

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΛΑΓΙΟΣ Α. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΕΚΚΑ-ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, για την στήριξη και την συμπαράστασή τους καθ' όλη την διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του προγράμματος, οι οποίοι με τις γνώσεις που μου παρείχαν με βοήθησαν στην εκπαιδευτική μου σταδιοδρομία και στην διεύρυνση των πνευματικών μου οριζόντων. Πιο πολύ από όλους όμως, θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Πέκκα-Οικονόμου Βικτωρία, για την υποστήριξη της, την βοήθεια της, τις χρήσιμες συμβουλές της και την προθυμία της για συνεργασία, που οδήγησαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΕΡ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (MBA-TQM)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα (MBA-TQM) με τίτλο 'Ιδιωτικοποιήσεις και Οργανωσιακή Κουλτούρα', έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή.....

Όνοματεπώνυμο: Λάγιος Χαράλαμπος

Ημερομηνία.....

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση που άρχισε το 2008 και συνεχίζει να υφίσταται ακόμα και σήμερα, με μεγαλύτερη σφοδρότητα σε ορισμένες χώρες μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, αλλάζει τα επιχειρηματικά δεδομένα. Αναδύθηκαν νέες στρατηγικές επιβίωσης των επιχειρήσεων, αλλά και των κρατών που αντιμετωπίζουν τεράστια προβλήματα δημοσίου χρέους.

Μία από τις στρατηγικές που επανέρχονται στο προσκήνιο, με ευρεία μάλιστα εφαρμογή, είναι και οι ιδιωτικοποιήσεις. Τα κράτη σε μια μεγάλη προσπάθεια να βρουν τρόπους να αυξήσουν την ρευστότητά τους για να αντιμετωπίσουν τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες αποπληρωμής των δανειακών τους –και όχι μόνο– υποχρεώσεων καταφεύγουν στην στρατηγική των ιδιωτικοποιήσεων.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο της να μελετήσει την συγκεκριμένη στρατηγική, δεδομένων των συναφών εξελίξεων στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αρχικά, παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση των ιδιωτικοποιήσεων και στην συνέχεια γίνεται μια ιστορική αναδρομή, με παράλληλη αναφορά στους στόχους που έχει θέσει το ελληνικό κράτος για το μέλλον.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται μέσα από έρευνες που έχουν γίνει, τα αποτελέσματα των ιδιωτικοποιήσεων σε Ελλάδα και εξωτερικό, με σκοπό να διαπιστώσουμε αν αυτά επιβεβαιώνουν την θεωρία. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι επιπτώσεις της εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής στον ανθρώπινο παράγοντα και την απασχόληση, καθώς το κοινωνικό κόστος που συνεπάγεται στους εργαζομένους, είναι το βασικό επιχείρημα που χρησιμοποιούν αυτοί που αντιτίθενται στις ιδιωτικοποιήσεις.

Όταν όμως μια επιχείρηση περνάει από τα χέρια του δημόσιου σε αυτά του ιδιωτικού τομέα κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής, ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά σημεία της διοίκησης αλλαγών που πρέπει να γνωρίζει και να ακολουθήσει η

διοίκηση της επιχείρησης, ώστε να εφαρμόσει επιτυχημένα και με το μικρότερο δυνατό κόστος την αλλαγή.

Η σημαντικότερη ωστόσο αλλαγή, είναι η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, δεδομένης της καθοριστικής σημασίας της στην επιτυχία των οργανισμών. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η οργανωσιακή κουλτούρα και τα στοιχεία που την απαρτίζουν, η σημασία της για τις επιχειρήσεις, ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται και οι διάφορες τυπολογίες που υπάρχουν. Τέλος, αναλύεται η διαδικασία μέσω της οποίας μπορεί να αλλάξει η κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ γίνεται βεβαίως αναφορά και σε συγκεκριμένες πρακτικές που πρέπει να εφαρμοστούν στις ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις.

Το τελευταίο κεφάλαιο αφορά το πρακτικό κομμάτι της εργασίας, το οποίο παρουσιάζει την έρευνα που έγινε σε επιχειρήσεις που βρίσκονται υπό καθεστώς ιδιωτικοποίησης και σκοπό της έχει να εξετάσει την στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή την στρατηγική. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται η μεθοδολογία, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυσή τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1	Ιδιωτικοποίηση: Γενική θεώρηση	1
1.1	Έννοια ιδιωτικοποίησης	1
1.2	Αίτια.....	3
1.3	Μέθοδοι ιδιωτικοποίησης	5
1.3.1	Πώληση μετοχών στο χρηματιστήριο	5
1.3.2	Πώληση περιουσιακών στοιχείων ή μακροχρόνια μίσθωση (Asset Sale or Long-term Lease).....	6
1.3.3	Υπεργολαβίες (Outsourcing)	7
1.3.4	Franchise.....	7
1.3.5	Ιδιωτικοποίηση μέσω κουπονιών (Voucher Privatization)	8
1.3.6	Κοινοπραξία (Joint Venture).....	8
1.3.7	Management contracts	9
1.3.8	Ανάπτυξη υποδομών από τους ιδιώτες και λειτουργία τους (Private Infrastructure Development and Operation)	9
1.3.9	Συνεταιρισμός (Partnership)	10
1.3.10	Συμβόλαιο βάσει απόδοσης (Performance Base Contract).....	10
1.4	Χαρακτηριστικά γνωρίσματα	11
1.5	Στόχοι - Αποτελέσματα.....	12
1.6	Προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής.....	14
1.6.1	Οικονομικοί παράγοντες.....	14
1.6.2	Κοινωνικοί παράγοντες.....	15
1.6.3	Πολιτικοί παράγοντες.....	16
1.7	Επιχειρηματολογία κατά των ιδιωτικοποιήσεων	16
1.8	Μειονεκτήματα	19
1.9	Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	23
1.9.1	Ηλεκτρονικές πηγές.....	24
2	Ιστορική αναδρομή – Στόχοι για το μέλλον	25
2.1	Διεθνής εξέλιξη.....	25
2.2	Ελλάδα: Η πορεία προς τις ιδιωτικοποιήσεις	26
2.3	Εφαρμογή ιδιωτικοποιήσεων στην Ελλάδα.....	29

2.3.1	Μακροοικονομικά στοιχεία	29
2.3.2	Ιδιωτικοποιήσεις μεγάλων επιχειρήσεων.....	33
2.3.3	Ο τραπεζικός τομέας	35
2.4	Ανάγκη για ιδιωτικοποιήσεις	39
2.5	Στόχοι για το μέλλον.....	40
2.6	Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	47
2.6.1	Ηλεκτρονικές Πηγές.....	48
3	Επίδοση ιδιωτικοποιήσεων	49
3.1	Η διεθνής εμπειρία.....	49
3.2	Ο τραπεζικός κλάδος	53
3.3	Η ελληνική εμπειρία.....	55
3.4	Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	63
4	Ιδιωτικοποιήσεις και Ανθρώπινος Παράγοντας	64
4.1	Εισαγωγή	64
4.2	Χαρακτηριστικά της απασχόλησης στις δημόσιες επιχειρήσεις	65
4.2.1	Πλεονάζον ανθρώπινο δυναμικό	66
4.2.2	Γενναϊόδωρες αμοιβές	67
4.2.3	Συμβάσεις εργασίας	68
4.3	Η απασχόληση μετά την ιδιωτικοποίηση	68
4.3.1	Μείωση του ανθρώπινου δυναμικού	68
4.3.2	Δημιουργία νέων θέσεων.....	74
4.3.3	Επιπτώσεις στις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας.....	75
4.3.4	Κοινωνικές παροχές	78
4.4	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	80
5	Οργανωσιακή Αλλαγή	82
5.1	Ορισμός και δυνάμεις αλλαγής.....	82
5.2	Τύποι αλλαγών	83
5.3	Αντίσταση στην αλλαγή.....	84
5.4	Αιτίες αντίστασης στην αλλαγή.....	87
5.4.1	Χαρακτηριστικά του δέκτη της αλλαγής	88
5.4.2	Εργασιακές συνθήκες.....	90
5.4.3	Διαδικασία αλλαγής	91
5.4.4	Επίδραση της αλλαγής	93
5.4.5	Συστημική αντίδραση	94

5.5	Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή	95
5.6	Φορείς αλλαγής.....	99
5.7	Τα 8 στάδια του Kotter.....	103
5.8	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	111
6	Οργανωσιακή Κουλτούρα	113
6.1	Ορισμός και συστατικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας	113
6.2	Σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας.....	116
6.2.1	Επίδραση της κουλτούρας στην απόδοση της επιχείρησης.....	116
6.2.2	Η κουλτούρα ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	118
6.3	Διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας	121
6.4	Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών.....	126
6.4.1	Το Μοντέλο των Εσωτερικών Διαδικασιών (The Hierarchy Culture).....	127
6.4.2	Το Μοντέλο της Αποδοτικότητας (The Market Culture).....	128
6.4.3	Το Μοντέλο των Ανθρωπίνων Πόρων (The Clan Culture).....	129
6.4.4	Το Μοντέλο του Ανοικτού Συστήματος (The Adhocracy Culture)	130
6.5	Η κουλτούρα στον δημόσιο τομέα.....	132
6.6	Αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας	136
6.6.1	1 ^ο Στάδιο: Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στον οργανισμό	136
6.6.2	2 ^ο Στάδιο: Δημιουργία συναίνεσης για την επιθυμητή κατάσταση	138
6.6.3	3 ^ο Στάδιο: Αποσαφήνιση του τι σημαίνουν οι αλλαγές.....	138
6.6.4	4 ^ο Στάδιο: Δημιουργία ιστοριών	139
6.6.5	5 ^ο Στάδιο: Διαμόρφωση στρατηγικής	140
6.6.6	6 ^ο Στάδιο: Εφαρμογή σχεδίου δράσης.....	145
6.6.7	Η αλλαγή κουλτούρας στις ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις.....	147
6.7	Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου	151
7	Έρευνα.....	154
7.1	Εισαγωγή.....	154
7.2	Μεθοδολογία	154
7.3	Αποτελέσματα	164
7.4	Συμπεράσματα	188
7.5	Βιβλιογραφία 7 ^{ου} Κεφαλαίου	191
8	Βιβλιογραφία.....	192
8.1	Ηλεκτρονικές πηγές.....	199

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Παγκόσμια έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις σε δις. \$ την δεκαετία του '90.....	2
Διάγραμμα 1.2: Έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες το 1998...3	
Διάγραμμα 2.1: Κατανομή των εσόδων του ελληνικού κράτους από το έτος 1991 μέχρι και το 2009.....	30
Διάγραμμα 2.2: Έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις στην Ελλάδα ως % των συνολικών εσόδων του προϋπολογισμού.....	31
Διάγραμμα 2.3: Ιδιωτικοποιήσεις ανά κατηγορία δραστηριότητας στην Ελλάδα.....	32
Διάγραμμα 5.1: Μηχανισμοί άμυνας και τρόποι υποστήριξης της αλλαγής.....	87
Διάγραμμα 6.1: Συστατικά στοιχεία της κουλτούρας.....	114
Διάγραμμα 6.2: Δημιουργία και διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας.....	123
Διάγραμμα 6.3: Το μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών.....	127
Διάγραμμα 6.4: Η κουλτούρα του δημόσιου τομέα σύμφωνα με το μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών.....	135
Διάγραμμα 6.5: Η υλοποίηση της αλλαγής κουλτούρας στην Xerox Company.....	146

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Μεγάλες ιδιωτικοποιήσεις στην Ελλάδα την περίοδο 1990-1999.....	35
Πίνακας 2.2: Σημαντικές ιδιωτικοποιήσεις την περίοδο 2004-2006.....	38
Πίνακας 2.3: Πρόγραμμα Αποκρατικοποιήσεων 2011-2015.....	45
Πίνακας 3.1: Κατάσταση οικονομικών δεικτών 10 μεγάλων ελληνικών εταιριών μετά την ιδιωτικοποίηση.....	57
Πίνακας 3.2: Μέσες σχετικές τιμές των μετοχών 16 εταιριών πριν και μετά την αποκρατικοποίησή τους.....	61

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Γράφημα 7.1: Φύλο των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	164
Γράφημα 7.2: Ηλικία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	165
Γράφημα 7.3: Επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	166
Γράφημα 7.4: Έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	167
Γράφημα 7.5: Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	168
Γράφημα 7.6: Μείωση προσωπικού μετά την ιδιωτικοποίηση	169
Γράφημα 7.7: Δημιουργία νέων θέσεων μετά την ιδιωτικοποίηση	170
Γράφημα 7.8: Μείωση απολαβών μετά την ιδιωτικοποίηση	171
Γράφημα 7.9: Μείωση κοινωνικών παροχών από τον ιδιωτικό τομέα.....	172
Γράφημα 7.10: Δημιουργία ωφελειών στο εργασιακό σκέλος μακροπρόθεσμα, που προκύπτουν από την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης	173
Γράφημα 7.11: Βελτίωση εργασιακών συνθηκών μετά την ιδιωτικοποίηση	174
Γράφημα 7.12: Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αφότου η επιχείρηση περιέλθει στον ιδιωτικό τομέα	175
Γράφημα 7.13: Μεγαλύτερες δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης μετά την ιδιωτικοποίηση.....	176
Γράφημα 7.14: Πιο αξιοκρατική λειτουργία του οργανισμού στα πλαίσια του ιδιωτικού τομέα	177
Γράφημα 7.15: Αντίδραση συνδικάτου σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης.....	178

Γράφημα 7.16: Συμμετοχή εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο του οργανισμού	179
Γράφημα 7.17: Εξαγορά της επιχείρησης από ξένο επενδυτή	180
Γράφημα 7.18: Βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης	181
Γράφημα 7.19: Εκσυγχρονισμός της επιχείρησης	182
Γράφημα 7.20: Συμμετοχή των εργαζομένων στην ομάδα αλλαγών	183
Γράφημα 7.21: Απαντήσεις του κάθε φύλου στην ερώτηση σχετικά με την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών μετά την ιδιωτικοποίηση	184
Γράφημα 7.22: Απαντήσεις των εργαζομένων στην ερώτηση για την δημιουργία μακροπρόθεσμων ωφελειών στο εργασιακό μέρος, σε σχέση με το μορφωτικό τους επίπεδο	185
Γράφημα 7.23: Απαντήσεις των εργαζομένων στην ερώτηση σχετικά με την βελτίωση της αξιοκρατίας, εφόσον περάσει ο οργανισμός στον ιδιωτικό τομέα, σε σχέση με την θέση τους στην ιεραρχία της επιχείρησης	186
Γράφημα 7.24: Απαντήσεις των εργαζομένων στην ερώτηση σχετικά με την επιθυμία αντίδρασης του συνδικάτου σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης, σε σχέση με την θέση τους στην ιεραρχία της επιχείρησης	187

1 Ιδιωτικοποίηση: Γενική θεώρηση

1.1 Έννοια ιδιωτικοποίησης

Η ιδιωτικοποίηση ως έννοια περιλαμβάνει διάφορους ορισμούς καθώς αναφέρεται σε εκποίηση στοιχείων του δημοσίου εις όλον ή εις μέρος και με διάφορους τρόπους. Κάποιοι από τους πιο δόκιμους είναι οι παρακάτω:

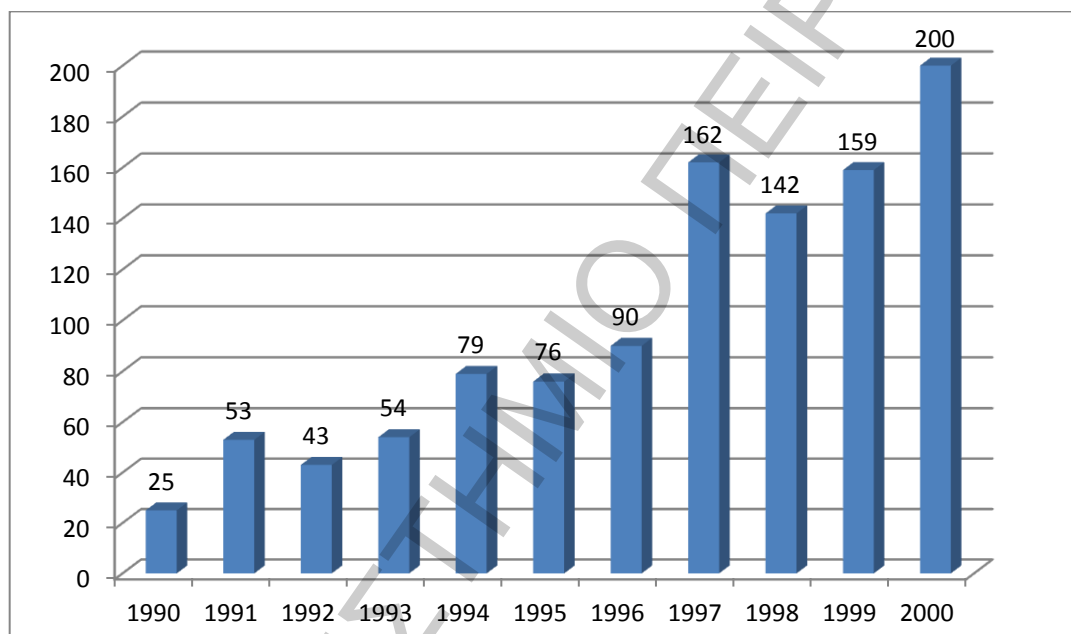
- *Ιδιωτικοποίηση* είναι κάθε διεργασία η οποία ως σκοπό της έχει να μεταβιβάσει λειτουργίες και αρμοδιότητες στο σύνολό τους ή σε ένα μέρος τους από την κυβέρνηση στον ιδιωτικό τομέα. (www.gao.gov)
- *Ιδιωτικοποίηση* είναι η εκποίηση στοιχείων ενεργητικού και η εκχώρηση δικαιωμάτων για την παροχή υπηρεσιών, από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα, επιτρέποντας στον ιδιωτικό τομέα να αναλάβει όλες τις πτυχές της παροχής υπηρεσιών. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)
- *Ιδιωτικοποίηση* είναι η κατάργηση των φραγμών στην παροχή στον ιδιωτικό τομέα των υπηρεσιών ή την απαιτούμενη υποδομή για την υλοποίησή της. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)

Το γεγονός ότι το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται και γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό, έχει ωθήσει τις κυβερνήσεις των κρατών ανά τον κόσμο τις τελευταίες δεκαετίες, στο να επιδιώκουν την αναδιάρθρωση του κράτους όσον αφορά την λειτουργία του σε οικονομικό επίπεδο. Οι εξελίξεις και οι σύγχρονες μεταβολές προστάζουν την συρρίκνωση του δημοσίου τομέα ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός και ευέλικτος. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)

Αυτή η κατεύθυνση οδηγεί τις κυβερνήσεις στην επιδίωξη περιορισμού του δημοσίου ελλείμματος, την αύξηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του κράτους και την ανάπτυξη των κεφαλαιακών διαθεσίμων του κράτους ώστε αυτό να γίνει βιώσιμο. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)

Η στρατηγική της ιδιωτικοποίησης λογίζεται ως μία από τις καλύτερες όσον αφορά την επίτευξη των παραπάνω γενικών κατευθύνσεων. Οι κυβερνήσεις

προσπαθώντας να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες που παρουσιάζονταν και συνεχίζουν να παρουσιάζονται την ακολουθούσαν όλο και πιο πιστά, κάτι που φαίνεται χαρακτηριστικά από το γεγονός ότι το 1990 τα έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις παγκοσμίως ήταν 25 δισ. δολάρια, ενώ το 2000 ανήλθαν σε 200 δισ. δολάρια. Άλλωστε ο αριθμός των χωρών που έχουν ακολουθήσει αυτή την στρατηγική ξεπερνάει τις 110 και συνεχώς αυξάνεται, δείχνοντας την αυξανόμενη σημασία της. Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζονται τα παγκόσμια έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις την δεκαετία του '90. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009, Alkhafaji A. F., 1993)

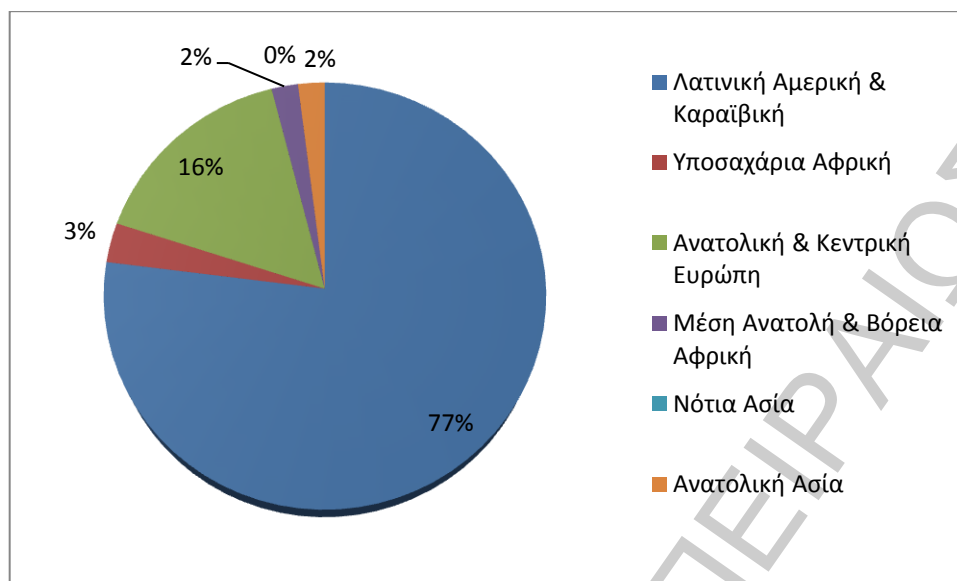


Πηγή: Esfahani M. A., Hosseini S., 2009

Διάγραμμα 1.1: Παγκόσμια έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις σε δισ. \$ την δεκαετία του '90

Επίσης η συγκεκριμένη πολιτική ακολουθήθηκε και από τις αναπτυσσόμενες χώρες σε σημαντικό βαθμό, με χρονική υστέρηση φυσικά σε σχέση με τις αναπτυγμένες οι οποίες είχαν καταλάβει πιο πριν ότι η ιδιωτικοποίηση είναι ίσως ο πιο σημαντικός και άμεσος τρόπος ριζικής επανασχεδίασης των ορίων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μέσα σε ένα κράτος. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται η κατανομή των εσόδων που προέκυψαν στις αναπτυσσόμενες χώρες το 1998, από

την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009, Alkhafaji A. F., 1993)



Πηγή: Esfahani M. A., Hosseini S., 2009

Διάγραμμα 1.2: Έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες το 1998

1.2 Αίτια

Η αμφισβήτηση του διευρυμένου δημόσιου τομέα έρχεται στις αρχές της δεκαετίας του '80 – με αφορμή και την οικονομική ύφεση - και η ιδιωτικοποίηση θεωρείται ως η πιο ενδεδειγμένη λύση για την αύξηση της εγχώριας παραγωγής και παράλληλα την απαλλαγή του κράτους από τις ζημιολύγες επιχειρήσεις. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Όντως το βασικότερο αίτιο της εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι τα υψηλά ελλείμματα των κρατικών οργανισμών και επιχειρήσεων. Αυτή η κατάσταση έχει ως συνέπεια την πρόκληση σοβαρών προβλημάτων στην πρόοδο του οικονομικού συστήματος, όπως ο πληθωρισμός, η διεύρυνση του συνολικού δημοσίου χρέους, η ανισοκατανομή των πλουτοπαραγωγικών πόρων και άλλων σχετικών προβλημάτων. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Η εντυπωσιακή εξάπλωση του δημόσιου τομέα μέχρι το 1980 στην Αγγλία και μέχρι το 1990 στην Ελλάδα δημιούργησε πολλά προβλήματα τα οποία χρόνια

τώρα αναζητούν επίλυση (στην Ελλάδα τουλάχιστον), καθώς είναι πλέον αναγκαιότητα η παροχή περισσότερο ποιοτικών δημοσιονομικών υπηρεσιών. Επίσης θα πρέπει να αναγνωριστούν τα δικαιώματα του καταναλωτή και γι' αυτό τον λόγο πρέπει η παγκόσμια οικονομία να απαλλαγεί από τον αντιπαραγωγικό δημόσιο τομέα, ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται με την λειτουργία της ελεύθερης αγοράς.

Έτσι κάποια από τα προβλήματα του δημόσιου τομέα (τα οποία ταυτόχρονα αποτελούν και αίτια ιδιωτικοποίησης), τα οποία θέτουν ως επιτακτική ανάγκη την πολιτική της ιδιωτικοποίησης είναι:

1. Η έλλειψη αποτελεσματικής και αποδοτικής διοίκησης. Στην δημιουργία και διόγκωση του συγκεκριμένου προβλήματος παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο τα κόμματα, καθώς δεν εξασφαλίζουν τις προσλήψεις βάσει αξιοκρατικών κριτηρίων, αλλά και παρεμβαίνουν συχνά με την αλλαγή των επικεφαλής των διαφόρων φορέων.
2. Η δυσκολία στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και προσδιορισμού των στόχων, διότι ο 'βαθμός προσδιοριστικότητας' των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει το δημόσιο είναι μικρός και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες τεράστιες.
3. Η μικρή δυνατότητα αυξανόμενων προοπτικών και ικανοποιητικής αμοιβής, η οποία συμβάλλει στην αδυναμία προσέλκυσης ικανών στελεχών υψηλού επιπέδου και έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία συντεχνιακής λειτουργίας στα υπάρχοντα στελέχη του.
4. Η αδυναμία ορθολογικής συσχέτισης συντελεστών παραγωγής και αποτελεσμάτων. Καθώς τα κόμματα διορίζουν κατά το δοκούν την πλειονότητα των επικεφαλής των κρατικών επιχειρήσεων, αυτό συνεπάγεται ότι οι άνθρωποι αυτοί είναι άσχετα με τις πραγματικές ανάγκες.
5. Η αδυναμία ορθολογικού προγραμματισμού, αλλά κυρίως η απουσία οποιουδήποτε είδους ελέγχου βάσει απόδοσης. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

1.3 Μέθοδοι ιδιωτικοποίησης

Η ιδιωτικοποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορες μορφές καθώς οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι αρκετές. Παρακάτω θα επιχειρήσουμε να τις δούμε συνοπτικά, παραθέτοντας και παραδείγματα όπου χρειάζεται.

1.3.1 Πώληση μετοχών στο χρηματιστήριο

Σε αυτή την μορφή ιδιωτικοποίησης το κράτος διαθέτει στο κοινό είτε το σύνολο είτε μέρος αυτού των μετοχών που διαθέτει σε μία επιχείρηση. Συνήθως αυτή η μορφή χρησιμοποιείται όταν το κράτος θέλει να διατηρήσει την παρουσία του σε μία επιχείρηση, ή όταν έχει αποφασιστεί η ολική ιδιωτικοποίηση και ουσιαστικά έτσι κάνει την αρχή προς αυτή την κατεύθυνση. Θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική καθώς έτσι επιτυγχάνεται η διασπορά των μετοχών σε ευρύ αριθμό επενδυτών και επίσης η άντληση κεφαλαίων είναι αρκετά εύκολη. Κατά την διάρκεια της δημόσιας εγγραφής θα πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες, από τους οποίους οι πιο σημαντικοί είναι οι παρακάτω:

1. Η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης. Εφόσον η επιχείρηση όταν λαμβάνεται η απόφαση για δημόσια εγγραφή δεν παρουσιάζει ικανοποιητικά επίπεδα απόδοσης, τότε η δημόσια εγγραφή είναι εφικτή εάν υπάρχουν ρεαλιστικές προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης και παρουσίασης θετικών αποτελεσμάτων.
2. Αποτίμηση και τιμολόγηση. Πολύ σημαντικό θέμα, στο οποίο θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή για την σωστή αποτίμηση της εταιρείας, χρησιμοποιώντας και επαγγελματίες με διεθνή εμπειρία αλλά και συμβουλευτικούς οίκους.
3. Το επιθυμητό εύρος ιδιοκτησίας. Αν στόχος της κυβέρνησης είναι η επίτευξη ευρείας διασποράς των μετοχών που πωλεί, τότε θα πρέπει να υιοθετήσει διαφορετικούς μηχανισμούς (κίνητρα, περιορισμοί κλπ.), από ότι στην περίπτωση που στόχος είναι η διασπορά των μετοχών σε περιορισμένο αριθμό επενδυτών.
4. Ύπαρξη ανεπτυγμένων κεφαλαιαγορών. Δεν είναι απαραίτητο αυτή η μέθοδος να χρησιμοποιηθεί μόνο σε χώρες με αναπτυγμένες κεφαλαιαγορές,

- αλλά σίγουρα η είσοδος μετοχών μιας εταιρείας σε ξένα χρηματιστήρια αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες ανταπόκρισης των επενδυτών και την δυνατότητα μεταβίβασής τους στον ιδιωτικό τομέα. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)
5. Η υπάρχουσα νομοθεσία της κεφαλαιαγοράς. Είναι σημαντικό η κυβέρνηση εκτός του στόχου της να καλυφθούν με επιτυχία οι μετοχές που προσφέρονται, να στοχεύει επίσης στην προστασία των συμφερόντων των αγοραστών, ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο που αυτοί διατρέχουν.
 6. Η προώθηση της δημόσιας εγγραφής. Πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία αυτής της μεθόδου, είναι η πληροφόρηση του κοινού ότι τίθενται προς διάθεση οι μετοχές.
 7. Η δεκτικότητα της κεφαλαιαγοράς. Οι μεγάλης έκτασης δημόσιες εγγραφές δημιουργούν τον κίνδυνο να μην επενδυθούν τα απαιτούμενα κεφάλαια και σε άλλες αξιολογες επιχειρήσεις. Όταν λοιπόν ο όγκος των διαθέσιμων πόρων είναι μικρός και επίσης κάτι τέτοιο συμβαίνει και με την κεφαλαιοποίηση του χρηματιστηρίου, η δημόσια εγγραφή μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην ανάπτυξη άλλων επιχειρήσεων. (Κυνηγόπουλος Ι., 1999)

1.3.2 Πώληση περιουσιακών στοιχείων ή μακροχρόνια μίσθωση (Asset Sale or Long-term Lease)

Η κυβέρνηση πουλάει περιουσιακά στοιχεία ή τα μισθώνει για μεγάλο χρονικό διάστημα με σκοπό να μετατρέψει το φυσικό κεφάλαιο σε χρηματοοικονομικό κεφάλαιο. Σε αυτά τα περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνονται συνήθως αεροδρόμια, ακίνητη περιουσία (real estate), αλλά και υποδομές εκμετάλλευσης αερίου. Με άλλα λόγια η πώληση περιουσιακών στοιχείων είναι η μεταφορά της ιδιοκτησίας της κρατικής περιουσίας, των επιχειρήσεων εμπορικού τύπου ή λειτουργιών του δημοσίου στον ιδιωτικό τομέα.

Αφότου τα δύο μέρη συμφωνήσουν και προβούν στην συγκεκριμένη διαδικασία το κράτος από εκεί και πέρα δεν έχει καμία ανάμειξη στην οικονομική υποστήριξη, την διοίκηση ή την επίβλεψη του πωληθέντος στοιχείου. Παρόλα αυτά εάν τα περιουσιακά στοιχεία πωληθούν σε μια εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται σε κλάδο με μονοπωλιακά χαρακτηριστικά το κράτος μπορεί να παρέμβει θέτοντας συγκεκριμένους επιχειρηματικούς κανόνες. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)

Επίσης σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται άλλες δύο μέθοδοι που θεωρούνται υποκατηγορίες της πώλησης περιουσιακών στοιχείων (asset sale). Η πρώτη είναι η πώληση και επαναμίσθωση (sale-leaseback), όπου όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό η κυβέρνηση πωλεί κρατική περιουσία σε ιδιώτες και έπειτα την επαναμισθώνει. Η δεύτερη είναι η εξαγορά της δημόσιας μονάδας από τους εργαζομένους της (employee buyout) μέσω ειδικών προγραμμάτων όπως η ένωση μετοχών υπαλλήλων. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)

1.3.3 Υπεργολαβίες (Outsourcing)

Το outsourcing ορίζεται ως η ανάθεση μίας ή περισσότερων λειτουργιών της επιχείρησης σε έναν εξωτερικό συνεργάτη ο οποίος συμβάλλει στη αύξηση της παρεχόμενης αξίας, κυρίως μειώνοντας τα λειτουργικά κόστη και εστιάζοντας στις σημαντικότερες πτυχές των συγκεκριμένων λειτουργιών. Στην περίπτωση που εξετάζουμε συνεπώς θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι υπεργολαβίες ουσιαστικά είναι η ανάθεση σε τρίτα μέρη να παρέχουν αγαθά ή υπηρεσίες στο κράτος. (Σάββας Ε., Κονδύλης Ε., 1993)

Σε αυτό τον τύπο ιδιωτικοποίησης ο έλεγχος παραμένει κρατικός και το δημόσιο- επειδή αυτό χρηματοδοτεί- μπορεί να επιλέξει και να απορρίψει επιχειρήσεις βάσει κριτηρίων όπως η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά φυσικά και σύμφωνα με οικονομικά και πολλά άλλα κριτήρια. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)

1.3.4 Franchise

Οι κυβερνήσεις των κρατών παρέχουν το αποκλειστικό δικαίωμα σε ιδιωτικές επιχειρήσεις να παρέχουν υπηρεσίες σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Πέρα από αυτό όμως που είναι το franchise που αφορά εξωτερικές υπηρεσίες, υπάρχει και το franchise που αφορά εσωτερικές υπηρεσίες, βάσει του οποίου κυβερνητικοί οργανισμοί παρέχουν διοικητικές υπηρεσίες σε άλλους κυβερνητικούς οργανισμούς σε επιστρεπτέα ωστόσο βάση. Με αυτό τον τρόπο παρέχονται νέες ευκαιρίες να αποκτηθούν διοικητικές υπηρεσίες από μία άλλη κρατική οντότητα από το να τις παρέχουν οι ίδιοι οι οργανισμοί. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)

1.3.5 Ιδιωτικοποίηση μέσω κουπονιών (Voucher Privatization)

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό σε χώρες της Ευρώπης και πιο συγκεκριμένα στην Ρωσία, την Ρουμανία, την Τσεχία, την Ουκρανία αλλά και σε άλλες, συνήθως στην περίπτωση που οι εταιρείες που επρόκειτο να ιδιωτικοποιηθούν ήταν μεσαίου μεγέθους ή λίγο μεγαλύτερες και αποτέλεσε μέθοδο στην οποία βασίστηκαν οι μαζικές ιδιωτικοποιήσεις. Με αυτή την μέθοδο όλοι οι πολίτες της χώρας μπορούν να συμμετάσχουν στην διαδικασία, αγοράζοντας ένα βιβλίο κουπονιών με μικρό κόστος ή ακόμα και παίρνοντάς το δωρεάν από την κυβέρνηση, το οποίο δίνει στον κάτοχο το δικαίωμα να συμμετάσχει σε πλειστηριασμούς. Οι κάτοχοι λοιπόν των κουπονιών ανταλλάσσουν τα κουπόνια τους δικαιώματα ιδιοκτησίας σε επιχειρήσεις που ιδιωτικοποιούνται. (Lamb K., 2009)

Η βασική λογική αυτής της μεθόδου είναι το να μπουν τα θεμέλια μιας κοινωνίας επενδυτών, στην οποία και οι ίδιοι οι πολίτες επειδή θα συμμετέχουν θα μαθαίνουν καλύτερα τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς. Είναι δηλαδή ένας τρόπος να μεγαλώσει ο αριθμός των επενδυτών σε διάφορες εταιρείες, ώστε να μην συγκεντρώνεται ο πλούτος σε λίγα χέρια. Επίσης με αυτό τον τρόπο θεωρείται ότι προάγεται η έννοια του ελεύθερου ανταγωνισμού, καθώς οι νέοι 'ιδιοκτήτες' θα μπορούν ελεύθερα να αγοράζουν και να πωλούν, καθορίζοντας το αν θα ανέβει η θα πέσει η τιμή. (Lamb K., 2009)

1.3.6 Κοινοπραξία (Joint Venture)

Το κράτος μπορεί να επιλέξει την συνεργατική στρατηγική της κοινοπραξίας, όπου ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας επιλέγουν να πορευτούν μαζί ιδρύοντας μια μονάδα, η οποία αποτελεί μια ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα που έχει δική της διοίκηση, δικές της επιχειρησιακές λειτουργίες, χρηματοοικονομικούς κινδύνους και ανταμοιβές, διατηρώντας παράλληλα την αυτονομία της από τις επιχειρήσεις που ήταν οι συνιδρυτές της. Οι κοινοπραξίες σχηματίζονται με σκοπό να εκμεταλλευτούν οι εταιρείες μια ευκαιρία η οποία απαιτεί τις ξεχωριστές δυνάμεις δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων όπως για παράδειγμα την τεχνολογία της μίας και τα κανάλια διανομής της άλλης. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009, Hunger J. D, Wheelen I. T., 2010)

Επίσης οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο για να μοιραστεί το ρίσκο μιας σημαντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επένδυσης, να υπάρξει μεταφορά τεχνογνωσίας από το ένα μέρος στο άλλο και επίσης να μοιραστούν οι ευθύνες όσον αφορά την λήψη αποφάσεων. Οι κοινοπραξίες αποτελούν τον πιο συνηθισμένο τύπο στρατηγικής συμμαχίας και συνήθως σχηματίζονται όταν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν ή δεν θέλουν να προχωρήσουν σε μόνιμη συγχώνευση. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στις εταιρείες να ενώσουν τις διαφορετικές δυνάμεις τους ώστε να επιτύχουν ένα αποτέλεσμα που θα προσθέσει αξία σε όλα τα μέρη. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009, Hunger J. D, Wheelen I. T., 2010)

Όπως είναι φυσικό οι κοινοπραξίες δεν έχουν μόνο θετικά αποτελέσματα. Πολλές φορές μια τέτοια συμμαχία μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια του ελέγχου της επιχείρησης, μείωση κερδοφορίας, συγκρούσεις με τους εταίρους και την μεταφορά τεχνολογικών πλεονεκτημάτων στους συνεργάτες. Οι κοινοπραξίες είναι συνήθως προσωρινές καθώς χρησιμοποιούνται από πολλές εταιρείες ώστε να ενισχύσουν ενδεχόμενες αδυναμίες τους, μέχρι να αποκτήσουν μακροπρόθεσμη κυριαρχία στην εν λόγω συνεργασία. Αυτός είναι και ένας από τους κύριους λόγους που οι κοινοπραξίες έχουν υψηλό ποσοστό αποτυχιών. Έρευνες ωστόσο καταδεικνύουν ότι οι κοινοπραξίες είναι περισσότερο επιτυχημένες όταν τα δύο μέλη μοιράζονται την ιδιοκτησία της νεοσυσταθείσας εταιρείας και κάθε εταιρεία έχει εξάρτηση από τα αποτελέσματα της άλλης. (Hunger J. D, Wheelen I. T., 2010)

1.3.7 Management contracts

Βάσει αυτής της μεθόδου ανατίθεται η λειτουργία μιας εγκατάστασης στον ιδιωτικό τομέα. Χρησιμοποιείται συνήθως για αεροδρόμια, εγκαταστάσεις επεξεργασίας λυμάτων, γηπέδων ή ακόμα και κινηματογράφων. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)

1.3.8 Ανάπτυξη υποδομών από τους ιδιώτες και λειτουργία τους (Private Infrastructure Development and Operation)

Με αυτή την μέθοδο ο ιδιωτικός τομέας χρηματοδοτεί, χτίζει και λειτουργεί υποδομές που ανήκουν στο δημόσιο όπως αεροδρόμια και δρόμους, επανακτώντας τα

κόστη του μέσω της χρήσης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης των. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν οι εξής 2 συνηθισμένες τεχνικές:

- **Build-Operate-Transfer (BOT):** Ο ιδιωτικός τομέας φέρνει εις πέρας κάθε εργασία του για το έργο που έχει αναλάβει και με την ολοκλήρωσή του η ιδιοκτησία επανέρχεται στο δημόσιο. Συνήθως αυτό συμβαίνει στις κρατικές υποδομές.
- **Build-Own-Operate (BOO):** Ακολουθείται η ίδια διαδικασία αλλά στο τέλος ο ιδιωτικός τομέας συμμετέχει στην ιδιοκτησία. (Τσακλαγκάνος Α., 1993)

1.3.9 Συνεταιρισμός (Partnership)

Πολλές φορές οι κυβερνήσεις επιλέγουν να συνεταιριστούν με τον ιδιωτικό τομέα ώστε να βελτιστοποιήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών. Ο συνεταιρισμός είναι μια στρατηγική που μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη καθώς παρέχει ευκαιρίες για πρόσβαση σε καινούρια τεχνολογία και νέα εργαλεία, σε ενδεχόμενη εξειδίκευση μιας άλλης επιχείρησης σε κάποιο τομέα και των υποδομών της, στην ιδιωτική αγορά κεφαλαίου, σε νέες αγορές, νέους πελάτες αλλά και σε καινούρια κανάλια διανομής. Οι επιχειρήσεις που συμμαχούν και συνεργάζονται μπορούν συνεπώς να επωφεληθούν σημαντικά από συνέργιες που εμφανίζονται μέσα από την κοινή διαχείριση της γνώσης και των πληροφοριών, των οικονομιών κλίμακας, της κοινής διάθεσης και εκμετάλλευσης των πόρων αλλά και μέσω του επιμερισμού του κόστους. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)

1.3.10 Συμβόλαιο βάσει απόδοσης (Performance Base Contract)

Η παράμετρος της επίδοσης είναι πάρα πολύ σημαντική σε όλες τις μορφές που αναφέρθηκαν πιο πριν καθώς τίποτα δεν θα μπορεί να λειτουργήσει σωστά εάν δεν υπάρχουν κριτήρια βάσει των οποίων θα κρίνεται η επίδοση όλων των εγχειρημάτων. Για παράδειγμα σε μια συμφωνία για outsourcing, κριτήρια που παίζουν ρόλο στην επιτυχία της συνεργασίας είναι συνήθως η ευελιξία και η ταχύτητα, ο περιορισμός του κόστους, ένα καλό επίπεδο ποιότητας, πρόσβαση στο προσωπικό και τις δεξιότητές του και η καινοτομία.

Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε η συγκεκριμένη μέθοδος να έχει επιτυχία είναι οι εξής:

1. Προσέλκυση προσφορών λαμβάνοντας υπόψη τι αποτελέσματα θέλουμε να επιτύχουμε παρά τι δραστηριότητες θέλουμε να διεξάγουμε.
2. Καθορισμός ξεκάθαρων απαιτήσεων απόδοσης δηλαδή να ξέρουμε που βρισκόμαστε τώρα και που θέλουμε να φτάσουμε.
3. Καθορισμός ξεκάθαρων προθεσμιών και ορόσημων (milestones).
4. Παροχή κινήτρων για βελτίωση της απόδοσης του άλλου μέρους.
5. Παροχή ευελιξίας σε αντάλλαγμα για την ανάληψη ευθύνης όσον αφορά τα αποτελέσματα.
6. Έλεγχος με σκοπό την διασφάλιση ότι η απόδοση είναι η απαιτούμενη.

1.4 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα

Η ιδιωτικοποίηση άλλαξε τον τρόπο συμπεριφοράς και θεώρησης ενός ολόκληρου κοινωνικού συνόλου και φυσικά του κράτους. Παρόλα αυτά υπάρχουν και επικριτές της ιδιωτικοποίησης, οι οποίοι ισχυρίζονται ότι μας γυρνάει σε μια κατάσταση όπου ο ισχυρότερος (οικονομικά) επιβιώνει επειδή μειώνεται ο ρόλος του κράτους. Ο καθηγητής Σάββας λοιπόν υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες θεώρησης όσον αφορά την ιδιωτικοποίηση: η πραγματιστική θεώρηση, η ιδεολογική θεώρηση, η επιχειρηματική θεώρηση και η ανθρωπιστική θεώρηση.

- Η πραγματιστική θεώρηση βασίζεται στην λογική ότι η βελτίωση του δημόσιου τομέα θα επιτευχθεί μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του κόστους παροχής υπηρεσιών. Αυξάνεται λοιπόν η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και παρέχονται βελτιωμένες υπηρεσίες στο κοινό, με χαμηλότερο όμως κόστος.
- Η ιδεολογική θεώρηση επιδιώκει την μείωση της επιρροής της κρατικής εξουσίας και του μεγέθους του κράτους με ταυτόχρονη αύξηση των δραστηριοτήτων του ιδιωτικού τομέα. Η συγκεκριμένη προσέγγιση βασίζεται πάνω στην αρχή ότι η αύξηση του δημοσίου τομέα είναι ανασταλτική της ορθής εφαρμογής της δημοκρατίας και των ατομικών ελευθεριών των πολιτών, καθώς όσο το κράτος είναι μεγάλο και ισχυρό, τόσο περισσότερο παρεμβαίνει στην ζωή των πολιτών. Ωστόσο οι κρατικές αποφάσεις έχουν

συνήθως πολιτικό χαρακτήρα και συνεπώς μπορεί να αποτελούν κίνδυνο για την εύρυθμη λειτουργία των δημοκρατικών θεσμών, καθώς είναι λιγότερο αξιόπιστες από αυτές της ελεύθερης αγοράς.

- Η επιχειρηματική θεώρηση θέλει ορισμένες δραστηριότητες να ασκούνται μόνο από τον ιδιωτικό τομέα, με παράλληλη απαγόρευση άσκησής τους από τον δημόσιο, λόγω χαμηλής αποδοτικότητας, αδιαφορίας, αναβλητικότητας και χαμηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεπώς βάσει αυτής της θεώρησης πρέπει μεγάλο μέρος της περιουσίας του δημόσιου τομέα να μεταφερθεί στον ιδιωτικό καθώς οι δημόσιες επιχειρήσεις θα τύχουν ορθολογικότερης εκμετάλλευσης.
- Η ανθρωπιστική θεώρηση είναι και αυτή υπέρ της ιδιωτικοποίησης καθώς οι ανθρωπιστές αντιτίθενται στον υπέρμετρο κρατισμό δεχόμενοι όμως τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Δίνεται έμφαση λοιπόν στην ανθρωπιστική διάσταση του θέματος καθώς στοχεύουν σε μια καλύτερη κοινωνία η οποία θα μπορεί να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών. (Σάββας Ε., Κονδύλης Ε., 1993)

1.5 Στόχοι - Αποτελέσματα

Η στρατηγική της ιδιωτικοποίησης χρησιμοποιείται από τις κυβερνήσεις των διαφόρων κρατών ευρέως κατά καιρούς καθώς επιδιώκεται η επίτευξη πολλών στόχων. Αυτό σημαίνει ότι τα οφέλη των ιδιωτικοποιήσεων είναι πολλαπλά και βοηθούν τις κυβερνήσεις στην αναδιαμόρφωση του κράτους.

Ίσως ο βασικότερος στόχος των ιδιωτικοποιήσεων είναι η απελευθέρωση πόρων από τον ζημιογόνο δημόσιο τομέα ώστε να αποτραπεί η κατάρρευση των επιχειρήσεων. Το κράτος απαγκιστρώνεται από επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν αναποτελεσματικά κάτι που οδηγεί σε μείωση των ελλειμμάτων, καθώς όχι μόνο έχει χρηματικές εισροές από την πώληση, αλλά παράλληλα αποφεύγει το βάρος των συνεχών άμεσων ή έμμεσων ενισχύσεων προς τις επιχειρήσεις λόγω των ελλειμματικών τους προϋπολογισμών, ενώ και οι επιδοτήσεις περικόπτονται σε μεγάλο βαθμό. Έτσι απελευθερώνονται κεφάλαια τα οποία μπορούν να επενδυθούν σε άλλους τομείς. (Katsoulakos Y., Likoyanni E., 2002)

Επιπροσθέτως, σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι ιδιωτικοποιήσεις συμβάλλουν στην επιβράδυνση του πληθωρισμού και συνεπώς στην αύξηση του πραγματικού εισοδήματος των πολιτών. Αυτό συμβαίνει στα πλαίσια της λειτουργίας των επιχειρήσεων βάσει των αρχών της ελεύθερης οικονομίας, κάτι που συμβάλλει στην δημιουργία ενός υγιούς επιχειρηματικού και επενδυτικού κλίματος στην χώρα. Έτσι προσελκύονται ξένες επενδύσεις καθώς βελτιώνεται η παραγωγικότητα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και όλα αυτά συντελούν στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. (Fafaliou I., Donaldson J., 2007)

Ακόμα ένα σημαντικό διακύβευμα του μεγάλου δημόσιου τομέα είναι αυτό της αξιοκρατίας, η οποία βεβαίως όσον αφορά την Ελλάδα δεν αποτελεί διακύβευμα, αλλά έχει καταλυθεί πλήρως. Στόχος λοιπόν των κυβερνήσεων είναι μέσω των ιδιωτικοποιήσεων να επαναφέρουν την αξιοκρατία στην αγορά και την οικονομία. Αυτό βεβαίως συνεπάγεται πολλά οφέλη στην συνέχεια καθώς στις επιχειρήσεις πλέον απασχολούνται οι πιο ικανοί και άξιοι με θετικά αποτελέσματα όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους. (Pierce S. W., 2005)

Με αυτό τον τρόπο επίσης η κοινωνία συνειδητοποιεί ότι δεν μπορεί πλέον να αντιμετωπίζει το κράτος ως 'προστάτη' από τον οποίο μπορεί να ζητεί τα πάντα. Έτσι αναβαθμίζονται οι υπηρεσίες που προσφέρονται οι δημόσιες επιχειρήσεις μέσω του εκσυγχρονισμού και της βελτίωσης της παραγωγικότητας. Επίσης οι διοικήσεις των επιχειρήσεων είναι αυτόνομες και υποχρεωμένες να είναι υπόλογες για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεών τους. Αυτό έχει ως συνέπεια να αυξάνεται η υπευθυνότητα και το ήθος τους καταπολεμώντας παράλληλα φαινόμενα χρηματισμού και διαφθοράς, που είναι συνήθη στην ελληνική πραγματικότητα. Επιπλέον δίνεται η ευκαιρία για εξάλειψη του φαινομένου του 'αναδόχου' ή προμηθευτή του δημοσίου, το οποίο προάγει φυσικά την μη αποδοτική και αναποτελεσματική λειτουργία του κράτους. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Άλλο ένα σημαντικό αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής είναι το γεγονός ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να καθορίζουν τις αμοιβές και τις παντός είδους παροχές που θα λαμβάνουν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι τους βάσει της ικανότητάς τους, δηλαδή βάσει της απόδοσής τους. Επίσης σημαντικό είναι και το γεγονός ότι μέσω αυτής της διαδικασίας επιτυγχάνεται η διασπορά των μετοχικών τίτλων των επιχειρήσεων σε μικροεπενδυτές ή και εργαζομένους των επιχειρήσεων.

Έτσι αυτοί ενδιαφέρονται περισσότερο για την αποδοτικότητα των κεφαλαίων τους και την ευρωστία των επιχειρήσεων στις οποίες έχουν μετοχές. Επίσης δίνεται η ευκαιρία και σε ξένους επενδυτές να εμπλακούν στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας.

1.6 Προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής

Η ιδιωτικοποίηση είναι μια ιδιαίτερα πολύπλοκη –τις περισσότερες φορές– διαδικασία, και μια στρατηγική η οποία αποβλέπει περισσότερο σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Γι' αυτό είναι σημαντικό να υπάρχουν οι συνθήκες και οι προϋποθέσεις που να ευνοούν την συγκεκριμένη πολιτική, ώστε οι αποκρατικοποιημένες μονάδες να καταστούν μακροπρόθεσμα αποδοτικές. Ανάλογα με τον τρόπο που επενεργούν και συνεισφέρουν λοιπόν οι ευνοϊκές αυτές συνθήκες χωρίζονται σε παράγοντες οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής φύσεως.

1.6.1 Οικονομικοί παράγοντες

Είναι αποδεδειγμένο ότι μια χώρα που αντιμετωπίζει την οικονομική καταστροφή, όπως η Ελλάδα την σήμερα, αποτελεί πρόσφορο έδαφος για να εφαρμόσει ιδιωτικοποιήσεις. Αυτή η οικονομική κατάσταση μπορεί να έχει προκληθεί είτε από ενδογενείς είτε από εξωγενείς παράγοντες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα προς απόδειξη αυτής της θεωρίας είναι περίπτωση της Κίνας η οποία από το 1990 είχε στραφεί στον ιδιωτικό παράγοντα για την επίλυση των προβλημάτων της, αλλά και η Ρωσία, όπου επί προεδρίας Γέλτσιν είχε υπογραφεί το πρόγραμμα ιδιωτικοποίησης, το οποίο αποτελούσε μια πολύ μεγάλη προσπάθεια ιδιωτικοποίησης μετά την κατάρρευση του κομμουνισμού. Επιδιωκόταν με αυτό τον τρόπο να αναδιαρθρωθεί το κράτος καθώς η οικονομική αποτελεσματικότητα ήταν πολύ χαμηλή. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Ομοίως και στις Η.Π.Α. εφαρμόζεται ένα εκτεταμένο πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων, εκεί όμως η αποκρατικοποίηση περιορίζεται στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι απαραίτητοι περιορισμοί προϋπολογισμών είχε οδηγήσει σε οικονομική συρρίκνωση με αποτέλεσμα στα τέλη της δεκαετίας του '90 η μέση

αμερικανική πόλη να διαθέτει το 27% των παραδοσιακών υπηρεσιών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. (Sanger M. B., 2003)

Τα παραπάνω παραδείγματα μας δείχνουν ότι σε περιόδους οικονομικής δυσχέρειας οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν τις ιδιωτικοποιήσεις ως μία ενδεδειγμένη μέθοδο να περιορίσουν σε μεγάλο βαθμό τα ελλείμματα. Σημαντικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση παίζουν επίσης και η Διεθνής Τράπεζα με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, μέσω της ενθάρρυνσής τους να δίνεται μεγαλύτερη βάση στην ανάπτυξη του μεγέθους του ιδιωτικού τομέα, με σκοπό την ελαχιστοποίηση των οικονομικών και τεχνολογικών καταστροφών. (Cook P., Kirkpatrick C., 2000)

1.6.2 Κοινωνικοί παράγοντες

Επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας στην δημιουργία ευνοϊκού εδάφους όσον αφορά την εφαρμογή ιδιωτικοποιήσεων είναι η άποψη της κοινής γνώμης και ο βαθμός έντασης των κοινωνικών αντιδράσεων που υφίστανται. Είναι προφανές ότι εάν οι πολίτες αντιλαμβάνονται τα οφέλη τα οποία συνεπάγεται η ιδιωτικοποίηση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, θα είναι θετικά προσκείμενοι προς αυτή, με φυσικό επακόλουθο να υποστηρίζουν την άμεση εφαρμογή της χωρίς να αντιτίθενται. Φυσικά κάτι τέτοιο θα συμβεί μέσω της κατανόησης από το κοινωνικό σύνολο ότι οι επιχειρήσεις στα χέρια του ιδιωτικού τομέα εκσυγχρονίζονται, με τα γραφειοκρατικά και νομικά προβλήματα τα οποία είναι σύνηθες φαινόμενο στις δημόσιες επιχειρήσεις να ελαχιστοποιούνται. (Σάββας Ε., Κονδύλης Ε., 1993)

Ένα σημαντικό επίσης χαρακτηριστικό της κοινωνικής αντίδρασης απέναντι στην ιδιωτικοποίηση είναι η αντίληψη ότι απειλεί τα δικαιώματα του εργαζομένου. Ωστόσο βάσει και της θεωρίας του Κάρλ Μάρξ ο οποίος υποστηρίζει ότι ο εργάτης πρέπει να αμείβεται τόσο όσο είναι απαραίτητο για την αναπαραγωγή του ίδιου παραγωγικού του εαυτού, ο εργαζόμενος θα πρέπει να καταλάβει ότι όσο δουλεύει σε μια προβληματική επιχείρηση ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες να αυξήσει τις απολαβές του. Εφόσον λοιπόν κατανοηθεί ότι η εξασφάλιση μονιμότητας σε μια υπολειπουσά επιχείρηση συνεπάγεται και την δικιά του υποαπασχόληση και υποπληρωμή, τότε η αποδοχή της ιδιωτικοποίησης της επιχείρησης με την οποία σχετίζεται γίνεται πολύ πιο εύκολη. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

1.6.3 Πολιτικοί παράγοντες

Εξίσου σημαντικός παράγοντας στην δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την εφαρμογή της ιδιωτικοποίησης είναι και η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα. Η ύπαρξη ασθενούς αντιπολίτευσης που δεν προβάλλει σοβαρές αντιστάσεις απέναντι σε αυτή την πολιτική, ευνοεί την διαδικασία λήψης αποφάσεων από την ηγεσία της χώρας. Ουσιαστικά ασθενής αντιπολίτευση σημαίνει ιδεολογική σύγκλιση των απόψεων των πολιτικών δυνάμεων, ανίσχυρα εργατικά συνδικάτα ή ύπαρξη στενών σχέσεων μεταξύ συνδικαλιστικών οργάνων και κυβερνήσεων, αλλά και έλλειψη παραδοσιακών ισχυρών συμβουλίων που παρεμβάλουν εμπόδια στις κυβερνητικές υπηρεσίες.

Επιπρόσθετα πέρα των προϋποθέσεων που προαναφέρθηκαν, βαρύνουσας σημασίας είναι πλέον και η διεθνής τάση που επικρατεί σχετικά με αυτό το θέμα. Η άποψη πλέον ότι ο κρατικός παρεμβατισμός θα πρέπει συνεχώς να μειώνεται έχει επικρατήσει και διεθνώς και η ιδιωτικοποίηση υπαγορεύεται από την διεθνή οικονομική κινητικότητα αλλά και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Χαρακτηριστικό είναι άλλωστε ότι η ενθάρρυνση των ιδιωτικοποιήσεων αποτελεί πάγια πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία μάλιστα προβλέπει και αυστηρά πρόστιμα στην περίπτωση που δεν προωθείται η συγκεκριμένη πολιτική σε ορισμένες περιπτώσεις. Η κατεύθυνση προς την μείωση του μεγέθους του κράτους κερδίζει όλο και περισσότερους 'οπαδούς' παγκοσμίως, καθώς επικρατεί η άποψη ότι η σωστή εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής συμβάλλει στην διασπορά του πλούτου και ταυτόχρονα παρέχεται η ευκαιρία στους ανθρώπους να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο μέσω υψηλότερων απολαβών. (Σάββας Ε., Κονδύλης Ε., 1993)

1.7 Επιχειρηματολογία κατά των ιδιωτικοποιήσεων

Όπως είδαμε παραπάνω οι κοινωνικοί και πολιτικοί παράγοντες παίζουν μεγάλο ρόλο στην διαμόρφωση ενός ευνοϊκού κλίματος για να εφαρμοστεί η ιδιωτικοποίηση. Ωστόσο, συνήθως δεν πρόσκεινται θετικά απέναντι σε αυτή την στρατηγική, ειδικά στην Ελλάδα όπου προβάλλονται πολλά εμπόδια, ακόμα και όταν η χώρα δεν βρίσκεται σε καλή οικονομική κατάσταση, δηλαδή ακόμα και εάν οι οικονομικοί παράγοντες την ευνοούν.

Ίσως το σημαντικότερο εμπόδιο αποτελεί το πολιτικό σύστημα στην Ελλάδα, το οποίο βασίζεται σε τεράστιο βαθμό στην πελατειακή σχέση των κομμάτων με τους ψηφοφόρους. Έτσι λόγω αυτής της σχέσης τα κόμματα αντιτίθενται σφόδρα στην υλοποίηση αυτής της πολιτικής, καθώς η ιδιωτικοποίηση στοχεύει στην αναδιοργάνωση της κρατικής μηχανής, κάτι που σημαίνει ότι θα απασχολεί πολύ λιγότερους υπαλλήλους, ώστε να είναι αποδοτικότερη.

Όσο όμως καθυστερεί η υλοποίηση των ιδιωτικοποιήσεων, τόσο ο μηχανολογικός εξοπλισμός –ο οποίος μπορεί να μην είναι ούτως ή άλλως σε καλή κατάσταση- των επιχειρήσεων απαξιώνεται. Επίσης, η καθυστέρηση έχει ως συνέπεια και την έλλειψη αξιοπιστίας από τους υποψήφιους αγοραστές για την υποψήφια προς ιδιωτικοποίηση επιχείρηση. Επίσης, σημαντικό πρόβλημα αποτελεί και το ότι δεν υπάρχουν μέσα επαγγελματικής προβολής των στόχων του προγράμματος των ιδιωτικοποιήσεων αλλά και των ευκαιριών που παρουσιάζονται όσον αφορά τις επενδύσεις που μπορούν να γίνουν.

Κυρίως όμως τρία είναι τα βασικά επιχειρήματα κατά των ιδιωτικοποιήσεων που προβάλλονται στην χώρα μας:

1. Οι ιδιωτικοποιήσεις θεωρούνται από πολλούς ως ‘ξεπούλημα’ της χώρας και των επιχειρήσεων σε ξένα συμφέροντα και μάλιστα χωρίς το τίμημα να αντικατοπτρίζει την αξία της εταιρείας, αλλά να είναι πολύ χαμηλότερο.
2. Βασικό επιχείρημα της αντίδρασης των πολιτών επίσης αποτελεί η άποψη ότι οι συνέπειες της συγκεκριμένης πολιτικής είναι ιδιαίτερα αρνητικές για τους εργαζομένους των ιδιωτικοποιημένων επιχειρήσεων, λόγω απολύσεων που θα ακολουθήσουν, αλλά και ότι θα αλλάξει το σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών. (Σαραφιάνος Δ., 1996)
3. Επιπλέον θεωρείται ότι η αποκρατικοποίηση επιχειρήσεων- και ιδιαίτερα σε στρατηγικούς τομείς της οικονομίας της χώρας- είναι μια διακύβευση των εθνικών συμφερόντων, καθώς προβάλλεται ότι σε περίπτωση ανάγκης της χώρας, οι νέοι ιδιοκτήτες δεν θα ενδιαφέρονται γι’ αυτά και ενδεχομένως να υποστηρίξουν τους αντιπάλους της. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Αντίλογος φυσικά υπάρχει και στα τρία παραπάνω επιχειρήματα και μέσω αυτού καταδεικνύεται η σημαντικότητα των ιδιωτικοποιήσεων. Αρχικά όσον αφορά το πρώτο επιχείρημα, μπορούμε να πούμε ότι οι τιμές πώλησης των επιχειρήσεων

είναι σχετικές με την κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Αυτό σημαίνει ότι οι προβληματικές επιχειρήσεις είναι λογικό να πωληθούν αντί μικρότερου τιμήματος σε σχέση με τις υγιείς επιχειρήσεις. Η τελική τιμή πώλησης καθορίζεται ουσιαστικά από τις προσφορές που θα υπάρχουν. Σε αυτή την φάση το σημαντικό είναι να υπάρχει μια νόμιμη και διαφανής διαδικασία μέσω διεθνών διαγωνισμών και χρησιμοποιώντας παράλληλα έμπειρους συμβούλους, οι οποίοι θα βοηθήσουν και στην αποτίμηση της εταιρείας, αλλά και στην διαδικασία πώλησης. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Όσον αφορά το δεύτερο επιχείρημα το οποίο ίσως είναι το πιο χρησιμοποιημένο στην επιχειρηματολογία κατά της ιδιωτικοποίησης, θα πρέπει να τονιστεί ότι μέσω της διατήρησης των προβληματικών επιχειρήσεων από το δημόσιο, οι ελλειμματικοί προϋπολογισμοί επιβαρύνουν τον κάθε φορολογούμενο πολίτη, συνεπώς έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο σύνολο της κοινωνίας. Έτσι δεν μπορεί να συντηρείται μια κατάσταση η οποία είναι προβληματική για την προστασία των συμφερόντων μιας ομάδας, όταν τις αρνητικές συνέπειες τις βιώνει ένα πολύ ευρύ τμήμα του πληθυσμού. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Επίσης όσον αφορά αυτό καθαυτό το προσωπικό, θα πρέπει να πούμε ότι όταν οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε μια επιχείρηση με προβλήματα όπως αυτές του δημοσίου, τότε το ηθικό τους είναι σαφώς χαμηλό, η παραγωγικότητά τους το ίδιο και δεν υπάρχει η προσδοκία για βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Πλέον απόρροια των καταγιστικών εξελίξεων των τελευταίων μηνών είναι να χάνεται ακόμα και η εργασιακή ασφάλεια που τόσα χρόνια είχαν οι δημόσιοι υπάλληλοι που ήταν ίσως το σημαντικότερο κίνητρο ενός ανθρώπου για να μπει σε μια θέση στο δημόσιο.

Τέλος, όσον αφορά στο τρίτο σκέλος του λόγου των ανθρώπων που εναντιώνονται στην ιδιωτικοποίηση, θεωρείται ίσως υπερβολική η αντίληψη ότι η αποκρατικοποίηση επιχειρήσεων μπορεί να αποβεί κρίσιμη για το κράτος σε περιόδους έκτακτης ανάγκης. Θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι σε περίπτωση εισβολής, πολέμου ή εν πάση περιπτώσει εάν η κατάσταση κηρυχτεί σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, κάθε εγκατάσταση πάνω σε ελληνικό χώρο, τίθεται υπό εθνικό έλεγχο. Επίσης σημαντικό επιχείρημα προς κατάρριψη αυτής της θέσης, είναι και το παράδειγμα των ΗΠΑ, μιας χώρας με τεράστια ευαισθησία σε θέματα εθνικής

ασφάλειας, όπου ωστόσο το κράτος έχει μικρό μέγεθος δημόσιου τομέα, με τους περισσότερους τομείς της οικονομίας να αποτελούνται αποκλειστικά από ιδιωτικές επιχειρήσεις. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Πλέον από όσα έχουν προηγηθεί μπορούμε να συνάγουμε το συμπέρασμα ότι η ιδιωτικοποίηση στην Ελλάδα πρέπει να αποτελεί εθνική προτεραιότητα στην διαμόρφωση της πολιτικής 'ατζέντας' της εκάστοτε κυβέρνησης. Είναι ωστόσο εξόχως σημαντικό να γίνεται με τρόπο σωστό και αποτελεσματικό, δηλαδή να τηρούνται όλες οι αξιόπιστες και διαφανείς πρακτικές που πρέπει, αλλά και να χρησιμοποιείται οποιαδήποτε επαγγελματική βοήθεια χρειάζεται ώστε να στεφθεί με επιτυχία. Ειδικά στο παρόν, όπου η χώρα μας βρίσκεται στο χείλος της καταστροφής και επιτηρείται από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Ένωση, οι ιδιωτικοποιήσεις αποτελούν εθνική ανάγκη υψίστης σημασίας για την εκ βάθρων αναδιάρθρωση του ελληνικού κράτους.

1.8 Μειονεκτήματα

Φυσικά ένα τόσο πολύπλοκο και αμφιλεγόμενο ζήτημα δεν μπορεί να μην έχει και μειονεκτήματα, τα οποία ισχυροποιούν και τις θέσεις της εκάστοτε αντιπολίτευσης στο συγκεκριμένο θέμα. Παρακάτω μπορούμε να δούμε τα πιο σημαντικά:

1. Συχνά παρατηρείται ότι ολόκληρος ο σχεδιασμός πλήττεται από βαθιά κρίση νομιμοποίησης και τήρησης της νομιμότητας.
2. Το γεγονός ότι υπάρχει μείωση των δημοσίων ελλειμμάτων δεν σημαίνει ότι σταματάει να υπάρχει κοινωνικό κόστος, αλλά αντίθετα αυτό μετατίθεται σε άλλους ανθρώπους. Για παράδειγμα μπορεί να προκύψουν περισσότερες εισροές για να επενδυθούν στην υγεία, συνεπώς θα ωφεληθούν αυτοί που σχετίζονται με αυτό τον τομέα, ωστόσο από την άλλη θα αυξηθεί η ανεργία, έστω και προσωρινά.
3. Οι πολίτες που δεν έχουν άλλες δυνατότητες όσον αφορά την εργασία 'στιγματίζονται' και κατά συνέπεια εντείνονται οι διαχωριστικές γραμμές στο εσωτερικό της κοινωνίας, ενώ παράλληλα επηρεάζεται αρνητικά και το προσωπικό που συνεχίζει να ασχολείται με τις ιδιωτικοποιημένες εταιρείες.

Κάτι τέτοιο οδηγεί στην κοινωνική υποβάθμιση, κάτι που με την σειρά του οδηγεί στην διαμόρφωση νέων κοινωνικών αξιών αλλά και προτύπων.

4. Μέσω της παραπάνω διαδικασίας και της αλλαγής των κοινωνικών αξιών, η εγκατάλειψη κάποιων από αυτές συνεπάγεται την αποδυνάμωση συλλογικών αγαθών, των οποίων το κόστος αυξάνει σημαντικά, όπως στις αστικές μεταφορές. Έτσι η ιδιωτικοποίηση περιορίζει σε ένα σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες σταυροειδούς επιδότησης από οικονομικά ισχυρότερες σε πιο αδύναμες κατηγορίες. Γι' αυτό και κατηγορείται για αύξηση των ανισοτήτων μέσα από την μείωση των δαπανών, που δεν ωφελούν τις αδύναμες ομάδες-κατηγορίες του πληθυσμού. Έτσι καταλήγει να αποτελεί ένα αναποτελεσματικό εργαλείο οργάνωσης του οικονομικο-πολιτικού συστήματος της χώρας. (Vernon-Wortzel H., Wortzel H. L., 1989)
5. Η λογική της ιδιωτικοποίησης εστιάζει αποκλειστικά στην στενή έννοια της αποτελεσματικότητας, ουσιαστικά στο χαμηλό κόστος παραγωγής, παραβλέποντας κοινωνικές ανάγκες που υπάρχουν και είναι σημαντικές. Συνέπεια λοιπόν αυτής της πολιτικής είναι να μειώνεται η συλλογική συμμετοχή και η δημόσια υπευθυνότητα αλλά και η δημόσια πληροφόρηση. Όμως κάτι τέτοιο οδηγεί στην επιδίωξη κοινωνικοοικονομικών στόχων, απομακρύνοντας την έμφαση της επιχείρησης από την μεγιστοποίηση των κερδών της, κάτι που τελικά έχει ως αποτέλεσμα την σταδιακή απαξίωση της και την διακύβευση της βιωσιμότητάς της. (Vernon-Wortzel H., Wortzel H. L., 1989)
6. Προβλήματα επίσης δημιουργούνται και όταν η ιδιωτικοποίηση ευνοήσει την δημιουργία ολιγοπωλίων ή ακόμα χειρότερα μονοπωλίων ή απλώς τα ενισχύσει. Είναι προφανές ότι η μεγιστοποίηση του κέρδους σε τέτοιες περιπτώσεις δεν αποβαίνει προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και διακινδυνεύεται η ορθολογικότητα του συστήματος αγοράς. Έτσι οι επιχειρήσεις εκμεταλλευόμενες την ισχυρή τους θέση μεγιστοποιούν την τιμή των προϊόντων τους όσο είναι δυνατόν και από την στιγμή που είναι μονοπώλια δεν ενδιαφέρονται για πραγματικά υψηλή απόδοση υπηρεσιών.
7. Προβλήματα μπορεί να προκληθούν και από την αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού μιας αποκρατικοποιημένης επιχείρησης. Πολύ σημαντικός εδώ, είναι ο ρόλος των συνδικάτων, τα οποία μπορεί να προβάλλουν ισχυρές αντιστάσεις και να παίξουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις και την πορεία

της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει και στην απογοήτευση των ίδιων των εργαζομένων. Οι σημαντικότεροι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται ο βαθμός αντίδρασης των εργαζομένων στην προοπτική ιδιωτικοποίησης είναι οι εξής:

α. Ο βαθμός και η ένταση των προβλημάτων που απειλούν την βιωσιμότητα της εταιρείας.

β. Ο βαθμός συνδικαλιστικής οργάνωσης και συνοχής.

γ. Το μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνει η εταιρεία που τίθεται προς ιδιωτικοποίηση.

δ. Ο βαθμός κεφαλαιακής έντασης της παραγωγικής διαδικασίας.
(Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Από τα παραπάνω συνάγουμε το συμπέρασμα ότι η ιδιωτικοποίηση δεν εγγυάται την ανάλογη αποτελεσματικότητα για την επιχείρηση και τα οφέλη για το κοινωνικό σύνολο εάν δεν ακολουθηθούν οι σωστές ενέργειες, με την στελέχωση του οργανισμού με την κατάλληλη διοίκηση η οποία θα έχει την ανάλογη εμπειρία και τις ανάλογες ικανότητες για να ηγηθεί της αναδιαμόρφωσης της επιχείρησης. φυσικά πολύ σημαντικό είναι και το στοιχείο του ανταγωνισμού που είναι απαραίτητο να υπάρχει.

Επίσης, η ιδιωτικοποίηση με το πέρασμα των χρόνων έχει λάβει αρνητική σημασία στο μυαλό πολλών πολιτών, καθώς την συνδέουν με την αδικία, την μεταφορά περιουσίας από το κράτος σε ιδιώτες, την εκμετάλλευση από τον ακραίο ανταγωνισμό αλλά και την μείωση κοινωνικών παροχών. Αντίθετα αυτό που υποδηλώνει η λέξη 'δημόσιο' στο μυαλό πολλών, είναι η προστασία του πολίτη από το κράτος, η ισότητα, η δικαιοσύνη, ακόμα και η αλληλεγγύη. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Το άσχημο είναι ότι αυτές οι απόψεις είναι ορισμένες φορές δικαιολογημένο να υπάρχουν, καθώς έχουμε δει και την υπερβολική προστασία του κράτους προς τους εργαζομένους του και ορισμένους πολίτες, αλλά και το σκληρό πρόσωπο του ελεύθερου ανταγωνισμού. Ωστόσο δεν αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα και τέτοιες γενικεύσεις θα πρέπει να αποφεύγονται.

Μάλιστα, για να αποφευχθούν οι –αρνητικοί- συνειρμοί που προκύπτουν από το άκουσμα της λέξης 'ιδιωτικοποίηση' έχει επιχειρηθεί να χρησιμοποιηθούν

διαφορετικοί όροι όπως ‘Βελτίωση της Παραγωγικότητας’, ‘Εναλλακτική Παροχή Υπηρεσιών’, ή ακόμη και ‘Λαϊκός Καπιταλισμός’ ή ‘Λαϊκοποίηση’ σε διάφορες χώρες όπως η Σρι Λάνκα και η Νότιος Αφρική, ώστε να γίνει πιο δεκτική η εφαρμογή αυτής της πολιτικής από τον λαό. (Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Είναι πάντως αναμφισβήτητο ότι υπάρχει μια παγκόσμια τάση προς την αύξηση των ιδιωτικοποιήσεων, ακόμα και σε χώρες στις οποίες οι ιδεολογίες που επικρατούν δεν είναι συμβατές με τέτοιες πρακτικές, όπως το Βιετνάμ και η Βόρειος Κορέα. Η ιδιωτικοποίηση πλέον θεωρείται ένα πολύ ισχυρό μέσο βελτίωσης των οικονομιών και αύξησης του βιοτικού επιπέδου των πολιτών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

1.9 Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Κυνηγόπουλος Ι., 1999, Εταιρικές Αποδόσεις που οδηγούν στην Ιδιωτικοποίηση: Από την θεωρία στην περίπτωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, Πειραιάς
2. Σάββας Ε., Κονδύλης Ε., 1993, Ιδιωτικοποίηση και Παραγωγικότητα, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
3. Σαραφιανός Δ., 1996, Ελαστικοποίηση, Ιδιωτικοποίηση και Κοινωνικό Κράτος, Ουτοπία, Αθήνα
4. Τσακλαγκάνος Α., 1995, Θέματα Οικονομικής των Επιχειρήσεων, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
5. Alkhafaji A. F., 1993, Privatization: An Overview, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.6, No. 3, pp. 24-42
6. Cook P., Kirkpatrick C., 2000, *Privatization in Developing Countries*, Edward Elgar Publishing Inc.
7. Esfahani M. A., Hosseini S., 2009, *Privatization, Supply Chain and Logistics in National, International, and Governmental Environment*, Physica-Verlag, Berlin
8. Fafaliou I., Donaldson J., 2007, *The Contribution of Privatization to Welfare*, International Atlantic Economic Society
9. Hunger J. D, Wheelen I. T., 2010, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall
10. Katsoulakos Y., Likoyanni E., 2002, *Fiscal and Other Macroeconomic Effects of Privatization*, Fondazione Eni Enrico Mattei
11. Pierce S. W., 2005, *Privatization, Nationalization and Aspects of Transition*, Handbook of Public Finance
12. Sanger M. B., 2003, *The Welfare Marketplace*, Brookings Institution Press
13. Vernon-Wortzel H., Wortzel H. L., 1989, *Privatization: Not the Only Answer*, *World Development*, Vol.17, No.5

1.9.1 Ηλεκτρονικές πηγές

1. Lamb K., 10/10/2009, State Run Economies: From Public to Private, www.investopedia.com
2. www.gao.gov

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

2 Ιστορική αναδρομή – Στόχοι για το μέλλον

2.1 Διεθνής εξέλιξη

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 άρχισαν να διατυπώνονται έντονοι προβληματισμοί σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δημόσιων επιχειρήσεων, κατά πόσο επιτυγχάνουν τους στόχους τους και αν υπάρχουν εναλλακτικές δυνατότητες παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών που μέχρι τότε παρήγαγαν οι δημόσιες επιχειρήσεις. Η μεγάλη διεθνοποίηση των συναλλαγών, η απελευθέρωση των αγορών αλλά και οι δραματικές εξελίξεις στην τεχνολογία έθεσαν και νέους προβληματισμούς για τον ρόλο των δημοσίων επιχειρήσεων. (Ράπανος Θ. Β., 2009)

Έτσι από την δεκαετία του 1970 άρχισε να υλοποιείται πλειάδα μεταρρυθμίσεων, οι οποίες είχαν ως στόχο τους να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των δημόσιων επιχειρήσεων χωρίς να αλλάξει χέρια η ιδιοκτησία. Η συγκεκριμένη ωστόσο προσπάθεια δεν τελεσφόρησε. Αυτό το γεγονός οδήγησε σε ένα δεύτερο γύρο αλλαγών με βασικό άξονα αυτή την φορά τις ιδιωτικοποιήσεις. Το εγχείρημα των ιδιωτικοποιήσεων σε μεγάλη κλίμακα, αν και ξεκίνησε από την Χιλή, καθιερώθηκε στην Μεγάλη Βρετανία. Αυτή η στρατηγική στην συνέχεια επεκτάθηκε και σε άλλες χώρες ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες. (Ράπανος Θ. Β., 2009)

Η μεγάλη έκρηξη ωστόσο αυτού του φαινομένου έγινε στην δεκαετία του 1990 μετά την κατάρρευση του «υπαρκτού» σοσιαλισμού, όπου στις χώρες αυτές οι ιδιωτικοποιήσεις δεν αφορούσαν μόνο δημόσιες επιχειρήσεις αλλά ολόκληρες οικονομίες. Οι μεγάλες ιδιωτικοποιήσεις έγιναν στις χώρες χαμηλού και μέσου εισοδήματος, όπου το ποσοστό ιδιοκτησίας του κράτους σε σχέση με το ΑΕΠ ήταν μεγάλο. (Ράπανος Θ. Β., 2009)

Η Μεγάλη Βρετανία αποτελεί το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα χώρας που προχώρησε σε μαζικές ιδιωτικοποιήσεις και έδωσε το έναυσμα για την ευρεία χρήση αυτής της στρατηγικής και σε άλλες χώρες της Ευρώπης. Από το 1979 και μέσα σε μια δεκαετία είχαν ιδιωτικοποιηθεί 39 εταιρείες και έτσι μέχρι το 1991 οι περισσότερες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας (τηλεπικοινωνίες, εταιρεία φυσικού

αερίου, αεροδρόμια, εταιρεία ύδρευσης και εταιρεία παροχής ηλεκτρικού ρεύματος) είχαν περάσει στα χέρια ιδιωτών. Επιπλέον τα έσοδα από την εφαρμογή αυτής της πολιτικής είχαν ανέλθει σε 40£ δις. μέχρι το 1993, ενώ η τιμή των μετοχών τους είχε μια άνοδο της τάξης του 60% κατά μέσο όρο, εκείνη την περίοδο. (Alkhafaji A. F., 1993)

Η Γαλλία επίσης ήταν άλλη μια χώρα που ακολούθησε την στρατηγική της ιδιωτικοποίησης σχεδόν παράλληλα –χρονικά– με την Μεγάλη Βρετανία, καθώς υπήρξε πολύ έντονη δραστηριότητα σε αυτό τον τομέα επίσης την δεκαετία του '90. Ακόμα και η συντηρητική κυβέρνηση του Ζακ-Σιράκ προχώρησε σε ιδιωτικοποιήσεις όπως αυτή της Saint-Gobain (παραγωγός γυαλιού), παρά τις αντιδράσεις κυβερνητικών στελεχών που ήθελαν να ακολουθηθούν παραδοσιακές στρατηγικές, όπου η κυβέρνηση θα παρενέβαινε για να ρυθμίσει κανονιστικά την αγορά.. (Alkhafaji A. F., 1993)

Οι συγκεκριμένες χώρες δεν ήταν οι μόνες που προχώρησαν σε μεγάλα προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων, ωστόσο συνήθως εξετάζονται –ιστορικά– από οικονομολόγους καθώς κυρίως σε αυτές τις χώρες παρατηρήθηκε τόσο δραματική επίδραση των ιδιωτικοποιήσεων στα εγχώρια χρηματιστήρια. Για να δώσουμε ένα παράδειγμα των μεγεθών αρκεί να αναφέρουμε ότι στην Αγγλία ο FT-SE 100 το 1992 είχε 17 ιδιωτικοποιημένες εταιρείες με κεφαλαιοποίηση 80£ δις. και από τα 23,6£ δις. της εισηγμένης στο χρηματιστήριο αγοράς την περίοδο 1985-1989, τα 16,6£ δις. προήλθαν από ιδιωτικοποιήσεις, ενώ στη Γαλλία μεταξύ 1985-1987 η γαλλική κυβέρνηση είχε αντλήσει κεφάλαια 22 δις. φράγκων από το γαλλικό χρηματιστήριο μέσω ιδιωτικοποιήσεων. (Bishop M., Kay J., Mayer C., 1996)

2.2 Ελλάδα: Η πορεία προς τις ιδιωτικοποιήσεις

Στην Ελλάδα το πρώτο κύμα ιδιωτικοποιήσεων έλαβε χώρα στις αρχές της δεκαετίας του '90, καθώς οι κυβερνήσεις και η εγχώρια αγορά δέχονταν πιέσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και την συνεχώς διευρυνόμενη παγκοσμιοποίηση. Παράλληλα αυτή η πολιτική ήταν κοινή πρακτική σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες με χαρακτηριστικότερα παραδείγματα την Γαλλία και την Αγγλία, ωστόσο η εφαρμογή

της στην Ελλάδα αποδείχθηκε λιγότερο επιτυχημένη απ' ό τι σε άλλες χώρες. (Pagoulatos G., 2001)

Η στρατηγική των ιδιωτικοποιήσεων άρχισε το 1990, όταν στην εξουσία βρισκόταν το κόμμα της Νέας Δημοκρατίας, συνεχίστηκε με μικρότερο ρυθμό τα επόμενα χρόνια με το ΠΑΣΟΚ του Ανδρέα Παπανδρέου (1993) και επιταχύνθηκε όταν επανεκλέγει το ΠΑΣΟΚ με πρωθυπουργό τον Κώστα Σημίτη (1996, 2000). Από το δεύτερο μισό της δεκαετίας του '90 και μετά θεωρήθηκε ότι οι ιδιωτικοποιήσεις ήταν πιο επιτυχημένες, καθώς η συσσωρευμένη γνώση που υπήρχε από τις προηγούμενες προσπάθειες ιδιωτικοποίησης δημόσιων οργανισμών και από ορισμένα ατυχή αποτελέσματα, οδήγησαν στην καλύτερη διαχείριση της συνολικής διαδικασίας. (Pagoulatos G., 2001, Dimas C., 2010)

Η κυβέρνηση Σημίτη έπειτα από τα διδάγματα που αντλήθηκαν από τις ιδιωτικοποιήσεις στις οποίες είχε προχωρήσει η Νέα Δημοκρατία, επέλεξε να προχωρήσει σε μια πιο ομαλή και σταδιακή σε ρυθμό ιδιωτικοποίηση δημόσιων οργανισμών, καταφέροντας να αμβλύνει –σε ένα βαθμό- τις συγκρούσεις και τις διαμάχες μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Ένα κεντρικό στοιχείο της πολιτικής της τότε κυβέρνησης ήταν ότι κατάφερε το κράτος να διατηρεί τον έλεγχο στις δημόσιες επιχειρήσεις παρά το γεγονός ότι είχε μειωνηφική συμμετοχή. (Pagoulatos G., 2005, Dimas C., 2010)

Στον τραπεζικό τομέα ωστόσο η εφαρμογή της πολιτικής των ιδιωτικοποιήσεων ήταν πολύ πιο εκτεταμένη, με συνέπειες για όλη την εθνική οικονομία. Παρά το γεγονός όμως ότι οι συνθήκες για την κυβέρνηση Σημίτη ήταν πιο ευνοϊκές και πάλι μπορούμε να πούμε ότι έγιναν λάθη και οι ιδιωτικοποιήσεις εν τέλει δεν στέφθηκαν με απόλυτη επιτυχία. (Pagoulatos G., 2005)

Μέχρι να φτάσουμε όμως στην δεκαετία του 1990 όταν και η πολιτική των ιδιωτικοποιήσεων άρχισε να εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό, το ελληνικό κράτος είχε βαθμιαία μεγαλώσει πολύ το μέγεθος και τις δραστηριότητές του. Από την αρχή του αιώνα όπως και στις περισσότερες δυτικές οικονομίες, ο δημόσιος τομέας αναπτύχθηκε μέσω της σταδιακής εδραίωσης του κράτους στην εγχώρια αγορά. Στα τέλη της δεκαετίας του 1920, βλέπουμε την ίδρυση ειδικευμένων πιστωτικών ιδρυμάτων όπως η Αγροτική Τράπεζα, η Εθνική Κτηματική Τράπεζα και φυσικά η Τράπεζα της Ελλάδος. (Pagoulatos G., 2005)

Ωστόσο η ανάπτυξη του κράτους επιβραδύνθηκε τις ερχόμενες δεκαετίες, λόγω του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου και επανήλθε σε ανοδική τροχιά από την δεκαετία του '60. Ο δημόσιος τομέας επιχειρώντας να συμψηφίσει τις αδυναμίες του ιδιωτικού τομέα και της αγοράς μεγεθύνθηκε κυρίως μέσω της δημιουργίας εταιρειών δημοσίου, παρά μέσω κρατικοποίησης ήδη υφιστάμενων εταιρειών. Αυτό το κύμα δημιουργίας νέων εταιρειών περιελάμβανε και επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας όπως οι τηλεπικοινωνίες, η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, όπως και τον εθνικό οργανισμό τουρισμού. (Pagoulatos G., 2005)

Το δεύτερο μεγάλο κύμα κρατικοποίησης εταιρειών έλαβε χώρα από το 1974 και μετά, όπου είχε επανέλθει το δημοκρατικό πολίτευμα. Η κυβέρνηση της Νέας Δημοκρατίας με πρωθυπουργό τον Κωνσταντίνο Καραμανλή επιδιώκοντας να επανακτήσει τον οικονομικό έλεγχο σε σημαντικούς τομείς της εθνικής οικονομίας και προσπαθώντας να κάνει άνοιγμα και προς τα ευρύτερα ριζοσπαστικά κοινωνικά στρώματα προχώρησε σε πλειάδα κρατικοποιήσεων. Αυτές περιελάμβαναν εταιρείες όπως η Ολυμπιακή Αεροπορία (Olympic Airways), αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις όπως διυλιστήρια αλλά και την Εμπορική Τράπεζα που ήταν ο δεύτερος μεγαλύτερος τραπεζικός όμιλος της χώρας, μέσω της οποίας μάλιστα περιήλθε στα χέρια του δημοσίου και ένας αριθμός μικρότερων θυγατρικών εταιρειών. (Pagoulatos G., 2005)

Το τρίτο κατά σειρά κύμα κρατικοποιήσεων πραγματοποιήθηκε επί πρωθυπουργίας Ανδρέα Παπανδρέου, όταν την διακυβέρνηση της χώρας είχε αναλάβει το ΠΑΣΟΚ. Αυτή η πολιτική αντικατόπτριζε σε κάποιο βαθμό μια ευρύτερη κυβερνητική πολιτική που αποσκοπούσε στην ανάληψη του ελέγχου από το κράτος στρατηγικών τομέων της χώρας, κάτι που φάνηκε από την κρατικοποίηση της Λάρκο (εκμετάλλευση ορυκτών), της Πυρκάλ (βιομηχανία πυρομαχικών), των ορυχείων του Λαυρίου και του Ηρακλή (τσιμεντοβιομηχανία). (Pagoulatos G., 2005, Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Έτσι το 1983 το κράτος βρέθηκε να ελέγχει τις 19 από τις 50 μεγαλύτερες βιομηχανίες της χώρας, άμεσα ή έμμεσα. Πέρα όμως από τον στόχο κρατικού ελέγχου σε σημαντικούς τομείς της χώρας, η πολιτική αυτή εφαρμόστηκε και στην προσπάθεια να σωθούν πολλές θέσεις εργασίας σε επιχειρήσεις που παρέπαιαν και είχαν εκτεθεί σε υπέρογκο δανεισμό, χωρίς να είναι ικανές να ανταπεξέλθουν σε αυτόν. (Pagoulatos G., 2005, Τσακλαγκάνος Α., 1995)

Ως επιστέγασμα αυτών των κινήσεων ήρθε και η ίδρυση του Οργανισμού Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων (ΟΑΕ), στον οποίο υπάγονταν αρχικά 44 προβληματικές επιχειρήσεις, με αρκετές ακόμα να ακολουθούν μετέπειτα. Το καθήκον του συγκεκριμένου οργανισμού ήταν να αναμορφώσει τις επιχειρήσεις που υπάγονταν στην δικαιοδοσία του και στην συνέχεια να τις παραδώσει και πάλι στην αγορά μέσω ιδιωτικοποιήσεων. (Pagoulatos G., 2005)

Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν έγινε, οι ιδιωτικοποιήσεις πάγωσαν μέχρι το 1990, και αυτό είχε ως αποτέλεσμα τα χρέη των συγκεκριμένων εταιρειών να έχουν πολλαπλασιαστεί και να αποτελούν ένα δυσβάσταχτο βάρος. Πιο συγκεκριμένα το 1990 το έλλειμμα που είχε δημιουργηθεί ανερχόταν στα 2,5 τρις. δραχμές, το οποίο αντιστοιχούσε στο 22% του ΑΕΠ. Το κράτος είχε φτάσει να ελέγχει το 70% της ελληνικής οικονομίας, με τις ζημιές των 28 δημόσιων επιχειρήσεων να ανέρχονται σε 169 δις. δραχμές και τον κάθε εργαζόμενο να κοστίζει στο ελληνικό κράτος 6 εκ. δραχμές ετησίως. (Pagoulatos G., 2005)

Έτσι η κατάσταση του ευρύτερου δημόσιου τομέα το 1990, όταν και άρχισαν οι ιδιωτικοποιήσεις, αντικατόπτριζε τρία μεγάλα διαδοχικά «κύματα» κρατικοποίησης. Υπό αυτή την έννοια η ιδιωτικοποίηση αποτελούσε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής η οποία ήταν αντίθετη με την ευρύτερη πολιτική που ακολουθούταν μέχρι τότε στην Ελλάδα. Σηματοδότησε ουσιαστικά τον επίλογο τριών αντίστοιχων πολιτικών τάσεων της μεταπολεμικής εποχής: την οικονομική ανάπτυξη, τον εκδημοκρατισμό και τον σοσιαλιστικό μετασχηματισμό, εκ των οποίων η τελευταία λιγότερο επιτυχημένη από τις άλλες δύο.

2.3 Εφαρμογή ιδιωτικοποιήσεων στην Ελλάδα

2.3.1 Μακροοικονομικά στοιχεία

Όπως και σε άλλες κυβερνήσεις οι οποίες είχαν ακολουθήσει αυτή την στρατηγική την δεκαετία του '80, έτσι και στην περίπτωση της Ελλάδας η χρήση της ιδιωτικοποίησης προέκυψε ως αποτέλεσμα διαφόρων κινήτρων αλλά και πιέσεων. Αυτές ήταν σχετικές είτε με τις επιταγές της Ε.Ε., είτε γενικότερα με την το

φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Ωστόσο το πιο ισχυρό από τα κίνητρα ήταν το οικονομικό (πέραν των άλλων θετικών στοιχείων που δεν παραβλέπονται) από την αρχή της εφαρμογής αυτής της στρατηγικής. Το στενό περιοριστικό πλαίσιο της συνθήκης του Μάαστριχτ και το γεγονός ότι το δημόσιο χρέος της χώρας είχε υπερβεί το ΑΕΠ οδήγησαν προς αυτή την κατεύθυνση. (Pagoulatos G., 2005, Brauningner D., Steimer H., 2011)

Μέσω αυτής της πολιτικής η κυβέρνηση απέφυγε επίσης να αυξήσει τα έσοδα του κράτους μέσω αύξησης της φορολογίας, ενός ιδιαίτερα μη δημοφιλούς μέτρου στον λαό. Έτσι οι ιδιωτικοποιήσεις «ανακούφιζαν» τον κρατικό προϋπολογισμό μέσω της πώλησης εταιριών που τον επιβάρυναν ιδιαίτερα και παράλληλα απελευθέρωναν σημαντικά κεφάλαια για επένδυση σε άλλους τομείς. Τα έσοδα άρχισαν να είναι ιδιαίτερα σημαντικά από το 1998 και έπειτα, ενώ από το 1991 μέχρι το 2009, είχαμε 68 συνολικά ιδιωτικοποιήσεις με συνολικά έσοδα για το κράτος που φθάνουν τα 29.244,60\$ εκ. Η κατανομή των εσόδων του κράτους από το έτος 1991 μέχρι και το 2009 απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα. (www.privatizationbarometer.net)

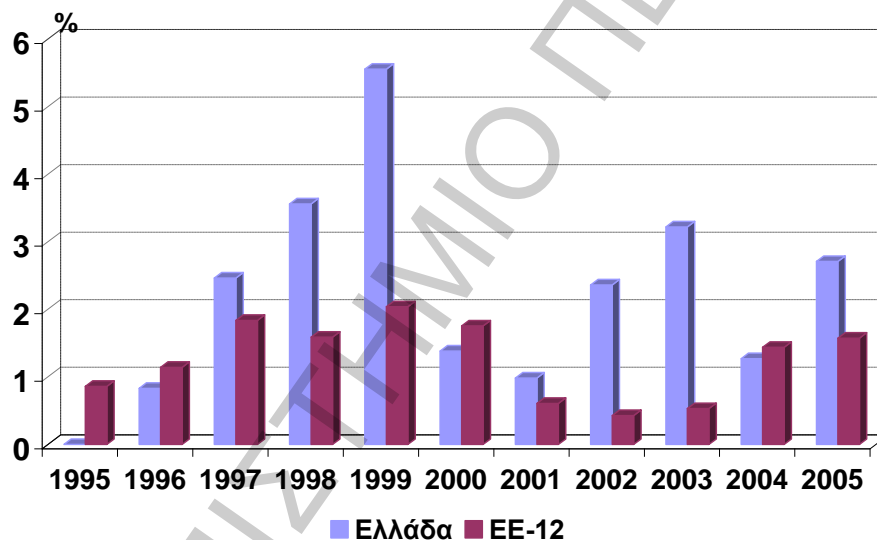


Πηγή: www.privatizationbarometer.net

Διάγραμμα 2.1: Κατανομή των εσόδων του ελληνικού κράτους από το έτος 1991 μέχρι και το 2009

Μάλιστα τα έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις συγκριτικά με τις άλλες χώρες της Ε.Ε.-12 ήταν ιδιαίτερα υψηλά και θα μπορούσε κανείς να πει ότι στέφθηκαν από επιτυχία. Το 2005 μάλιστα αποτέλεσε το σημαντικότερο έτος για την Ευρωπαϊκή Ένωση των 12, καθώς οι ιδιωτικοποιήσεις έφθασαν στο ποσό ρεκόρ των 56€ δις. Η χώρα μας κατέλαβε ένα ποσοστό της τάξης του 3,6% συγκριτικά με τις άλλες χώρες, ενώ οι ιδιωτικοποιήσεις που έλαβαν χώρα την διετία 2005-2006, αποτέλεσαν το 17,6% των συνολικών εσόδων που έχουν εισπραχθεί στην χώρα μας από ιδιωτικοποιήσεις. Η συγκριτική αξιολόγηση φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα.

Έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις ως % των συνολικών εσόδων του προϋπολογισμού



Πηγή: www.privatizationbarometer.net

Διάγραμμα 2.2: Έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις στην Ελλάδα ως % των συνολικών εσόδων του προϋπολογισμού

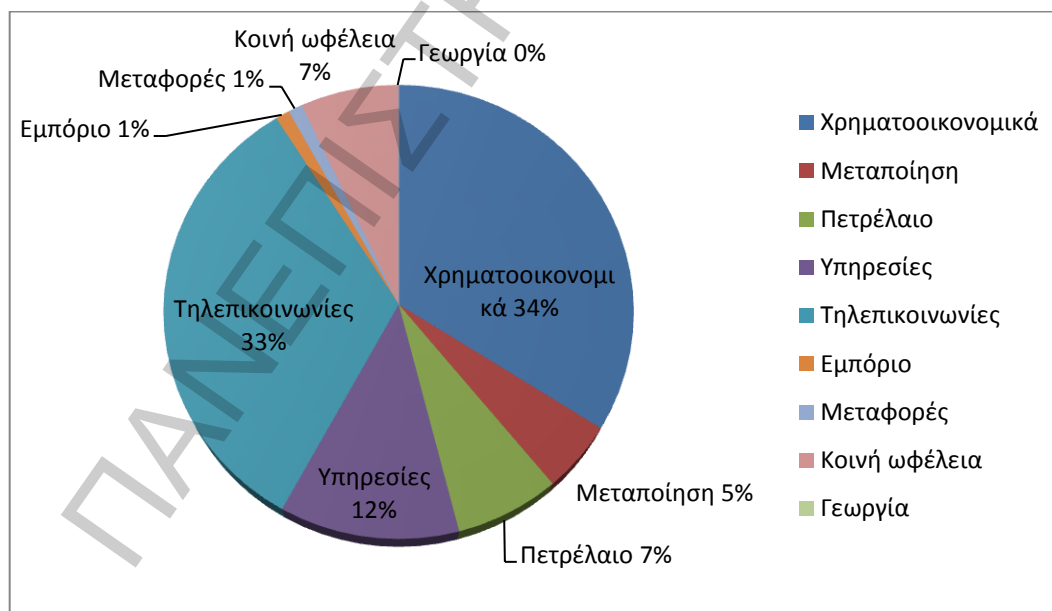
Η καλή εικόνα που παρουσιάζουν τα έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις βασίζεται σε μεγάλο βαθμό και στο γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος αυτών πραγματοποιήθηκε μέσω του χρηματιστηρίου. Ενώ λοιπόν το ποσοστό πώλησης με δημόσια προσφορά στο χρηματιστήριο στην Ευρώπη ανερχόταν γύρω στο 37%, στην χώρα αυτό άγγιξε το 60%. Πιο συγκεκριμένα μέσω δημόσιας προσφοράς αντλήθηκαν 17.698\$ εκ. ενώ

μέσω ιδιωτικής πώλησης 11.546\$ εκ.. Αυτό σημαίνει ότι στην περίπτωση που η χρηματιστηριακή συγκυρία είναι θετική, αυτό ευνοεί τα έσοδα από τις ιδιωτικοποιήσεις. (www.privatizationbarometer.net)

Από έρευνες όμως που έχουν γίνει, βλέπουμε ότι ακόμα και αν οι συνθήκες δεν είναι καλές, οι δημόσιες εγγραφές δημοσίων επιχειρήσεων δεν ακολούθησαν την πτωτική αγορά. Η ισχυρή συνεπώς συσχέτιση ανάμεσα στα έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις και τις χρηματιστηριακές συνθήκες επιδεικνύει ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό, πριν παρθεί η απόφαση για ιδιωτικοποίηση, να εξετάζονται οι συνθήκες που επικρατούν στο χρηματιστήριο, ώστε να στεφθεί με επιτυχία η υλοποίησή της.

Πολλές από τις επιχειρήσεις που ιδιωτικοποιήθηκαν και ιδιαίτερα οι μεγάλες επιχειρήσεις δικτύων όπως ο ΟΤΕ, η ΔΕΗ και η ΕΥΔΑΠ έλαβαν την μορφή ανώνυμων εταιρειών και εισήχθησαν στο Χρηματιστήριο. Σε πολλές, η ιδιωτικοποίηση προχώρησε σε μεγάλο βαθμό με το δημόσιο να καταλήγει να κατέχει μειοψηφικό μερίδιο μετοχών, ενώ σε άλλες περιπτώσεις διατήρησε την πλειοψηφία.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα οι σημαντικότερες ιδιωτικοποιήσεις αφορούν τον τομέα των χρηματοοικονομικών, αλλά και αυτόν των τηλεπικοινωνιών απ' όπου και αντλήθηκαν τα περισσότερα έσοδα.



Πηγή: Ράπανος Θ. Β., 2009

Διάγραμμα 2.3: Ιδιωτικοποιήσεις ανά κατηγορία δραστηριότητας στην Ελλάδα

2.3.2 Ιδιωτικοποιήσεις μεγάλων επιχειρήσεων

Μια καθοριστική ιδιωτικοποίηση για την οικονομική ιστορία της Ελλάδας είναι αυτή του ΟΤΕ. Μια εταιρεία πολύ μεγάλης αξίας για τα ελληνικά δεδομένα, καθώς ήλεγχε την εγχώρια αγορά των σταθερών τηλεπικοινωνιών, η οποία μαζί με την Εθνική Τράπεζα ηγούταν της επέκτασης των ελληνικών επιχειρήσεων στην νοτιοανατολική Ευρώπη. Ωστόσο ο ΟΤΕ κινδύνευε να χάσει το τρένο της εξέλιξης καθώς πολλές ξένες εταιρείες τηλεπικοινωνιών είχαν ήδη αρχίσει να συνάπτουν συμμαχίες. (Pagoulatos G., Zahariadis N., 2011)

Η εφαρμογή λοιπόν αυτής της πολιτικής άλλαξε όχι μόνο την ίδια την εταιρεία αλλά και τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Η ιστορία ιδιωτικοποίησης του ΟΤΕ ξεκινάει από την κυβέρνηση Μητσοτάκη, η οποία το 1992 ήθελε να μεταφέρει τουλάχιστον το 49% των μετοχών στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο αυτή η προσπάθεια εγκαταλείπεται λόγω των μεγάλων αντιδράσεων της εποχής. Οι κυβερνήσεις του ΠΑΣΟΚ που ακολούθησαν ωστόσο κατάλαβαν το λάθος που είχε κάνει η κυβέρνηση της Νέας Δημοκρατίας και ακολούθησαν μια πιο σταδιακή προσέγγιση, η οποία εκτόνωσε τις συγκρούσεις. Έτσι το 1996 διατίθεται μέσω δημόσιας εγγραφής το 8% της εταιρείας και σταδιακά κατά την διακυβέρνηση Σημίτη διατίθεται όλο και μεγαλύτερο ποσοστό. (Pagoulatos G., Zahariadis N., 2011)

Πιο συγκεκριμένα τα ποσοστά μετοχών που διατέθηκαν είναι: 12% το 1997, 15% το 1998, 14% το 1999, 9% το 2001 και 8% το 2002 για να φτάσουμε το 2004 όπου το Δημόσιο τελικά ήλεγχε το 34%. Σήμερα το ελληνικό κράτος κατέχει το 20% των μετοχών, με τον μεγαλύτερο μέτοχο να είναι πλέον η Deutsche Telecom και το υπόλοιπο 50% να είναι διάσπαρτο σε μικρότερους επενδυτές. (Dimas C., 2010)

Ωστόσο πέρα από τον ΟΤΕ αξιοσημείωτες είναι και άλλες ιδιωτικοποιήσεις εταιρειών με μεγάλη αξία αλλά και μακρά ιστορία στα χέρια του δημοσίου. Μια από αυτές είναι η ΑΓΕΤ Ηρακλής η οποία κρατικοποιείται το 1983 και λίγο αργότερα εντάσσεται στον Οργανισμό Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων, ενώ το 1992 πωλείται απευθείας στην ιταλική Calcestruzzi. Στην συνέχεια η εταιρεία -η οποία έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην εγχώρια αγορά τσιμέντου- πωλείται στην γαλλική Lafarge η οποία και την ελέγχει μέχρι και σήμερα. (Ράπανος Θ. Β., 2009)

Αξιόλογες ιδιωτικοποιήσεις ήταν και αυτή της ΕΛΒΟ, των Καταστημάτων Αφορολογητών Ειδών, της Olympic Catering αλλά και των Ελληνικών Πετρελαίων (ΕΛ.ΠΕ.). Μάλιστα όσον αφορά την τελευταία εταιρεία που είναι μία από τις πιο κερδοφόρες, το Δημόσιο προγραμματίζει να πουλήσει το ποσοστό που του έχει απομείνει και ανέρχεται σε 35,5% (η εταιρεία είχε εισαχθεί το 1998 στο Χρηματιστήριο και έχει βασικό μέτοχο την Petrola) με στόχο την αύξηση της ρευστότητάς του. (Pagoulatos G., 2001)

Οι πιο επιτυχημένες ιδιωτικοποιήσεις όμως είναι αυτές του ΟΠΑΠ και της Cosmote. Ο ΟΠΑΠ μετατράπηκε το 2000 σε ανώνυμη εταιρεία και το 2001 εισήχθη στο χρηματιστήριο, αποτελώντας μια μετοχή blue chip καθώς βρίσκεται στο επίκεντρο του επενδυτικού ενδιαφέροντος λόγω των πολύ καλών οικονομικών του δεικτών. Όσον αφορά την Cosmote, αποτελεί και αυτή μια σημαντική εταιρεία, καθώς ως θυγατρική του ομίλου ΟΤΕ κατάφερε να κατακτήσει την πρωτιά στην Ελλάδα αλλά και να γίνει ένας από τους μεγαλύτερους παρόχους κινητής τηλεφωνίας στην νοτιοανατολική Ευρώπη. Σήμερα ελέγχεται από την Deutsche Telecom, καθώς είναι μέλος του ομίλου ΟΤΕ.

Ωστόσο μια εταιρεία που ίσως θα έπρεπε να έχει ιδιωτικοποιηθεί πολύ πιο πριν είναι η Ολυμπιακή Αεροπορία. Παρά το γεγονός ότι τις δεκαετίες του '80 και του '90 είχε γίνει πλήθος ιδιωτικοποιήσεων μεγάλων εταιρειών αερομεταφορών στην Ευρώπη (Alitalia 1985, KLM 1986, British Airways 1987, Austrian Airlines 1988, Lufthansa 1989, Sabena 1990, Finnair 1995, Air France 1999, Iberia 1999), οι ελληνικές κυβερνήσεις παρέμεναν αδρανείς στο θέμα λόγω κοινωνικών αντιδράσεων, με αποτέλεσμα η Ολυμπιακή Αεροπορία να αποτελεί μία από τις εταιρείες που προκαλούσαν την μεγαλύτερη οικονομική «αιμορραγία» στο κράτος. Τελικά εξαγοράστηκε από την εταιρεία MIG τον Μάρτιο του 2009. (www.privatizationbarometer.net)

Ο πίνακας στην επόμενη σελίδα απεικονίζει κάποιες μεγάλες ιδιωτικοποιήσεις, την πρώτη δεκαετία ευρείας εφαρμογής της συγκεκριμένης πολιτικής στην Ελλάδα.

Πίνακας 2.1: Μεγάλες ιδιωτικοποιήσεις στην Ελλάδα την περίοδο 1990-1999

Χρονολογία	Εταιρεία
1991	Τράπεζα Πειραιώς
1992	Τσιμέντα ΑΓΕΤ
1992	Αθηναϊκή εταιρεία λεωφορείων (επανακρατικοποίηση το '94)
1992	Ναυπηγεία Ελευσίνας
1993	Τράπεζα Αθήνας
1993	Hellenic Sugar Industry
1994	Ναυπηγεία Νεωρίου
1996-99	Ελληνικές τηλεπικοινωνίες (OTE) (minority tranches)
1997	Τράπεζα Αττικής
1998	Τράπεζα Κρήτης
1998	Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος
1998	Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης
1998	Γενική Τράπεζα
1999	Ιονική Τράπεζα
1999	Olympic Catering
1999	Διώρυγα της Κορίνθου
1999	Υδρευση Αθήνας/Θεσσαλονίκης
1999	Λιμεναρχείο Αθήνας/Θεσσαλονίκης
1999	Καταστήματα Duty Free

Πηγή: Pagoulatos G., 2001

2.3.3 Ο τραπεζικός τομέας

Ιδιαίτερη αξία θα είχε να εστιάσουμε λίγο περισσότερο στις μεταβολές που υπήρξαν στον τραπεζικό κλάδο, δεδομένης της ισχυρής του επίδρασης στην εθνική οικονομία σε σχέση με τους άλλους κλάδους.

Ο τραπεζικός τομέας είναι ένας από τους πρώτους που αρχίζει να ιδιωτικοποιείται στην Ελλάδα, στις αρχές του '90, αν και κάτι τέτοιο είχε ήδη αρχίσει

να γίνεται ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '80 στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η πρώτη ουσιαστική ιδιωτικοποίηση ήταν η πώληση της Τράπεζας Πειραιώς σε όμιλο επενδυτών το 1991 (όπως φαίνεται και στον προηγούμενο πίνακα), ενώ ακολούθησε και η πώληση της Τράπεζας Αθηνών στην Hanwha First Investment το 1993. (ΟΤΟΕ, 2007)

Τα τελευταία χρόνια η ελληνική κυβέρνηση ιδιωτικοποίησε ένα μεγάλο αριθμό τραπεζών οι οποίες βρίσκονταν υπό κρατικό έλεγχο αρχίζοντας με τις μικρότερες τράπεζες. Ειδικότερα την περίοδο 1998-2001 πραγματοποιήθηκαν συνολικά 14 συγχωνεύσεις και εξαγορές, εκ των οποίων οι 6 αφορούσαν μικρές και μεσαίες κρατικές τράπεζες που ιδιωτικοποιήθηκαν. Η κρατική συμμετοχή σταδιακά περιορίστηκε, ενώ ξένες τράπεζες έκαναν την εμφάνισή τους στον εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα (Credit Agricole, Societe Generale κλπ), οι οποίες ασχολούνταν με πιο εξειδικευμένους τομείς. (ΟΤΟΕ, 2007)

Το 2006 επίσης υπήρξε μια καθοριστική χρονιά στην διαμόρφωση του παρόντος σκηνικού στον τραπεζικό τομέα, με έντονη κινητικότητα. Πιο συγκεκριμένα το δημόσιο διέθεσε ποσοστό 7,18% από τις μετοχές που κατείχε στην Αγροτική Τράπεζα, καταφέροντας να αντλήσει κεφάλαια ύψους 328€ εκ. Επίσης ιδιαίτερα σημαντική είναι και η εισαγωγή του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου στο Χρηματιστήριο Αθηνών την ίδια χρονιά, όπου το δημόσιο απώλεσε ένα ποσοστό της τάξης του 34,84% λαμβάνοντας ως αντίτιμο 612€ εκ. μέσω της δημόσιας εγγραφής της τράπεζας, ενώ είχε πουλήσει άλλο ένα 10% λίγο πριν την εισαγωγή στα Ελληνικά Ταχυδρομεία για 15€ εκ. (Loukas Papazoglou, 2007, ΟΤΟΕ, 2007)

Τον Νοέμβριο του 2004 το κράτος είχε πουλήσει και το ποσοστό που διατηρούσε (7,46%) στην Εθνική Τράπεζα, ενώ η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου το 2006 μείωσε και την έμμεση συμμετοχή των ταμείων στο μετοχικό κεφάλαιο (από 21,4% πριν την αύξηση σε 19% μετά την αύξηση). Τέλος πωλήθηκε και ότι είχε απομείνει στο δημόσιο από την Εμπορική Τράπεζα (11,01%) στην Credit Agricole κάτι που είχε ως αποτέλεσμα η τελευταία να κατέχει το 71,96% και τα αποτελέσματα για το δημόσιο να ανέρχονται σε 364€ εκ. (Papazoglou L., 2007, ΟΤΟΕ, 2007)

Όλα τα παραπάνω οδήγησαν σε πολύ σημαντική μεταβολή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, ωστόσο είναι πολλοί αυτοί που εκφράζουν αρνητικές εντυπώσεις από τα αποτελέσματα των ιδιωτικοποιήσεων. Φυσικά εκείνη την περίοδο

έγιναν και σημαντικές συγχωνεύσεις και εξαγορές, κάτι που καθιστά δύσκολο το να εντοπίσουμε με ακρίβεια την πηγή των αποτελεσμάτων. Ωστόσο η γενικότερη αίσθηση που άφησαν οι διεργασίες που προηγήθηκαν, είναι ότι δεν απέφεραν θετικό αποτέλεσμα για την πελατεία λόγω δημιουργίας καρτέλ των μεγάλων τραπεζών. (ΟΤΟΕ, 2007)

Επιπλέον, όπως υποστηρίζουν κάποιοι, υπήρξαν αρνητικά αποτελέσματα και για την οικονομία λόγω αφελληνισμού του πιστωτικού συστήματος, της ακύρωσης κριτηρίων στις χρηματοδοτήσεις επενδύσεων και επιχειρήσεων και παράλληλα επειδή έγιναν εξαγορές-«επενδύσεις» χωρίς προστιθέμενη αξία για την οικονομία. Επίσης διαμαρτυρίες εκφράζονται και από τους εργαζομένους, οι οποίοι διατείνονται ότι οι συνέπειες των διεργασιών εκείνης της περιόδου ήταν αρνητικές και για την απασχόληση, καθώς θεωρούν ότι αφήνονται περιθώρια για δυσμενείς πιέσεις προς αυτούς και γι' ανάλογες μεταβολές στους κανονισμούς εργασίας και στα συστήματα αμοιβών, λόγω και του γεγονότος ότι οι τράπεζες μετά την ισχυροποίησή τους ατόνησαν την συμμετοχή τους στην διαδικασία κλαδικού διαλόγου. (Paparazoglou L., 2007)

Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει μερικές μεγάλες ιδιωτικοποιήσεις της περιόδου 2004-2006, από τις οποίες την μερίδα του λέοντος καταλαμβάνουν αυτές των τραπεζών.

Πίνακας 2.2: Σημαντικές ιδιωτικοποιήσεις την περίοδο 2004-2006				
Εταιρεία	Ημερομηνία Συναλλαγής	Μερίδιο που πωλήθηκε	Έσοδα Δημοσίου	Ποσοστό δημοσίου μετά την πώληση
Ελληνικά Πετρέλαια	Αυγ. 2004	8,21%	192	35,50%
Εθνική Τράπεζα	Νοεμ. 2004	7,46%	562	0%
Σύνολο 2004			754	
ΟΠΑΠ	Ιούλ. 2005	16,44%	1.266	34,00%
ΟΤΕ	Σεπτ. 2005	10,00%	835	38,70%
Σύνολο 2005			2.101	
Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο	Φεβρ. 2006	-	400	-
Αγροτική Τράπεζα	Μάιος 2006	7,18%	328	77,30%
Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο	Μάιος 2006	10,00%	15	90,00%
ΕΛΤΑ	Μάιος 2006	10,00%	21	90,00%
Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο	Μάιος 2006	34,84%	612	55,16%
Εμπορική Τράπεζα	Αυγ. 2006	11,01%	364	0%
Σύνολο 2006			1.740	
Σύνολο 2004-2006			4.595	

Πηγή: Papazoglou L., 2007

2.4 Ανάγκη για ιδιωτικοποιήσεις

Η κατάσταση της Ελλάδας σήμερα είναι πρωτόγνωρη για τα δεδομένα της σύγχρονης ιστορίας της, αλλά και ιδιαίτερη καθώς βρίσκεται στο επίκεντρο του κόσμου. Ο εκτροχιασμός των οικονομικών δεικτών της, έχει προκαλέσει πανικό κυρίως στην Ε.Ε. αλλά και σε άλλες χώρες, καθώς όσο μικρό μέγεθος και αν αποτελεί η χώρα μας οικονομικά, από πολλούς θεωρείται ότι κρατάει στα χέρια της την οικονομική σταθερότητα αρχικά της Ευρωζώνης και στην συνέχεια της παγκόσμιας οικονομίας.

Μετά την υπογραφή του πρώτου μνημονίου και στα πρόθυρα της υπογραφής του δεύτερου, η Ελλάδα εξασφάλισε δανειακά πακέτα στήριξης εκατοντάδων δισεκατομμυρίων ευρώ, από το ΔΝΤ και την ΕΚΤ για να διασώσει την οικονομία της και να απολέσει τον κίνδυνο επέκτασης της κρίσης σε όλη την Ευρώπη. Ωστόσο κάτι τέτοιο είχε ως αποτέλεσμα οι αποφάσεις για το μέλλον της χώρας να λαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό από τους ευρωπαίους εταίρους της και από την τρόικα.

Τα μέτρα σκληρής λιτότητας τα οποία αναγκάστηκε να λάβει η Ελλάδα για να της χορηγηθούν τα προαναφερθέντα δάνεια, οδήγησαν την χώρα στην δίνη μεγάλης οικονομικής ύφεσης, που είχε σαν αποτέλεσμα την επιδείνωση όλων των μακροοικονομικών της δεικτών. Η χώρα πλέον έχει φτάσει να έχει ένα χρέος της τάξης του 169% του ΑΕΠ, ενώ η ανεργία τον Φεβρουάριο του 2012 έφτασε το 21%, δηλαδή περίπου ένα εκατομμύριο άνεργοι. Επίσης αδυνατεί ακόμα και μετά από πολλά μέτρα σκληρής λιτότητας να εμφανίσει πρωτογενές πλεόνασμα στο προϋπολογισμό.

Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν την έκτακτη ανάγκη του ελληνικού κράτους για ριζική και εκ βάθρων αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα και ωθούν πλέον τους περισσότερους να υποστηρίζουν ότι η μόνη σωτηρία είναι ένα γενναίο πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων. Ο Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος, Γ. Προβόπουλος, υποδεικνύει ότι είναι πλέον αναγκαίο η χώρα να εφαρμόσει εκτεταμένες ιδιωτικοποιήσεις, μειώνοντας την συμμετοχή του δημοσίου στην οικονομία, ώστε να δοθεί έμφαση στην λειτουργία του- πιο αποδοτικού- ιδιωτικού τομέα. (Προβόπουλος Γ., 2012)

Το βασικότερο όμως ζήτημα είναι η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, η αιτία που για πολλούς η χώρα μας έφτασε σε αυτό το σημείο και πλέον δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στις δανειακές της υποχρεώσεις. Ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας σημαίνει υγιείς επιχειρήσεις και υγιείς επιχειρήσεις δεν μπορούν να υπάρξουν όταν οι κυβερνήσεις της χώρας παραμένουν δέσμιες της κρατικίστικης αντίληψης που μας οδήγησε στην κρίση. (Λιαργκόβας Π.)

Γι' αυτό είναι επιτακτική ανάγκη να προωθηθούν ιδιωτικοποιήσεις ακολουθώντας κοινά αποδεκτές μεθόδους αποκρατικοποίησης και αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας. Με αυτό τον τρόπο πολλοί εκτιμούν ότι θα πέσουν οι τιμές, θα δημιουργηθεί συγκριτικό πλεονέκτημα, αλλά είναι πιθανό να διασωθούν και θέσεις εργασίας, οι οποίες επί του παρόντος είναι επισφαλείς. (Λιαργκόβας Π.)

2.5 Στόχοι για το μέλλον

Την 1^η Ιουλίου του 2011 ιδρύθηκε το Ταμείο Αξιοποίησης της Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (Hellenic Republic Assets Development Fund), το οποίο έχει πλέον αναλάβει να ωθήσει προς αυτή την κατεύθυνση την κυβερνητική πολιτική και θα έχει διάρκεια ζωής 6 χρόνια. Η εμπειρία από την διεθνή ιστορία των ιδιωτικοποιήσεων έχει δείξει ότι τα μεγάλα προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων, όπως στην προκειμένη περίπτωση, είναι πιο επιτυχημένα όταν ένας μόνο οργανισμός είναι υπεύθυνος για την διαχείριση όλων των διεργασιών που απαιτούνται, εφόσον παράλληλα έχει στην ιδιοκτησία του τα περιουσιακά στοιχεία που είναι υποψήφια προς ιδιωτικοποίηση. Αντίθετα, είναι πολύ πιο δύσκολο η διαχείριση και ο έλεγχος της διαδικασίας να γίνεται από ένα υπουργείο και πολλούς μικρότερους οργανισμούς. (European Commission, 2011, www.hradf.com)

Στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου του Ταμείου θα παίρνουν μέρος και εκπρόσωποι από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission) και το Eurogroup (χωρίς όμως να έχουν το δικαίωμα να ασκήσουν διοίκηση, καθώς θα παρευρίσκονται μόνο ως παρατηρητές) με σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας. Κάτι τέτοιο είναι υποχρεωτικό καθώς η Ελλάδα έχει δεσμευθεί –μετά και την υπογραφή του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής- για ένα πρόγραμμα

ιδιωτικοποιήσεων μέχρι το 2015, το οποίο έχει ως στόχο να αντλήσει 50€ δις., ένα ιλιγγιώδες ποσό για τα ελληνικά δεδομένα, που αντιστοιχεί στο 22% του ΑΕΠ του 2010. (Brauninger D., Steimer H., 2011)

Το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων θεωρείται ιδιαίτερος κρίσιμο όσον αφορά την υποστήριξη της ανάπτυξης και της χρηματοοικονομικής σταθερότητας. Ο στόχος των 50€ δις. που έχει τεθεί, έχει την προοπτική να μειώσει τον ποσοστό του χρέους προς το ΑΕΠ ακόμα και 20% μέσα στα επόμενα 5 χρόνια και να δώσει σημαντική ώθηση στην οικονομική αποδοτικότητα της χώρας. Για την καλύτερη διαχείριση της διαδικασίας έχουν καθοριστεί συγκεκριμένοι στόχοι για όλα τα τρίμηνα μέχρι το 2015. Οι ετήσιοι στόχοι είναι: τουλάχιστον 5€ δις. μέχρι το τέλος του 2011, τουλάχιστον 15€ δις. μέχρι το τέλος του 2012 και άλλα 20€ δις. μέχρι το τέλος του 2013. Ο στόχος ωστόσο που αφορούσε τα 2 τελευταία τρίμηνα του 2011 δεν επετεύχθη, καθώς το Ταμείο είχε έσοδα 1,8€ δις., παρά το γεγονός ότι ο αρχικός στόχος αναπροσαρμόστηκε στα 4€ δις. λόγω των δυσχερών καταστάσεων που επικρατούν στην αγορά. (European Commission, 2011, Brauninger D., Steimer H., 2011)

Το Μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα προβλέπει ότι το Ταμείο, το οποίο διέπεται από το ελληνικό δίκαιο, θα πρέπει να στελεχωθεί από πρόσωπα εγνωσμένης κατάρτισης και διεθνούς εμπειρίας στον συγκεκριμένο τομέα, τα οποία θα ψηφίσει η Βουλή, έπειτα από εισήγηση του Υπουργού Οικονομικών και θα έχουν ευρείες εξουσίες όσον αφορά την εκποίηση περιουσιακών στοιχείων και την διαχείριση των διαδικασιών. Επίσης θα πρέπει να διαβιβάζεται κάθε τρίμηνο έκθεση πεπραγμένων με το στάδιο αξιοποίησης κάθε περιουσιακού στοιχείου στην Βουλή. (European Commission, 2011)

Επιπρόσθετα στο Ταμείο έχει αρχίσει σταδιακά να περιέρχεται η ιδιοκτησία εμπορεύσιμων περιουσιακών στοιχείων του Δημοσίου, τα οποία περιλαμβάνουν εταιρικές συμμετοχές, δικαιώματα καθώς και εμπορεύσιμα ακίνητα του Δημοσίου. Από αυτά εξαιρούνται περιουσιακά στοιχεία υπό την διαχείριση της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Περιουσίας, τα οποία ανήκουν στην δημόσια κτήση.

Επίσης το Ταμείο Αποκρατικοποιήσεων θα μπορεί να αντλεί χρήματα μέσω δανεισμού ή παροχή ασφάλειας, ωστόσο δεν θα υπάρχει η δυνατότητα επαναμεταβίβασης των περιουσιακών στοιχείων του, δεδομένου ότι τα έσοδα που θα

προκύπτουν θα αποδίδονται στο Δημόσιο για την μείωση του χρέους. Στο πρόγραμμα περιλαμβάνονται πολλά περιουσιακά στοιχεία του Δημοσίου σημαντικής αξίας όπως ο όμιλος του ΟΣΕ και της ΤΡΑΙΝΟΣΕ, οργανισμοί με πολύ μεγάλες ζημιές οι οποίες επιβαρύνουν ιδιαίτερα τον ετήσιο προϋπολογισμό, λιμάνια, οι υπηρεσίες ύδρευσης-αποχεύεσης, οι ελληνικοί αυτοκινητόδρομοι, η Εγνατία οδός και τυχερά παιχνίδια (ΟΠΑΠ) και καζίνο (Mont Parnes). (www.news247.gr)

Ακόμα, αποκρατικοποιήσεις προβλέπονται στον τομέα της ενέργειας (ΔΕΗ, ΔΕΠΑ, ΕΛΠΕ, υποθαλάσσιο κοίτασμα φυσικού αερίου 'Νότια Καβάλα'), στις τηλεπικοινωνίες και τις ταχυδρομικές υπηρεσίες (ΟΤΕ, ΕΛΤΑ, άδειες κινητής τηλεφωνίας), στις αμυντικές βιομηχανίες (ΕΑΣ, ΕΛΒΟ), στον τραπεζικό τομέα (ΑΤΕ και οι συμμετοχές της σε επιχειρήσεις, Ταχυδρομικό Ταμειστήριο, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, συμμετοχές του Δημοσίου σε άλλες τράπεζες) και σε μεταλλευτικές εταιρείες και μεταλλεία (ΛΑΡΚΟ). Επίσης στον τομέα των υποδομών αερομεταφορών περιλαμβάνονται τα 29 περιφερειακά αεροδρόμια, το αεροδρόμιο 'Ελ. Βενιζέλος' αλλά και 4 αεροσκάφη AIRBUS A340-300. (www.news247.gr)

Η πιο προσοδοφόρα πηγή του Ταμείου θεωρείται ότι είναι η Κτηματική Εταιρεία Δημοσίου (ΚΕΔ), της οποίας τα περιουσιακά στοιχεία υπολογίζονται σε 35€ δις. Το ελληνικό κράτος υπολογίζεται ότι κατέχει το 70% των εκτάσεων του ελλαδικού χώρου, οι οποίες ανάλογα με την τοποθεσία και τα έσοδα που μπορούν να αποφέρουν από τον τουρισμό, μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να αποφέρουν σημαντικό ποσό κεφαλαίων. Ωστόσο από την στιγμή που υπάρχουν μεγάλες αντιδράσεις για την πώληση τέτοιου είδους περιουσιακών στοιχείων, το πιθανότερο είναι να χρησιμοποιηθεί η μακροχρόνια μίσθωση (Long-term Lease). Άλλωστε βάσει νομοθεσίας η γη μπορεί να μισθωθεί για 99 χρόνια και στην συνέχεια να επιστρέψει στο κράτος. (Brauninger D., Steimer H., 2011)

Η ελληνική κυβέρνηση έχει επιλέξει συγκεκριμένο αριθμό ακινήτων μεγάλου μεγέθους τα οποία κατηγοριοποιούνται ως ακολούθως:

Χώροι Γραφείων

- ❖ Κτίρια σε μεγάλες αστικές περιοχές, όπως η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη και όχι μόνο.

- ❖ Ακίνητα που έχουν την δυνατότητα πρόσθετων χρήσεων, πέραν των υφιστάμενων από τους κυβερνητικούς φορείς.
- ❖ Επιφάνεια κτιρίων.
- ❖ Κτίρια με μεγάλη ωφέλιμη ζωή.
- ❖ Κτίρια στα οποία το Δημόσιο είναι ο αποκλειστικός χρήστης.
(www.news247.gr)

Κτηματική Εταιρεία Δημοσίου

Εδώ περιλαμβάνονται 31 αναξιοποίητα ακίνητα με συνολική επιφάνεια 98 εκ. τ.μ., τα οποία αποτελούν το αρχικό χαρτοφυλάκιο ακινήτων με δυνατότητα αξιοποίησης σε τομείς όπως ο τουρισμός, η αναψυχή, η οικιστική ανάπτυξη και άλλες οικονομικές δραστηριότητες. (www.news247.gr)

Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα & ΓΑΙΑΟΣΕ

Η πρώτη φάση επιλογής στα ελληνικά τουριστικά ακίνητα αποτελείται από 10 ακίνητα τα οποία παρουσιάζουν μεγάλη δυνατότητα αξιοποίησης. Όσον αφορά την ΓΑΙΑΟΣΕ σε πρώτη φάση υπάρχουν 18 ακίνητα τα οποία και αυτά παρουσιάζουν σημαντικές προοπτικές αξιοποίησης.

Περιοχή πρώην Διεθνούς Αερολιμένα Ελληνικού

Θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος fast track και οι σχετικές συναλλαγές θα περιλαμβάνουν διακρατικές συμφωνίες ή συμφωνίες με ιδιώτες οι οποίοι θα επιλεγούν μέσω της διεξαγωγής διαγωνισμών. Οι συναλλαγές αναμένονται να λάβουν χώρα μέσα στο 2012.

Πέρα όμως από την ακίνητη περιουσία του Δημοσίου, η οποία εκτιμάται ότι είναι ιδιαίτερα μεγάλη, είναι ενδιαφέρον να δούμε και τον τομέα της ενέργειας, ο οποίος είναι στρατηγικής σημασίας για την χώρα και το ελληνικό κράτος έχει σημαντική συμμετοχή σε διάφορες επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα το Δημόσιο προβλέπεται να πωλήσει το 55% από ένα συνολικό μερίδιο 65% που κατέχει στην Δημόσια Επιχείρηση Αερίου (ΔΕΠΑ), ενώ πρώτα θα έχει γίνει διαχωρισμός της θυγατρικής ΔΕΣΦΑ (Διαχειριστής Εθνικού Συστήματος Φυσικού αερίου Αερίου) που έχει την ιδιοκτησία και διαχείριση των

δικτύων μεταφοράς φυσικού αερίου. Στην συνέχεια το Δημόσιο θα διαθέσει και το 31% των μετοχών του στο ΔΕΣΦΑ. (www.news247.gr)

Όσον αφορά την ΔΕΗ το πρόγραμμα προβλέπει πώληση ενός ποσοστού της τάξης του 17% σε ιδιώτες μέσω του χρηματιστηρίου, ή την πώληση μονάδων ηλεκτροπαραγωγής, ενώ όμως θα διατηρήσει τον έλεγχο επί της διοίκησης. Σήμερα το Δημόσιο ελέγχει το 51% της εταιρείας, με το υπόλοιπο 49% να έχει διατεθεί μέσω του Χρηματιστηρίου. Ωστόσο το συνδικαλιστικό όργανο των εργαζομένων (ΓΕΝΟΠ) στο άκουσμα της είδησης έχει προγραμματίσει κινητοποιήσεις αντιτιθέμενο στην συγκεκριμένη προοπτική. (www.news247.gr)

Επιπλέον, πώληση του συνόλου της κρατικής συμμετοχής, η οποία φτάνει το 35,5%, προβλέπεται και στα ΕΛΠΕ, ενώ στο πρώτο τρίμηνο του 2013 τοποθετείται και η πώληση των δικαιωμάτων μετατροπής του υποθαλάσσιου κοιτάσματος φυσικού αερίου «Νότια Καβάλα» σε υπόγεια αποθήκη φυσικού αερίου. (www.news247.gr)

Τέλος ακολουθεί το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων σύμφωνα με το Μεσοπρόθεσμα Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής στις επόμενες σελίδες.

Πίνακας 2.3: Πρόγραμμα Αποκρατικοποιήσεων 2011-2015

Πρόγραμμα Αποκρατικοποιήσεων 2011-2015					
Έτος	Όνομα	Εκτιμώμενος χρόνος	Ποσοστό του Δημοσίου	Ποσοστό προς πώληση	Είδος συναλλαγής
2011					
	Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)	2ο τρίμηνο	16,0%	10,0%	Πώληση Μετοχών
	Εταιρία Ύδρευσης Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης	3ο τρίμηνο	74,0%	40%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ)	3ο τρίμηνο	100,0%	-	Επέκταση Σύμβασης
	Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου 1	3ο τρίμηνο	100,0%	-	Επέκταση Σύμβασης
	Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου 2	3ο τρίμηνο	100,0%	-	Νέες Άδειες Παιγνίων
	Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης	3ο τρίμηνο	74,3%	23,3%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Κρατικά Λαχεία	3ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς	4ο τρίμηνο	74,1%	23,1%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ελληνικά Αμυντικά Συστήματα (ΕΑΣ)	4ο τρίμηνο	99,8%	99,8%	Πώληση Μετοχών
	Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο	4ο τρίμηνο	34,0%	34,0%	Πώληση Μετοχών
	Δημόσια Επιχείρηση Αερίου (ΔΕΠΑ)	4ο τρίμηνο	65,0%	55,0%	Πώληση Μετοχών
	Διαχειριστής Εθνικού Συστήματος Αερίου (ΔΕΣΦΑ)	4ο τρίμηνο	65,0%	31,0%	Πώληση Μετοχών
	TRAINOSE	4ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών
	ΛΑΡΚΟ	4ο τρίμηνο	55,2%	55,2%	Πώληση Μετοχών
	Alpha Bank	4ο τρίμηνο	0,6%	0,6%	Πώληση Μετοχών
	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	4ο τρίμηνο	1,2%	1,2%	Πώληση Μετοχών
	Οργανισμός Διεξαγωγής Ιπποδρομιών Ελλάδος (ΟΔΙΕ)	4ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών
	Άδειες Κινητής Τηλεφωνίας	4ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Επέκταση Σύμβασης
	Ελληνικό Καζίνο Πάρνηθας	4ο τρίμηνο	49,0%	49,0%	Πώληση Μετοχών
	Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων (ΕΛΒΟ)	4ο τρίμηνο	72,6%	72,6%	Πώληση Μετοχών
	Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου	4ο τρίμηνο	34,0%	34,0%	Πώληση Μετοχών
	Ελληνικό 1	4ο τρίμηνο	100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Τέσσερα Αεροσκάφη Airbus	4ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση
	Ακίνητα 1	4ο τρίμηνο	100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ

2012					
	Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ)	1ο τρίμηνο	55,0%	≥ 21%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ελληνικά Πετρέλαια (ΕΛΠΕ)	1ο τρίμηνο	35,5%	35,5%	Πώληση Μετοχών
	Τράπεζα Πειραιώς	1ο τρίμηνο	1,3%	1,3%	Πώληση Μετοχών
	Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (ΑΤΕ)	1ο τρίμηνο	77,3%	26,2%	Πώληση Μετοχών
	Αυτοκινητόδρομος «Εγνατία Οδός»	1ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ)	1ο τρίμηνο	90,0%	≥ 40%	Πώληση Μετοχών
	Λιμάνια 1	1ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Εταιρία Ύδρευσης Αποχέτευσης Πρωτεύουσας	2ο τρίμηνο	61,3%	27,3%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων	2ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ακίνητα 2	2ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ)	3ο τρίμηνο	51,0%	17,0%	Πώληση Μετοχών
	Ελληνικοί Αυτοκινητόδρομοι 1	3ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Περιφερειακά Αεροδρόμια 1	3ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ελληνικό 2	4ο τρίμηνο	100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ακίνητα 3	4ο τρίμηνο	100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ψηφιακό Μέρισμα 1	4ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Δικαιωμάτων
	Εταιρία Ύδρευσης Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης	4ο τρίμηνο	34,0%		Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Μεταλλευτικά Δικαιώματα 1	4ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
2013					
	Υποθαλάσσιο κοίτασμα φυσικού αερίου «Ν. Καβάλα»	1ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Περιφερειακά Αεροδρόμια 2	2ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Λιμάνια 2	2ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ακίνητα 4	3ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Μεταλλευτικά Δικαιώματα 2	3ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ψηφιακό Μέρισμα 2	4ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Δικαιωμάτων
	Εταιρία Ύδρευσης Αποχέτευσης Πρωτεύουσας	4ο τρίμηνο	34,0%		Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ελληνικοί Αυτοκινητόδρομοι 2	4ο τρίμηνο	100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
2014					
	Ελληνικοί Αυτοκινητόδρομοι 3		100,0%	100,0%	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ακίνητη Περιουσία		100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
2015					
	Ελληνικοί Αυτοκινητόδρομοι 4		100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ
	Ακίνητη Περιουσία		100,0%	-	Πώληση Μετοχών ΕΕΣ

Πηγή: European Commission, 2011

2.6 Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

1. ΟΤΟΕ, 2007, Εθνικό Report Προγράμματος «Communicate», Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας
2. Ράπανος Θ. Β., 2009, Μέγεθος και Εύρος Δραστηριοτήτων του Δημόσιου Τομέα, IOBE
3. Τσακλαγκάνος Α., 1995, Θέματα Οικονομικής των Επιχειρήσεων, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
4. Alkhafaji A. F., 1993, Privatization: An Overview, Journal of Organizational Change Management, Vol.6, No. 3, pp. 24-42
5. Bishop M., Kay J., Mayer C., 1996, Privatization & Economic Performance, Oxford University Press
6. Brauninger D., Steimer H., 2011, Revenue, Competition, Growth: Potential for Privatization in the Euro Area, Deutsche Bank Research
7. Dimas C., 2010, Privatization in the Name of ‘Europe’: Analyzing the telecoms privatization in Greece from a ‘discursive institutionalist’ perspective, Hellenic Observatory Papers on Greece and Southern Europe, GreeSE Paper No. 41
8. European Commission, 2011, The Economic Adjustment Programme for Greece, Directorate General Economic and Financial Affairs, Fourth Review
9. Pagoulatos G., 2001, The Enemy Within: Intergovernmental Politics and Organizational Failure in Greek Privatization, Public Administration, Vol. 79, No. 1
10. Pagoulatos G., 2005, The Politics of Privatization: Redrawing the Public-Private Boundary, West European Politics, Vol. 28, No. 2
11. Pagoulatos G., Zahariadis N., 2011, Politics, Labor, Regulation and Performance: Lessons from the privatization of OTE, , Hellenic Observatory Papers on Greece and Southern Europe, GreeSE Paper No. 46
12. Papazoglou L., 2007, Privatization Policy and the Greek Economy, About Brand Greece, Special Privatization Secretary

2.6.1 Ηλεκτρονικές Πηγές

1. Αποκρατικοποιήσεις με διαδικασία εξπρές, 10/06/2011, www.news247.gr
2. Λιαργκόβας Π., Αποκρατικοποιήσεις: Το μεγάλο ζητούμενο, www.plironodiakaia.gr
3. Προβόπουλος Γ., 24/01/2012, Χρειάζονται άμεσα τολμηρές μεταρρυθμίσεις, www.tovima.gr
4. www.hradf.com
5. www.privatizationbarometer.net

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

3 Επίδοση ιδιωτικοποιήσεων

Έχοντας αναλύσει την θεωρία σχετικά με τα αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης είναι σημαντικό να διερευνήσουμε κατά πόσο η θεωρία επιβεβαιώνεται στην πράξη. Σ' αυτό το κεφάλαιο θα δούμε την επίδοση αυτής της στρατηγικής, λαμβάνοντας υπόψη και την αποτελεσματικότητά της στην αγορά και την κοινωνία και την αποδοτικότητά της στις επιχειρήσεις. Εδώ λοιπόν θα βασιστούμε περισσότερο σε αποτελέσματα ερευνών για να δούμε εάν και πως η θεωρία επιβεβαιώνεται στην πράξη.

3.1 Η διεθνής εμπειρία

Σε έρευνα του 2007 ανάμεσα σε ένα δείγμα 161 εταιρειών οι οποίες είχαν ιδιωτικοποιηθεί το χρονικό διάστημα 1961-1999, οι ερευνητές διερευνούν τις επιπτώσεις της αναδιάρθρωσής και της εταιρικής διακυβέρνησης στην απόδοσή τους. Πριν την ιδιωτικοποίηση λοιπόν οι κυβερνήσεις μερικές φορές επιλέγουν να κάνουν αλλαγές στην διακυβέρνηση (π.χ. ανάπτυξη σχέσεων με ξένους στρατηγικούς επενδυτές, εφαρμογή σχεδίων για την συμμετοχή των εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο), ή να προχωρήσουν σε αναδιρθρώσεις (π.χ. εξαγορές, εκποιήσεις, ανακεφαλαιοποιήσεις). Έτσι εξετάζεται η αλλαγή στην ιδιοκτησία αλλά και την διοίκηση του οργανισμού (πολύ σύνθητες φαινόμενο), αλλά και οργανωσιακές αλλαγές, αναμένοντας όλα αυτά να καταλήξουν σε θετικά αποτελέσματα. (D'Souza J., Megginson W., Nash R., 2007)

Αρχίζοντας από την ιδιοκτησία παρατηρούμε ότι για τις επιχειρήσεις των οποίων το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών ανήκει σε ιδιώτες, η κερδοφορία είναι μετρίως καλύτερη (κατά 2,26%) από τις εταιρείες των οποίων το πλειοψηφικό πακέτο ανήκει στο κράτος. Ωστόσο ο σημαντικότερος δείκτης που επηρεάζεται είναι αυτός των πωλήσεων, ο οποίος παρουσιάζει αύξηση 46%, συγκρίνοντας τα 3 χρόνια που ακολουθούν της ιδιωτικοποίησης, σε σχέση με τα 3 χρόνια που προηγούνται αυτής. Ωστόσο η σημαντική διαφορά μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής επιχείρησης έγκειται

στις κεφαλαιουχικές δαπάνες οι οποίες είναι σημαντικά μεγαλύτερες για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν επίσης καλύτερους δείκτες και σε άλλους τομείς, ωστόσο οι διαφορές τους με τους αντίστοιχους των δημοσίων επιχειρήσεων θεωρούνται αρκετά μικρές. (D'Souza J., Megginson W., Nash R., 2007)

Η αλλαγή της ανώτατης διοίκησης φαίνεται να επιδρά σημαντικά στην εμφάνιση καλύτερων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Έτσι η κερδοφορία αυξάνεται σημαντικά για επιχειρήσεις των οποίων η πλειοψηφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου αποτελείται από αντιπροσώπους του ιδιωτικού τομέα. Επίσης από τα αποτελέσματα φαίνεται η αρνητική συσχέτιση της κερδοφορίας με την ιδιοκτησία μετοχών από τους εργαζόμενους. Όσο λοιπόν πιο μεγάλη είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο, τόσο πέφτει η κερδοφορία. (D'Souza J., Megginson W., Nash R., 2007)

Όσον αφορά την αναδιάρθρωση της εταιρείας, αυτή φαίνεται να επιδρά σημαντικά στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το σημαντικό εδώ είναι ότι η έρευνα έδειξε επίσης ότι οι επιχειρήσεις που προχωρούν σε αναδιάρθρωση δεν επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στην απασχόληση. Αυτό σημαίνει ότι η αποδοτικότητα της επιχείρησης αυξάνεται λόγω της καλύτερης διαχείρισης των πόρων και της καλύτερης εφαρμογής στρατηγικών και όχι λόγω περικοπών στις θέσεις εργασίας. (D'Souza J., Megginson W., Nash R., 2007)

Τέλος από την έρευνα φαίνεται να προκύπτει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της απασχόλησης και της ιδιοκτησίας της επιχείρησης από ξένους επενδυτές. Οι ξένοι επενδυτές είναι όντως πιο πιθανό να προχωρήσουν σε περικοπές προσωπικού καθώς δεν επηρεάζονται σημαντικά από πολιτικές και κοινωνικές πιέσεις. Πιο αναλυτικά η επίδραση της ιδιωτικοποίησης στην απασχόληση θα παρουσιαστεί στο επόμενο κεφάλαιο. (D'Souza J., Megginson W., Nash R., 2007)

Μία χώρα για την οποία έχουν γίνει διάφορες μελέτες αναφορικά με τα αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης είναι η Αγγλία, λόγω του μεγάλου εύρους εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής. Σε έρευνα που έγινε το 1994 η οποία εξέταζε τρεις ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις (British Airways, British Telecoms, National Freight Consortium) έδειξε ότι η εφαρμογή των ιδιωτικοποιήσεων ήταν επιτυχημένη. Τα κέρδη για την κοινωνία θεωρήθηκαν σχετικά μικρά αλλά τα κέρδη για τις επιχειρήσεις ήταν σημαντικά και σε σταθερή βάση. Η παραγωγικότητα

βελτιώθηκε σημαντικά όχι μόνο για αυτές τις επιχειρήσεις αλλά και για άλλες οι οποίες ιδιωτικοποιήθηκαν την δεκαετία του '90, όμως σε κάποιες περιπτώσεις σε αυτό συνέβαλλε και η περικοπή προσωπικού, που συνιστά κοινωνικό κόστος. (Galal A., Jones L., Tandon P., Vogelsang I., 1994)

Στην περίπτωση της British Telecoms βοήθησαν οι σωστές μεταρρυθμίσεις που έγιναν και αλλά και η χαλάρωση των περιορισμών όσον αφορά τις επενδύσεις. Στην περίπτωση της British Airways η παρουσία μιας ανώτατης διοίκησης με προσανατολισμό στα αποτελέσματα και την μείωση του κόστους βοήθησε στην βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης, ενώ όσον αφορά την National Freight Consortium, είδαμε ότι η ύπαρξη ενός καλού management, μπορεί να συμβαδίσει με την υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων προς την βελτίωση της επιχείρησης. Έτσι οι ιδιωτικοποιήσεις στην Αγγλία θεωρήθηκαν επιτυχημένες, βοηθώντας να διαμορφωθεί ένα κλίμα επιχειρηματικότητας και μια περίοδος διαρκούς άνθησης, βγαίνοντας από μια περίοδο σοβαρής ύφεσης. (Galal A., Jones L., Tandon P., Vogelsang I., 1994)

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα άρθρα που εξετάζει το αντικείμενο του παρόντος κεφαλαίου, είναι αυτό των William Megginson και Sergei Guriev το οποίο γράφτηκε το 2005 και συνοψίζει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από πλειάδα ερευνών παρουσιάζοντάς τα σε διάφορες κατηγορίες. Από αυτό το άρθρο λοιπόν βλέπουμε τι έχουν δείξει διάφορες έρευνες για τα αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης σε εταιρικό επίπεδο, σε εθνικό επίπεδο, αλλά και στα εθνικά χρηματιστήρια.

Αρχικά όσον αφορά τα αποτελέσματα σε επιχειρησιακό επίπεδο βλέπουμε ότι οι συγγραφείς συμφωνούν με αυτά που έχουμε δει παραπάνω. Οι έρευνες δείχνουν ότι η παραγωγικότητα βελτιώνεται σε σημαντικό βαθμό, μερικές φορές διπλασιάζεται μάλιστα, αλλά ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 20%, ενώ παράλληλα οδηγούμαστε σε μείωση ή μη αλλαγή του επιπέδου απασχόλησης. Επίσης, συνεπή είναι τα αποτελέσματα με τα προαναφερθέντα και όσον αφορά την ακόμα υψηλότερη παραγωγικότητα, όταν στην ιδιωτικοποίηση παίρνουν μέρος ξένοι επενδυτές. Ακόμα, άλλη μια έρευνα δείχνει ότι τα συμβόλαια βάσει απόδοσης και οι αυστηροί δημοσιονομικοί περιορισμοί δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς ιδιωτικοποίηση. (Megginson W., Guriev S., 2005)

Σε εθνικό επίπεδο, έρευνα του 2001 στις μεταβατικές οικονομίες, δείχνει ότι η ιδιωτικοποίηση είναι ένα ‘συμπληρωματικό’ εργαλείο στις θεσμικές μεταρρυθμίσεις οι οποίες εισάγουν ένα κράτος δικαίου, αυστηρούς δημοσιονομικούς περιορισμούς και προστασία των επενδυτών. Αν αυτοί οι θεσμοί δεν αναπτυχθούν καταλλήλως, τότε το αποτέλεσμα των ιδιωτικοποιήσεων στην οικονομική απόδοση του κράτους είναι αρνητικό. Επίσης από την έρευνα προκύπτει ότι η ιδιωτικοποίηση είναι πιο αποδοτική όταν εφαρμόζεται σε βάθος και επίσης ότι η οικονομική απόδοση των χωρών οι οποίες εφαρμόζουν ίδιες πολιτικές διαφέρει λόγω εγγενών ιδιαιτεροτήτων. (Zinnes C., Eilat Y., Sachs J., 2001)

Επίσης, σημαντικά είναι τα συμπεράσματα σχετικά και με τις προσπάθειες αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων πριν την ιδιωτικοποίηση. Βλέπουμε ότι κάτι τέτοιο θεωρείται αρνητικό καθώς η βασική λογική που διέπει την συγκεκριμένη στρατηγική μας λέει ότι οι ιδιωτικοποιήσεις γίνονται για τον ακριβώς αντίθετο λόγο: επειδή οι κυβερνήσεις δεν είναι καλές στην αναδιάρθρωση επιχειρήσεων. Όπως έχουν δείξει σχετικές έρευνες που ασχολούνται με την επίδραση του παραπάνω ζητήματος στην καθαρή αξία ιδιωτικοποίησης των επιχειρήσεων, η απορρόφηση του χρέους δεν την αλλάζει, ενώ προγράμματα επενδύσεων και αποδοτικότητας που έχουν εφαρμοστεί, την μειώνουν. (Megginson W., Guriev S., 2005)

Από τις ίδιες έρευνες έχει προκύψει επίσης ότι τα προγράμματα περικοπής προσωπικού που εφαρμόζονται από την κυβέρνηση θεωρούνται αντιπαραγωγικά, καθώς πολύ συχνά οδηγούνται προς την έξοδο οι εργαζόμενοι που δεν θα έπρεπε. Επιπλέον σε έρευνα του 2004 διερευνώνται οι παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή στην μέθοδο της ιδιωτικοποίησης. Φαίνεται ότι η επιλογή της μεθόδου εξαρτάται από θεσμούς της αγοράς και από ειδικούς παράγοντες στην εταιρεία. Οι μεγαλύτερες και πιο προσοδοφόρες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να πωληθούν μέσω των κεφαλαιαγορών. Από την άλλη, η καλύτερη προστασία των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα πώλησης μέσω απ’ ευθείας πώλησης. (Megginson W., Guriev S., 2005)

Άλλη μια σημαντική ένδειξη που προκύπτει, είναι ότι οι επιχειρήσεις που πωλούνται μέσω του χρηματιστηρίου είναι σημαντικά υποτιμημένες. Επενδυτές που αγοράζουν μετοχές από δημόσιες επιχειρήσεις που ιδιωτικοποιούνται, φαίνεται ότι έχουν υψηλή απόδοση στο κεφάλαιό τους (κοντά στο 30%) και βραχυπρόθεσμα και

μακροπρόθεσμα. Αυτό το εύρημα είναι ακόμα πιο εντυπωσιακό όταν συνυπολογίσουμε το γεγονός ότι από χρηματοοικονομικές έρευνες που έχουν γίνει, προκύπτει αρνητική μακροπρόθεσμη απόδοση όσον αφορά την προσφορά μετοχών από τον ιδιωτικό τομέα. Αυτή η υποτίμηση μάλιστα δείχνει ότι οι στόχοι της ιδιωτικοποίησης δεν είναι μονοδιάστατοι, δεν περιορίζονται δηλαδή μόνο στην μεγιστοποίηση των εσόδων, αλλά οι κυβερνήσεις επιδιώκουν και άλλα οφέλη για την κοινωνία. (Megginson W., Guriev S., 2005)

Άλλο ένα στοιχείο που διερευνάται είναι το αντίκτυπο της συγκεκριμένης πολιτικής στην ανάπτυξη των χρηματιστηρίων. Οι ιδιωτικοποιήσεις έχουν συμβάλει στην ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών παγκοσμίως, αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι έχουν αυξήσει την κεφαλαιοποίηση και την ρευστότητα σχεδόν όλων των εθνικών χρηματιστηρίων εκτός των Η.Π.Α. Σε έρευνα του 2000 που έγινε σε διάφορες χώρες, υπολογίζεται ότι κάθε ιδιωτικοποίηση συμβάλλει σε μια αύξηση της ρευστότητας του χρηματιστηρίου κατά 2,3% τον επόμενο χρόνο και κατά 1,7% τον μεθεπόμενο. Αυτή η συσχέτιση άλλωστε οδηγεί και τις κυβερνήσεις να επιλέξουν την μέθοδο της πώλησης μετοχών στο χρηματιστήριο, ειδικά σε χώρες με λιγότερο αναπτυγμένες κεφαλαιαγορές, ώστε να βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους. (Megginson W., Guriev S., 2005)

3.2 Ο τραπεζικός κλάδος

Ίσως ο κλάδος για τον οποίο έχουν γίνει οι περισσότερες μελέτες σχετικά με τα αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης είναι ο τραπεζικός. Κάτι τέτοιο υποδεικνύει την μεγάλη σημασία της εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής στις τράπεζες. Όντως από την διεθνή εμπειρία βλέπουμε ότι σχεδόν σε όλες τις χώρες στις οποίες η κρατική συμμετοχή στην ιδιοκτησία των τραπεζών είναι μεγάλη -και συνεπώς και η κρατική παρέμβαση- το συνολικό αποτέλεσμα είναι καταστροφικό. Θεωρείται λοιπόν ότι οι κυβερνήσεις θα πρέπει να αποκρατικοποιούν πλήρως τις κρατικές τράπεζες όποτε είναι πολιτικά εφικτό. (Megginson L. W., 2005)

Αυτό επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα, καθώς η αποδοτικότητα των τραπεζών ακολουθεί ανοδική πορεία μετά την ιδιωτικοποίηση, αν και η βελτίωση

διαφέρει ανά περιοχή και ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η εθνική οικονομία. Στα κράτη του ΟΟΣΑ η βελτίωση στην απόδοση είναι εμφανής, όπως και στις μεταβατικές οικονομίες. Στις μεταβατικές οικονομίες ωστόσο τα οφέλη παρουσιάστηκαν όταν οι τράπεζες πωλήθηκαν σε ξένους στρατηγικούς επενδυτές την δεκαετία του '90, ενώ είχε προηγηθεί μερική ιδιωτικοποίηση μέσω της μεθόδου των κουπονιών, η οποία απέτυχε να επιφέρει βελτιώσεις στην απόδοση, λόγω των συνεχών κρατικών παρεμβάσεων στις πολιτικές δανεισμού των τραπεζών. (Megginson L. W., 2005)

Επίσης άλλο ένα συμπέρασμα που προκύπτει από τις έρευνες είναι ότι είναι προτιμότερη η ιδιωτικοποίηση μιας τράπεζας μέσω απ' ευθείας πώλησης σε επενδυτές σε σχέση με την πώλησή της μέσω χρηματιστηρίου, καθώς οι ιδιωτικοποιήσεις τραπεζών με την έκδοση μετοχών δεν φαίνεται να είναι επιτυχημένη σε χώρες εκτός του ΟΟΣΑ. Τέλος όσον αφορά τις αναπτυσσόμενες χώρες, η συνολική αξιολόγηση της επιτυχίας αυτής της στρατηγικής δεν είναι εύκολη, καθώς τα αποτελέσματα είναι ανάμικτα. (Boubakri N., Cosset C. J., Fischer K., Guedhami O., 2005) Τα συμπεράσματα που έχουν συναχθεί από τις έρευνες μας βοηθούν να καταλήξουμε σε κάποιες προϋποθέσεις, οι οποίες διασφαλίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την βελτίωση της απόδοσής τους και είναι οι εξής:

- Η πλήρης ιδιωτικοποίηση είναι προτιμότερη, ωστόσο εάν αυτό δεν συμβαίνει θα πρέπει να υπάρχουν διασφαλίσεις ότι η κυβέρνηση θα δρα μόνο ως παθητικός επενδυτής, χωρίς να λαμβάνει μέρος στις πολιτικές των τραπεζών.
- Αποτελεσματικές μέθοδοι μέσω των οποίων θα αντιμετωπίζονται τα επισφαλή δάνεια πριν ή κατά την διάρκεια της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης είναι απαραίτητες. Αυτό το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό στις περιπτώσεις όπου τα επισφαλή δάνεια είναι πολύ μεγάλα σε κρατικές επιχειρήσεις.
- Είναι αναγκαίο να εξαιρεθεί η ροπή των τραπεζών στο να δανείζουν αυτές τις κρατικές επιχειρήσεις και μετά την ιδιωτικοποίηση, ιδίως σε χώρες όπου η συγκέντρωση επιχειρήσεων στο κράτος είναι μεγάλη.
- Είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί ένα ρυθμιστικό πλαίσιο το οποίο θα είναι επαρκώς ανεξάρτητο από πολιτικές επιρροές. Κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική εξέταση, εποπτεία και διενέργεια ελέγχου των τραπεζών.

- Οι κυβερνήσεις πρέπει να αποφεύγουν να εγγυώνται το 100% των καταθέσεων στις ιδιωτικοποιημένες τράπεζες, καθώς τα προβλήματα που αυτό το ηθικό ζήτημα δημιουργεί, είναι επίσης μεγάλα και στο τραπεζικό σύστημα του ιδιωτικού τομέα.
- Τέλος οι κυβερνήσεις ίσως θα πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε ξένους επενδυτές –κυρίως ξένες εμπορικές τράπεζες- ώστε να προσελκύσουν τα απαραίτητα κεφάλαια, τεχνογνωσία, τεχνολογία και οικονομική νομιμότητα. (Megginson L. W., 2005)

3.3 Η ελληνική εμπειρία

Στην Ελλάδα αντίστοιχες μελέτες σπανίζουν, καθώς δεν έχει διερευνηθεί από πολλούς η απόδοση των επιχειρήσεων μετά την ιδιωτικοποίησή τους. Σε έρευνα που είχε γίνει το 2006 διερευνώνται 10 επιχειρήσεις οι οποίες ιδιωτικοποιήθηκαν από το 1990 μέχρι το 2004. Τα αποτελέσματα στο σύνολό τους δεν είναι ενθαρρυντικά και θεωρείται ότι σε γενικές γραμμές δεν μπορούμε να πούμε ότι το εγχείρημα των ιδιωτικοποιήσεων έχει στεφθεί με επιτυχία στον ελληνικό χώρο. (Georgopoulos D., Mylonakis J., Papadogonas T., 2006)

Στην συγκεκριμένη έρευνα εξετάζονται 4 οικονομικοί δείκτες. Ο πρώτος είναι η κερδοφορία (return on assets), την οποία και περιμένουμε να αυξηθεί καθώς στον ιδιωτικό τομέα τα κίνητρα για τους managers ωθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Ο δεύτερος είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων (sales growth), όπου και εδώ από την στιγμή που τα κίνητρα είναι διαφορετικά στον ιδιωτικό τομέα και λόγω της αύξησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης, περιμένουμε επίσης αύξηση. (Georgopoulos D., Mylonakis J., Papadogonas T., 2006)

Ο τρίτος δείκτης είναι αυτός των επενδύσεων, ο οποίος δεν είναι ένα απόλυτα ξεκάθαρο θέμα. Θεωρητικά περιμένουμε να αυξηθούν οι επενδύσεις στην εταιρεία από τον ιδιωτικό τομέα, ώστε η επιχείρηση τουλάχιστον να συμβαδίζει με τους υπάρχοντες ή τους μελλοντικούς ανταγωνιστές της, σε μία πολύ ανταγωνιστική αγορά. Ωστόσο αυτό σχετίζεται και με τις διεργασίες που έχουν γίνει πριν την ιδιωτικοποίηση. Εάν λοιπόν η επιχείρηση έχει αναδιαρθρωθεί σε σημαντικό βαθμό

πριν την ιδιωτικοποίηση, τότε με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, οι επενδύσεις από τον ιδιωτικό τομέα δεν αναμένεται να είναι μεγάλες. (Georgopoulos D., Mylonakis J., Papadogonas T., 2006)

Τέλος ο τέταρτος δείκτης είναι ο δανεισμός, ο οποίος περιμένουμε να μειωθεί ως αποτέλεσμα της αυξημένης κερδοφορίας της επιχείρησης λόγω της αυξημένης αποδοτικότητάς της. Η απαιτούμενη ρευστότητα μπορεί επίσης να εξασφαλιστεί και από προσφορά μετοχών της εταιρείας στο χρηματιστήριο και συνεπώς να μειωθεί ο δανεισμός κατά αυτό τον τρόπο. (Georgopoulos D., Mylonakis J., Papadogonas T., 2006)

Ο πίνακας της επόμενης σελίδας παρουσιάζει την κατάσταση των οικονομικών δεικτών στις 10 εταιρείες που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας, πριν και μετά την ιδιωτικοποίηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πίνακας 3.1: Κατάσταση οικονομικών δεικτών 10 μεγάλων ελληνικών εταιρειών μετά την ιδιωτικοποίηση

Εταιρεία		Οικονομικοί δείκτες			
		ROA	Sales Growth	Investment	Leverage
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΧΗΜΑΤΩΝ (ΕΛΒΟ)	Πριν την ιδιωτικοποίηση	0,08	0,22	0,11	0,36
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΧΗΜΑΤΩΝ (ΕΛΒΟ)	Μετά την ιδιωτικοποίηση	0,15	-0,17	-0,17	0,18
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ	Πριν την ιδιωτικοποίηση	0,99	0,06	8,76	
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ	Μετά την ιδιωτικοποίηση	0,51	-0,25	-0,28	
OLYMPIC CATERING	Πριν την ιδιωτικοποίηση	0,81	0,02	0,29	
OLYMPIC CATERING	Μετά την ιδιωτικοποίηση	0,51	-0,2	0,53	
ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΕΡΙΟΥ (ΔΕΠΑ)	Πριν την ιδιωτικοποίηση	0	13,53	0,25	0,21
ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΕΡΙΟΥ (ΔΕΠΑ)	Μετά την ιδιωτικοποίηση	0,03	0,27	-0,15	0,2
ΟΤΕ	Πριν την ιδιωτικοποίηση	0,16	0,17	0,03	0,09
ΟΤΕ	Μετά την ιδιωτικοποίηση	0,13	0,03	0,08	0,1
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ	Πριν την ιδιωτικοποίηση	0,03	-0,02	0,28	0,26
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ	Μετά την ιδιωτικοποίηση	0,14	0,15	0,04	0,12
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ	Πριν την ιδιωτικοποίηση	0,35	0,05	-0,5	0,74
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ	Μετά την ιδιωτικοποίηση	0,41	-0,04	0,42	0,24
COSMOTE	Πριν την ιδιωτικοποίηση	0,24		0,74	0,22
COSMOTE	Μετά την ιδιωτικοποίηση	0,49	-0,21	-0,21	0,17
ΟΠΑΠ	Πριν την ιδιωτικοποίηση	0,58			0,32
ΟΠΑΠ	Μετά την ιδιωτικοποίηση	0,6	0,25	-0,31	0,08
ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ	Πριν την ιδιωτικοποίηση	0,2	0	-0,39	0,21
ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ	Μετά την ιδιωτικοποίηση	0,19	-0,03	-0,05	0,2

Πηγή: Georgopoulos D., Mylonakis J., Papadogonas T., 2006

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα του πίνακα μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής συνοπτικά συμπεράσματα για την αποδοτικότητα των εξεταζόμενων εταιρειών μετά την ιδιωτικοποίηση:

1. Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων: Τα αποτελέσματα είναι ανάμικτα. Τα κέρδη και ο δανεισμός συμπίπτουν με την θεωρία, αλλά οι άλλοι δύο δείκτες, η ανάπτυξη των πωλήσεων και οι επενδύσεις ακολουθούν αντίθετη πορεία από αυτή που θεωρητικά θα έπρεπε.
2. Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών: Οι τρεις δείκτες οι οποίοι είναι διαθέσιμοι δεν συμφωνούν με την θεωρία, αφού ενώ θα έπρεπε και στους τρεις να έχουμε αύξηση, συμβαίνει το αντίθετο.
3. Olympic Catering: Ούτε εδώ τα αποτελέσματα είναι θετικά, όπως φαίνεται και από τον πίνακα. Η επιχείρηση αναγκάστηκε μετά την ιδιωτικοποίηση να δραστηριοποιηθεί σε ένα ανοιχτό και ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο φαίνεται ότι δεν ήταν προς όφελός της.
4. Δημόσια Επιχείρηση Αερίου: Το δημόσιο κατέχει ακόμα το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών που φτάνει στο 65% (προβλέπεται στο μέλλον να πουλήσει το 55%). Γι' αυτό τον λόγο δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η επιχείρηση έχει περάσει στα χέρια του ιδιωτικού τομέα, ωστόσο εξετάζεται λόγω της εισαγωγής της μητρικής εταιρείας (ΕΛ.ΠΕ.) στο χρηματιστήριο και της άμεσης σχέσης της με την Petrola που είναι ο βασικός μέτοχος της μητρικής. Από τα στοιχεία παρατηρούμε ότι μόνο τα κέρδη ακολουθούν την αναμενόμενη κατεύθυνση, ωστόσο όπως αναφέρεται από τους συγγραφείς της έρευνας, αυτά έχουν αρχίσει να αυξάνονται πριν την ιδιωτικοποίηση. Η επιχείρηση συνεχίζει να είναι απόλυτο μονοπώλιο στην αγορά.
5. ΟΤΕ: Άλλη μια περίπτωση όπου δεν επιβεβαιώνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς μόνο οι επενδύσεις φαίνεται να ακολουθούν μια αυξητική τάση. Ο ΟΤΕ έπαψε να είναι η μοναδική επιχείρηση στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας, χάνοντας την μονοπωλιακή του δύναμη και απ' ότι φαίνεται κάτι τέτοιο δεν έδρασε προς όφελός του.
6. Ελληνικά Πετρέλαια: Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι συγγραφείς αναφέρουν ότι ούτε ένας από τους δείκτες δεν ακολουθεί την πορεία που υποτίθεται θα έπρεπε να ακολουθούν και η κατάσταση δεν έχει αλλάξει από το 1998, όταν και διατέθηκε ποσοστό 23% στο κοινό.

7. Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης: Εδώ σημειώνεται ότι ο δείκτης των κερδών χειροτερεύει από το 1993, όταν και εισήχθη στο χρηματιστήριο, ενώ η ανάπτυξη των πωλήσεων και των επενδύσεων δε ακολουθούν συγκεκριμένη κατεύθυνση. Μόνο ο δείκτης του δανεισμού φαίνεται να βελτιώνεται, κάτι που συνάδει με την θεωρία.
8. Cosmote: Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας, που αποτελεί μια ολιγοπωλιακή αγορά. Η ανάπτυξη των πωλήσεων και οι επενδύσεις χειροτερεύουν μετά την ιδιωτικοποίηση, ενώ οι άλλοι δύο δείκτες δεν φαίνεται να ακολουθούν ξεκάθαρη κατεύθυνση.
9. ΟΠΑΠ: Εισήχθη στο χρηματιστήριο το 2001 και από τότε δεν φαίνεται να έχει αλλάξει ο δείκτης των κερδών. Η ανάπτυξη των πωλήσεων και οι επενδύσεις έχουν χειροτερέψει, ενώ αντίθετη πορεία ακολουθεί ο δανεισμός. Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία νομίμως μονοπωλιακή αγορά.
10. ΑΓΕΤ Ηρακλής: Η τσιμεντοβιομηχανία Ηρακλής είναι η τελευταία επιχείρηση που εξετάζεται. Ιδιωτικοποιήθηκε το 1992 με απ' ευθείας πώληση και τα κέρδη και ο δανεισμός εμφανίζουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Από την άλλη η ανάπτυξη των πωλήσεων και οι επενδύσεις δεν ακολουθούν κάποια ξεκάθαρη πορεία. (Georgopoulos D., Mylonakis J., Papadogonas T., 2006)

Η συνολική αξιολόγηση των παραπάνω περιπτώσεων δείχνει ότι η εξέλιξη των τριών πρώτων δεικτών (κέρδη, αύξηση πωλήσεων, επενδύσεις) στην ελληνική πραγματικότητα, δεν συνάδουν με αποτελέσματα που αναμένουμε να έχουμε βάσει θεωρίας. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή, ειδικά στις αγορές οι οποίες εξετάζονται, ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι ιδιαίτερα ατελής, καθώς έχουμε πολλές περιπτώσεις ολιγοπωλίων ή ακόμα και μονοπωλίων. Έτσι δεν δημιουργούνται τα αναμενόμενα κίνητρα που πρέπει να δημιουργηθούν σε αγορές όπου ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και θα ωθήσουν την εταιρεία να λειτουργήσει πιο αποδοτικά, βελτιώνοντας τους προαναφερθέντες δείκτες της. (Georgopoulos D., Mylonakis J., Papadogonas T., 2006)

Άλλη μία σχετική εργασία είναι αυτή του Δραγουμάνου Νικόλαου το 2011, ο οποίος διερεύνησε την επίδραση της ιδιωτικοποίησης στην αποδοτικότητα των μετοχών των ελληνικών επιχειρήσεων την διετία 2001-2002. Για να είναι αξιόπιστα

τα αποτελέσματα και να μην επηρεάζεται η έρευνα από την χρηματιστηριακή συγκυρία σε κάποια από τις δύο περιόδους, οι τιμές των μετοχών των ιδιωτικοποιηθέντων επιχειρήσεων διαιρέθηκαν με τις τιμές του Γενικού Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών και κατά τις δύο περιόδους. Η έρευνά του λοιπόν βασίστηκε στην στάθμιση των τιμών κλεισίματος των μετοχών και του Γενικού Δείκτη και χρησιμοποιώντας μέσες τιμές κατέληξε σε συμπεράσματα βάσει αυτών των παραγόντων. (Δραγουμάνος Ν., 2011)

Ο πίνακας που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα, απεικονίζει τις μέσες σχετικές τιμές των μετοχών 16 εταιρειών, πριν και μετά την αποκρατικοποίησή τους και την ανάλογη ποσοστιαία μεταβολή αυτών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πίνακας 3.2: Μέσες σχετικές τιμές των μετοχών 16 εταιρειών πριν και μετά την αποκρατικοποίησή τους

Εταιρία	Μέσες Σχετικές Τιμές πριν την αποκρατικοποίηση	Μέσες Σχετικές Τιμές μετά την αποκρατικοποίηση	Ποσοστιαία Μεταβολή
ΕΤΕ	3,32	3,66	10%
ΟΤΕ	4,6	6,3	37%
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	1,35	0,65	-52%
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	0,3	0,97	223%
ΚΑΕ	8,33	15,41	85%
ΟΛΠ	-	5,13	-
ΟΛΘ	-	2,14	-
ΔΕΗ	-	7,08	-
ΟΠΑΠ	5,97	6,8	14%
ΕΥΑΘ	-	1,28	-
ΕΥΔΑΠ	-	1,35	-
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	7,51	4,48	-40%
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑ	2,43	2,63	8%
OLYMPIC CATERING	4,37	1,91	-56%
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	24,14	13,42	-44%
ΤΤ	3,08	0,79	-74%

Πηγή: Δραγουμάνος Ν., 2011

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα ο οποίος παρουσιάζει συνοπτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, θετικά τα αποτελέσματα ήταν για τους μετόχους των εταιρειών: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, ΟΤΕ, Τράπεζα Πειραιώς, Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών, ΟΠΑΠ, Ελληνικών Χρηματιστηρίων. Για τις μετοχές των εταιρειών ΟΛΠ, ΟΛΘ, ΕΥΑΘ και ΕΥΔΑΠ δεν υπήρχε κατάλληλο μέτρο σύγκρισης καθώς δεν ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο στην τελευταία μετοχοποίηση. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις παρουσίασαν, αντιθέτως με τις πρώτες, αρνητικά αποτελέσματα. Ωστόσο όσον αφορά την Αγροτική Τράπεζα και το Ταχυδρομικό

Ταμειυτήριο, το ποσοστό ιδιωτικής συμμετοχής στα χαρτοφυλάκια δεν είναι τέτοιο που να τις χαρακτηρίζει ως ιδιωτικοποιημένες, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στο κράτος. (Δραγουμάνος Ν., 2011)

Συνεπώς από την ανάλυση που προηγήθηκε δεν μπορεί να συναχθεί προφανές συμπέρασμα για την επίδραση των αποκρατικοποιήσεων στην Ελλάδα, όσον αφορά την μετοχή των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεων. Η μεγαλύτερη θετική επίδραση βλέπουμε ότι υπάρχει στην Τράπεζα Πειραιώς, ενώ το μεγαλύτερο πλήγμα δέχεται το Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο. Παρατηρούμε λοιπόν ότι και σε αυτή την έρευνα υπάρχουν θετικά και αρνητικά σημεία όπως και στην προηγούμενη (η οποία βέβαια εξέταζε διαφορετικά στοιχεία), χωρίς να φαίνεται ξεκάθαρη κατεύθυνση των αποτελεσμάτων της ιδιωτικοποίησης.

Η έλλειψη λοιπόν σχετικών ερευνών για την απόδοση των ιδιωτικοποιήσεων στην ελληνική πραγματικότητα, δείχνει ότι θα πρέπει να διερευνηθεί το σχετικό θέμα σε μεγαλύτερο βάθος για να εντοπιστούν περιοχές προς βελτίωση, ώστε να είναι προετοιμασμένες οι ελληνικές κυβερνήσεις για το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων που ακολουθεί. Τέλος είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από την διεθνή εμπειρία, ώστε να γίνουν οι διαρθρωτικές αλλαγές που απαιτούνται και να επιλεγούν οι σωστές μέθοδοι ιδιωτικοποίησης, με απώτερο σκοπό να ωφεληθούν τα μέγιστα τόσο οι επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη αυτών, όσο και το κοινωνικό σύνολο.

3.4 Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Δραγουμάνος Ν., 2011, Αξιολόγηση των Επιδόσεων των Ιδιωτικοποιημένων Ελληνικών Επιχειρήσεων, Πειραιάς
2. Boubakri N., Cosset C. J., Fischer K., Guedhami O., 2005, Privatization and bank performance in developing countries, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 29, 2015-2041
3. D'Souza J., Megginson W., Nash R., 2007, The effects of changes in corporate governance and restructurings on operating performance: Evidence from privatizations, *Global Finance Journal*, Vol. 18, 157-184
4. Galal A., Jones L., Tandon P., Vogelsang I., 1994, *Welfare Consequences of Selling Public Enterprises, An Empirical Analysis*, Oxford University Press, Washington D.C.
5. Georgopoulos D., Mylonakis J., Papadogonas T., 2006, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 7
6. Megginson L. W., 2005, The economics of bank privatization, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 29, 1931-1980
7. Megginson W., Guriev S., 2005, Privatization: What Have We Learned?, ABCDE Conference in St. Petersburg
8. Zinnes C., Eilat Y., Sachs J., 2001, The Gains from Privatization in Transition Economies: Is "Change of Ownership" Enough?, *IMF Staff Papers*, Vol.48

4 Ιδιωτικοποιήσεις και Ανθρώπινος Παράγοντας

4.1 Εισαγωγή

Η επίδραση των ιδιωτικοποιήσεων και των διαφόρων επιμέρους στρατηγικών τους στον ανθρώπινο παράγοντα και πιο συγκεκριμένα στην απασχόληση των δημοσίων υπαλλήλων, είναι ένα θέμα το οποίο απασχολεί επί δεκαετίες τους οικονομολόγους. Απόψεις έχουν εκφραστεί πολλές και από υποστηρικτές και από πολέμιους της ιδιωτικοποίησης, ωστόσο είναι τελικώς αρκετά δύσκολο να βγει ένα συμπέρασμα το οποίο να 'γέρνει' την πλάστιγγα προς την μία ή την άλλη κατεύθυνση.

Μπορεί η ιδιωτικοποίηση να στοχεύει στην αύξηση της κερδοφορίας, της λειτουργικής αποδοτικότητας, των επενδύσεων και των πωλήσεων της επιχείρησης, ωστόσο αυτοί που αντιτίθεται στην συγκεκριμένη πολιτική, ισχυρίζονται ότι στην άλλη πλευρά του νομίσματος βρίσκεται το κοινωνικό κόστος. Η θέση τους λοιπόν είναι ότι στον βωμό της ιδιωτικοποίησης, θυσιάζονται κοινωνικοί και πολιτικοί σκοποί. Ένας από τους πιο ευαίσθητους αυτούς παράγοντες είναι η απασχόληση. (Berg E., Cowan L. G., Gasparo E., Rawlings L., Snider P., 1996)

Η ιδιωτικοποίηση είναι ίσως η πολιτική που επιφέρει τις πιο δραματικές αλλαγές όταν η κυβέρνηση ακολουθεί μια γενικότερη αναδιάρθρωση του κράτους. Ανάλογες λοιπόν είναι και οι ενέργειες που αφορούν τους υπαλλήλους. Η δραματική αναδιάρθρωση του οργανισμού και η εκ βάθρων επαναδόμησή του, κυρίως όταν πρόκειται για προβληματικές επιχειρήσεις, έχει ανάλογες επιπτώσεις και στο ανθρώπινο δυναμικό της. (Posusney P. M., Cook J. L., 2002)

Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα, οι οποίες αφορούν δημοτικές υπηρεσίες, το εργασιακό κόστος καταλαμβάνει τα τρία τέταρτα του προϋπολογισμού. Από αυτό το στοιχείο, φαίνεται ξεκάθαρα γιατί το εργατικό κόστος παίζει τόσο μεγάλο ρόλο στις ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις και στην προσπάθεια των νέων διοικήσεων να αναδιοργανώσουν την επιχείρηση. (Esfahani M. A., Hosseini S., 2009)

Καθώς οι δημόσιες επιχειρήσεις πολλές φορές προστατεύονται από τον ανταγωνισμό και χρηματοδοτούνται από το κράτος, δεν ενεργούν ορθολογικά και αξιοκρατικά όσον αφορά την πρόσληψη, την διατήρηση και τις στρατηγικές που ακολουθούνται για την ανάπτυξη και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Κάτι τέτοιο οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα, υπερβολικά εργασιακά κόστη, τα οποία με την σειρά τους οδηγούν σε αναποτελεσματικότητα και χρηματοοικονομικές ζημιές.

Πολλοί φοβούνται ότι από την στιγμή που η χαμηλή αποδοτικότητα και η αναποτελεσματικότητα σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, απαιτούνται μεγάλες περικοπές προσωπικού και πριν την ιδιωτικοποίηση, από την κυβέρνηση και μετά την ιδιωτικοποίηση, κατά την διαδικασία αναδιάρθρωσης. Όντως, όπως αναφέρθηκε και πριν ιδίως σε προβληματικές επιχειρήσεις, οι αναπροσαρμογές στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι αναπόφευκτες καθώς κάτι τέτοιο κατά κανόνα, κρίνεται αναγκαίο για να επανέλθει η επιχείρηση σε σωστή λειτουργία.

Ωστόσο παρά το γεγονός ότι επικρατεί αυτή η νοοτροπία, από την διεθνή εμπειρία έχουμε δει ότι μπορεί να συμβεί και το αντίθετο. Οι εργαζόμενοι δηλαδή έχουν τελικά ωφεληθεί από την ιδιωτικοποίηση, καθώς οι νέες επενδύσεις που έχουν γίνει και οι στρατηγικές ανάπτυξης που έχουν επιλεγεί από τις νέες διοικήσεις, έχουν σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και στην επιχείρηση και στον κλάδο, ενώ παράλληλα η βελτίωση της παραγωγικότητας οδηγεί σε καλύτερες συνθήκες εργασίας.

4.2 Χαρακτηριστικά της απασχόλησης στις δημόσιες επιχειρήσεις

Πριν προχωρήσουμε στις επιπτώσεις της ιδιωτικοποίησης και τις στρατηγικές που ακολουθούνται αφοτου αυτή ολοκληρωθεί, καλό είναι να δούμε πιο συγκεκριμένα ποια είναι τα μεγάλα προβλήματα του δημόσιου τομέα, κάτι που καταδεικνύει και το σκεπτικό βάσει του οποίου ακολουθούν οι ενέργειες που θα δούμε αργότερα από τον ιδιωτικό τομέα. Οι δημόσιες επιχειρήσεις λοιπόν υποφέρουν από τα εξής προβλήματα όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα:

4.2.1 Πλεονάζον ανθρώπινο δυναμικό

Οι κυβερνήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο προσλαμβάνουν πολλούς εργαζομένους ως υπαλλήλους σε δημόσιες υπηρεσίες, πολύ περισσότερους απ' ό τι χρειάζεται. Άλλωστε κάποιες από τις επιχειρήσεις έχουν ιδρυθεί ως μέσο για την δημιουργία θέσεων εργασίας και για προστασία των πολιτικών συμφερόντων διάφορων προσώπων. Η προστασία από τον ανταγωνισμό, η έλλειψη αυστηρών περιορισμών όσον αφορά τον προϋπολογισμό αλλά και το ιδιαίτερα σημαντικό γεγονός της ασφάλειας που νιώθει ο εργαζόμενος από την μονιμότητα, οδηγούν σε χρόνια προβλήματα πλεονάζοντος προσωπικού, τα οποία με την σειρά τους επιβαρύνουν την επιχείρηση και σε άλλους τομείς. (Sheshinski E., López-Calva F. L., 2003)

Από στατιστικά στοιχεία που υπάρχουν στην παγκόσμια βιβλιογραφία μπορούμε να συνάγουμε και τα αντίστοιχα συμπεράσματα. Στην Ινδία και στην Τουρκία για παράδειγμα, το πλεονάζον ανθρώπινο δυναμικό στις δημόσιες επιχειρήσεις στις αρχές του '90 υπολογιζόταν στο 35%, ενώ στην περίπτωση της Σρι Λάνκα το αντίστοιχο ποσοστό ανέβαινε στο 40-50% σε ένα πλήθος 120.000 υπαλλήλων. Επίσης κάτι τέτοιο βλέπουμε και στην περίπτωση της Γκάνας και της Ουγκάντας όπου όμως έχουν μικρότερο ποσοστό, γύρω στο 25%. Αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται συνήθως σε διοικητικές θέσεις και θέσεις γραφείων παρά σε πιο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας. (Kikeri S., 1998)

Επίσης, κάτι τέτοιο είναι πολύ πιο εύκολο να συμβεί σε επιχειρήσεις οι οποίες απολαμβάνουν μονοπωλιακές θέσεις και μεγάλες κρατικές επιδοτήσεις. Αυτές οι επιχειρήσεις κυρίως αφορούν ηγέτες στον κλάδο τους όπως παραγωγούς ατσαλιού και τσιμέντου και κατασκευαστικές εταιρείες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό των αιγυπτιακών επιχειρήσεων παραγωγής ατσαλιού των οποίων το πλεονάζον ανθρώπινο δυναμικό είχε φτάσει το 80% το έτος 1991. (Kikeri S., 1998)

Πρόβλημα υπήρχε και στις αντίστοιχες επιχειρήσεις της Τουρκίας, σε μικρότερο όμως βαθμό καθώς εκεί το ποσοστό δεν ξεπέρασε το 30%. Επίσης τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι ανάλογο πρόβλημα τότε αντιμετώπιζαν και οι μεγάλες χώρες της Νοτίου Αμερικής (Βραζιλία, Αργεντινή, Χιλή), όπου πιο συγκεκριμένα στην Βραζιλία, το αντίστοιχο ποσοστό στις δημόσιες επιχειρήσεις σιδηροδρόμων ήταν κοντά στο 50%. (Kikeri S., 1998)

4.2.2 Γενναιόδωρες αμοιβές

Ένα ακόμη σύνηθες φαινόμενο στον δημόσιο τομέα είναι αυτό των αδικαιολόγητα υψηλών αμοιβών. Από την στιγμή που οι περιορισμοί στον προϋπολογισμό των εταιρειών δεν είναι αυστηροί, πολλές επιχειρήσεις τείνουν να ανταμείβουν τους εργαζομένους τους πολύ παραπάνω απ' ότι θα έπρεπε. Η κρατική χρηματοδότηση στην οποία έχουν πρόσβαση, είναι άλλος ένας από τους κύριους λόγους που συμβαίνει κάτι τέτοιο. Έτσι διερευνώντας τα στοιχεία πολλών αναπτυσσόμενων χωρών παρατηρούμε ότι οι εργάτες χαμηλής ειδίκευσης πληρώνονται πολύ παραπάνω σε σχέση με τους αντίστοιχους του ιδιωτικού τομέα. (Sheshinski E., López-Calva F. L., 2003)

Στην Τουρκία για παράδειγμα, βάσει στοιχείων της δεκαετίας του '90, οι εργάτες σε επιχειρήσεις του δημοσίου με άσχημα οικονομικά αποτελέσματα, πληρώνονταν τρεις φορές παραπάνω από τους αντίστοιχους συναδέλφους τους που απασχολούνταν στον ιδιωτικό τομέα. Στο Μπαγκλαντές και την Αίγυπτο η μείωση των μισθών, λόγω μεγάλων ελλειμμάτων του κράτους, συνοδεύτηκε από άλλες παροχές όπως bonus, για να αποζημιωθούν για την μείωση. Επίσης σε πολλές χώρες της Αφρικής και της Ασίας ο μισθός συνοδεύεται και από άλλα προνόμια όπως παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, εκπαίδευση, στέγαση και μεταφορά. (Kikeri S., 1998)

Τα στοιχεία δείχνουν μάλιστα ότι τα προνόμια που συνοδεύουν τον μισθό αντιστοιχούν στο 20% των μισθών στην Αφρική, 20-35% στην Ασία και 24-37% στην Λατινική Αμερική. Επίσης σε έρευνα που είχε γίνει στο Μεξικό σε 361 επιχειρήσεις, είχε φανεί ότι οι πρόσθετες παροχές, τριπλασίαζαν ουσιαστικά τον μισθό των υπαλλήλων. Ωστόσο μπορούμε να πούμε ότι διάφορες τέτοιες παροχές ίσως να είναι σε ένα μεγάλο βαθμό δικαιολογημένες σε αυτές τις χώρες, λόγω της απουσίας κοινωνικής πρόνοιας και αξιοπρεπών κρατικών υποδομών. (Kikeri S., 1998)

4.2.3 Συμβάσεις εργασίας

Ίδιον της απασχόλησης στον δημόσιο τομέα είναι επίσης και οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας, οι οποίες είναι ιδιαίτερα άκαμπτες. Αυτές οι συμβάσεις οδηγούν σε υψηλή εργασιακή ασφάλεια, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις εξασφαλίζουν ακόμα και την εφ' όρου ζωής πληρωμή στους εργαζομένους. Η μονιμότητα ωστόσο και η υψηλή εργασιακή ασφάλεια με την σειρά τους οδηγούν σε σοβαρά προβλήματα αφού πέρα από την χαμηλή παραγωγικότητα, θέτουν επίσης περιορισμούς στους διοικούντες στην απόλυση και την πρόσληψη ανθρώπων, στο να διανείμουν την εργασία όπως αυτοί νομίζουν πως είναι καλύτερο και να προβούν σε υπεργολαβική ανάθεση δραστηριοτήτων σε όσους δεν ανήκουν στις εργατικές ενώσεις.

Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του επιχειρησιακού κόστους, αλλά και στην αύξηση των κατ' εξακολούθηση αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία. Τέτοιες συμπεριφορές παρατηρούνται συνήθως σε κλάδους όπου τα συνδικάτα των εργαζομένων έχουν μεγάλη δύναμη και μέσω της ισχυρής τους θέσης καταφέρνουν να υιοθετούν αντιπαραγωγικές πρακτικές στον εργασιακό χώρο. Έτσι συντηρούνται στον δημόσιο τομέα εργαζόμενοι οι οποίοι δεν θα μπορούσαν να βρουν αλλού δουλειά είτε λόγω συμπεριφοράς και νοοτροπιών, είτε λόγω έλλειψης ικανοτήτων. (Alkhafaji F. A., 1993)

4.3 Η απασχόληση μετά την ιδιωτικοποίηση

4.3.1 Μείωση του ανθρώπινου δυναμικού

Η ιδιωτικοποίηση είναι μια στρατηγική η οποία έχει συνδεθεί στενά με την μείωση των απασχολούμενων ανθρώπων στις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν. Ωστόσο είναι σημαντικό να διερευνήσουμε το αίτιο και το αιτιατό στην συγκεκριμένη υπόθεση, καθώς πολλές φορές απολύσεις και αναπροσαρμογές ανθρώπινου δυναμικού έχουν γίνει από κυβερνήσεις, συνεπώς έχουν προηγηθεί της ιδιωτικοποίησης.

Σε γενικές γραμμές, σε χώρες οι οποίες είχαν προχωρήσει σε σοβαρές μεταρρυθμίσεις των συνθηκών της αγοράς εργασίας, η ιδιωτικοποίηση επηρέασε την απασχόληση σε ένα ελάχιστο βαθμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Χιλή, η οποία έκανε εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις της αγοράς εργασίας από την δεκαετία του '70, προχωρώντας σε εξορθολογισμό των θέσεων εργασίας και των μισθών των υπαλλήλων, αλλά αναμορφώνοντας και την αγορά όσον αφορά τους όρους εργασίας και την ευχέρεια των διοικήσεων να προσλαμβάνουν και να απολύουν. (Paul Cook, Colin Kirkpatrick, 1998)

Η συγκεκριμένη αναμόρφωση οδήγησε σε σημαντική μείωση των απασχολούμενων και στον δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα. Έτσι όταν η Στρατιωτική Κυβέρνηση του Αουγκούστο Πινοσέτ άρχισε τις ιδιωτικοποιήσεις το 1985, αυτές δεν συνοδεύτηκαν από απολύσεις. Αντίθετα μάλιστα η απασχόληση σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως αυτές των τηλεπικοινωνιών και του ηλεκτρισμού αυξήθηκε κατά 10%, ως απόρροια της γενικότερης ανάπτυξης της οικονομίας αλλά και λόγω επενδύσεων που συνόδευσαν τις ιδιωτικοποιήσεις. (Kikeri S., 1998, Ogaboh M. A., Ushie E.M, Agba M.S, Nkroyen F., 2010)

Το Μαρόκο, το Μεξικό, η Γκάνα και η Τυνησία είναι επίσης περιπτώσεις στις οποίες ο αριθμός των απασχολούμενων εργαζομένων έμεινε λίγο πολύ ανέπαφος μετά τις ιδιωτικοποιήσεις. Η σημαντική έκθεση των επιχειρήσεων στον ανταγωνισμό, που επικρατούσε πριν την ιδιωτικοποίηση, είχε ως αποτέλεσμα την αποδοτική στελέχωση τους σε ένα κάλο βαθμό, κάτι που συνέβαλε ώστε οι καινούριοι ιδιοκτήτες να είναι διατεθειμένοι να απορροφήσουν ένα σχετικό αριθμό πλεονάζοντος προσωπικού, λόγω νέων επενδύσεων και επεκτατικών στρατηγικών. (Kikeri S., 1998)

Υπάρχουν αρκετές ανάλογες περιπτώσεις στις οποίες η κυβέρνηση προχωράει σε περικοπές και μεταρρυθμίσεις είτε χρόνια πριν, είτε λίγο πριν την ιδιωτικοποίηση για να προλειάνει το έδαφος. Κάτι τέτοιο συνέβη στο Μεξικό. Σε έρευνα που είχε γίνει το 1997 σε 218 ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους, απεικονιζόταν μια μείωση του εργατικού δυναμικού κατά 50%, μείωση που περιλάμβανε και εργάτες και διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων. (Cook P., Kirkpatrick C., 1998)

Ωστόσο κάτι τέτοιο έγινε 4 χρόνια πριν αρχίσουν οι ιδιωτικοποιήσεις, ως προετοιμασία για την πώληση. Σε μερικές μάλιστα επιχειρήσεις η μείωση ήταν ακόμα μεγαλύτερη. Ένα παράδειγμα είναι η απασχόληση σε 4 εργοστάσια ατσαλιού, όπου ενώ το 1985 είχε 35.578 εργαζόμενους, κατέληξε το 1994 να έχει 17.485, με τις μεγαλύτερες περικοπές να έχουν γίνει ακριβώς πριν την ιδιωτικοποίηση, το 1991. (Cook P., Kirkpatrick C., 1998)

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε και την σημασία των συνδικάτων στο συγκεκριμένο θέμα, αναφέροντας ένα παράδειγμα από το Μεξικό. Η αεροπορία AeroMexico ήταν σε σοβαρές συζητήσεις για την ιδιωτικοποίησή της στις αρχές του '90. Ωστόσο οι συνεχείς απεργιακές κινητοποιήσεις που γινόντουσαν λόγω της μεγάλης δύναμης των συνδικάτων, διέκοψαν τις συζητήσεις και ανάγκασαν την επιχείρηση να κηρύξει πτώχευση. Στην συνέχεια προχώρησε σε ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων και μόνο ένα τμήμα των εργαζομένων απασχολήθηκε από τον καινούριο ιδιοκτήτη. (Lopez de Silanes F., 1997)

Μάλιστα σε έρευνα του μεξικανού καθηγητή Lopez de Silanes το 1997 φαίνεται μια ισχυρή συσχέτιση της δύναμης των εργατικών ενώσεων με την πιθανότητα να ιδιωτικοποιηθεί μια επιχείρηση, αλλά και με την επίδραση στην τιμή πώλησης. Εάν λοιπόν ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων συμμετέχει σε συνδικάτα, τότε η λύση της ιδιωτικοποίησης παρουσιάζεται πιο ελκυστική, καθώς αυξάνονται τα κόστη, λόγω κυρίως των απεργιών. Από την άλλη μεριά όμως, από την στιγμή που η θέση των συνδικάτων είναι ισχυρή, παρεμβάλουν σοβαρά εμπόδια στην διαδικασία και αρκετά συχνά όπως έχουμε δει από την διεθνή εμπειρία, πετυχαίνουν τον στόχο τους να μπλοκάρουν την ιδιωτικοποίηση. (Lopez de Silanes F., Shleifer A., Vishny W. R., 1997)

Ακόμα ένα σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από την ίδια έρευνα –και δείχνει την εντυπωσιακή επιρροή των εργατικών ενώσεων- είναι ότι κάθε επιπλέον απεργία που αφορά την ιδιωτικοποίηση, συμβάλλει στην μείωση κατά 19% της καθαρής αξίας της πωλούμενης εταιρείας. Συνεπώς οι εργασιακές συνθήκες και η δύναμη των συνδικάτων παίζουν καθοριστικό ρόλο όχι μόνο στην πραγματοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής, αλλά και στο κατά πόσο αυτή θα είναι επιτυχημένη και σε χρηματοοικονομικούς όρους για το κράτος. (Lopez de Silanes F., 1997)

Σε συγκριτική αξιολόγηση του Brendan Martin για τις περιπτώσεις της ιδιωτικοποίησης των σιδηροδρόμων στην Γκάνα και την Ακτή Ελεφαντοστού την δεκαετία του '90, φάνηκε ότι οι μεγαλύτερες περικοπές είχαν γίνει από το κράτος, προ της ιδιωτικοποίησης. Το μέγεθος είναι μεγαλύτερο, ποσοστιαία, ειδικά στην περίπτωση της Ακτής Ελεφαντοστού, όπου από 3.800 εργαζόμενους το 1980, φτάσαμε σε 1.020 το 1996. Στην Γκάνα επίσης έγιναν μεγάλες περικοπές, καθώς από 11.000 εργαζόμενους το 1978, φτάσαμε σε 4500 το 1997, ωστόσο σε συμβουλευτική έκθεση εμπειρογνομόνων που είχε γίνει το ίδιο έτος, παρουσιαζόταν η πρόταση για άλλες 2.900 περικοπές. (Posusney P. M., Cook J. L., 2002)

Από την παραπάνω συγκριτική αξιολόγηση, δράτουμε λοιπόν την ευκαιρία να διερευνήσουμε την σχέση αιτίου αιτιατού. Είναι λοιπόν οι ιδιωτικοποιήσεις αυτές που φέρνουν την απόλυση, ή η ανάγκη για μείωση του ανθρώπινου δυναμικού που φέρνει τις ιδιωτικοποιήσεις; Θεωρείται λοιπόν ότι σε κάποιες περιπτώσεις είναι εύκολο να χρησιμοποιούνται οι ιδιωτικοποιήσεις για να μεταφερθεί η ευθύνη της απόλυσης εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα και να αποφευχθεί το πολιτικό κόστος μιας τόσο «σκληρής» πολιτικής απόφασης. Έτσι, ενώ κάτι τέτοιο θα έπρεπε να είχε γίνει από τον δημόσιο τομέα, η ευθύνη για αυτή την δύσκολη απόφαση μετατίθεται στον ιδιωτικό. (Posusney P. M., Cook J. L., 2002)

Ωστόσο έχουμε πολλές περιπτώσεις στις οποίες παρατηρούμε μεγάλη μείωση ανθρώπινου δυναμικού ως αποτέλεσμα της ιδιωτικοποίησης. Στην Αργεντινή οι ιδιωτικοποιήσεις του 1996 σε πέντε μεγάλες επιχειρήσεις σε σημαντικούς κλάδους της εθνικής οικονομίας (τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρισμός, φυσικό αέριο, υγειονομία και ενέργεια), είχαν σαν αποτέλεσμα ένα ποσοστό κοντά στο 30% των εργαζομένων να χάσουν την δουλειά τους. Το εύρος μάλιστα των περικοπών προσωπικού στον κλάδο της ενέργειας κυμαινόταν από 3% μέχρι 72%. Επίσης δραστικές περικοπές υπήρξαν και σε άλλους κλάδους όπως οι σιδηρόδρομοι και η ατσαλοβιομηχανία. (Kikeri S., 1998)

Μάλιστα η μείωση έγινε με την βοήθεια της κυβέρνησης, η οποία είχε καταλάβει ότι έπρεπε και αυτή να συμβάλλει για να προχωρήσουν οι ιδιωτικοποιήσεις. Κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο, καθώς η χαμηλή παραγωγικότητα, οι παρεμβάσεις των συνδικάτων στις ενέργειες των διοικήσεων και οι ζημιές των ιδίων των εταιρειών ήταν τόσο μεγάλες, που απαιτούνταν και κυβερνητικές ρυθμίσεις για

να διευκολυνθούν οι ιδιωτικοποιήσεις. Έτσι διαμέσου και των κυβερνητικών ρυθμίσεων, έλαβαν χώρα πολλές πρακτικές όπως μετάταξη εργαζομένων σε άλλες θέσεις του δημοσίου, πρόωρη συνταξιοδότηση, εθελούσια έξοδος αλλά και απολύσεις. (Kikeri S., 1998)

Η Βραζιλία και το Μπαγκλαντές είναι άλλες δύο χώρες στις οποίες φαίνεται ότι οι ιδιωτικοποιήσεις επέδρασαν αρνητικά στην απασχόληση. Στην πρώτη χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η απομάκρυνση 18.000 υπαλλήλων των σιδηροδρόμων, οι περισσότεροι με πρόωρη συνταξιοδότηση, ενώ στην δεύτερη 22.000 εργάτες έχασαν την δουλειά τους σε έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους της οικονομίας. (Kikeri S., 1998)

Ανάλογη ήταν η κατάσταση και στην Αγγλία, μία από τις πρώτες αναπτυγμένες χώρες που προχώρησαν σε μεγάλες ιδιωτικοποιήσεις. Ως παράδειγμα μπορούμε να πάρουμε τον τομέα της ενέργειας όπου η απασχόληση έπεσε κατά 42%, δηλαδή κατά 110.000 θέσεις, ανάμεσα στο 1990 και το 1995, μια περίοδο που ακολουθούσε την ιδιωτικοποίηση των περισσότερων επιχειρήσεων ηλεκτρισμού της χώρας. Την ίδια περίοδο ο μέσος όρος στην Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν σημαντικά μικρότερος, στο 17,4%. (Posusney P. M., Cook J. L., 2002)

Στην Βουλγαρία επίσης, στα δύο πρώτα χρόνια ενός προγράμματος ιδιωτικοποίησης μεσαίου μεγέθους βάσει των δεδομένων της χώρας, στον βιομηχανικό τομέα η απασχόληση μειώθηκε κατά 75%. Άλλο ένα αντίστοιχο παράδειγμα έχουμε πάλι από την Αργεντινή, όπου η απασχόληση έπεσε κατά 50% μέσα στους πρώτους έξι μήνες που ακολούθησαν την ιδιωτικοποίηση των υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης στο Buenos Aires. (Posusney P. M., Cook J. L., 2002)

Ανάλογες περιπτώσεις υπάρχουν πολλές ανά τον κόσμο, ωστόσο είναι σημαντικό να δούμε την γενικότερη εικόνα, εξετάζοντας, επί του παρόντος, αυτές τις περιπτώσεις. Πέρα λοιπόν από την σύγκριση εταιρειών του δημοσίου με άλλες του ιδιωτικού τομέα με αυξημένη αποδοτικότητα όσον αφορά τον αριθμό που απασχολούν, πρέπει να δούμε και διάφορες άλλες παρατηρήσεις που προκύπτουν. Για παράδειγμα, πόσες νέες θέσεις δημιουργήθηκαν, σε πιο μακροπρόθεσμη βάση, λόγω της πιο αποδοτικής λειτουργίας των επιχειρήσεων και του κλάδου στην περίπτωση της Αγγλίας που προαναφέραμε;

Επίσης όσον αφορά την Βουλγαρία, πόσες καινούριες θέσεις δημιουργήθηκαν, ως αποτέλεσμα της μεταφοράς της κρατικής ή και ιδιωτικής χρηματοδότησης από τις ζημιογόνες επιχειρήσεις που ιδιωτικοποιήθηκαν, σε άλλους τομείς της οικονομίας πιο παραγωγικούς και αποδοτικούς; Ακόμα, πόσες θέσεις μπορεί να δημιουργήθηκαν σε άλλες επιχειρήσεις στην περίπτωση της Αργεντινής, όπου η κοινοπραξία που ανέλαβε την διοίκηση των υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης, επέλεξε την στρατηγική του outsourcing, αναθέτοντας λειτουργίες της επιχείρησης σε τρίτους;

Είναι συνεπώς σημαντικό να εξετάζουμε τα στατιστικά που προκύπτουν από την απ' ευθείας διερεύνηση των ιδιωτικοποιημένων εταιρειών, αλλά παράλληλα να ερευνούμε και την επίπτωση των θετικών ή αρνητικών ενεργειών που γίνονται στην εταιρεία και σε άλλους κλάδους της οικονομίας, σε άλλες εταιρείες, ή ακόμα και στην ίδια την εταιρεία σε έναν πιο μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

Φυσικά, ακόμα και αν είναι αναγκασμένη η επιχείρηση να κάνει περικοπές στο ανθρώπινο δυναμικό της, θα πρέπει να σέβεται και να τηρεί τα δικαιώματα των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να προσεγγίζει το συγκεκριμένο ζήτημα όχι μόνο στα στενά νομικά πλαίσια που υποχρεούται, αλλά να εξετάζει ποιες ενέργειες επιβάλλει η ηθική και η δεοντολογία του οργανισμού. Η αρχή της ισορροπίας άλλωστε, μας δείχνει ότι μια επιχείρηση δεν θα πρέπει μόνο να απαιτεί οι εργαζόμενοι να φέρουν εις πέρας τις ευθύνες τους, αλλά να τους αποδίδει και τα ανάλογα δικαιώματα, στα πλαίσια ενός άτυπου κοινωνικού συμβολαίου, που η συγκεκριμένη αρχή αποτελεί. (Θανόπουλος Ν. Γ., 2009)

Ως τελικό συμπέρασμα, μπορούμε να πούμε ότι η ιστορία των ιδιωτικοποιήσεων συνδέεται στενά με την μείωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο θεωρείται ότι το πρόβλημα είναι το πλεονάζον ανθρώπινο δυναμικό - παράγοντας σημαντικός στην χαμηλή απόδοση της επιχείρησης- και η λύση είναι η ιδιωτικοποίηση. Σαφέστατα δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε το κοινωνικό κόστος που συνεπάγεται η μείωσή του, όμως είναι σημαντικό να λαμβάνουμε υπόψη και τα παράπλευρα οφέλη που προκύπτουν για άλλες επιχειρήσεις, κλάδους, αλλά και για την ίδια την επιχείρηση σε πιο μακροπρόθεσμη βάση.

4.3.2 Δημιουργία νέων θέσεων

Η ιδιωτικοποίηση όπως αναφέραμε και πιο πριν, μπορεί να είναι προάγγελος της μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, αλλά μπορεί κάλλιστα να δημιουργήσει και νέες θέσεις εργασίας σε επιχειρησιακό αλλά και κλαδικό επίπεδο. Οι νέες θέσεις έρχονται σαν αποτέλεσμα της ορθολογικής και αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων από την νέα διοίκηση, η οποία μαζί με την αυξημένη παραγωγικότητα προσελκύει νέες επενδύσεις.

Μία έρευνα που είχε γίνει το 1996 σε 61 επιχειρήσεις από 18 χώρες (6 αναπτυσσόμενες και 12 βιομηχανικές), μέτραγε την επίδοσή τους πριν και μετά την ιδιωτικοποίηση. Τελικά το συμπέρασμά της ήταν ότι στα 2/3 των εταιρειών που εξετάστηκαν όχι μόνο δεν έπεσε η απασχόληση αλλά μάλιστα αυξήθηκε, 6% κατά μέσο όρο. Την ίδια χρονιά τα αποτελέσματα άλλης μιας έρευνας που είχε γίνει σε 79 προσφάτως ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις, μας οδηγούν πάλι στην ίδια κατεύθυνση αφού στο 60% των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν η απασχόληση αυξήθηκε κατά 10%. Μάλιστα άλλο ένα συμπέρασμα ήταν ότι οι ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις που τείνουν να απολύουν μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού είναι αυτές που δεν λειτουργούσαν στα πλαίσια του ανταγωνισμού μέχρι πρότινος. (Kikeri S., 1998)

Επίσης ενδιαφέροντα είναι τα αποτελέσματα άλλης μιας έρευνας που είχε γίνει το 1994, η οποία εξέταζε τα οφέλη και τις αρνητικές συνέπειες της ιδιωτικοποίησης σε διαφορετικά τμήματα του πληθυσμού. Η έρευνα έγινε σε δώδεκα εταιρείες στην Χιλή, την Μαλαισία, το Μεξικό και την Αγγλία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στις 10 από τις 12 εταιρείες οι εργάτες κατάφεραν να διατηρήσουν την θέση τους αλλά και να επεκτείνουν τις θέσεις εργασίας στην επιχείρηση. Θετικό είναι και άλλο ένα αποτέλεσμα της έρευνας: ότι ακόμα και οι απολυμένοι εργάτες, ήταν καλύτερα έτσι ή τουλάχιστον δεν απώλεσαν τμήμα της ευημερίας τους, καθώς η αποζημίωση που εισέπραξαν ήταν μεγαλύτερη από τους μισθούς που έχασαν το χρονικό διάστημα μεταξύ της απόλυσής τους και της πρόσληψής τους από μια άλλη εταιρεία, αλλά και επειδή τους χορηγήθηκαν μετοχές σε συμφέρουσες τιμές. (Kikeri S., 1998)

Ακόμα και σε χώρες στην Αφρική όπου τα εισοδήματα βρίσκονται σε πολύ χαμηλό επίπεδο η μείωση των θέσεων εργασίας δεν φτάνει τα επίπεδα που οι

περισσότεροι νομίζουν. Σε έρευνα που είχε γίνει το 1997 σε τρεις αφρικανικές χώρες είχαμε δει ότι στο Τόγκο η μείωση έφτασε το 14%, ενώ στην Ζάμπια ήταν μικρότερη από 2%. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας στο Τόγκο και την Μπουρκίνα Φάσο, κυρίως επειδή αυξήθηκε η παραγωγή. Ανάλογα ήταν και τα αποτελέσματα στην Γκάνα, όπου σε κάποιες περιπτώσεις είχαμε περικοπές, αλλά σε άλλες είχαμε νέες θέσεις, καθώς η απόδοση των ιδιωτικοποιημένων εταιρειών βελτιώθηκε σημαντικά. (Kikeri S., 1998)

Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι υπάρχει και η άλλη όψη του νομίσματος, όσον αφορά την σχέση ιδιωτικοποίησης-απασχόλησης. Παρατηρώντας τα στοιχεία, μπορούμε να δούμε ότι η συγκεκριμένη στρατηγική πέρα των άλλων ωφελειών μπορεί να δημιουργήσει και νέες θέσεις εργασίας. Συνεπώς είναι σημαντικό να μην προβαίνουμε σε γενικότητες αλλά να εξετάζουμε κατά περίπτωση, τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα.

4.3.3 Επιπτώσεις στις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας

Σημαντικό είναι επίσης να εξετάσουμε και τις συνθήκες που επικρατούν για τους εργαζόμενους που τελικά διατηρήθηκαν στην επιχείρηση μετά την ιδιωτικοποίηση. Μπορεί να έχουν απολυθεί εργαζόμενοι ή να έχουν δημιουργηθεί νέες θέσεις, αλλά πως η ιδιωτικοποίηση επέδρασε σε αυτούς που παρέμειναν ανέπαφοι από τις όποιες αλλαγές υπήρξαν;

Μετά την ιδιωτικοποίηση λοιπόν μπορεί να ακολουθήσουν χειρότερες συνθήκες και όροι εργασίας, κάτι που ωστόσο μπορεί να αλλάξει στην πορεία καθώς οι επιχειρήσεις επιβραβεύουν τους ανθρώπους τους για την συνεισφορά τους στην επιτυχία της επιχείρησης. Έτσι ενδέχεται στο μέλλον να ακολουθήσουν αυξημένες αμοιβές και καλύτερες συνθήκες εργασίας, ως αναγνώριση για την καλή δουλειά που έχει γίνει και έχει συμβάλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Φυσικά έχει παρατηρηθεί και το αντίθετο, δηλαδή η αρχική βελτίωση των συνθηκών και στην συνέχεια η σταδιακή χειροτέρευσή τους.

Μία χαρακτηριστική περίπτωση όπου η ιδιωτικοποίηση επέδρασε αρνητικά σε μεγάλο βαθμό σε αυτό τον τομέα είναι το Βιετνάμ, καθώς μετά την αναδιαμόρφωση του κράτους και του ιδιωτικού τομέα την περίοδο 1985-1991, οι μισθοί των

υπαλλήλων μειώθηκαν κατά 60%, ωστόσο από το 1993 και μετά άρχισε μια αντίστροφη εξέλιξη, με τους μισθούς σταδιακά να βελτιώνονται. Αντίθετο ήταν το φαινόμενο στην Πολωνία, όπου ο μέσος μισθός έπεσε κατά 27% την περίοδο 1989-1992, μετά όμως την ιδιωτικοποίηση παρατηρήθηκε η τάση για απότομη αύξηση των μισθών των εργαζομένων. Στην συνέχεια ωστόσο, μεγαλύτερο βάρος δόθηκε σε κίνητρα αμοιβών τα οποία σχετίζονταν περισσότερο με την απόδοση του υπαλλήλου. (Martin B., 1997)

Στην Εσθονία την δεκαετία του '90, τα συνδικάτα υποστήριζαν ότι οι ξένοι επενδυτές μπλόκαραν τις αυξήσεις μισθών. Ο νόμος που αφορούσε τις συλλογικές διαπραγματεύσεις (τέθηκε σε ισχύ το 1993), απαγόρευε στους ξένους επενδυτές να παραβούν μονομερώς τις συλλογικές συμβάσεις, τους άφηνε ωστόσο περιθώριο να τις επαναδιαπραγματευθούν. (Martin B., 1997)

Στην Ουγγαρία, παρά το γεγονός ότι οι όροι των ιδιωτικοποιήσεων επέβαλαν στους νέους ιδιοκτήτες να διατηρήσουν όλους τους εργαζομένους για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, υπήρξαν άλλα αρνητικά αποτελέσματα όπως περικοπές στα προγράμματα εκπαίδευσης. Ωστόσο υπήρξαν πολλές επιχειρήσεις που όχι μόνο δεν προχώρησαν σε αυτές τις ενέργειες αλλά οδηγήθηκαν στην αντίθετη κατεύθυνση. Αυτό είχε σαν συνέπεια να αυξηθούν τα μέτρα που αφορούσαν την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων, εγκαθιστώντας αντίστοιχους μηχανισμούς, κάτι που είχε σαν αποτέλεσμα να μειωθούν σημαντικά οι τραυματισμοί από την εργασία. (Martin B., 1997)

Άλλη μια έρευνα που έγινε το 2008 στην Ρωσία, την Ουγγαρία, την Ρουμανία και την Ουκρανία, συμπεραίνει ότι δεν υπάρχει ισχυρή συσχέτιση της ιδιωτικοποίησης με την μείωση των θέσεων εργασίας αλλά και των αμοιβών. Τα θετικά αποτελέσματα που έφερε η ιδιωτικοποίηση σε παραγωγικότητα και στην μείωση του συνολικού επιχειρησιακού κόστους, είχαν θετικά αποτελέσματα και στην απασχόληση αλλά και στις αμοιβές. Η αυξημένη αποδοτικότητα βοηθά τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, μειώνοντας παράλληλα την πιθανότητα της έντονης δυσφορίας και αυξάνοντας την ζήτηση στην αγορά εργασίας. Γι' αυτό η έρευνα καταλήγει συμπεραίνοντας ότι η ιδιωτικοποίηση όχι μόνο δεν φέρνει μεγάλες περικοπές προσωπικού, αλλά υπό περιπτώσεις μπορεί και να επιδράσει θετικά, ιδίως

όταν η ιδιοκτησία των επιχειρήσεων περνάει στα χέρια ξένων επενδυτών. (Brown J. D., Earle S. J., Teledgy A., 2008)

Έρευνα που έγινε το 2006 πάλι στην Ουκρανία, κινείται στο ίδιο μήκος κύματος με την προηγούμενη. Η έρευνα έδειξε ότι οι μειώσεις μισθών έφθασαν στο 5% κατά μέσο όρο, αλλά υπήρξαν και εργαζόμενοι που ωφελήθηκαν. Από την έρευνα μπορούμε να δούμε καλύτερα και σε ποιες περιπτώσεις συμβαίνει αυτό, καθώς προχωράει και σε περαιτέρω συμπεράσματα. Έτσι λοιπόν βλέπουμε, ότι σε επιχειρήσεις οι οποίες ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζομένους τους είναι πιο πιθανό να έχουμε μεγάλες μειώσεις μισθών, ενώ όταν οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τόσο μεγάλη δύναμη μπορεί να έχουν και αύξηση. (Brown J. D., Earle S. J., Vakhitov V., 2006)

Μια πιθανή εξήγηση μπορεί να είναι ότι στην πρώτη περίπτωση η μεγάλη δύναμη των εργαζομένων επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητα της επιχείρησης και συνεπώς στα κέρδη της, κάτι που οδηγεί σε αναγκαίες μειώσεις του εργατικού κόστους. Έτσι οι εργαζόμενοι αποδέχονται μειώσεις μισθών, με αντάλλαγμα την συνέχιση της απασχόλησής τους στην εργασία. Το αντίθετο συμβαίνει στην δεύτερη περίπτωση, όπου η καλή λειτουργία της επιχείρησης οδηγεί σε αυξημένη οικονομική επίδοση και συνεπώς η μείωση του εργατικού κόστους δεν κρίνεται απαραίτητη. (Brown J. D., Earle S. J., Vakhitov V., 2006)

Επίσης φαίνεται ότι οι 'μεγάλοι κερδισμένοι' είναι οι υψηλής ειδίκευσης εργαζόμενοι. Ο ιδιωτικός τομέας επενδύει περισσότερο σε νέες τεχνολογίες, κάτι που αυξάνει την ζήτηση για εξειδικευμένους εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει ειδικά στις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες τείνουν να είναι εντάσεως κεφαλαίου και γι' αυτό απαιτούν και πιο εξειδικευμένους εργάτες. Επιπλέον, από αυτή την έρευνα επισημαίνεται ότι οι φόβοι των εργαζομένων προς τους ξένους επενδυτές δεν ευσταθούν, αφού παρατηρείται ότι, σε όρους εργασιακής σταθερότητας και αμοιβών, τα αποτελέσματα σε αυτή την περίπτωση είναι θετικότερα σε σχέση με άλλες. (Brown J. D., Earle S. J., Vakhitov V., 2006)

4.3.4 Κοινωνικές παροχές

Η μετατροπή κρατικών επιχειρήσεων σε ιδιωτικές, έδειξε και άλλον ένα σημαντικό ρόλο που αυτές έπαιζαν στην κοινωνία: αυτόν του παρόχου κοινωνικών υπηρεσιών. Αυτό συνέβαινε ειδικά σε βαριά βιομηχανικές περιοχές, οι οποίες εξαρτιόνταν σχεδόν αποκλειστικά από μια επιχείρηση να χρηματοδοτεί όλη την περιοχή και να παρέχει κοινωνικές υπηρεσίες και φυσικά να παρέχει και θέσεις εργασίας στους κατοίκους.

Στην Ρωσική Ομοσπονδία, ένα χαρακτηριστικότατο παράδειγμα αυτής της κατηγορίας, η πλειονότητα των κοινωνικών υπηρεσιών όπως η στέγαση, το νηπιαγωγείο για τα παιδιά, αλλά και υπηρεσίες αναψυχής προσφέρονταν στους εργαζόμενους από τις επιχειρήσεις δωρεάν ή αντί ενός πολύ μικρού αντιτίμου. Σύμφωνα με υπολογισμούς μάλιστα, το κόστος των κοινωνικών παροχών αντιπροσώπευε το 1/4 του συνολικού εργατικού κόστους. Το πιο ακριβό με διαφορά ήταν το κόστος της στέγασης το οποίο περιελάμβανε και άλλες υπηρεσίες όπως θέρμανση και ακολουθούσε το κόστος του νηπιαγωγείου στο οποίο συνεισέφεραν κατά ένα μικρό ποσοστό (20%) και οι γονείς. (Martin B., 1997)

Οι ιδιωτικοποιήσεις έφεραν την αλλαγή αυτών των κεκτημένων της ρωσικής κοινωνίας και πολλές εγκαταστάσεις όπως τα νηπιαγωγεία έκλεισαν. Στην Ρωσία οι επιχειρήσεις είχαν την δυνατότητα αν δεν ήθελαν να παρέχουν αυτά τα προνόμια στους εργαζομένους τους, να τα μεταφέρουν στην τοπική αυτοδιοίκηση. Η τελευταία ωστόσο με την σειρά της διατηρούσε το δικαίωμα να αρνηθεί να τα παρέχει. Οι περισσότερες λοιπόν έπραξαν κατά αυτό τον τρόπο, αλλά και όσες τοπικές αρχές έπραξαν αντίθετα, δεν μπόρεσαν να τα υλοποιήσουν με επιτυχία, καθώς υπέφεραν από έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων. Έτσι για τον χρήστη των υπηρεσιών η συμμετοχή πλέον ήταν πολύ μεγαλύτερη, οι χρεώσεις αυξήθηκαν όσον αφορά τις υπηρεσίες υγείας, ενώ άρχισαν να εμφανίζονται και υπηρεσίες ιδιωτικής ασφάλισης. (Martin B., 1997)

Άλλη μια περίπτωση στην οποία φαίνονται οι επιπτώσεις της δυσκολίας χρηματοδότησης υπηρεσιών από το κράτος είναι η Μολδαβία. Τέλη του 1995 οι μισοί από τους 90.000 εργαζόμενους στις υπηρεσίες υγείας της χώρας αντιμετώπισαν την απόρριψη λόγω των περιορισμών του κρατικού προϋπολογισμού. Οι ασθενείς στα

νοσοκομεία αναγκάζονταν να πηγαίνουν με δικό τους φαγητό και σκεπάσματα. Ανάλογη η κατάσταση και στην Βοσνία Ερζεγοβίνη το 1997, όπου οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες υγείας αρνούσαν να δεχθούν μη επείγουσες περιπτώσεις, αντιδρώντας στο γεγονός ότι ήταν απλήρωτοι επί 4 μήνες. Σε αυτές τις περιπτώσεις όμως ήταν αναγκαίο να υπάρξουν ιδιωτικοποιήσεις, ώστε να χρηματοδοτήσει ο ιδιωτικός τομέας αυτά που δεν μπορεί ο δημόσιος. Επίσης υπάρχουν και περιπτώσεις όπου ο ιδιωτικός τομέας ανέλαβε, εν τη απουσία του δημόσιου, την πρωτοβουλία να παρέχει κοινωνικές υπηρεσίες για να αυξήσει την βιοτικό επίπεδο και συνεπώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων του. (Martin B., 1997)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4.4 Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

1. Θανόπουλος Ν. Γ., 2009, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, INTERBOOKS, Αθήνα
2. Alkhafaji A. F., 1993, Privatization: An Overview, Journal of Organizational Change Management, Vol.6, No. 3, pp. 24-42
3. Berg E., Cowan L. G., Gasparo E., Rawlings L., Snider P., 1996, The Economic Impacts of Privatization, U.S. Agency for International Development under the Consulting Assistance of Economic Reform Projects
4. Brown J. D., Earle S. J., Teledgy A., 2008, Employment and Wage Effects of Privatization: Evidence from Hungary, Romania, Russia and Ukraine, Institute for the Study of Labor, Discussion Paper No. 3688
5. Brown J. D., Earle S. J., Vakhitov V., 2006, Wages, layoffs and privatization: Evidence from Ukraine, Journal of Comparative Economics Vol.34, 272-294
6. Cook P., Kirkpatrick C., 1998, Privatization, Employment and Social Protection in Developing in Developing Countries, in Paul Cook, Colin Kirkpatrick and Frederick Nixon (eds), Privatization, Enterprise Development and Economic Reform: Experiences of Developing and Transitional Economies
7. Esfahani M. A., Hosseini S., 2009, Privatization, Supply Chain and Logistics in National, International, and Governmental Environment, Physica-Verlag, Berlin
8. Kikeri S., 1998, Privatization and Labor: What Happens to Workers When Governments Divest?, World Bank Technical Paper, No. 396, Washington
9. Lopez de Silanes F., 1997, Determinants of Privatization Prices, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 112, No. 4, pp. 965-1025
10. Lopez de Silanes F., Shleifer A., Vishny W. R., 1997, Privatization in the United States, RAND Journal of Economics, Vol. 28, No. 3, pp. 447-471
11. Martin B., 1997, Social and Employment Consequences of Privatization in Transition Economies: Evidence and Guidelines, International Labour Office, Geneva

12. Ogaboh M. A., Ushie E.M, Agba M.S, Nkpoyen F., 2010, Privatization, Job Security and Performance Efficiency of Privatized Enterprises in Nigeria: A Critical Assessment, International Refereed Research Journal, Vol-I
13. Posusney P. M., Cook J. L., 2002, Privatization and Labor: Responses and Consequences in Global Perspective, Edward Elgar, Cheltenham UK
14. Sheshinski E., López-Calva F. L., 2003, Privatization and Its Benefits: Theory and Evidence, CESifo Economic Studies, Vol. 49, 429-459

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

5 Οργανωσιακή Αλλαγή

5.1 Ορισμός και δυνάμεις αλλαγής

Οι οργανισμοί στο σύγχρονο κόσμο είναι υποχρεωμένοι να πραγματοποιούν αλλαγές και μάλιστα συχνά, καθώς δραστηριοποιούνται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο καθίσταται όλο και πιο ανταγωνιστικό. Κάτι τέτοιο είναι ακόμα πιο επιτακτικό στην περίπτωση των ιδιωτικοποιημένων επιχειρήσεων, οι οποίες όχι μόνο υπολειμματούν, αλλά παράλληλα κουβαλάνε και τα 'κουσούρια' που τους έχει αφήσει η διαχείρισή τους από τον δημόσιο τομέα.

Η αλλαγή είναι αναγκαία, αλλιώς ελλοχεύει ο κίνδυνος να μείνουν εκτός αγοράς. Παρά το γεγονός όμως ότι κάτι τέτοιο πλέον θεωρείται απαραίτητο, αρκετές επιχειρήσεις δεν το αντιλαμβάνονται εγκαίρως. Ωστόσο και στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή και τα οφέλη της, κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα δύσκολο, ειδικά όταν πρόκειται για μεγάλες αλλαγές, καθώς οι αντιστάσεις από πολλά μέρη είναι έντονες.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται, σε μια επιθυμητή κατάσταση ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του. Αυτή η αλλαγή συντελείται είτε όταν αποφασίζει, είτε όταν αναγκάζεται ένας οργανισμός να δημιουργήσει αξία για να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του. Οι παράγοντες που ωθούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι πολλοί και μπορεί να πηγάζουν είτε μέσα από την επιχείρηση, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. (Armenakis A. A., Bedeian G. A., 1999, Kotter P. J., 1995)

Οι εξωτερικές δυνάμεις που ασκούν επίδραση στον οργανισμό για αλλαγή είναι οι εξής:

- Τεχνολογία (H/Y, Ρομπότ, Μεταφορές, M.I.S., Εξοπλισμός)
- Πολιτεία (Νόμοι-Διατάξεις που αφορούν: Απολύσεις, Προσλήψεις, Υπερωρίες, Ανταμοιβές, Έλεγχο, Φορολογία κερδών, Μόλυνση περιβάλλοντος κλπ)

- Αγορά (Τιμές, Υλικά, Προμηθευτές, Πελάτες, Ανταγωνιστές, Πίστη-χρήμα κλπ)
- Ειδικές Ομάδες Πίεσης (Δήμος/ Κοινότητα, Σύλλογοι προστασίας περιβάλλοντος, Ομάδες αντιπυρηνικής ενέργειας)

Ο οργανισμός όμως αντιδρά και σε πιέσεις και συνθήκες που προέρχονται από το εσωτερικό του περιβάλλον. Αυτές είναι:

- Μέτοχοι (Πίεση για καλύτερα αποτελέσματα)
- Στελέχη (Όραμα ηγέτη)
- Εξοπλισμός (Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών)
- Διαδικασίες παραγωγής
- Εργατοτεχνικό προσωπικό (Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού) (Χυτήρης Σ. Λ., 2001)

5.2 Τύποι αλλαγών

Ανάλογα με την δυνατότητα αντίδρασης του οργανισμού, στις πιέσεις που δέχεται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό του περιβάλλον, οι τύποι των αλλαγών που είναι πιθανό να πραγματοποιήσει είναι οι παρακάτω:

- Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη: Σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός αναγκάζεται να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο σύμφωνα με τις επιταγές κάποιων άλλων και γι' αυτό η αντίδρασή του είναι μηδαμινή.
- Φυσιολογική ή αναμενόμενη (Προγραμματισμένη): Η αλλαγή αυτή αναμένεται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού και η αντίδραση σ' αυτή μπορεί να προγραμματιστεί εγκαίρως.
- Διαπραγματεύσιμη: Σε αυτή την μορφή αλλαγής έχουμε τον διάλογο των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς η νέα συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετηθεί αποτελεί αντικείμενο συζήτησης. Επίσης συζητούνται τα οφέλη που θα έχει αυτή η αλλαγή στον οργανισμό και τους ανθρώπους του. (Χυτήρης Σ. Λ., 2001)

Όλοι οι τύποι αλλαγής επηρεάζουν 4 βασικά σύνολα παραγόντων μέσα σε μια επιχείρηση (όσο πιο μεγάλη η αλλαγή τόσο πιο πιθανό να επηρεάσει περισσότερα από ένα). Αρχικά έχουμε τους παράγοντες δομής που είναι η οργάνωση, τα συστήματα εξουσίας και ελέγχου, οι πολιτικές και οι διατμηματικές σχέσεις. Δεύτερο σύνολο παραγόντων που επηρεάζεται είναι αυτό της τεχνολογίας, το οποίο περιλαμβάνει τον εξοπλισμό, την αυτοματοποίηση, τις παραγωγικές διαδικασίες και τις εγκαταστάσεις. (Χυτήρης Σ. Λ., 2001)

Το τρίτο σύνολο αφορά τους ανθρώπους αυτούς καθ' εαυτούς, δηλαδή τις γνώσεις τους, τις δεξιότητές τους, τις στάσεις τους, τις ηγετικές τους ικανότητες, την συμπεριφορά, τις ομάδες που έχουν διαμορφωθεί και τις μεταξύ τους σχέσεις. Τέλος έχουμε το έργο και πως αυτό είναι σχεδιασμένο, αν είναι δηλαδή έργο ρουτίνας ή απαιτεί ειδικές γνώσεις ή απαιτεί υψηλή ευθύνη. (Χυτήρης Σ. Λ., 2001)

5.3 Αντίσταση στην αλλαγή

Η διοίκηση αλλαγών δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και αποδεικνύεται ότι είναι ένα πολύ δύσκολο έργο για τα στελέχη. Οι στατιστικές δεν μπορούν να μας παρέχουν ακριβή αριθμό των προσπαθειών αλλαγής που έχουν αποτύχει· κάποιες εκτιμήσεις φέρνουν το ποσοστό αποτυχίας στο 50%, άλλοι λένε ότι αυτό φτάνει το 70% και άλλοι ακόμα και το 80%. Οι ηγέτες των οργανισμών στην αρχή κάθε προσπάθειας αλλαγής έχουν φιλόδοξα σχέδια. Γι' αυτό περιμένουν τον ανάλογο ενθουσιασμό, την αποδοχή και την δέσμευση στην αλλαγή και από τους υφισταμένους τους. (Strebel P., 1996)

Κάτι τέτοιο όμως πολλές φορές δεν συμβαίνει. Η αιτία του προβλήματος είναι ότι οι μάνατζερ και οι υπάλληλοί τους βλέπουν την αλλαγή από διαφορετική οπτική γωνία. Και οι δύο ομάδες γνωρίζουν την σημασία της ηγεσίας και του οράματος στην επιτυχή μετάβαση σε μια καινούρια κατάσταση, ωστόσο λίγοι είναι οι ηγέτες που να γνωρίζουν τι είναι αυτό που θα κάνει έναν υπάλληλο να αποδεχθεί την αλλαγή και να δεσμεύσει εαυτόν σε αυτή. Η διοίκηση μπορεί να προσεγγίζει την αλλαγή ως ένα μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, οι υπάλληλοι την βλέπουν όμως σαν κάτι ενοχλητικό που τους αποδιοργανώνει στην δουλειά τους. (Strebel P., 1996)

Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι ίσως ο κύριος λόγος που αυτά τα εγχειρήματα αποτυγχάνουν. Αντίσταση είναι η αργή ανταπόκριση σε αυτά που αλλάζουν, είτε και η πλήρης απόρριψη να συμβαδίσεις με την αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι η εναντίωση και η έλλειψη υποστήριξης σε συγκεκριμένα προγράμματα ή ιδέες. Η αντίδραση σε μία αλλαγή μπορεί να πάρει πολλές μορφές και ουσιαστικά είναι μια διαδικασία υπολογισμού του κόστους και των ωφελειών που προκύπτουν. (O'Connor A. C., 1993) Κάποιες από αυτές είναι οι παρακάτω:

Απόρριψη: Αποτελεί την πιο σοβαρή μορφή αντίδρασης στην αλλαγή και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι μπορεί να μειωθούν οι αποδοχές τους, το κύρος τους ή ακόμα και να χάσουν την δουλειά τους. Η στάση αυτή των εργαζομένων, μπορεί να εκδηλωθεί με την μορφή απεργιών ή και στάσεων εργασίας. (Χυτήρης Σ. Λ., 2001)

Αντίσταση: Η αντίσταση είναι πιο μία πιο ήπια αντίδραση σε σχέση με την απόρριψη, ωστόσο οι εργαζόμενοι την υιοθετούν καθώς πιστεύουν ότι οι συνέπειες της αλλαγής θα είναι σοβαρές· απλά όχι τόσο σοβαρές όσο αυτές στην προηγούμενη περίπτωση. Μια τέτοια αντίδραση είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει συχνές και έντονες συζητήσεις στον εργασιακό χώρο, λόγω της ανησυχίας που δημιουργεί η αλλαγή. Επίσης μπορεί να έχουμε φθορές στον εξοπλισμό, μειωμένη απόδοση, αλλά και εσκεμμένη παρεμπόδιση της υλοποίησης της αλλαγής. (Χυτήρης Σ. Λ., 2001)

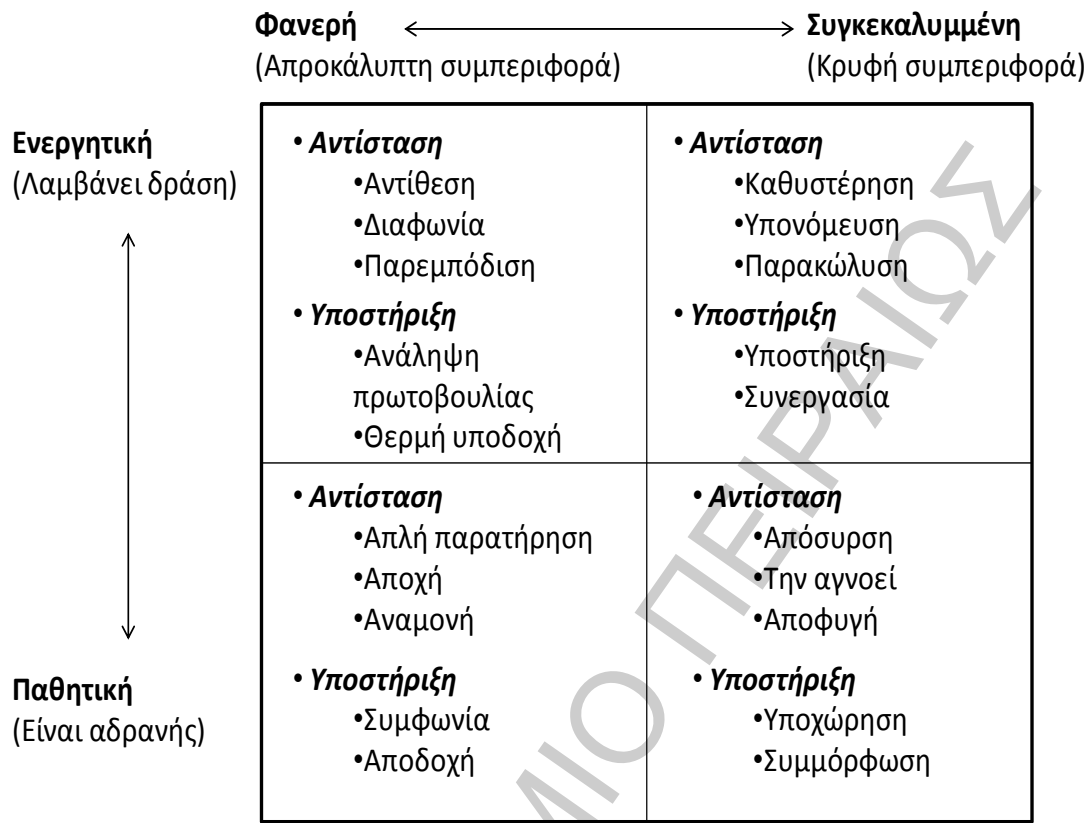
Ανοχή: Οι εργαζόμενοι κρατούν ουδέτερη στάση, καθώς θεωρούν ότι δεν υπάρχουν ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες από την αλλαγή αλλά και οι συνέπειες δεν υπερκερνάνε τα οφέλη, βρίσκονται δηλαδή σε μια ισορροπία. Από την στιγμή λοιπόν που υπάρχει μικρό κόστος και μικρό όφελος για τον εργαζόμενο, τότε αυτός αδιαφορεί για την αλλαγή. Κάτι τέτοιο είναι σύνηθες σε οργανισμούς με καλή διοίκηση, καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το μάνατζμεντ μάλλον φροντίζει για τα συμφέροντά τους. (Hultman K., 1995)

Αποδοχή: Η τελευταία μορφή είναι και η πιο θετική και φυσικά προτιμητέα, καθώς ο εργαζόμενος αποδέχεται την αλλαγή χωρίς να προβάλλει αντιστάσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή θεωρεί ότι το κόστος για τον ίδιο είναι μικρό, ενώ για τα οφέλη είναι μεγάλα. Έτσι αναπτύσσει θετική στάση και δεν παρεμβάλλει εμπόδια στην αλλαγή. (Hultman K., 1995)

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να εκδηλώνεται και με ενεργητικό τρόπο, αλλά και με παθητικό. Ο μεγάλος βαθμός αντίδρασης στην αλλαγή συνήθως υποδηλώνει και ενεργητική αντίδραση, κάτι που συνιστά έντονες συζητήσεις, ανταγωνισμό, στάσεις εργασίας, δημιουργία αρνητικού κλίματος στην επιχείρηση, διάδοση φημών και ψευδών πληροφοριών και άλλες σχετικές ενέργειες. Οι εργαζόμενοι μπορεί ακόμα και να αρνηθούν άμεσα να συνεργαστούν, εφόσον τους το επιτρέπει η θέση τους και να έρθουν σε πλήρη σύγκρουση με το αντίπαλο μέρος. Επίσης, μπορεί να παρεμποδίζουν την υλοποίηση των αλλαγών με πλάγιο τρόπο, ενώ κινήσεις ενεργητικής αντίστασης αποτελούν και οι στάσεις εργασίας και οι απεργίες. (Hultman K., 1995, Χυτήρης Σ. Λ., 2001)

Από την άλλη τα άτομα στην επιχείρηση μπορεί να αντιδράσουν παθητικά, όταν ο βαθμός αντίδρασης δεν είναι μεγάλος. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να έχουμε μια αρχική προφορική συμφωνία, η οποία όμως δεν είναι ουσιαστική καθώς στην συνέχεια δεν υποστηρίζεται με πράξεις και καθυστερούν οι αλλαγές. Επίσης σύνθητες φαινόμενο είναι η απάθεια και η αδιαφορία αλλά και το άτομο να προσποιείται άγνοια για την αλλαγή. Ακόμα μπορεί να μην μοιράζεται σημαντικές πληροφορίες για το πρόγραμμα και να υποσκάπτει εμμέσως την προσπάθεια που γίνεται. (Hultman K., 1995, Χυτήρης Σ. Λ., 2001)

Φυσικά η αντίδραση στην αλλαγή μπορεί να είναι και θετική, να καταλήξει δηλαδή ο εργαζόμενος να την υποστηρίξει. Οι αμυντικοί μηχανισμοί που αναπτύσσει ο εργαζόμενος απέναντι στην αλλαγή, αλλά και ο τρόπος που θα την υποστηρίξει, εξαρτώνται από την ενεργητική ή παθητική του στάση, αλλά και από το αν οι ενέργειές του θα είναι φανερές ή συγκεκαλυμμένες. Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει σε κάθε συνδυασμό αυτών των μεταβλητών ποια είναι τα αποτελέσματα. (Bovey H. W., Hede A., 2001)



Πηγή: Bovey H. W., Hede A., 2001

Διάγραμμα 5.1: Μηχανισμοί άμυνας και τρόποι υποστήριξης της αλλαγής

5.4 Αιτίες αντίστασης στην αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια στάση η οποία πολλές φορές εμπεριέχει μία αίσθηση αμφιθυμίας, όπου οι σκέψεις, τα αισθήματα και οι συμπεριφορές των ατόμων δεν συμπίπτουν μεταξύ τους. Έτσι θεωρούμε ότι θα πρέπει να την προσεγγίσουμε ως μια πολυδιάστατη στάση η οποία αποτελείται από συναισθηματικά, γνωστικά και συμπεριφορικά στοιχεία. Από εδώ προκύπτουν και οι τρεις διαστάσεις που θεωρούμε ότι διαμορφώνουν αυτή την στάση:

- ❖ Συναισθηματική διάσταση: Σχετίζεται με το τι αισθάνεται κάποιος για τις ενδεχόμενες αλλαγές (θυμωμένος, αγχωμένος, χαρούμενος κλπ).

- ❖ Γνωστική διάσταση: Εμπεριέχει το τι πιστεύει κάποιος για τις αλλαγές, δηλαδή αν είναι απαραίτητη, τι οφέλη θα προκύψουν για τον ίδιο και τον οργανισμό κλπ.
- ❖ Συμπεριφορική διάσταση: Αφορά τις προθέσεις του ατόμου σχετικά με την αντίδρασή του προς την αλλαγή. Για παράδειγμα αν θα παραπονεθεί για την αλλαγή και θα προσπαθήσει να την αντιμετωπίσει ή αν θα προσπαθήσει να πείσει και άλλους να την αποδεχθούν και να την ακολουθήσουν. (Oreg S., 2006)

Φυσικά οι τρεις διαστάσεις δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους καθώς το πώς θα αισθανθεί κάποιος, μπορεί να επηρεάσει το τι θα πιστεύει για την αλλαγή και στην συνέχεια το πώς θα ενεργήσει. Όμως μπορεί να συμβεί και το αντίθετο, καθώς μπορεί κάποιος να αναγνωρίζει τα οφέλη για την επιχείρηση, ωστόσο να μην νιώθει ευχάριστα με αυτά που πρέπει να θυσιάσει και συνεπώς να αντιστέκεται στην αλλαγή. Έτσι παρόλο που τα τρία αυτά στοιχεία δεν είναι ανεξάρτητα, είναι διακριτά μεταξύ τους και το καθένα φωτίζει και μια διαφορετική πτυχή του φαινομένου της αντίστασης. (Oreg S., 2006, Piderit K. S., 2000) Οι πηγές της αντίστασης στην αλλαγή χωρίζονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες οι οποίες είναι:

5.4.1 Χαρακτηριστικά του δέκτη της αλλαγής

Πολλές έρευνες και μελέτες έχουν δείξει ότι βάσει των στοιχείων του ατόμου, μπορούν να προβλεφθούν και να εξηγηθούν οι αντιδράσεις του στην αλλαγή. Αυτές οι έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα είναι προδιατεθειμένα να αντιδράσουν με συγκεκριμένο τρόπο σε όποια αλλαγή και αν αντιμετωπίσουν. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, δημογραφικές μεταβλητές, τον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων που ακολουθεί και τις κινητήριες ανάγκες του.

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά είναι το επίκεντρο ελέγχου. Άνθρωποι με εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου, άνθρωποι δηλαδή που πιστεύουν ότι ελέγχουν οι ίδιοι την μοίρα τους και αναλαμβάνουν τις ευθύνες των ενεργειών τους, είναι πιο πιθανό να αντιδράσουν θετικά σε αλλαγές. Έτσι αυτοί οι άνθρωποι προσαρμόζονται πιο εύκολα στις αλλαγές που γίνονται, χωρίς

να εκφράζουν δυσαρέσκεια από την δουλειά τους ή ψυχολογικά προβλήματα ή μεγάλη πίεση. (Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011)

Επίσης άλλο ένα χαρακτηριστικό που συνδέεται με την αποδοχή της αλλαγής είναι η υψηλή αυτόαποτελεσματικότητα. Εκτός από την υψηλή πιθανότητα αποδοχής, το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό συνδέεται επίσης και με τον βαθμό ετοιμότητας του ατόμου για την αλλαγή, αλλά και με υψηλότερη δέσμευση προς αυτήν. Επιπρόσθετα, χαρακτηριστικά που βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι η αισιοδοξία, η ανοχή σε ασαφείς και αμφίβολες καταστάσεις, το να είναι κάποιος ανοικτός σε νέες εμπειρίες και η ψυχολογική ανθεκτικότητα. (Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011)

Τα ευχάριστα συναισθήματα λοιπόν, η μικρή ανησυχία για το τι επιφυλάσσει το μέλλον και η αντοχή για εργασία σε καταστάσεις όπου τα πράγματα δεν είναι σαφώς καθορισμένα είναι στοιχεία που βοηθούν έναν άνθρωπο να αποδεχθεί ευκολότερα την αλλαγή. Επιπλέον, ο αυτοσεβασμός, η υψηλή ανοχή για ανάληψη ρίσκων και η έντονη ανάγκη για επιτεύγματα είναι άλλα τρία στοιχεία που δείχνουν ότι ο εργαζόμενος είναι προδιατεθειμένος θετικά για την αλλαγή. (Oreg S., 2006)

Τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων: Από έρευνες έχει φανεί ότι οι εργαζόμενοι που αντιμετώπισαν το πρόβλημα εστιάζοντας σε αυτό και προσπαθώντας να το επιλύσουν, παρουσίασαν μεγαλύτερη ετοιμότητα για αλλαγή, συμμετείχαν σε μεγαλύτερο βαθμό στην διαδικασία αλλαγής και είχαν υψηλότερη συνολική συνεισφορά. Αντίθετα οι εργαζόμενοι που ανέπτυξαν αμυντικούς μηχανισμούς όπως άρνηση και απομόνωση δυσκολεύτηκαν πολύ περισσότερο να προσαρμοστούν. Έτσι σημαντικό είναι ο εργαζόμενος να επιλύσει το πρόβλημα που θα προκύψει από την αλλαγή, γιατί αν επιλέξει να το αγνοήσει θα δυσκολευτεί πολύ περισσότερο. (Bovey H. W., Hede A., 2001)

Κινητήριες ανάγκες: Η έντονη ανάγκη για σημαντικά επιτεύγματα και αυτοανάπτυξη είναι στοιχεία που προδιαθέτουν το άτομο να είναι πιο θετικό στις αλλαγές και την συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού μέσω αυτών. Επίσης εργαζόμενος με προσωπική πρωτοβουλία, δηλαδή διάθεση για δράση με αυτόνομο προσανατολισμό, αξιολογεί τις αλλαγές πιο θετικά, κάτι που συμβαίνει και αν το άτομο έχει υψηλό προσανατολισμό προς την μάθηση. (Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011)

Δημογραφικές μεταβλητές: Από έρευνες έχουν επίσης προκύψει δημογραφικές μεταβλητές ο οποίες επηρεάζουν την δεκτικότητα στην αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα το υψηλό επίπεδο μόρφωσης και η νεανική ηλικία συνδέονται με την αποδοχή της αλλαγής. Έρευνες έχουν γίνει και για άλλες δημογραφικές μεταβλητές, ωστόσο δεν έχουν βγει ξεκάθαρα συμπεράσματα. (Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011)

5.4.2 Εργασιακές συνθήκες

Υποστηρικτικό περιβάλλον και αξιόπιστη διοίκηση: Οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι η διοίκηση τους υποστηρίζει, τους δείχνει σεβασμό και της έχουν εμπιστοσύνη, δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία να συνεργαστούν μαζί της. Από την άλλη εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι το εργασιακό τους περιβάλλον δεν είναι φιλικό, αντιμετωπίζουν την κατάσταση με περισσότερο κινικό τρόπο και τείνουν να απορρίπτουν τις προτεινόμενες αλλαγές. (Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011)

Σημαντικές είναι επίσης οι σχέσεις και μεταξύ συναδέλφων της ίδιας ιεραρχικής γραμμής ή μελών μιας ομάδας με τον αρχηγό της. Επίσης έρευνες έχουν δείξει ότι αν το κλίμα και οι άνθρωποι είναι υποστηρικτικοί σε ένα γενικότερο πλαίσιο και όχι μόνο κατά την διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι άνθρωποι να αισθάνονται πιο άνετα και να μειώνεται η συναισθηματική εξάντληση που νιώθουν οι εργαζόμενοι λόγω της αλλαγής. Γενικά πάντως από τις έρευνες που έχουν γίνει η εμπιστοσύνη προς την διοίκηση φαίνεται να είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας από τις εργασιακές συνθήκες. (Oreg S., 2006)

Δέσμευση στον οργανισμό: Οι εργαζόμενοι οι οποίοι αισθάνονται μία αυξημένη δέσμευση στον οργανισμό και αποδέχονται τις αξίες που τον διέπουν, θέλουν να παραμείνουν στον οργανισμό και να καταβάλλουν προσπάθεια, είναι πιο προετοιμασμένοι για την αλλαγή και προσαρμόζονται καλύτερα σε αυτήν. Ωστόσο υπάρχουν και έρευνες οι οποίες καταλήγουν στο αντίθετο συμπέρασμα. Εφόσον ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του και το καθεστώς που επικρατεί μπορεί να αντισταθεί καθώς δεν θέλει τίποτα να αλλάξει. Από την άλλη μπορεί και να υποστηρίξει την αλλαγή σκεπτόμενος ότι υπάρχουν περιθώρια για περεταίρω βελτίωση. Αυτά τα δύο ενδεχόμενα υπάρχουν και στην αντίθετη περίπτωση. Μπορεί ένας εργαζόμενος να μην είναι ικανοποιημένος από τη εργασία του και να υποστηρίξει την αλλαγή, βλέποντας την ως ευκαιρία βελτίωσης, μπορεί

όμως και να αντισταθεί στην αλλαγή σκεπτόμενος ότι ευθύνεται για την παρούσα αρνητική κατάσταση. (Van Dam K., Oreg S., Schyns B., 2008)

Οργανωσιακή κουλτούρα: Άλλος ένας παράγοντας που παίζει ρόλο στην αποδοχή της αλλαγής είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Εάν η γενικότερη ατμόσφαιρα βάσει της οποίας υλοποιείται η αλλαγή είναι θετική, τότε αναμένουμε θετική αντίδραση. Η ανοιχτή επικοινωνία, η ανεμπόδιστη ροή πληροφοριών και η ευελιξία είναι στοιχεία σημαντικά σε αυτό το ζήτημα. Είναι επίσης κρίσιμο οι υπάρχουσες αξίες του οργανισμού να συμβαδίζουν με το όραμα της αλλαγής και με τους στόχους αυτής, για να είναι η επιχείρηση πιο προετοιμασμένη. (Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011)

Χαρακτηριστικά της εργασίας: Άλλο ένα στοιχείο το οποίο παίζει ρόλο στο εξεταζόμενο θέμα είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Όσοι λοιπόν απασχολούνται σε ψυχολογικά απαιτητικές δουλειές, στις οποίες χρειάζεται ένα μεγάλο εύρος αποφάσεων, παρουσιάζονται πιο έτοιμοι στην αλλαγή και πρόθυμοι να δράσουν προς την επίτευξή της. Επίσης σημαντικά χαρακτηριστικά της εργασίας που βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι τα εξής: η ευκαιρία να χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος τις δεξιότητές του, να επιτελεί έργο σημαντικό για την επιχείρηση, να έχει αυτονομία και να λαμβάνει επανατροφοδότηση για την απόδοσή του. Μάλιστα η αυτονομία συνδέεται με την πρόληψη και την δέσμευση στον οργανισμό, πράγματα που με την σειρά τους συνδέονται με την αποδοχή της αλλαγής. (Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011)

5.4.3 Διαδικασία αλλαγής

Οι περισσότερες έρευνες έχουν ασχοληθεί με την μελέτη των αντιδράσεων που προκύπτουν από την διαδικασία της αλλαγής και τον τρόπο που αυτή υλοποιείται. Οι παράγοντες που παίζουν τον μεγαλύτερο ρόλο σε αυτό το στάδιο είναι οι εξής:

Συμμετοχή: Η συμμετοχή του ατόμου στην διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της αλλαγής δημιουργεί την αίσθηση της συνεισφοράς, ελέγχου της αλλαγής αλλά και την αίσθηση της ομάδας. Έτσι η εμπλοκή των εργαζομένων σε αυτή την διαδικασία, τους κάνει όχι μόνο να είναι πιο έτοιμοι, αλλά και να την

υποστηρίζουν, καθώς την βρίσκουν λιγότερο αγχωτική. Επίσης μέσω της συμμετοχής τους καταλαβαίνουν καλύτερα το νόημα της αλλαγής, τα οφέλη που αυτή θα φέρει και έτσι δημιουργούνται θετικά συναισθήματα. Τέλος η συμμετοχή αυξάνει την πίστη στις ικανότητές τους, αναπτύσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις και αυξάνει την δέσμευση στον οργανισμό. (Pasmore A. W., Fargans R. M., 1992)

Επικοινωνία: Η αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία συνοδεύεται από την παροχή πολλών και αξιόπιστων πληροφοριών σχετίζεται άμεσα με την υποστήριξη της αλλαγής. Επίσης σχετίζεται με την μείωση των αρνητικών συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο (όπως λιγότερο άγχος και ανησυχία και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην διοίκηση), αλλά και με την εξάλειψη των προθέσεων των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Ωστόσο μερικές φορές μπορεί να επιδράσει και αρνητικά, καθώς όσο περισσότερες πληροφορίες λαμβάνει ο εργαζόμενος για την αλλαγή, τόσο περισσότερους λόγους μπορεί να έχει για να της αντισταθεί. (Oreg S., 2006)

Κοινωνική επιρροή & Ικανότητα της διοίκησης για την διαχείριση της αλλαγής: Αυτοί που επηρεάζουν την οργανωσιακή αλλαγή είναι οι φορείς αλλαγής και αυτοί που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη. Έτσι, όπως είπαμε και πριν, είναι φυσιολογικό ότι αν υπάρχει μεγάλη υποστήριξη από αυτά τα πρόσωπα, τότε η προσαρμογή του οργανισμού και των εργαζομένων του στα νέα δεδομένα θα είναι πολύ πιο ομαλή. Έχει φανεί και από έρευνες άλλωστε, ότι κάτι τέτοιο μειώνει σημαντικά την συναισθηματική και την συμπεριφορική αντίσταση. (Oreg S., 2006)

Επίσης εκτός από την εμπιστοσύνη στις προθέσεις της διοίκησης, που προαναφέραμε ότι βοηθάει, σημαντικό είναι να υπάρχει εμπιστοσύνη και στην ικανότητα της διοίκησης να διαχειριστεί την αλλαγή. Η αντίληψη των εργαζομένων για το πόσο πολύ πιστεύει η διοίκηση στην αλλαγή που θέλει να εισάγει αλλά και πόσο αποτελεσματική θα είναι, μειώνει τον σκεπτικισμό και την απαισιοδοξία που υπάρχει στις τάξεις των εργαζομένων. Έτσι η προσεκτική μελέτη και ο σωστός σχεδιασμός της αλλαγής μειώνει σε σημαντικό βαθμό τις ανασφάλειες που ενδεχομένως να υπάρχουν. (Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011)

5.4.4 Επίδραση της αλλαγής

Προσδοκία θετικών ή αρνητικών αποτελεσμάτων: Φυσικά πέραν όλων των παραπάνω, ο εργαζόμενος εξετάζει και την αλλαγή αυτή καθ' εαυτή, αξιολογώντας την. Έτσι όταν αυτός αναμένει θετικά αποτελέσματα από την αλλαγή, όπως είναι αναμενόμενο, την αποδέχεται και την υποστηρίζει. Όταν οι προσδοκίες του είναι αντίθετες, όπως σε περιπτώσεις συρρίκνωσης του οργανισμού, αύξησης του φόρτου εργασίας, αύξησης της πολυπλοκότητας της εργασίας ή χάσιμο ενός βαθμού ελέγχου από την δουλειά του, τότε παρατηρούνται υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους και συνεπώς η αλλαγή εκλαμβάνεται ως κάτι αρνητικό, που δεν πρέπει να έχει την στήριξή του. (Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011)

Επίσης, πολύ σημαντικό είναι και το κατά πόσο επηρεάζεται η δύναμη και το κύρος κάποιου μέσα στον οργανισμό, από την αλλαγή. Η οργανωσιακή αλλαγή συχνά φέρνει και αλλαγές στην κατανομή της εξουσίας στον οργανισμό. Είναι δεδομένο ότι υπάρχουν θέσεις οι οποίες είναι πιο σημαντικές και επιτρέπουν σε αυτούς που τις κατέχουν να ασκούν επιρροή και έλεγχο, σε ανθρώπους ή σε σημαντικούς πόρους της επιχείρησης. Σχετικό με την έννοια της εξουσίας είναι και το κύρος της θέσης που την κάνει πιο επιθυμητή από άλλες. Έτσι όσο η απειλή σε αυτά τα δύο στοιχεία μεγαλώνει, τόσο η γνωστική αξιολόγηση της αλλαγής θα γίνεται όλο και πιο αρνητική. (Oreg S., 2006)

Εργασιακή ασφάλεια: Είναι προφανές ότι αν ο εργαζόμενος φοβάται ότι θα χάσει την δουλειά του θα αντισταθεί στην αλλαγή. Ο φόβος φυσικά δεν επιδρά στον ίδιο βαθμό σε όλους τους ανθρώπους αλλά συνδέεται άμεσα με την συναισθηματική διάσταση. Φαίνεται και από έρευνες άλλωστε ότι κάτι τέτοιο οδηγεί σε εργασιακή δυσαρέσκεια, εργασιακή πίεση, παράπονα σχετικά με την ψυχική υγεία του εργαζομένου και συναισθηματική εξουθένωσή του. Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι η αντίδραση θα είναι ιδιαίτερα μεγάλη και αρνητική σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο. (Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011)

Εσωτερικά κίνητρα: Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να επηρεάσει και την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την δουλειά του, αυτή καθ' εαυτή. Αυτό σημαίνει ότι αν οι αλλαγές επιφέρουν αλλαγή στην θέση του εργαζομένου ή τον διατηρήσουν στην τωρινή του θέση αλλά επαναπροσδιοριστούν τα καθήκοντα του,

τότε θα επηρεαστεί και η αντίδρασή του. Αν λοιπόν ο εργαζόμενος μεταφερθεί σε μία θέση η οποία είναι πιο βαρετή από την προηγούμενη, είναι λιγότερο αυτόνομη και είναι 'λίγη' για τα προσόντα του, θα έχει σαν αποτέλεσμα να διαμορφώσει αρνητική άποψη μέσω της γνωστικής του διάστασης και συνεπώς να αντισταθεί. (Oreg S., 2006)

5.4.5 Συστημική αντίδραση

Εκτός όμως από την ατομική αντίδραση, υπάρχει και η συστημική αντίδραση. Αυτό σημαίνει ότι η αντίσταση στην αλλαγή προέρχεται και από τον ίδιο τον οργανισμό, εκτός από το μεμονωμένο άτομο. Κάποιες από τις κύριες δυνάμεις αντίδρασης στους οργανισμούς είναι οι εξής:

- Ομαδική αντίδραση: Η ύπαρξη ομαδικών προτύπων συμπεριφοράς (νόρμες) δεν επιτρέπουν την εισαγωγή της αλλαγής στον οργανισμό, ακόμη και αν από το κάθε άτομο μεμονωμένα είναι αποδεκτή. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αντίδραση του σωματείου των εργαζομένων.
- Απειλή στην δύναμη και στην επιρροή: Σε οργανισμούς οι οποίοι είναι δομημένοι με γραφειοκρατικό τρόπο, υπάρχει σαφής καθορισμός εργασιών, συγκεκριμένες γραμμές εξουσίας και ευθύνης και είναι έντονο το στοιχείο της ιεραρχικής ροής πληροφοριών από πάνω προς τα κάτω. Σε αυτές τις περιπτώσεις λοιπόν η πιθανότητα οι νέες ιδέες ή ενέργειες οι οποίες ξεφεύγουν από τα υπάρχοντα στεγανά του οργανισμού και διακινδυνεύουν το στάτους κβο να θεωρηθούν ως απειλή, είναι μεγάλη.
- Έλλειψη πόρων: Η έλλειψη πόρων είναι άλλος ένας σοβαρός λόγος που εμποδίζεται η επιθυμητή αλλαγή. Κάτι τέτοιο συμβαίνει κυρίως όταν δεν υπάρχουν οι οικονομικοί πόροι που θα διευκολύνουν το έργο του οργανισμού. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι η απόρριψη της εισαγωγής αυτοματοποίησης στις διοικητικές υπηρεσίες λόγω έλλειψης χρημάτων.
- Οργανωσιακές δεσμεύσεις/συμφωνίες: Η διοίκηση των οργανισμών συχνά έχει τα χέρια της δεμένα λόγω συμφωνιών που έχουν γίνει με συγκεκριμένες ομάδες. Έτσι η εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών παρεμποδίζεται καθώς μπορεί να έχουν γίνει συμφωνίες με τον σύλλογο των εργαζομένων, με

πελάτες ή με άλλους συνεργάτες και εργολάβους (όπως υποχρεώσεις του οργανισμού με συγκεκριμένες χρονικές δεσμεύσεις και ρήτρες).

- Δομικές αδυναμίες: Όλοι οι οργανισμοί αποτελούνται από υποσυστήματα και αρκετές φορές δεν είναι δυνατή η αλλαγή σε ένα από αυτά χωρίς να επέλθει ταυτόχρονη αλλαγή και στα άλλα (π.χ. τεχνολογία, δομή). (Χυτήρης Σ. Α., 2001)

Τέλος επειδή η αλλαγή προέρχεται από κάποια ανάγκη της επιχείρησης να βελτιωθεί, θεωρούμε ότι υπάρχει αντίσταση και πριν προσδιοριστεί κάποια συγκεκριμένη αλλαγή. Υπάρχουν λοιπόν και άλλες πηγές από τις οποίες προέρχεται η αντίσταση στην αλλαγή, τις οποίες συναντούμε πριν την φάση του σχεδιασμού και οφείλονται σε διαστρεβλωμένες αντιλήψεις για την ανάγκη της αλλαγής και σε ασαφείς στρατηγικές προτεραιότητες. Κάποιες από αυτές είναι:

- Μυωπία ή ανικανότητα της επιχείρησης να κοιτάξει το μέλλον με αντικειμενικότητα και καθαρότητα.
- Άρνηση αποδοχής πληροφοριών οι οποίες δεν είναι επιθυμητές και διάψευσή τους.
- Διαιώνιση ιδεών, δηλαδή η εμμονή σε ιδέες ξεπερασμένες παρόλο που η κατάσταση έχει αλλάξει.
- Σιωπηρές παραδοχές, οι οποίες δεν συζητούνται λόγω του σιωπηρού χαρακτήρα τους και οδηγούν σε διαστρέβλωση της πραγματικότητας.
- Εμπόδια επικοινωνίας που οδηγούν σε διαστρέβλωση πληροφοριών ή παρερμηνείες.
- Οργανωσιακή σιωπή, η οποία περιορίζει την ροή των πληροφοριών μεταξύ των ατόμων, τα οποία δεν εκφράζουν τις σκέψεις τους, κάτι που σημαίνει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. (Pardo del Val M., Fuentes M. C., 2003)

5.5 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί φυσικά να αντιμετωπιστεί, οι διάφοροι μέθοδοι που υπάρχουν όμως χρησιμοποιούνται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις η κάθε μία. Πολλές φορές οι μάντζερ αν και γνωρίζουν όλες αυτές τις μεθόδους, δεν

γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους, για να αντιληφθούν πότε πρέπει να τις χρησιμοποιούν. Οι μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή είναι οι εξής:

Εκπαίδευση και επικοινωνία: Ο πιο συνήθης τρόπος αντιμετώπισης της αντίστασης είναι η εκπαίδευση του προσωπικού, για τις αλλαγές που έρχονται, εκ των προτέρων. Επίσης, η επικοινωνία βοηθάει τους ανθρώπους να αφομοιώσουν τις νέες ιδέες και να κατανοήσουν την λογική της αλλαγής. Συνήθως η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται όταν η αντίσταση βασίζεται σε ανεπαρκείς ή ανακριβείς πληροφορίες. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι άπαξ και πειστούν οι εργαζόμενοι για την αλλαγή είναι πολύ πιθανό να την υποστηρίξουν. Από την άλλη για την χρήση τέτοιων προγραμμάτων εκπαίδευσης απαιτείται να υπάρχει καλή σχέση μεταξύ των εμπνευστών της αλλαγής και αυτών που αντιστέκονται. Επίσης άλλο ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι απαιτείται σημαντική επένδυση από την μεριά του οργανισμού σε χρόνο και πόρους, ειδικά αν είναι μεγάλος ο αριθμός των εμπλεκόμενων. (Kotter P. J., Schlesinger A. L., 2008)

Η εκπαίδευση είναι συχνά πολύ βασικό κομμάτι της αλλαγής, αλλά η αντίσταση των εργαζομένων μπορεί να υποβαθμίσει την αποτελεσματικότητά της. Γι' αυτό οι εκπαιδευτές θα πρέπει να χρησιμοποιούν τεχνικές για να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των εκπαιδευομένων. Κατ' αρχάς η θετική συμπεριφορά από πλευράς εκπαιδευτή βοηθάει πολύ και στην συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου και του παρέχει κίνητρο να συνεργαστεί. Δεύτερον, θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να συμμετέχουν σε δραστηριότητες στην αίθουσα διδασκαλίας, οι οποίες θα τους παρέχουν ευχάριστες εμπειρίες και θα τους αποτυπώσουν σημαντικές πληροφορίες στο μυαλό, τις οποίες και θα θυμηθούν αργότερα, όταν επιστρέψουν στην δουλειά τους. Τέλος η επανατροφοδότηση του μαθητευόμενου με επιβράβευση και επαίνους για την δουλειά του, του δημιουργεί ακόμα πιο ευχάριστη αίσθηση για την μάθηση και του παρέχει ακόμα μεγαλύτερο κίνητρο. (Hultman K., 1995)

Συμμετοχή: Η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των αλλαγών επηρεάζει θετικά τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές. Μάλιστα με αυτό τον τρόπο εφαρμόζονται και βελτιώσεις μετά από συμβουλές που μπορεί να προέρχονται από τους εμπλεκόμενους. Το σημαντικό είναι ότι οι άνθρωποι δεν θα αντισταθούν σε κάτι που έχουν βοηθήσει να

χτιστεί από την αρχή και συνεπώς επιδεικνύουν πολύ υψηλή δέσμευση στην συνέχεια. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν οι διοικούντες δεν έχουν όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται για να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί η αλλαγή. Επίσης όταν αυτοί που αντιστέκονται έχουν μεγάλη δύναμη είναι λογικό να θες να αποσπάσεις την δέσμευση τους για την αλλαγή με αυτό τον τρόπο. Από την άλλη, αυτή η μέθοδος μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένο τελικό αποτέλεσμα αν η όλη διαδικασία δεν εφαρμοστεί με προσοχή, ενώ μπορεί να είναι και πολύ χρονοβόρα και συνεπώς και κοστοβόρα, εάν οι αντιδράσεις είναι πολλές και γενικευμένες. (Kotter P. J., Schlesinger A. L., 2008)

Υποστήριξη: Σημαντική επίσης είναι και η παροχή υποστήριξης στους εργαζομένους από τους προϊσταμένους τους. Αυτή η υποστήριξη μπορεί να περιλαμβάνει από εκπαίδευση των εργαζομένων για την απόκτηση καινούριων δεξιοτήτων, μέχρι και ψυχολογική υποστήριξη για την ευκολότερη προσαρμογή τους στην νέα κατάσταση. Χρησιμοποιείται όταν τα προβλήματα προσαρμογής είναι σημαντικά και ο φόβος και το άγχος που νιώθουν οι εργαζόμενοι είναι έντονα. Το πλεονέκτημά της είναι ότι έχει την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από τις άλλες μεθόδους, όταν αναφερόμαστε σε προβλήματα προσαρμογής. Ωστόσο και αυτή η μέθοδος είναι κοστοβόρα και χρονοβόρα και η πιθανότητα αποτυχίας της είναι μεγάλη. (Kotter P. J., Schlesinger A. L., 2008)

Διαπραγμάτευση: Όταν από την αλλαγή κάποιο άτομο ή ομάδα είναι σίγουρο ότι θα έχει δυσμενείς επιπτώσεις αλλά παρόλα αυτά η δύναμή του να αντισταθεί είναι μεγάλη, προτιμητέα είναι η μέθοδος της διαπραγμάτευσης. Βάσει αυτής της μεθόδου παρέχονται κίνητρα σε αυτά τα άτομα για να μην αντιστέκονται στο πρόγραμμα αλλαγής. Αυτά τα κίνητρα παρέχονται με την μορφή ανταλλαγμάτων. Για παράδειγμα μπορεί να δοθεί υψηλότερος μισθός στο συνδικάτο των εργαζομένων με αντάλλαγμα την αλλαγή ενός εργασιακού κανόνα. Το θετικό αυτής της μεθόδου είναι ότι αποτελεί έναν σχετικά εύκολο τρόπο να μειωθεί η αντίσταση στην αλλαγή. Το αρνητικό είναι ότι μπορεί να καταλήξει να είναι πολύ ακριβή για την επιχείρηση. Από την στιγμή που ο προϊστάμενος θα δηλώσει διατεθειμένος να διαπραγματευτεί μπορεί να έρθει αντιμετώπος ακόμα και με φαινόμενα εκβιασμού. (Kotter P. J., Schlesinger A. L., 2008)

Χειραγώγηση: Σε κάποιες περιπτώσεις οι μάνατζερ επιλέγουν να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες προκειμένου να επηρεάσουν τους άλλους. Μια μορφή χειραγώγησης είναι να δώσεις σε κάποιον τον ρόλο που επιθυμεί στον σχεδιασμό ή την εφαρμογή της αλλαγής. Σε επίπεδο ομάδας κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί δίνοντας έναν σημαντικό ρόλο στον ηγέτη της ομάδας ή σε κάποιο πρόσωπο που αυτή σέβεται. Ωστόσο αυτό αποτελεί χειραγώγηση καθώς αυτές οι ενέργειες δεν αποσκοπούν στην ουσία του πράγματος, δηλαδή στο να βοηθήσουν αυτά τα άτομα στους ρόλους που τους έχουν δοθεί, αλλά αποσκοπούν στην εκμείωση της συγκατάθεσής τους. Άλλες περιπτώσεις χειραγώγησης μπορεί να είναι η επιλεκτική παροχή πληροφοριών αλλά και η παρουσίαση γεγονότων κατά το επιθυμητό και όχι κατά το αληθές. (Kotter P. J., Schlesinger A. L., 2008)

Παρά το γεγονός ότι είναι μία φθηνή και γρήγορη λύση κατά της αντίστασης, είναι παράλληλα και πολύ επικίνδυνη. Η αντίδραση των ατόμων που θα καταλάβουν ότι εξαπατήθηκαν με αυτό τον τρόπο και δεν αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο, μπορεί να είναι μεγάλη. Έτσι μπορεί η αντίσταση για την αλλαγή μετά από αυτές τις ενέργειες να είναι ακόμα μεγαλύτερη απ' ό,τι ήταν πριν και η κατάσταση να χειροτερέψει, αντί να συμβεί το αντίθετο. Ακόμα δυσμενείς είναι οι επιπτώσεις και για τον υπαίτιο της χειραγώγησης. Εφόσον αποκαλυφθεί, τότε η δυνατότητά του να εισάγει άλλες μεθόδους όπως εκπαίδευση ή συμμετοχή των εργαζομένων υποβαθμίζεται σε μεγάλο βαθμό. Επίσης αρνητικές συνέπειες μπορεί να έχει και σε πιο προσωπικό επίπεδο, καθώς θα αντιμετωπίζεται με μεγαλύτερη δυσπιστία στο μέλλον και μπορεί, σε ακραίες βέβαια περιπτώσεις, να αποβεί μοιραίο ακόμα και για την καριέρα του. (Kotter P. J., Schlesinger A. L., 2008)

Επιβολή: Η τελευταία μέθοδος είναι αυτή της επιβολής της αλλαγής στους δέκτες της. Σε αυτή την περίπτωση ουσιαστικά οι άνθρωποι εξαναγκάζονται να δεχθούν την αλλαγή είτε με ρητό αλλά φανερό τρόπο, είτε με σιωπηρό τρόπο ο οποίος περιλαμβάνει απειλές όπως απόλυση, μη προαγωγή, μετάθεση κτλ. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται όταν η διαδικασία αλλαγής πρέπει να εφαρμοστεί σε σύντομο χρονικό διάστημα με ταχείς ρυθμούς και οι «υλοποιητές» έχουν μεγάλη δύναμη. Όπως και η χειραγώγηση είναι ένας πολύ επικίνδυνος τρόπος για να αντιμετωπιστεί η αντίσταση στην αλλαγή καθώς δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα για τους «υλοποιητές» και διακυβεύει την αποτελεσματικότητα της αλλαγής, αλλά και τις μελλοντικές σχέσεις των εμπλεκόμενων. Ωστόσο όταν δεν υπάρχουν

περιθώρια χρόνου και η αλλαγή είναι τέτοιου τύπου, που δεν πρόκειται να γίνει αρεστή με όποιο τρόπο και να παρουσιαστεί, ίσως να είναι και η μοναδική επιλογή του μάνατζερ. (Kotter P. J., Schlesinger A. L., 2008)

5.6 Φορείς αλλαγής

Στο κέντρο αλλαγής πολλών διαδικασιών βρίσκονται οι προάγγελοι ή φορείς αλλαγής (change-agents). Οι φορείς αλλαγής είναι τα άτομα ή οι ομάδες που θα ξεκινήσουν, θα ηγηθούν, θα καθοδηγήσουν ή θα αναλάβουν άμεσα την ευθύνη της υλοποίησης ενός προγράμματος αλλαγής. Γι' αυτό και η σωστή επιλογή αυτών των προσώπων είναι πολύ σημαντική στην επιτυχία του συνολικού εγχειρήματος. (Caldwell R., 2003)

Οι φορείς αλλαγής χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: α) αυτοί που προκαλούν την αλλαγή β) στους «υλοποιητές» της αλλαγής και στους γ) σε αυτούς που την υιοθετούν. Στην πρώτη κατηγορία έχουμε αυτούς που προκαλούν την αλλαγή, δηλαδή τα στελέχη που έχουν την ιδέα ή αντιλαμβάνονται το πρόβλημα και προτείνουν την αλλαγή. Η ιδέα μπορεί να αφορά κάτι γενικό ή να έχει πιο συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής. (Χυτήρης Σ. Λ., 2001)

Στην πρώτη κατηγορία όμως δεν έχουμε μόνο τους κύριους φορείς αλλαγών, αλλά και τους υποστηρικτές οι οποίοι συμπαραστέκονται στους κύριους φορείς και υποστηρίζουν την διαδικασία αλλαγής. Η συγκεκριμένη κατηγορία αποτελείται συνήθως από ανθρώπους οι οποίοι βρίσκονται ανάμεσα στους κύριους φορείς και αυτούς που αντιστέκονται στην αλλαγή. Γι' αυτό οι ικανότητες επίλυσης κρίσεων και διαφωνιών θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα αυξημένες σε αυτά τα άτομα, αλλά και να έχουν υψηλά επίπεδα υπομονής και ανοχής, καθώς είναι οι κύριοι δέκτες παραπόνων και επιθετικότητας. (Ottaway R. N., 1983)

Επίσης στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι προστάτες, οι οποίοι ασχολούνται με την υποστήριξη –κυρίως οικονομική- της αλλαγής και οι υπερασπιστές που κρατούν ζωντανή την αλλαγή και ασχολούνται με την επίλυση προβλημάτων στο κατώτερο επίπεδο. Στην συνέχεια λαμβάνει δράση η δεύτερη κατηγορία, που αφορά αυτούς που θα υλοποιήσουν την αλλαγή. Αυτά τα άτομα

μετατρέπουν την αρχική ιδέα σε προγράμματα και σχέδια δράσης. Είναι υπεύθυνοι για την απόκτηση των πόρων που απαιτούνται και ουσιαστικά καθορίζουν τι πρέπει να γίνει, πότε, με ποιο τρόπο και ποιες είναι οι υποχρεώσεις των εργαζομένων. (Ottaway R. N., 1983)

Εδώ έχουμε τρεις υποκατηγορίες: τους εξωτερικούς φορείς αλλαγών, τους εξωτερικούς/εσωτερικούς φορείς και τους εσωτερικούς φορείς. Οι εξωτερικοί φορείς αλλαγών προσκαλούνται από την επιχείρηση για να βοηθήσουν στην εφαρμογή της αλλαγής. Το σύνηθες είναι να αποτελούν άτομα από συμβουλευτικές επιχειρήσεις ή και πανεπιστημιακοί καθηγητές που ειδικεύονται στο αντικείμενο, για να βοηθήσουν στην ομαλή μετάβαση της επιχείρησης από την παλιά κατάσταση στην καινούρια. (Ottaway R. N., 1983)

Η δεύτερη υποκατηγορία περιλαμβάνει άτομα τα οποία πληρώνονται από την επιχείρηση για να επιτελέσει το έργο της, ωστόσο εμφανίζεται πιο αποστασιοποιημένη σε σχέση με πρόσωπα που θα συνεργαστεί για την αλλαγή, καθώς μπορεί να μην τα γνωρίζει και καθόλου. Για παράδειγμα μπορεί ο φορέας αλλαγής να εργάζεται στα κεντρικά της εταιρείας, έχοντας αναλάβει την υλοποίηση της αλλαγής σε κάποιο άλλο παράρτημα της επιχείρησης. Το κύριο έργο αυτής της υποκατηγορίας είναι να αναπτύξει εσωτερικούς φορείς. Οι εσωτερικοί φορείς αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν την αλλαγή στην ομάδα, το τμήμα ή την εταιρεία τους. (Ottaway R. N., 1983)

Τέλος η τρίτη κατηγορία που αφορά αυτούς που υιοθετούν την αλλαγή, οι οποίοι ουσιαστικά εκτελούν τα προγράμματα αλλαγής. Είναι οι εργαζόμενοι στην βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού. Έχουμε και εδώ τρεις υποκατηγορίες: τους πρώτους εθελοντές, τους συντηρητές και τους χρήστες. Η πρώτη υποκατηγορία όπως φαίνεται και από την ονομασία είναι αυτοί που συμφωνούν από την αρχή με την αλλαγή και είναι πρόθυμοι να εκτελέσουν τις εργασίες που απαιτούνται. (Ottaway R. N., 1983)

Η δεύτερη υποκατηγορία (συντηρητές) είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν την αλλαγή αναγκαίο κακό και την ακολουθούν, χωρίς όμως να θέλουν. Ουσιαστικά αυτοί είναι άτομα που δεν επιδεικνύουν δέσμευση στην αλλαγή, αλλά λόγω της υψηλής τους δέσμευσης στον οργανισμό ή την δουλειά τους, τελικά την υιοθετούν. Η τελευταία υποκατηγορία, οι χρήστες, έχουν ως σκοπό τους να

χρησιμοποιούν οτιδήποτε έχει αλλάξει από διαδικασίες μέχρι προϊόντα υπηρεσίες κτλ. Αν κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει τότε η αλλαγή έχει αποτύχει. (Ottaway R. N., 1983)

Επίσης ενδιαφέρουσα είναι και η άποψη του Caldwell ο οποίος σε άρθρο του το 2003, αναφέρει ότι η απόδοση υπερβολικών ικανοτήτων και χαρισμάτων στους ηγέτες της αλλαγής, ουσιαστικά υποβαθμίζει τον ρόλο των μάνατζερ και των άλλων φορέων της αλλαγής. Έτσι και αυτός με την σειρά του κατηγοριοποιεί τους φορείς αλλαγών ως παρακάτω:

1. Οι ηγέτες : Φορείς αλλαγής μπορεί να είναι ηγέτες ή ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, οι οποίοι οραματίζονται, λαμβάνουν την πρωτοβουλία να την αρχίσουν και υποστηρίζουν μια αλλαγή εκτεταμένης ή μετασχηματιστικής φύσεως.
2. Οι μάνατζερ: Τα μεσαίου επιπέδου στελέχη ή άνθρωποι με εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς, οι οποίοι υιοθετούν, προωθούν και χτίζουν υποστήριξη και συμμαχίες για την αλλαγή, κυρίως σε τμήματα ή λειτουργίες στις οποίες συμμετέχουν.
3. Οι σύμβουλοι: Εδώ περιλαμβάνονται οι εσωτερικοί και εξωτερικοί σύμβουλοι οι οποίοι μπορεί να δρουν σε στρατηγικό επίπεδο (strategic level), επιχειρησιακό επίπεδο (operational level), επίπεδο έργου (task level) και επίπεδο διαδικασιών (process level), αναλαμβάνοντας την διοίκηση των έργων που λαμβάνουν χώρα και τον συντονισμό του προγράμματος παρέχοντας συμβουλές και τεχνογνωσία.
4. Οι ομάδες: Η τελευταία κατηγορία αφορά τις ομάδες οι οποίες ουσιαστικά περιλαμβάνουν τους φορείς αλλαγών των παραπάνω κατηγοριών και λειτουργούν σε στρατηγικό ή επιχειρησιακό επίπεδο. (Caldwell R., 2003)

Δεδομένης της μεγάλης σημασίας και επίδρασης λοιπόν που έχουν οι φορείς αλλαγής στην οργανωσιακή αλλαγή, θα πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση στην σωστή επιλογή τους. Υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία θα πρέπει να πληροί ο φορέας αλλαγής, συγκεκριμένες ικανότητες δηλαδή που θα τον βοηθήσουν να επιτελέσει με επιτυχία το έργο του. Η εταιρεία McBer & Company έχει κατασκευάσει από την δεκαετία του '90 ένα μοντέλο το οποίο δείχνει τις ικανότητες που θα πρέπει να έχει ένας φορέας αλλαγής. Για τις περισσότερες θέσεις των φορέων αλλαγής το

συγκεκριμένο μοντέλο έχει ακρίβεια 80-90%. Ωστόσο αν μία επιχείρηση θεωρήσει ότι δεν την καλύπτει πλήρως, μπορεί να το τροποποιήσει προσθέτοντας ή αφαιρώντας συγκεκριμένες ικανότητες. Το μοντέλο της McBer & Company περιλαμβάνει τις παρακάτω δεξιότητες:

Διαπροσωπικές δεξιότητες

- Αυξημένη ενσυναίσθηση.
- Αντικειμενικότητα.
- Σεβασμός προς τους ανθρώπους.

Διαγνωστικές δεξιότητες

- Πολύ καλή γνώση της αγοράς, του οργανισμού, των διαδικασιών του και των ανθρώπων του.
- Ικανότητα να συλλέγει ουσιώδεις πληροφορίες από τα άτομα και τα συστήματα του οργανισμού με διάφορους τρόπους, όπως συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια και παρατήρηση.
- Ικανότητα να καταλήγει σε συμπεράσματα μέσα από πολύπλοκα δεδομένα και να κάνει ακριβείς προβλέψεις.

Δεξιότητες επιρροής

- Ικανότητα να πείθει τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις νέες υπηρεσίες, διαδικασίες κτλ.
- Ικανότητα να κάνει παρουσιάσεις με σύντομο, ενδιαφέρον και πληροφορικό τρόπο.
- Ικανότητα να διοικεί ομάδες.
- Ικανότητα να συμμετάσχει στην επίλυση προβλημάτων κάνοντας προτάσεις και βοηθώντας τους εργαζομένους στην επίλυση προβλημάτων, τον καθορισμό στόχων και στον απαιτούμενο σχεδιασμό για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Δεξιότητες οργάνωσης

- Ικανότητα να σχεδιάζει προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων ασκήσεις οργανωσιακής ανάπτυξης.

- Ικανότητα να διαχειρίζεται πόρους όπως το προσωπικό, υλικούς πόρους, χρονοδιαγράμματα και κέντρα κατάρτισης. (Cipe J. E., 1993)

Επίσης, θεωρείται δεδομένο ότι η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να είναι φορέας αλλαγής, έστω και σε υποστηρικτικό ρόλο, καθώς αν η ανώτατη διοίκηση δεν πιστεύει την αλλαγή, τότε είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί με επιτυχία. Ακόμα, φορείς αλλαγής θα πρέπει να είναι και οι πρώτοι εθελοντές που δηλώνουν αυθόρμητα ότι αποδέχονται την αλλαγή και επιθυμούν να συμμετάσχουν στις διαδικασίες. Τέλος σημαντικό ρόλο παίζουν και οι εργαζόμενοι που ασκούν κριτική επιχειρηματολογώντας, καθώς κάτι τέτοιο μπορεί να φέρει βελτιώσεις στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων αλλαγής. (Huy N. Q., 2001)

5.7 Τα 8 στάδια του Kotter

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν παρατηρηθεί πολλές προσπάθειες εταιρειών να αλλάξουν, αναδιαμορφώνοντας τον εαυτό τους, ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Αυτές οι προσπάθειες έχουν πάρει πολλές μορφές, όπως: διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management), ανασχεδιασμός (reengineering), αναδιάρθρωση (restructuring), αλλαγή κουλτούρας και στρατηγικές ανάκαμψης. Ωστόσο σε κάθε προσπάθεια ο βασικός στόχος στον οποίο αποσκοπεί η επιχείρηση είναι ένας: να εφαρμοστούν θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία το συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι περισσότερες προσπάθειες αλλαγής βρίσκονται στο μέσο, μεταξύ μεγάλης επιτυχίας και απόλυτης καταστροφής. Ο καθηγητής του Harvard Business School John P. Kotter, εξετάζοντας εταιρείες που προχώρησαν σε μεγάλες αλλαγές, έχει εντοπίσει 8 λάθη που συχνά γίνονται σε τέτοια εγχειρήματα και σε άρθρο του το 1995 παρουσίαζε τι θα πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις για να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα την διαδικασία αλλαγής. Ο γενικότερος κανόνας, όπως αναφέρει, είναι να μην παραλείπεται κανένα στάδιο της διαδικασίας, καθώς έτσι όχι μόνο δεν επιταχύνουμε την διαδικασία όπως νομίζουμε αλλά οδηγούμαστε σε δυσάρεστα αποτελέσματα.

Τα 8 στάδια του Kotter είναι μία από τις επικρατέστερες θεωρίες στην διοίκηση αλλαγών. Παρακάτω παρουσιάζονται οι 8 φάσεις που προτείνει ο συγγραφέας, με αναφορές φυσικά και σε άλλα άρθρα από άλλους θεωρητικούς της διοίκησης αλλαγών, οι οποίοι συμπληρώνουν τον Kotter.

Φάση 1: Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος: Οι πιο επιτυχημένες προσπάθειες αλλαγής ξεκινούν όταν άτομα ή και ομάδες αρχίζουν να εξετάζουν με σοβαρότητα την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, την τάση της στην χρήση τεχνολογίας, αλλά και την οικονομική της απόδοση. Εστιάζουν περισσότερο σε αρνητικά σημεία που μπορεί να εντοπίσουν, όπως μείωση εσόδων ή μεριδίου αγοράς και στην συνέχεια με διάφορους τρόπους επικοινωνούν αυτές τις πληροφορίες σε μεγάλο εύρος προσωπικού και με δραματικό τρόπο. Μάλιστα η κοινή διάγνωση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και από την διοίκηση και από τους εργαζομένους είναι το προτιμότερο. Η δημιουργία της αίσθησης ότι η αλλαγή είναι απολύτως απαραίτητη και επείγουσα είναι πολύ σημαντική στην αρχή, ώστε να υπάρξει ένας μεγάλος αριθμός ατόμων που θα επιλέξουν να συνεργαστούν. (Beer M., Eisenstat A. R., Spector B., 1990)

Πολλά στελέχη υποτιμούν αυτή την φάση θεωρώντας ότι είναι κάτι εύκολο, ωστόσο οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν σε αυτή την φάση είναι πάνω από 50%. Πολλές φορές οι μάνατζερ δεν αντιλαμβάνονται την δυσκολία του να 'ξεβολέψεις' έναν άνθρωπο από αυτό που κάνει και αυτό συνδυαζόμενο με την έλλειψη υπομονής, οδηγεί σε λάθος προσέγγιση του ζητήματος. Επίσης, άλλο ένα πρόβλημα όσον αφορά την ανώτατη διοίκηση είναι η ύπαρξη πολλών μάνατζερ αλλά όχι πολλών ηγετών. Η αλλαγή για να είναι αποτελεσματική απαιτεί την πρόσληψη ή την προαγωγή σε καίριες θέσεις πραγματικών ηγετών. (Kotter P. J., 1995)

Επίσης οι κρίσιμες θέσεις για την αλλαγή καθορίζονται και από το εύρος αυτής. Αν λοιπόν η αλλαγή αφορά όλο τον οργανισμό, κρίσιμη θέση είναι αυτή του διευθύνοντος συμβούλου (CEO). Αν η αλλαγή αφορά ένα τμήμα, τότε σημαντικός είναι ο διευθυντής του τμήματος. Θα πρέπει λοιπόν είτε αυτοί, είτε (καλύτερα) εκτός της επιχείρησης άνθρωποι, να αναδείξουν τα προβλήματα της επιχείρησης, δημιουργώντας μια ανησυχία για την υφιστάμενη κατάσταση στην επιχείρηση, καθιστώντας την στο μυαλό του προσωπικού, πιο επικίνδυνη από την αλλαγή. Όταν περίπου το 75% των διοικητικών στελεχών του οργανισμού πειστούν ότι η

συνηθισμένη λειτουργία της επιχείρησης είναι μη αποδεκτή, τότε θεωρούμε ότι η πρώτη φάση έχει επιτύχει. (Kotter P. J., 1995)

Φάση 2: Δημιουργία ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού: Ακόμα και αν ο ηγέτης της επιχείρησης πιστεύει στην αλλαγή, αυτό δεν είναι αρκετό. Πρέπει να δημιουργηθεί ένας συνασπισμός προσώπων, μια ομάδα δηλαδή, η οποία θα μεγαλώνει συνεχώς. Θα πρέπει να υπάρχει λοιπόν η δέσμευση της διοίκησης για την επιδίωξη αλλαγής και εξαιρετικής απόδοσης της επιχείρησης. Το συνηθέστερο είναι ο συνασπισμός να μην περιλαμβάνει όλα τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, καθώς δεν πείθονται όλοι εξ αρχής, ωστόσο στις περισσότερες επιτυχημένες περιπτώσεις ο συνασπισμός ήταν ιδιαίτερα ισχυρός, αποτελούμενος από άτομα με ισχυρή θέση, καλή πληροφόρηση, τεχνογνωσία, φήμη και με ένα καλό δίκτυο γνωριμιών. (Kotter P. J., 1995)

Ο πυρήνας του συνασπισμού αποτελείται πάντα από τα ανώτατα στελέχη, ωστόσο μπορεί σε αυτή να συμμετάσχουν και μέλη του διοικητικού συμβουλίου, ο αρχηγός ενός συνδικάτου, ή ακόμα και κάποιος εκπρόσωπος ενός πελάτη βαρύνουσας σημασίας για την επιχείρηση. Επίσης ο συνασπισμός τείνει να δρα εκτός της τυπικής ιεραρχίας της επιχείρησης, κάτι αναγκαίο –παρόλο που μπορεί να προκαλέσει προβλήματα- καθώς εάν η υφιστάμενη ιεραρχία λειτουργούσε καλά, δεν θα υπήρχε η ανάγκη για μεγάλες αλλαγές. Πέρα από την αίσθηση του επείγοντος που βοηθάει την δημιουργία ενός τέτοιου συνασπισμού, απαραίτητη είναι επίσης η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, αλλά και η αποτελεσματική επικοινωνία τους. Γι' αυτό και πρέπει να υπάρχει μια κεντρική ηγεσία που θα υποστηρίζει την ομάδα και θα εφαρμόζει τα παραπάνω με επιτυχία. (Kotter P. J., 1995)

Φάση 3: Δημιουργία οράματος: Μετά την δημιουργία του κοινού συνασπισμού, ακολουθεί η δημιουργία ενός οράματος, το οποίο θα δείχνει πως θα διαμορφωθεί το μέλλον μετά την αλλαγή, θα είναι εύκολο να επικοινωνηθεί και επίσης θα απευθύνεται στους πελάτες, τους μετόχους και τους εργαζομένους. Τα όραμα δεν έχει σχέση με αριθμούς και υπολογισμούς, αλλά δείχνει την γενικότερη κατεύθυνση την οποία πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός. Στην αρχή το όραμα προέρχεται από ένα άτομο αλλά στην συνέχεια, ο κοινός συνασπισμός περνώντας το και σε εργαζομένους από διαφορετικά επίπεδα και λειτουργίες συνεχώς το βελτιώνει. (Beer M., Eisenstat A. R., Spector B., 1990)

Από το όραμα στην συνέχεια θα προκύψουν και συγκεκριμένες στρατηγικές που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να το επιτύχει και επίσης θα προκύψει και η δήλωση των αξιών (value statement) της επιχείρησης. Η νέα φιλοσοφία διοίκησης η οποία ουσιαστικά αποτυπώνεται μέσω των αξιών που θα έχει η επιχείρηση, προκύπτει με φυσιολογικό τρόπο μέσα από την ομάδα που ασκεί το management αλλά και από τους εργαζομένους. Επιπρόσθετα, το όραμα είναι κάτι το οποίο βοηθάει τους εργαζόμενους να καταλάβουν που οδηγούν όλες οι στρατηγικές και οι στόχοι που έχει καθορίσει η επιχείρηση και τους εμπνέει να ακολουθήσουν την αλλαγή. Το όραμα θα πρέπει να είναι σύντομο και εύκολα κατανοητό από το κοινό. Ο Kotter αναφέρει μάλιστα ότι αν δεν μπορείς να 'περάσεις' το όραμα σε κάποιον το πολύ μέσα σε 5 λεπτά και να λάβεις την αντίδραση από αυτόν ότι το κατάλαβε και τον ενδιαφέρει, τότε η τρίτη φάση δεν έχει τελειώσει ακόμα. (Eisenstat A. R., 1993, Kotter P. J., 1995)

Φάση 4: Μετάδοση του οράματος: Αυτό που ακολουθεί την δημιουργία του οράματος είναι η μετάδοσή του. Από πολλούς θεωρείται κάτι εύκολο στην θεωρία, όταν όμως προχωρούν στην πράξη βλέπουν ότι προσπάθειες όπως να γίνει ένα meeting ή να οργανωθούν κάποιες ομιλίες για να επικοινωνηθεί το όραμα αποτυγχάνουν, καθώς ελάχιστοι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται. Η αλλαγή του οργανισμού είναι αδύνατη εάν ένα πολύ μεγάλο μέρος των ανθρώπων του οργανισμού δεν είναι διατεθειμένοι να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση, συχνά κάνοντας και βραχυπρόθεσμες θυσίες. (Kotter P. J., 1995)

Ιδιαίτερα δύσκολη είναι η περίπτωση όπου η αλλαγή μπορεί να επιφέρει συρρίκνωση του οργανισμού, δηλαδή μείωση του προσωπικού, κάτι σύνηθες στις ιδιωτικοποιήσεις. Είναι πολύ δύσκολο να καταφέρει η διοίκηση να κερδίσει την κατανόηση και την υποστήριξη των εργαζομένων, όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Γι' αυτό και το όραμα θα πρέπει να περιλαμβάνει πιθανότητες μελλοντικής ανάπτυξης, αλλά και δέσμευση ότι τους ανθρώπους που θα χάσουν την δουλειά τους, θα τους μεταχειριστεί με σωστό και δίκαιο τρόπο. Κάτι τέτοιο άλλωστε επιβάλλεται στα πλαίσια της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, όπου οι επιχειρήσεις πρέπει να προάγουν τον σεβασμό στα δικαιώματα των εργαζομένων, αλλά και γενικότερα, να έχουν μια περισσότερο ηθική και ευαισθητοποιημένη αντιμετώπιση απέναντι στα προβλήματα της κοινωνίας. (Θανόπουλος Ν. Γ., 2009, Kotter P. J., 1995)

Η επικοινωνία του οράματος γίνεται σε καθημερινή βάση από τους προϊστάμενους, οι οποίοι στην διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος ή στις τριμηνιαίες ανασκοπήσεις δεν ασχολούνται μόνο με αριθμούς αλλά και το κατά πόσο η λύση στο πρόβλημα ή οι ενέργειες του τμήματος συνάδουν με το όραμα και την αλλαγή. Επίσης σημαντικό είναι να εκμεταλλευτούν όλα τα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης, προκαλώντας συζητήσεις για το όραμα και διοχετεύοντας το με κάθε τρόπο παντού. Το πιο σημαντικό όμως είναι να δίνουν το παράδειγμα οι ίδιοι οι φορείς αλλαγής. Δεν υπάρχει τίποτα χειρότερο από συμπεριφορές οι οποίες είναι ασυνεπείς με αυτά που έχουν ειπωθεί πιο πριν και με τις δεσμεύσεις που έχουν γίνει. (Eisenstat A. R., 1993, Kotter P. J., 1995)

Φάση 5: Ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος: Η επικοινωνία του οράματος όσο σημαντική και να είναι δεν αρκεί. Οι φορείς αλλαγής πρέπει να εμπλέκουν όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους του οργανισμού στην διαδικασία αλλαγής. Πρέπει να δίνουν έμφαση στην ενδυνάμωσή τους, να τους ενθαρρύνουν δηλαδή να συμμετέχουν στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται και να αναπτύσσουν νέες ιδέες ξεπερνώντας τα όποια εμπόδια μπορεί να υπάρχουν. Αυτά τα εμπόδια μπορεί να υφίστανται στο μυαλό του εργαζομένου, αλλά και στην οργανωσιακή δομή. (Kotter P. J., 1995)

Αφαιρώντας τα εμπόδια που μπορεί να υπάρχουν οι άνθρωποι θα δεχτούν την αλλαγή με πολύ πιο θετικό τρόπο, και η μετάβαση του οργανισμού στην νέα τάξη πραγμάτων θα είναι πιο ομαλή. Όμως για να γίνει αυτό θα πρέπει κυρίως οι προϊστάμενοι και αυτοί που απαρτίζουν την ομάδα αλλαγής να ωθούν όλους τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τα νέα συστήματα και τις νέες διαδικασίες και επίσης θα πρέπει να δημιουργείται ένα κλίμα όπου οι απόψεις που αντιτίθεται στην αλλαγή θα ακούγονται, θα λαμβάνονται υπόψη και στην συνέχεια θα λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα. Έτσι πέρα από τα εμπόδια που υπάρχουν στην οργανωσιακή δομή, αφαιρούνται και αυτά που υπάρχουν στο μυαλό του κάθε εργαζόμενου, ο οποίος βλέπει ότι η διοίκηση είναι συνεπής με αυτά που έχει δεσμευθεί και με το όραμα και ότι λαμβάνεται υπόψη και η γνώμη του προσωπικού της επιχείρησης. (Kotter P. J., 1995)

Φάση 6: Δημιουργία γρήγορων αποτελεσμάτων: Δεν υπάρχει καλύτερο κίνητρο για να δεχθεί κάποιος την αλλαγή από το να δει γρήγορα τα οφέλη της

αλλαγής. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό στην αρχή της διαδικασίας αλλαγής να υπάρξουν κάποιες 'βραχυπρόθεσμες νίκες' (short-term wins), ώστε οι εμπλεκόμενοι να δουν και πρακτικά πως θα ωφεληθούν. Έτσι το μάνατζμεντ δείχνει στους εργαζόμενους την δυνατότητά τους να εφαρμόσουν επιτυχημένα την αλλαγή, κάτι που επιδρά θετικά στην αυτοπεποίθηση και των δύο πλευρών. Έτσι η διοίκηση μπορεί στην συνέχεια να προχωρήσει και σε μεγαλύτερες αλλαγές. (Schaffer H. R., Thomson A. H., 1992)

Το λάθος όμως που γίνεται σε αυτή την φάση, είναι ότι πολλές φορές οι μάνατζερ εύχονται να έρθουν οι 'βραχυπρόθεσμες νίκες', χωρίς όμως να τους ενδιαφέρει να τις δημιουργήσουν. Οι μάνατζερ για να επιτύχουν τις βελτιώσεις που θέλουν θα πρέπει να εμπλέκουν το προσωπικό τους, να θέτουν ξεκάθαρους στόχους και να επιβραβεύουν τους εργαζομένους τους όταν αυτοί επιτευχθούν. Το ζήτημα των ξεκάθαρων στόχων είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς παρατηρείται έλλειψή τους σε πολλές περιπτώσεις αλλά και εξίσου σημαντικό είναι να δοθούν οι πληροφορίες στο προσωπικό αναφορικά με το πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Ακόμα η δέσμευση στην επίτευξη 'βραχυπρόθεσμων νικών' βοηθά στο να διατηρηθεί η αίσθηση του επείγοντος για την αλλαγή και επίσης ενισχύει την αναλυτική σκέψη η οποία βοηθά να αποσαφηνιστεί ακόμα περισσότερο το όραμα. (Schaffer H. R., Thomson A. H., 1992, Kotter P. J., 1995)

Φάση 7: Παγίωση των αλλαγών και ξεκίνημα νέων: Ο οργανισμός θα πρέπει να διαπνέεται από την φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης. Η εισαγωγή μεγάλων αλλαγών σε έναν οργανισμό είναι επίπονη και ακόμα και αν τα αρχικά αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά, οι διοικούντες δεν θα πρέπει να πέσουν στην παγίδα να νομίζουν ότι η αλλαγή τελείωσε. Η κάθε αλλαγή οδηγεί σε μία άλλη αλλαγή σε έναν κύκλο που δεν κλείνει ποτέ. Θα πρέπει λοιπόν η συνεχής βελτίωση να γίνει κτήμα της επιχείρησης, να διαμορφωθεί δηλαδή μια κουλτούρα, της οποίας θα είναι βασικός άξονας. (Kotter P. J., 1995)

Ο αρχικός ενθουσιασμός από τα καλά αποτελέσματα μπορεί πολύ εύκολα να παρασύρει τους εργαζομένους στο να νομίζουν ότι η αλλαγή υλοποιήθηκε με επιτυχία και ότι πλέον δεν χρειάζεται να δείξουν την ανάλογη προσοχή και στο μέλλον. Έτσι η αίσθηση του επείγοντος πέφτει σημαντικά και ο κοινός συνασπισμός χάνει την

δύναμή του. Σε αυτό το σημείο βρίσκουν την ευκαιρία αυτοί που συνεχίζουν να αντιτίθενται στην αλλαγή να πείσουν και άλλους εργαζομένους ότι η διαδικασία έλαβε τέλος και ότι δεν υπάρχει κάτι άλλο να επιτευχθεί. (Kotter P. J., 1995)

Ωστόσο οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν τα θετικά βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και την αξιοπιστία που αυτά έχουν προσδώσει στις ενέργειές τους ώστε να φέρουν στην επιφάνεια και να αντιμετωπίσουν ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα. Αντιλαμβάνονται ότι η προσπάθεια αναδιαμόρφωσης ενός οργανισμού παίρνει χρόνια και όχι μήνες και προσπαθούν να λύσουν ακόμα πιο σημαντικά προβλήματα. Γι' αυτό και η διοίκηση πρέπει να δίνει έμφαση στην συνεχή μάθηση, μαθαίνοντας από τα λάθη που έχουν γίνει στα προγράμματα αλλαγών που έχουν υλοποιηθεί και εξετάζοντας τα διδάγματα αυτών, να προχωράει σε ακόμα πιο θεμελιώδεις τομές και βελτιώσεις στον οργανισμό. (Schaffer H. R., Thomson A. H., 1992)

Φάση 8: Ενσωμάτωση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα: Η δημιουργία της συνεχούς βελτίωσης δεν μπορεί να γίνει αν οι αλλαγές δεν γίνουν αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας. Για να μην γυρίσει η επιχείρηση στην πρότερη κατάσταση και για να συνεχιστεί η διαδικασία της αλλαγής και όταν οι φορείς αυτής έχουν αναλάβει άλλες αρμοδιότητες, θα πρέπει η αλλαγή να γίνει συνήθεια στους εργαζομένους της. (Beer M., Eisenstat A. R., Spector B., 1990)

Για να γίνει αυτό, αρχικά θα πρέπει να γίνει μια συνειδητή προσπάθεια να δείξουν οι ιθύνοντες στους εργαζομένους πως οι νέες πρακτικές και συμπεριφορές έχουν ωφελήσει και βοηθήσει στην βελτίωση της απόδοσης. Θα πρέπει να βοηθηθούν οι άνθρωποι στο να συνδέσουν τις πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί με τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει, αποσυνδέοντας την βελτιωμένη απόδοση από πρόσωπα. Δεν πρέπει δηλαδή να θεωρηθεί ότι τα αποτελέσματα οφείλονται στην χαρισματική ηγεσία κάποιου προσώπου, αλλά στα νέα συστήματα, πρακτικές και συμπεριφορές που έχουν παρουσιαστεί. (Kotter P. J., 1995)

Επίσης σημαντικό είναι να διασφαλιστεί ότι και οι επόμενοι που θα αναλάβουν την διοίκηση του οργανισμού αντιπροσωπεύουν την νέα τάξη πραγμάτων. Αν τα κριτήρια που αφορούν τις προαγωγές δεν αλλάξουν, η ανανέωση του οργανισμού σπάνια διαρκεί. Λανθασμένες αποφάσεις για την διαδοχή στην ανώτατη διοίκηση μπορεί να υποβαθμίσουν την σκληρή δουλειά που έχει γίνει για χρόνια.

Τέτοιες αποφάσεις είναι πιο πιθανό να παρθούν όταν στην διαδικασία αλλαγής δεν συμμετέχουν μέλη του διοικητικού συμβουλίου, καθώς δεν αντιλαμβάνονται τις λεπτομέρειες της αλλαγής. (Kotter P. J., 1995)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

5.8 Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

1. Θανόπουλος Ν. Γ., 2009, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, INTERBOOKS, Αθήνα
2. Χυτήρης Σ. Λ., 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, INTERBOOKS, Αθήνα
3. Armenakis A. A., Bedeian G. A., 1999, Organizational change: a review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, v.25, i3,
4. Beer M., Eisenstat A. R., Spector B., 1990, Why Change Programs Don't Produce Change, *Harvard Business Review*
5. Bovey H. W., Hede A., 2001, Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/8, pp. 372-382
6. Bovey H. W., Hede A., 2001, Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, No.7, pp. 534-548
7. Caldwell R., 2003, Models of Change Agency: a Fourfold Classification, *British Journal of Management*, Vol.14, pp. 131-142
8. Cripe J. E., 1993, How To Get Top-Notch Change Agents, *Training & Development*
9. Eisenstat A. R., 1993, Implementing Strategy: Developing a Partnership for Change, *Planning Review*
10. Hultman K., 1995, Scaling the Wall of Resistance, *Training & Development*
11. Huy N. Q., 2001, Time, Temporal Capability and Planned Change, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.4, pp. 601-623
12. Kotter P. J., 1995, Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*
13. Kotter P. J., Schlesinger A. L., 2008, Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*
14. O'Connor A. C., 1993, Resistance: The Repercussions of Change, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.14, No.6, pp. 30-36
15. Oreg S., 2006, Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101

16. Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011, Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies, *The Journal of Applied Behavioral Science*, XX(X) 1-64
17. Ottaway R. N., 1983, The change agent: a taxonomy in relation to the change process, *Human Relations*, 36 (4), 361-392
18. Pardo del Val M., Fuentes M. C., 2003, Resistance to change: a literature review and empirical study, *Management Decision*, 41/2, 148-155
19. Pasmore A. W., Fargans R. M., 1992, Participation, Individual Development and Organizational Change: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 18 (2)
20. Piderit K. S., 2000, Rethinking Resistance and Recognising Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, *Academy of Management Review*, Vol.25 No.4, pp.783-794
21. Schaffer H. R., Thomson A. H., 1992, Successful Change Begin with Results, *Harvard Business Review*
22. Strelbel P., 1996, Why Do Employees Resist Change?, *Harvard Business Review*
23. Van Dam K., Oreg S., Schyns B., 2008, Daily work contexts and resistance to organizational change: the role of leader-member exchange, development climate and change process characteristics, *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2)

6 Οργανωσιακή Κουλτούρα

6.1 Ορισμός και συστατικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας

Η κουλτούρα ως αντικείμενο έχει τις ρίζες της στις επιστήμες της ανθρωπολογίας, της κοινωνιολογίας και της πολιτικής επιστήμης. Η οργανωσιακή κουλτούρα άρχισε να εξετάζεται από τις αρχές του 1980, όταν και έγιναν αναφορές σε σημαντικά εκείνη την εποχή βιβλία για την διοίκηση επιχειρήσεων. Πλέον στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων, αναγνωρίζεται η αυξανόμενη σημασία της και η επίδρασή της στην απόδοση της επιχείρησης.

Ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχουν πάρα πολλοί. Ένας από τους σημαντικότερους θεωρητικούς της οργανωσιακής κουλτούρας, ο Schein, ορίζει την κουλτούρα ως εξής: ‘Ένα υπόδειγμα βασικών υποθέσεων και παραδοχών που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μία συγκεκριμένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ενσωμάτωσης. Αυτές οι παραδοχές και υποθέσεις θεωρούνται έγκυρες και γι’ αυτό μεταφέρονται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται σχετικά με τα προβλήματα.’ (Schein H. E., 2004)

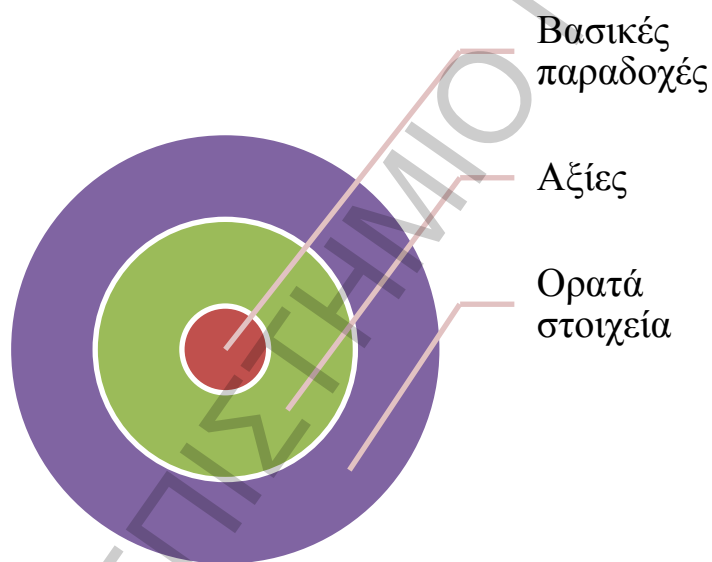
Ένας πιο βατός και κατανοητός ορισμός περιλαμβάνεται και στο βιβλίο του κυρίου Χυτήρη και είναι ο εξής: ‘Εταιρική κουλτούρα είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγραφούν συστήματα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας ακόμη και τον καθορισμό των στόχων.’ (Χυτήρης Σ. Λ., 2001)

Γενικά δεν υπάρχει ευρεία συναίνεση ως προς ένα συγκεκριμένο ορισμό, ωστόσο οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν στα εξής:

1. Είναι ολιστική, αναφέρεται δηλαδή σε ένα σύνολο που είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του.

2. Είναι ιστορικά καθορισμένη, έχει δηλαδή τις ρίζες της στην ιστορία του οργανισμού.
3. Είναι σχετική με ανθρωπολογικές έννοιες.
4. Είναι κοινωνικά κατασκευασμένη, διαμορφώνεται δηλαδή από τους ανθρώπους και τις ομάδες στις οποίες λειτουργούν.
5. Είναι δύσκολο να αλλάξει. (Hofstede G., Neuijen B, Daval Ohayn D., Sanders G., 1990)

Σύμφωνα με τον Schein η κουλτούρα αποτελείται από στοιχεία τα οποία είναι ορατά, αλλά και από στοιχεία τα οποία δύσκολα γίνονται αντιληπτά. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση υπάρχουν τρία επίπεδα: ορατά στοιχεία (artifacts), αξίες (values) και βασικές παραδοχές (basic assumptions), όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.



Πηγή: Schein H. E., 2004

Διάγραμμα 6.1: Συστατικά στοιχεία της κουλτούρας

Στο τρίτο επίπεδο, στον πυρήνα της κουλτούρας δηλαδή, έχουμε τις βασικές παραδοχές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν δεδομένες πεποιθήσεις για την πραγματικότητα και την ανθρώπινη φύση. Στο δεύτερο επίπεδο έχουμε τις αξίες οι οποίες περιλαμβάνουν κοινωνικές αρχές, φιλοσοφίες, στόχους και κοινά πρότυπα. Τέλος στην επιφάνεια όλων αυτών έχουμε τα ορατά στοιχεία, τα οποία είναι στοιχεία

απτά και είναι αποτέλεσμα της δραστηριότητας που στηρίζεται στις αξίες και στις παραδοχές. Οι βασικές παραδοχές είναι το 'κλειδί' για να κατανοήσει κάποιος την κουλτούρα και να την αλλάξει. (Schein H. E., 2004, Jo Hatch M., 1993)

Ένα παράδειγμα για το πώς συνδέονται τα τρία αυτά επίπεδα είναι το εξής: Σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι κοινή παραδοχή και πεποίθηση ότι θα πρέπει να γίνεται κάθε προσπάθεια για να εξυπηρετηθεί καταλλήλως ο πελάτης και ότι ευχαριστημένος εργαζόμενος σημαίνει και ευχαριστημένος πελάτης. Αυτές οι πεποιθήσεις που βρίσκονται στο τρίτο επίπεδο επιδρούν στο δεύτερο, καθώς μεταφράζονται σε συγκεκριμένες αξίες όπως εμπιστοσύνη, δικαιοσύνη και ομαδικότητα. Με την σειρά τους οι αξίες εκφράζονται μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες που γίνονται ορατές και αντιληπτές στον εργαζόμενο όπως αξιοκρατία, δίκαιη ανταμοιβή των προσπαθειών του, συμμετοχή στην επίλυση των προβλημάτων κτλ. (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012)

Ο Hofstede υποστηρίζει ότι τα ορατά στοιχεία περιλαμβάνουν τις πρακτικές του οργανισμού, οι οποίες ουσιαστικά αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός εκδηλώνει την κουλτούρα του. Αυτές οι πρακτικές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: τα σύμβολα, τους ήρωες και τις οργανωσιακές τελετές. Τα σύμβολα είναι λέξεις, χειρονομίες, εικόνες ή αντικείμενα που φέρουν ένα συγκεκριμένο νόημα μέσα σε μια κουλτούρα. Οι ήρωες είναι πρόσωπα που είτε βρίσκονται εν ζωή είτε έχουν αποβιώσει, τα οποία έχουν χαρακτηριστικά που θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά στην κουλτούρα του οργανισμού και λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς. Οι οργανωσιακές τελετές είναι συλλογικές δραστηριότητες οι οποίες μπορεί να είναι περιττές αλλά είναι κοινωνικά απαραίτητες. (Hofstede G., Neuijen B, Daval Ohayn D., Sanders G., 1990)

Όλα αυτά είναι ορατά στα πλαίσια του οργανισμού ωστόσο για τον καθένα μπορεί να έχουν διαφορετική σημασία και να προκαλούν διαφορετικές αντιδράσεις. Η πηγή όλων αυτών είναι οι αξίες που υπάρχουν στην ομάδα ή στον οργανισμό. Σημαντικό πάντως είναι να γίνει και η διάκριση μεταξύ δηλωμένων αξιών (espoused values) και αξιών που χρησιμοποιούνται (values in use). Στις επιχειρήσεις υπάρχει η δήλωση αξιών της επιχείρησης (values statement), η οποία προβάλλει τις αξίες από τις οποίες διέπεται ο οργανισμός, ωστόσο η συμπεριφορά των ανθρώπων και του οργανισμού μπορεί να μην είναι συνεπής προς αυτές. Για παράδειγμα μπορεί ένας

οργανισμός να διατείνεται επισήμως ότι ‘Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο στοιχείο της επιχείρησής μας’, αλλά στην πράξη να μην επενδύει στην εκπαίδευσή τους ή να εφαρμόζει πρακτικές οι οποίες δεν είναι συνεπείς προς αυτή την δήλωση όπως οι απολύσεις. (Jo Hatch M., 1993)

6.2 Σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας

6.2.1 Επίδραση της κουλτούρας στην απόδοση της επιχείρησης

Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο στον κόσμο των επιχειρήσεων και ειδικά από την περίοδο που οι ιαπωνικές επιχειρήσεις άρχισαν να δίνουν μεγάλη έμφαση στην κουλτούρα τους, κάτι που επέδρασε θετικά στα αποτελέσματά τους. Είναι σημαντικό λοιπόν να δούμε τι απόψεις των θεωρητικών για την σύνδεση της κουλτούρας με την απόδοση ενός οργανισμού και εάν αυτές οι απόψεις συνδέονται και με ερευνητικά αποτελέσματα.

Η κουλτούρα αρχικά έχει σημασία για το πώς θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση στην αγορά καθώς καθορίζει ποιοι είναι οι υπάλληλοί της, οι πελάτες της, οι προμηθευτές της και οι ανταγωνιστές της, αλλά και το πώς η επιχείρηση θα αλληλεπιδρά με όλα αυτά τα μέρη. Έτσι η κουλτούρα επηρεάζει το πώς η επιχείρηση διεξάγει τις δραστηριότητές της, αλλά και ένα μεγάλο εύρος διαδικασιών και διεργασιών που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της. Γι’ αυτό και μια κουλτούρα η οποία έχει μία σωστή κατεύθυνση συμβάλλει σημαντικά στην καλή απόδοση της επιχείρησης. Βέβαια αν η κατεύθυνση της κουλτούρας της επιχείρησης είναι λανθασμένη, τότε το γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι την αποδέχονται και πράττουν ανάλογα με αυτήν μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικό. (Barney B. J., 1986, Kotter P. J., Heskett L. J., 1992)

Οι Kotter & Heskett σε έρευνά τους το 1992, εξετάσανε την σύνδεση της ισχυρής κουλτούρας με την απόδοση, πολλών επιχειρήσεων στην Αμερική. Τα αποτελέσματά τους συνδέονταν με την θεωρία, καθώς διαπιστώσανε ότι κατά βάση η κουλτούρα είχε σχέση με την απόδοση της επιχείρησης. Στο πλαίσιο της μακροπρόθεσμης οικονομικής αποδοτικότητας, οι συνεντευξιαζόμενοι που

ρωτήθηκαν για το εάν η κουλτούρα επηρέασε την απόδοση της επιχείρησης, όλοι εκτός από έναν απάντησαν θετικά. Από τις απαντήσεις φάνηκε ότι οι επιχειρήσεις που είχαν καλή απόδοση θεωρείτο ότι είχαν μία κουλτούρα που τις βοήθησε να φτάσουν σε αυτά τα αποτελέσματα, ενώ για τις επιχειρήσεις που δεν είχαν καλά αποτελέσματα, θεωρείτο ότι η κουλτούρα επέδρασε αρνητικά στην απόδοση της επιχείρησης. Επίσης από την έρευνα θεωρείτο ότι διαφορετικές κουλτούρες επέδρασαν διαφορετικά και στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. (Kotter P. J., Heskett L. J., 1992)

Η έρευνα διήρκησε 11 χρόνια και περιελάμβανε 207 επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες από 22 διαφορετικούς κλάδους. Τα αριθμητικά συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η έρευνα είναι εντυπωσιακά. Οι επιχειρήσεις οι οποίες διαχειρίστηκαν την κουλτούρα τους με σωστό τρόπο είδαν τα έσοδά τους να αυξάνονται κατά 682%, ενώ αυτές που δεν την διαχειρίστηκαν με σωστό τρόπο είχαν αύξηση 166%. Μεγάλες είναι οι διαφορές και σε άλλους οικονομικούς δείκτες, καθώς η μετοχή των επιχειρήσεων της πρώτης κατηγορίας αυξήθηκε κατά 901% έναντι 74% των επιχειρήσεων της δεύτερης κατηγορίας, ενώ και όσον αφορά τα καθαρά έσοδα, για την πρώτη κατηγορία η αύξηση ήταν 756%, έναντι μόλις 1% της δεύτερης κατηγορίας. (Kotter P. J., Heskett L. J., 1992)

Άλλη μια σημαντική έρευνα σε αυτό το πεδίο είναι αυτή του Denison, ο οποίος εξέτασε την επίδραση της συμμετοχικής κουλτούρας στην απόδοση των επιχειρήσεων. Η έρευνα έδειξε ότι ο δείκτης return on investment (ROI) για τις επιχειρήσεις οι οποίες είχαν συμμετοχική κουλτούρα, ήταν διπλάσιος από τις επιχειρήσεις στις οποίες δεν υπήρχε αυτό το στοιχείο. Κάτι τέτοιο συμβαίνει επειδή αυτού του τύπου η κουλτούρα εμπλέκει τον εργαζόμενο περισσότερο στο εργασιακό περιβάλλον, κάτι που αυξάνει την αίσθηση υπευθυνότητας και περηφάνιας για την συνεισφορά του στον οργανισμό. Επίσης οι διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων γίνονται πιο αποτελεσματικές καθώς οι άνθρωποι δουλεύουν καλύτερα σε ομάδες, παρά μόνοι τους. Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι τα στοιχεία κουλτούρας και συμπεριφοράς που υπάρχουν σε έναν οργανισμό συνδέονται στενά με την βραχυπρόθεσμη και την μακροπρόθεσμη επιβίωση του. (Denison R. D., 1984)

Επίσης πέρα από την απόδοση της επιχείρησης, είναι σημαντικό να δούμε πως μία ισχυρή κουλτούρα επηρεάζει και τα μέλη του οργανισμού. Μια ισχυρή

οργανωσιακή κουλτούρα λοιπόν υποστηρίζεται από το σύνολο των μελών ενός οργανισμού ενώ αν η κουλτούρα είναι αδύναμη δεν γίνεται κοινά αποδεκτή. Από την στιγμή που η κουλτούρα υποστηρίζεται από τα μέλη του οργανισμού, είναι φυσικό επακόλουθο να επηρεάζει την συμπεριφορά τους και τις ενέργειές τους. (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012) Έρευνα το 2003 είχε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η κουλτούρα συνδέεται με την οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) η οποία περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Αποδοχή και πίστη στους στόχους και τις αξίες του οργανισμού
- Προθυμία να ασκηθεί σημαντική προσπάθεια και να δαπανηθεί σημαντική ενέργεια για λογαριασμό του οργανισμού
- Επιθυμία να θεωρηθεί κάποιος μέλος του οργανισμού.

Από τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να καταλάβουμε την σημασία που έχει η σύνδεση της κουλτούρας με την οργανωσιακή δέσμευση. Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα θα είναι πιο εύκολη και αποτελεσματική από την στιγμή που μια ισχυρή κουλτούρα συνεπάγεται και τα παραπάνω στοιχεία. Έτσι μέσω της κουλτούρας μπορεί να προαχθεί η υποστήριξη προγραμμάτων που συνδέονται με τον οργανισμό, αλλά και η ανάπτυξη των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων σε αυτούς. Η ίδια έρευνα κατέδειξε ότι αυτές οι δύο έννοιες έχουν σημαντική επίπτωση και στην απόδοση της επιχείρησης κάτι που είναι γενικώς αποδεκτό από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. (Rasid A. Z., Sambasivan M., Johari J., 2003)

6.2.2 Η κουλτούρα ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σε ένα περιβάλλον που γίνεται συνεχώς όλο και πιο ανταγωνιστικό και επικίνδυνο για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, η διαφοροποίηση από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό είναι απολύτως απαραίτητη και κρίσιμη. Γι' αυτό και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αυτό που όλοι οι μάνατζερ ψάχνουν. Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μάλιστα διατηρήσιμου και γι' αυτό αξίζει οι επιχειρήσεις να επενδύσουν πάνω της.

Η κουλτούρα για να αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να έχει τρία στοιχεία. Πρώτον να παρέχει αξία στην

επιχείρηση, δηλαδή να ωθεί την επιχείρηση να λειτουργεί και να συμπεριφέρεται με τρόπο που να οδηγεί σε υψηλές πωλήσεις, χαμηλά κόστη, υψηλά μερίδια αγοράς και άλλους τρόπους που προσθέτουν οικονομική αξία σε αυτήν. Θα πρέπει με λίγα λόγια η κουλτούρα να έχει θετικές οικονομικές συνέπειες για την επιχείρηση. Δεύτερον η κουλτούρα θα πρέπει να είναι σπάνια, να έχει δηλαδή χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι κοινά στις περισσότερες επιχειρήσεις. (Barney B. J., 1986)

Τέλος η κουλτούρα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι δύσκολα 'αντιγράψιμη'. Θα πρέπει δηλαδή για επιχειρήσεις που δεν έχουν αυτή την κουλτούρα να είναι δύσκολο να τις μιμηθούν και να ενσωματώσουν τα χαρακτηριστικά της στην δικιά τους κουλτούρα και ακόμα και αν το κάνουν, να βρίσκονται τελικά με κάποιου είδους μειονέκτημα (φήμη, εμπειρία κτλ) σε σχέση με την εταιρία που έχει την 'αυθεντική' κουλτούρα. (Barney B. J., 1986)

Στην ιστορία των επιχειρήσεων έχει αποδειχθεί ότι εταιρείες οι οποίες έδωσαν βάση στην ανάπτυξη της δικιάς τους διαφορετικής κουλτούρας απόλαυσαν μετέπειτα τους καρπούς που έσπειραν. Η πιο φημισμένη ίσως ισχυρή εταιρική κουλτούρα είναι αυτή της IBM, της οποίας οι εργαζόμενοι είχαν την φήμη ότι ήταν ιδιαίτερα πιστοί στην εταιρεία και η προσωπική τους υποκίνηση ήταν σε πολύ υψηλά επίπεδα. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του γιού του ιδρυτή της IBM Tom Watson Jr. σε ομιλία του στο πανεπιστήμιο Columbia: 'Η βασική φιλοσοφία, το κλίμα και το πάθος ενός οργανισμού έχουν περισσότερη σημασία από τους τεχνολογικούς ή οικονομικούς πόρους, την οργανωτική δομή και την καινοτομία όσον αφορά τα επιτεύγματά του. Όλα αυτά είναι βαρύνουσας σημασίας στην επιτυχία ενός οργανισμού. Αλλά είναι πιστεύω το αποτέλεσμα του πόσο ισχυρά οι άνθρωποι του οργανισμού πιστεύουν στις αξίες του και πόσο πιστά τις εφαρμόζουν'. (Kotter P. J., Heskett L. J., 1992)

Η μακροχρόνια εξαιρετική απόδοση και άλλων εταιρειών, όπως της Hewlett-Packard, McDonald's, Procter & Gamble και της General Electric οφείλεται τουλάχιστον εν μέρει και στην ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας, η οποία είχε τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω και τις βοήθησε να ανταγωνιστούν με επιτυχία στον κλάδο τους. Επίσης σε έρευνα του καθηγητή Pfeffer φάνηκε η αξία της κουλτούρας στην απόδοση της επιχείρησης. Ο καθηγητής του Stanford εξέτασε τις πέντε επιχειρήσεις με την καλύτερη απόδοση μετοχών το διάστημα 1972-1992. Μέσα

σε αυτή την πεντάδα βρίσκονταν και οι Wall-Mart και Southwest Airlines, οι οποίες είναι γνωστές για την ισχυρή και ιδιαίτερη κουλτούρα τους. (Barney B. J., 1986, Pfeffer J., 1995)

Οι πέντε αυτές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνταν σε κλάδους στους οποίους μόνο ρόδινα δεν ήταν τα πράγματα. Χαρακτηρίζονταν από πολύ μεγάλο ανταγωνισμό, τεράστιες ζημιές, μεγάλα ποσοστά εταιρειών που οδηγήθηκαν στην πτώχευση, χαμηλά εμποδία εισόδου, μικρή τεχνολογική εξειδίκευση και πολλά υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες. Επίσης στις αρχές της δεκαετίας του '70 καμία από αυτές τις επιχειρήσεις δεν ήταν ο ηγέτης του κλάδου, ούτε απολάμβαναν οικονομίες κλίμακας. Ωστόσο μέσα στα επόμενα 20 χρόνια κατάφεραν να έχουν εξαιρετική απόδοση. (Pfeffer J., 1995)

Ο ερευνητής διαπίστωσε λοιπόν ότι αυτό που είχαν και οι πέντε εταιρείες κοινό, ήταν ο τρόπος με τον οποίο διοικούσαν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Το διατηρήσιμο πλεονέκτημά τους δηλαδή δεν βασιζόταν στην τεχνολογία, σε πατέντες ή στην στρατηγική τους θέση μέσα στον κλάδο, αλλά στην κουλτούρα που είχαν αναπτύξει και στο πως διαχειρίζονταν το προσωπικό τους. Επίσης τονίζει ότι οι παράγοντες που οδήγησαν αυτές και άλλες επιχειρήσεις στην μεγάλη επιτυχία που γνώρισαν ήταν πολύ δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές τους. (Pfeffer J., 1995)

Άλλη μία έρευνα που αφορά επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους κινείται στην ίδια κατεύθυνση. Και από αυτή την έρευνα προκύπτει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνει ένα πλαίσιο από το οποίο προκύπτει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα το στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας που συνδέεται περισσότερο με θετικά αποτελέσματα είναι αυτό της επένδυσης στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Επίσης η αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας και την μείωση του κόστους των αποθεμάτων. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο λοιπόν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η ανάπτυξη ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι η βάση για την ανάπτυξη και την βελτίωση της απόδοσης όλης της επιχείρησης. (Ramadan H. W., 2010)

6.3 Διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας

Η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνεται σε πρώτη φάση από τους θεμελιωτές του. Ο επιχειρηματίας που ιδρύει μια επιχείρηση δημιουργεί αρχικά μία ομάδα ανθρώπων, οι οποίοι προσπαθούν να εφαρμόσουν την επιχειρηματική ιδέα του ιδρυτή και να συλλέξουν τους απαραίτητους πόρους. Από την στιγμή που η αρχική ιδέα ανήκει στον ιδρυτή αυτός είναι το πρόσωπο που παίζει τον μεγαλύτερο ρόλο στην διαμόρφωση της κουλτούρας, αρχικά της ομάδας και στην συνέχεια της επιχείρησης, η οποία προκύπτει από την σύμπραξη των ανθρώπων της ομάδας. Από την διεθνή εμπειρία έχουμε παρατηρήσει ότι ο ιδρυτής έχει συνήθως κατασταλαγμένη άποψη για το πώς θα εφαρμοστεί η ιδέα, δηλαδή για το τι θα γίνει και πώς θα γίνει και οι βασικές παραδοχές του (basic assumptions) είναι ήδη πολύ ισχυρά καθορισμένες. (Schein H. E., 1983)

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ιδρυτή που έχει επηρεάσει καθοριστικά την κουλτούρα της επιχείρησης είναι αυτό του Κάμπραντ, ιδρυτή της ΙΚΕΑ. Η σουηδική κουλτούρα που προϋπήρχε στο μυαλό του ιδρυτή ενσωματώθηκε και στην κουλτούρα της επιχείρησης. Αξίες όπως η ομαδικότητα, η μη επισημότητα, η συνείδηση του κόστους και η ρεαλιστική αντίληψη που έχουν τις ρίζες τους στην σουηδική κουλτούρα, αποτέλεσαν τον βασικό πυρήνα της κουλτούρας της εταιρείας. Επίσης σημαντικό στοιχείο είναι και η πρωτοβουλία, καθώς στην ΙΚΕΑ οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και το λάθος αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία για μάθηση, ώστε οι άνθρωποι να πράττουν χωρίς να φοβούνται μην κάνουν λάθος. Αυτές οι αξίες – και όχι μόνο – διαμόρφωσαν μια κουλτούρα που βοήθησε την επιχείρηση να γιγαντωθεί και να δραστηριοποιείται με μεγάλη επιτυχία στον τομέα των λιανικών πωλήσεων. (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012)

Η διαδικασία μέσω της οποίας διάφορα στοιχεία ενσωματώνονται στην κουλτούρα της επιχείρησης είναι μία διαδικασία ‘διδασκαλίας’ η οποία όμως δεν είναι φανερή. Ο βασικός τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται η κουλτούρα είναι κάποιος να προτείνει μία λύση σε ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει η ομάδα. Μόνο αν η άποψη της ομάδας ότι η λύση είναι η καλύτερη, θα υιοθετηθούν και τα στοιχεία κουλτούρας που αυτό εμπεριέχει και μόνο εάν αυτή η λύση συνεχίζει να παράγει θετικά αποτελέσματα, τότε θα θεωρείται δεδομένη και θα ‘διδάσκεται’ και στους

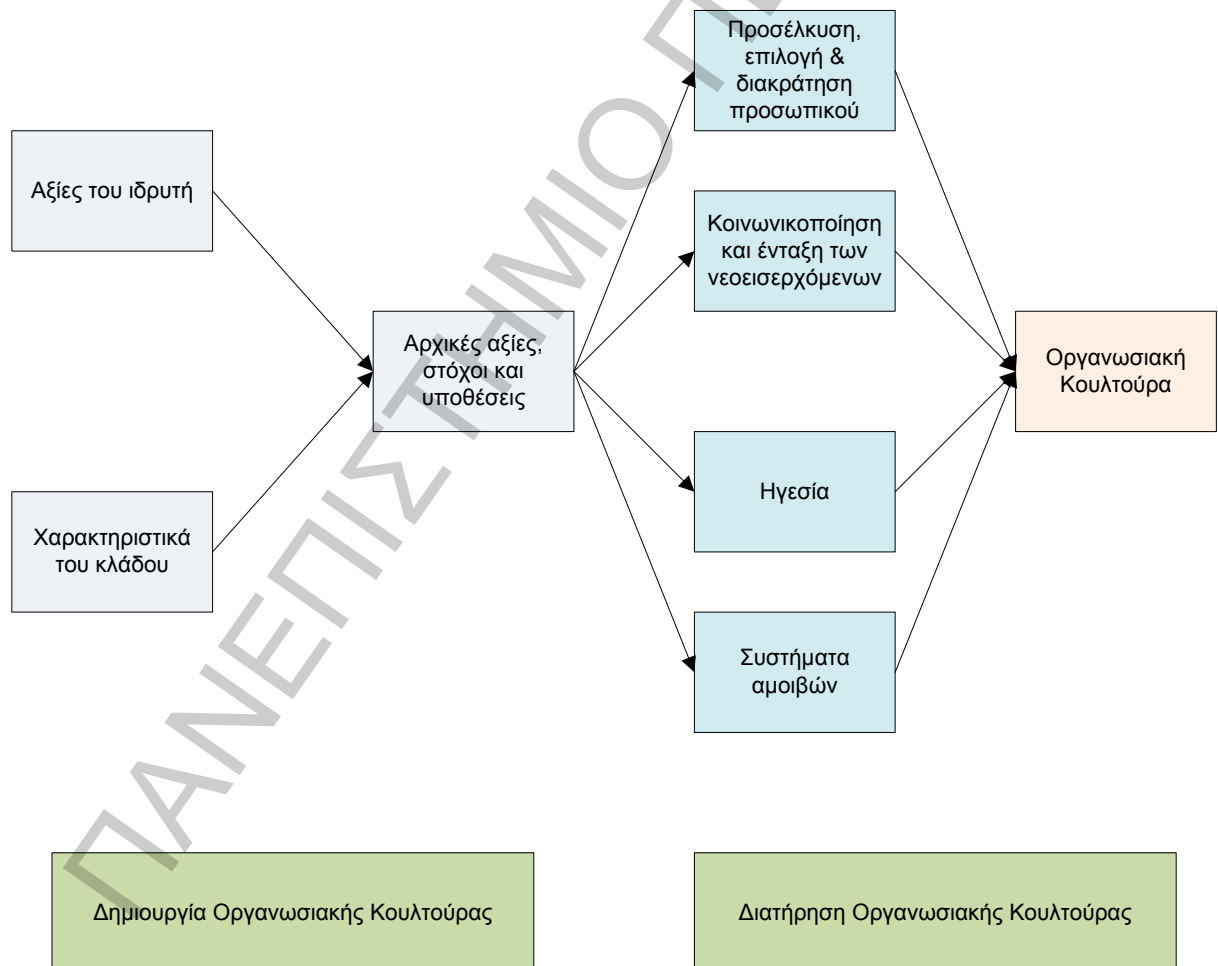
νεοεισερχόμενους στην εταιρεία. Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι μόνο στοιχεία που λύνουν τα εταιρικά προβλήματα θα υιοθετηθούν, αλλά πριν γίνει αυτό το θέμα είναι πόσο και με ποιο τρόπο θα πείσει ο ιδρυτής να γίνουν τα πράγματα όπως αυτός προτείνει. (Schein H. E., 1983)

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος καθορίζει την διαμόρφωση της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται. Η δυναμική του κάθε κλάδου διαφοροποιεί τις αξίες που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις του, σε σχέση με επιχειρήσεις άλλων κλάδων. Για παράδειγμα τα νοσοκομεία χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ομαδικότητα ενώ οι ασφαλιστικές εταιρείες είναι πιο προσανατολισμένες στο έργο. (Jean Lee K. S., Yu K., 2004) Συνοπτικά οι παράγοντες που διαμορφώνουν την κουλτούρα κάθε εταιρείας παρουσιάζονται στο βιβλίο του κυρίου Χυτήρη και είναι οι εξής:

- Χαρακτηριστικά εταιρείας (Ιστορία, Μέγεθος, Σκοποί, τοποθεσία, Δομή εξουσίας)
- Δεδηλωμένες αξίες εταιρείας (Value Statement)
- Ανώτατη Ηγεσία (Τι λέει και τι κάνει, πως δηλαδή συμπεριφέρεται)
- Διοικητικές πρακτικές (Εκπαίδευση, Αξιολόγηση, Ανταμοιβή κλπ.)
- Αξίες εργαζομένων
- Σύμβολα, Ιστορίες, Εθιμοτυπίες
- Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος (Χυτήρης Σ. Α., 2001)

Η διαδικασία διαμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας λαμβάνει χώρα με τρεις τρόπους. Αρχικά οι ιδρυτές της εταιρείας επιλέγουν ανθρώπους που σκέφτονται, πράττουν και συμπεριφέρονται με τρόπο ανάλογο με τον δικό τους για να στελεχώσουν την επιχείρηση. Στην συνέχεια φροντίζουν να εισάγουν τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα στην επιχείρηση, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι και συμπεριφέρεται το προσωπικό της επιχείρησης. Έτσι με το πέρασμα των χρόνων, ο τρόπος με τον οποίον εργάζεται και συμπεριφέρεται ο ιδρυτής και η ομάδα του 'περνάει' στους εργαζομένους, γίνεται δηλαδή ένα μοντέλο συμπεριφοράς, το οποίο επηρεάζει και καθορίζει συμπεριφορές, αξίες και στάσεις των εργαζομένων. (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012)

Αφού συμβούν αυτά, δηλαδή διαμορφωθεί ο πυρήνας της κουλτούρας της επιχείρησης, ο διοικητικές πρακτικές συνεπικουρούν στο να διατηρηθεί αυτή και στο μέλλον. Για παράδειγμα το πόσο έμφαση δίνεται στην επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, αλλά και με ποιον τρόπο αυτές οι πρακτικές λαμβάνουν χώρα. Επίσης οι συνθήκες εργασίας, οι παραδόσεις της επιχείρησης και ο γενικότερος τρόπος που γίνονται τα πράγματα μέσα σε μια επιχείρηση έχουν τις ρίζες τους στον ή στους ανθρώπους που την δημιούργησαν. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ο τρόπος δημιουργίας και διατήρησης της οργανωσιακής κουλτούρας. (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012)



Πηγή: Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012

Διάγραμμα 6.2: Δημιουργία και διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταδίδεται με διάφορους τρόπους στο προσωπικό της επιχείρησης, οι οποίοι συνήθως παίρνουν την μορφή των ιστοριών, συνηθειών και συμβόλων. Ο πιο ισχυρός τρόπος μετάδοσης της κουλτούρας είναι ίσως αυτός των ιστοριών. Ιστορίες οι οποίες λέγονται για έναν συγκεκριμένο σκοπό, σχετίζονται με την ιστορία της επιχείρησης και την θέση της στην αγορά, τις αφηγείται το κατάλληλο πρόσωπο και έχουν τα απαραίτητα συναισθηματικά στοιχεία που θα εμπνεύσουν το κοινό, αποδεικνύονται ένα πολύ χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο για να μεταδοθεί η κουλτούρα, καθώς μια ιστορία που είναι ενδιαφέρουσα μένει στο μυαλό του ανθρώπου και είναι εύκολο να την επαναφέρει στην μνήμη του. (Marshall J., Adamic M., 2010)

Για να είναι η αφήγηση μιας ιστορίας αποτελεσματική, θα πρέπει αρχικά να έχει ένα σκοπό, ο οποίος είναι να επαινέσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή να ενσωματώσει συγκεκριμένες αξίες στην εταιρική κουλτούρα. Θα πρέπει λοιπόν να είναι μια σχεδιασμένη διαδικασία με συγκεκριμένη στρατηγική, ώστε να μπορέσει να κατευθύνει την συμπεριφορά εκεί που αποσκοπεί. Από την στιγμή που η ιστορία θα τραβήξει το ενδιαφέρον του κοινού, θα διαδοθεί μέσω του word of mouth και στα άλλα μέλη του οργανισμού και θα αποτελέσει κομμάτι της κουλτούρας και της παράδοσης της επιχείρησης. (Marshall J., Adamic M., 2010)

Σημαντικό επίσης είναι η ιστορία να είναι αληθινή και να έχει χιουμοριστικά στοιχεία, καθώς το γέλιο θα κάνει τους εργαζομένους να την θυμούνται και να την αναπαράγουν και σε άλλους εργαζομένους. Βέβαια, το συγκεκριμένο στοιχείο απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, καθώς πολλά αστεία μπορεί να προσβάλουν ή να στοχοποιούν ανθρώπους. Γι' αυτό πολιτικά, θρησκευτικά, πολιτιστικά και διακρατικά αστεία απαγορεύονται και καλό είναι να εμπεριέχονται περισσότερο ουδέτερα αστεία. Το σημαντικότερο όμως σε μια ιστορία είναι να έχει έναν σαφή σκοπό, ο οποίος δεν θα διαστρεβλωθεί όσες φορές και αν αναπαραχθεί ή εξωραϊστεί η ιστορία. (Θανόπουλος Ν. Γ., 2006, Marshall J., Adamic M., 2010)

Πέρα από τον σκοπό, σημαντικό είναι η ιστορία να παρουσιάζεται μέσα στο κατάλληλο πλαίσιο. Οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν πολύ υψηλά επίπεδα δέσμευσης μέσα από ιστορίες οι οποίες παραπέμπουν σε μια κοινή παράδοση ή κουλτούρα, από τις οποίες προκύπτουν κοινές αξίες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση ότι η δουλειά του δεν είναι μια απλή δουλειά, αλλά συσπειρώνεται με τους

ομοίους του για να επιτύχει κάτι σημαντικό, καθώς θεωρεί ότι είναι μέρος μιας αποστολής. (Marshall J., Adamic M., 2010)

Σε επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει έλλειψη ισχυρής ηγεσίας με όραμα, ακόμα και ισχυρές ιστορίες μπορεί να πέσουν στο κενό. Γι' αυτό είναι σημαντικό να υπάρχουν άνθρωποι με ισχυρές επικοινωνιακές ικανότητες που θα μπορούν να πείσουν τους άλλους. Αυτοί οι άνθρωποι θα πρέπει να έχουν κατανοήσει με μεγάλη σαφήνεια το όραμα της επιχείρησης, τις αξίες της και τους στόχους της. Έτσι έχοντας και το χάρισμα της πειθούς θα μπορέσουν να παρακινήσουν και άλλους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο προετοιμάζεται και η επόμενη γενιά ηγετών που θα διαμορφώσει το μέλλον της επιχείρησης. (Marshall J., Adamic M., 2010)

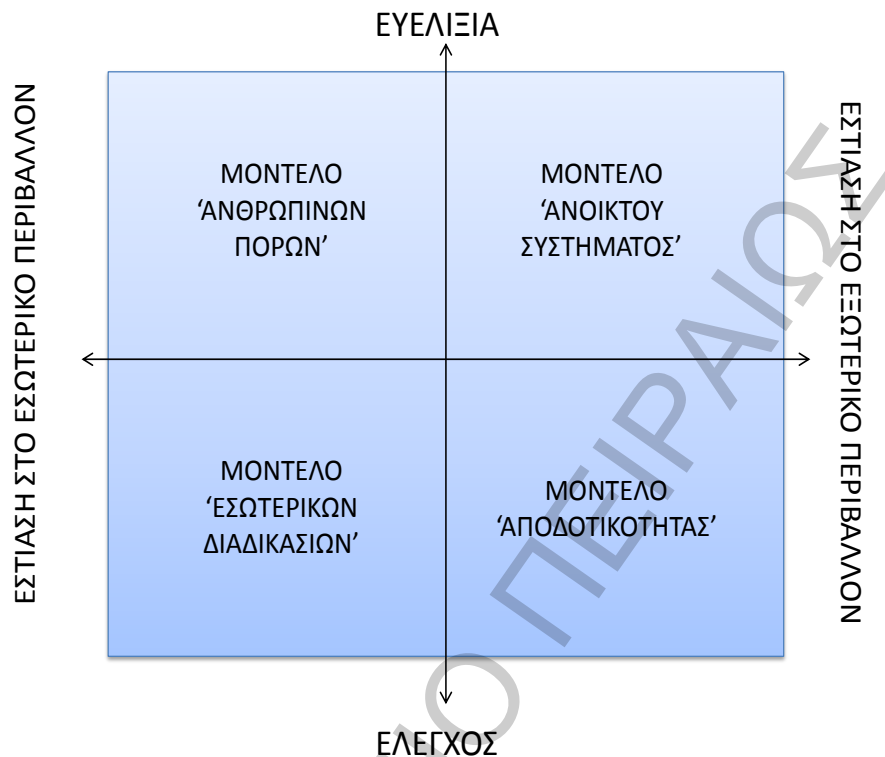
Τέλος, καθοριστικό συστατικό στοιχείο μιας ιστορίας είναι και η συναισθηματική σύνδεσή της με το κοινό. Θα πρέπει λοιπόν να γίνεται έκκληση στο συναίσθημα των ανθρώπων που απαρτίζουν την επιχείρηση, καθώς έτσι επιτυγχάνεται το μέγιστο επίπεδο παρακίνησής τους. Όπως ο στρατηγός προσπαθεί να εμπνεύσει τους στρατιώτες του πριν την μάχη και ο προπονητής πριν τον αγώνα, έτσι και ο ηγέτης μιας επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιήσει συναισθηματικά στοιχεία για να εμπνεύσει τους εργαζομένους του να επιδιώξουν την επίτευξη κοινών στόχων. Δίνοντας βάση σε όλα τα παραπάνω στοιχεία, διαμορφώνονται σπουδαίες ιστορίες οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν το ηθικό και να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους να κάνουν πράγματα που ούτε οι ίδιοι πιστεύουν ότι μπορούν να καταφέρουν. (Marshall J., Adamic M., 2010)

Φυσικά και οι συνήθειες και τα σύμβολα παίζουν και αυτά τον ρόλο τους. Οι συνήθειες είναι επαναλαμβανόμενες δράσεις που εκφράζουν τις βασικές αξίες της εταιρείας. Μια γνωστή συνήθεια είναι αυτή της Wall-Mart όπου οι εργαζόμενοι ξεκινούν τις πρωινές τους συναντήσεις φωνάζοντας τα αρχικά της εταιρείας μέσω ενός συνθήματος. Αυτό έχει ως στόχο να 'δέσει' τους εργαζομένους μεταξύ τους, να αυξηθεί η συνοχή της ομάδας και να κατανοηθεί η εταιρική ταυτότητα. Επίσης τα σύμβολα βοηθούν στην μετάδοση των αξιών της επιχείρησης. Έτσι το σήμα μιας επιχείρησης έχει το δικό του νόημα για τα μέλη του οργανισμού, όπως και άλλα σύμβολα που χρησιμοποιούνται, ακόμα και σε καθημερινή βάση. (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012)

6.4 Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών

Στα όσα χρόνια εξετάζεται η οργανωσιακή κουλτούρα, από τις προσπάθειες να κατανοηθεί και να μοντελοποιηθεί, έχουν υπάρξει πολλές κατηγοριοποιήσεις και τυπολογίες κουλτούρας. Ένα γνωστό μοντέλο είναι αυτό των Cameron και Quinn το οποίο ονομάζεται 'Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών' (Competing Values Framework) και από το οποίο προκύπτουν 4 βασικοί τύποι κουλτούρας. Αυτό το μοντέλο βασίζεται πάνω σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά στην ευελιξία και τον έλεγχο. Οι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στην ευελιξία δίνουν έμφαση στην ανάληψη πρωτοβουλιών και ρίσκου και στην προσαρμοστικότητα. Από την άλλη οι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στον έλεγχο δίνουν έμφαση στην τάξη, την σταθερότητα και τις αυστηρές διαδικασίες. (Βακόλα Μ, Νικολάου Ι., 2012, Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Η δεύτερη διάσταση αφορά την εστίαση στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις με εσωτερική εστίαση δίνουν έμφαση στην αυστηρή εσωτερική οργάνωση και χαρακτηρίζονται από ιεραρχική δομή και έμφαση στις διαδικασίες και τους ρόλους. Οι επιχειρήσεις με εξωτερική εστίαση δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, στην ικανοποίηση του πελάτη, την καινοτομία, την δημιουργικότητα και την γρήγορη προσαρμογή στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά το μοντέλο στο οποίο αναφερόμαστε και στην συνέχεια αναλύονται οι τέσσερις διακριτοί τύποι κουλτούρας που προκύπτουν από τις δύο διαστάσεις που είδαμε. (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012, Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)



Πηγή: Cameron S. K., Quinn E. R., 2006

Διάγραμμα 6.3: Το μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών

6.4.1 Το Μοντέλο των Εσωτερικών Διαδικασιών (The Hierarchy Culture)

Το συγκεκριμένο μοντέλο κουλτούρας χαρακτηρίζεται από ένα πολύ δομημένο περιβάλλον εργασίας, στο οποίο οι κανονισμοί και οι διαδικασίες έχουν σκοπό τον έλεγχο των ατόμων και οι εταιρικές πολιτικές καθορίζουν τις ενέργειες τους. Δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην σταθερότητα και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών ατόμων και ομάδων μέσα στην επιχείρηση. Οι ηγέτες της επιχείρησης για να είναι αποτελεσματικοί σε ένα τέτοιο περιβάλλον πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα οργάνωσης και καλού συντονισμού. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Τα χαρακτηριστικά λοιπόν της κουλτούρας αυτού του τύπου είναι τα χαρακτηριστικά ενός γραφειοκρατικού περιβάλλοντος εργασίας. Οι θέσεις και τα

καθήκοντα των ατόμων είναι αυστηρά καθορισμένα ενώ η δύναμη και η εξουσία τους πηγάζει από την θέση τους. Αυτόν τον τύπο κουλτούρας τον συναντάμε συνήθως σε δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες, κάτι που θα δούμε και παρακάτω όταν θα αναλύσουμε περισσότερο την κουλτούρα που επικρατεί στον δημόσιο τομέα. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Φυσικά υπάρχουν παραδείγματα εταιρειών και στον ιδιωτικό τομέα που ακολουθούν αυτόν τον τύπο κουλτούρας. Κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από τυποποιημένες διεργασίες και διαδικασίες, πολλά ιεραρχικά επίπεδα και επιβολή συγκεκριμένων κανόνων. Τέτοια παραδείγματα είναι η Ford Motor Company και η Kraft Foods. Επίσης μπορούμε να δούμε και σε μικρούς οργανισμούς, όπως ένα εστιατόριο McDonald's ότι υπάρχουν συγκεκριμένες πολιτικές και προαπαιτούμενο για να πάρει κάποιος προαγωγή είναι να γνωρίζει τους κανόνες και τις πολιτικές της εταιρείας. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

6.4.2 Το Μοντέλο της Αποδοτικότητας (The Market Culture)

Το συγκεκριμένο μοντέλο σχετίζεται περισσότερο με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης παρά με τις εσωτερικές της υποθέσεις. Δίνεται δηλαδή περισσότερη έμφαση στις συναλλαγές με τα μέρη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργολάβους, τα συνδικάτα και τις ρυθμιστικές αρχές. Η σημαντικότερη επιδίωξη αυτών των οργανισμών είναι να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αλληλεπίδρασης με τους προαναφερθέντες. Γι' αυτό και οι βασικές αξίες του οργανισμού είναι η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Η επίτευξη των αποτελεσμάτων επιδιώκεται μέσα από την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Κύρια χαρακτηριστικά είναι η στοχοθέτηση, ο έλεγχος των δαπανών, η μέτρηση των αποτελεσμάτων και η σύνδεση αυτών με κίνητρα. Γι' αυτό και η σκληρή δουλειά για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζομένου και των συναδέλφων του, είναι ισχυρό στοιχείο στην κουλτούρα της επιχείρησης. Σε εταιρικό επίπεδο, οι κύριοι στόχοι του οργανισμού είναι η κερδοφορία, τα αποτελέσματα σε επίπεδο παραγωγικότητας, η ικανοποίηση και διακράτηση των πελατών και η προσπάθεια επίτευξης όλων και υψηλότερων στόχων. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών με την συγκεκριμένη κουλτούρα είναι η Phillips Electronics και η General Electric. Και στις δύο επιχειρήσεις όταν άρχισαν να χάνουν την ηγετική τους θέση στην αγορά, επιχειρήθηκε από τους νέους CEO, η αλλαγή της κουλτούρας ώστε να επανακτήσουν ηγεμονική θέση και μερίδιο αγοράς στον κλάδο τους. Χαρακτηριστική στα πλαίσια οργανωσιακής αλλαγής και αλλαγής της κουλτούρας είναι άλλωστε η προσπάθεια και η στρατηγική που ακολούθησε ο CEO της General Electric Jack Welch, ο οποίος είχε ξεκαθαρίσει ότι θυγατρικές της GE που δεν είναι οι πρώτες ή δεύτερες εταιρείες όσον αφορά το μερίδιο αγοράς στον κλάδο τους θα πωλούνταν. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Οι βασικές παραδοχές (basic assumptions) στις οποίες στηρίζεται η συγκεκριμένη κουλτούρα είναι ότι το εξωτερικό περιβάλλον είναι εχθρικό προς την επιχείρηση, οι καταναλωτές είναι επιλεκτικοί και πρέπει να προσθέτουμε αξία στις συναλλαγές μας με αυτούς, ο οργανισμός θα πρέπει να ενισχύει την ανταγωνιστική του θέση και το κύριο μέλημα της διοίκησης είναι να φέρνει αποτελέσματα, αυξάνοντας την κερδοφορία και την παραγωγικότητα. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω προτιμούνται επιθετικές στρατηγικές διείσδυσης στην αγορά και κατάληψης ενός ισχυρού μεριδίου αγοράς. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

6.4.3 Το Μοντέλο των Ανθρωπίνων Πόρων (The Clan Culture)

Αυτό το μοντέλο αναφέρεται σε οργανισμούς οι οποίοι έχουν μια κουλτούρα που προσομοιάζει περισσότερο σε ένα πιο οικογενειακό κλίμα. Έχει τις ρίζες της στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν οι επιχειρήσεις στην Ιαπωνία την δεκαετία του '70, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου και κυρίως τις Αμερικανικές, οι οποίες χρησιμοποιούσαν τους δύο προαναφερθέντες τύπους κουλτούρας. Η συμμετοχικότητα, η συνεκτικότητα και η αυξημένη ομαδικότητα συνδυαζόμενες με κοινά αποδεκτούς στόχους και αξίες είναι βασικά χαρακτηριστικά αυτού του μοντέλου. Αντί των αυστηρών κανόνων και πολιτικών μέσα στην επιχείρηση, εδώ δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην συνεργασία σε ομάδες, στην εμπλοκή των εργαζομένων στα εταιρικά προγράμματα και στην δέσμευση αυτών στον οργανισμό. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η επιβράβευση λαμβάνει χώρα σε ομαδική και όχι ατομική βάση και δίνεται μεγάλη έμφαση στην ενδυνάμωση των ανθρώπων και την

δημιουργία κύκλων ποιότητας ώστε οι εργαζόμενοι να εκφράσουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους για το πώς μπορεί να βελτιωθεί η δουλειά τους, αλλά και η επιχείρηση. Οι βασικές παραδοχές στις οποίες βασίζεται αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι καλύτερο να διοικείται μέσω της συνεργασίας και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Επίσης πιστεύεται ότι θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα ανθρώπινο περιβάλλον εργασίας και το κύριο μέλημα των μάνατζερ είναι να ενισχύουν την ενδυνάμωση, την συμμετοχή και την πιστότητα των εργαζομένων στον οργανισμό. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Αυτή η κουλτούρα αποδεικνύεται αποτελεσματική σε περιόδους όπου το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς και καθίσταται επικίνδυνο, καθώς οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από αυξημένη συνοχή μεταξύ τους και ο συντονισμός τους είναι πιο εύκολος από την στιγμή που μοιράζονται ίδιες αξίες, πεποιθήσεις και στόχους. Επίσης η ηγεσία σε αυτή την περίπτωση έχει το καθήκον να διαμορφώσει ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο ο μάνατζερ λογίζεται ως δάσκαλος, μέντορας ή ακόμα και ως 'πατέρας'. Παράδειγμα επιχείρησης που λειτουργεί κατά αυτό τον τρόπο είναι τα Starbucks, όπου οι εργαζόμενοι αμείβονται καλύτερα σε σχέση με ομοίους τους άλλων επιχειρήσεων, ενώ τους παρέχεται και ιατρική κάλυψη, πράγμα σημαντικό και σπάνιο σε χώρες όπως η Αμερική. (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012, Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

6.4.4 Το Μοντέλο του Ανοικτού Συστήματος (The Adhocracy Culture)

Ο τελευταίος τύπος κουλτούρας είναι αυτός του ανοικτού συστήματος, ο οποίος θεωρείται ότι είναι και ο πιο καινούριος. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο είναι πιο ευμετάβλητο από ποτέ, ώθησε και ανάγκασε τις εταιρείες που θέλουν να επιβιώσουν να υιοθετήσουν μια πιο ευέλικτη και καινοτόμο προσέγγιση και λειτουργία. Οι βασικές παραδοχές που υφίστανται εδώ, είναι ότι πλέον το πιο σημαντικό για την επιτυχία είναι η πρωτοπορία και η καινοτομία, η εισαγωγή συνεχώς καινούριων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά και καθήκον της ηγεσίας είναι να προάγει ένα κλίμα δημιουργικότητας και δημιουργίας τεχνολογιών αιχμής. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Το εργασιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται σε οργανισμούς που υιοθετούν αυτή την κουλτούρα είναι εντελώς αντίθετο από αυτό του μοντέλου εσωτερικών

διαδικασιών. Έμφαση δίνεται στην ευελιξία του οργανισμού και την προσαρμογή του συνεχώς σε νέες καταστάσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο οργανισμός να μην χαρακτηρίζεται από αυστηρά καθορισμένες δομές, αλλά να επικρατεί μια ‘οργανωμένη αναρχία’, όπου κάθε εργαζόμενος μπορεί να ασχοληθεί σε πολλές λειτουργίες της επιχείρησης. Ο ρόλος της δημιουργίας ενός εμπνευσμένου οράματος είναι πολύ σημαντικός, ενώ δίνεται μεγάλη έμφαση και στην φαντασία των εργαζομένων. Από την στιγμή που η δημιουργικότητα και η φαντασία αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά, η αβεβαιότητα, η ασάφεια και η υπερφόρτωση πληροφοριών είναι συνήθη φαινόμενα. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Οι οργανισμοί που υιοθετούν αυτή την κουλτούρα είναι συνήθως αυτοί που ασχολούνται με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά στην έρευνα και ανάπτυξη, γι’ αυτό και επικρατεί μια νοοτροπία η οποία μειώνει τον φόβο του λάθους και ωθεί τους ανθρώπους να προτείνουν και να επιχειρούν πιο ελεύθερα.. Επίσης η εξουσία και η δύναμη στον εργασιακό χώρο είναι πιο ρευστή, καθώς μετατίθεται από άτομο σε άτομο και από ομάδα σε ομάδα, ανάλογα με το τι πρόβλημα υπάρχει. Η ανάληψη ρίσκου είναι καθοριστικό στοιχείο της κουλτούρας, κάτι που προάγεται και από τους μάνατζερ οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι προς αυτή την κατεύθυνση. Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα σε αυτή την κατηγορία αποτελούν η Microsoft και η Google. (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012, Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Φυσικά δεν υπάρχουν μόνο οι παραπάνω κατηγορίες όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα. Λόγω της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης φύσης αλλά και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός μπορεί να δημιουργηθεί μια μεγάλη ποικιλία από διαφορετικές κουλτούρες, ωστόσο αυτές θεωρούνται οι πιο βασικές. Επίσης ανεξαρτήτως σε πιο τεταρτημόριο του σχήματος βρίσκεται ο οργανισμός, δηλαδή ποιο μοντέλο ακολουθεί, σίγουρα δανείζεται στοιχεία και από τους άλλους τύπους κουλτούρας.

Τέλος, σημαντικό είναι να αναγνωρίζουμε και τις διαφορετικές υποκουλτούρες (sub-cultures) που μπορεί να υπάρχουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον, αλλά και τις διαφορετικές αξίες που ενυπάρχουν στον καθένα μας, ως απόρροια των στοιχείων της εθνικής του κουλτούρας που τον επηρεάζουν. Όπως επισημαίνει ο καθηγητής κ. Γιάννης Θανόπουλος θα πρέπει να αποφύγουμε το πρόβλημα της

αυτοαναφοράς, δηλαδή υποσυνείδητα να θεωρούμε ότι οι άλλοι βλέπουν τον κόσμο με τα δικά μας μάτια. Ειδικά από την στιγμή που η παγκοσμιοποίηση όλο και διευρύνεται και οδηγούμαστε στην έννοια μιας παγκόσμιας κουλτούρας, είναι εξόχως σημαντικό να αντιλαμβανόμαστε τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις διάφορες εθνικές κουλτούρες και να σεβόμαστε τις διαφορετικές αξίες και αντιλήψεις του κάθε ατόμου. (Θανόπουλος Ν. Γ., 2006)

6.5 Η κουλτούρα στον δημόσιο τομέα

Οι προσπάθειες αλλαγής σε έναν οργανισμό συχνά συναντούν μεγάλη αντίσταση λόγω των παραγόντων που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, αλλά και επειδή πολλές φορές έρχονται σε σύγκρουση με την υφιστάμενη κουλτούρα, με τις αξίες και τις πεποιθήσεις δηλαδή των ατόμων και των ομάδων μέσα στον οργανισμό. Γι' αυτό αρχικά πριν επιχειρηθεί οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής, θα πρέπει να γνωρίζουμε την υφιστάμενη κατάσταση, δηλαδή ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που επικρατούν σε έναν οργανισμό και πόσο εύκολα είναι αυτά να αλλάξουν. Ο δημόσιος τομέας διαφέρει από τον ιδιωτικό όχι μόνο στα συστήματα και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, αλλά και στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Η κύρια διαφορά του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα στο συγκεκριμένο θέμα είναι ότι δεν είναι προσανατολισμένος προς τα αποτελέσματα, δεν είναι δηλαδή result-oriented και profit-oriented. Βασική προτεραιότητα για τον δημόσιο τομέα αποτελεί η παροχή υπηρεσιών στον πολίτη και το να ρυθμίζει ατομικές ή ομαδικές συμπεριφορές προς το δημόσιο συμφέρον και όχι η δημιουργία κέρδους. Αυτή η παραδοχή είναι κάτι που αλλάζει όλη την φύση της δουλειάς και διαφοροποιεί τις λειτουργίες του δημόσιου με τον ιδιωτικό οργανισμό. Αυτός ίσως είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα αυτών των δύο τομέων. (Denhardt B. R., Denhardt V. J., 2009)

Η απουσία κινήτρων για αυξημένη απόδοση στον δημόσιο τομέα προκαλεί πολλά προβλήματα. Αρχικά υπάρχει ασάφεια στον καθορισμό της απόδοσης στο εργασιακό περιβάλλον. Στον ιδιωτικό τομέα η ατομική απόδοση ενός μανάτζερ μπορεί να μετρηθεί, καθώς αυτή καθορίζεται από την συνολική συνεισφορά της ομάδας τους ή της επιχειρηματικής τους μονάδας στα συνολικά κέρδη του

οργανισμού. Αντίθετα στον δημόσιο τομέα όπου η δημιουργία κέρδους δεν είναι το βασικό κριτήριο απόδοσης του εργαζομένου, υπάρχει ασάφεια στον καθορισμό των κριτηρίων, για να διαπιστωθεί αν αυτός είναι επιτυχημένος ή αποτυχημένος στην δουλειά του. (Denhardt B. R., Denhardt V. J., 2009)

Φυσικά η απουσία κινήτρων για αυξημένη απόδοση εντοπίζεται και στο καθεστώς μονιμότητας που επικρατεί στον δημόσιο τομέα (τουλάχιστον στον ελληνικό δημόσιο τομέα). Αυτό το στοιχείο προάγει το φαινόμενο της ανευθυνότητας καθώς ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι δεν μπορεί να του επιβληθεί αυτή η πολύ σημαντική κύρωση. Ακόμα, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι προαγωγές δεν καθορίζονται βάσει απόδοσης, αλλά βάσει αρχαιότητας και αυτό φυσικά δεν κινητοποιεί τους εργαζομένους να επιδιώξουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, ώστε να επιβραβευθούν με τον ανάλογο τρόπο. (Bellou V., 2007)

Από την στιγμή που προτεραιότητα δεν αποτελεί το κέρδος, δεν δίνεται μεγάλη έμφαση στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Έτσι πολλές φορές παρατηρούμε οργανισμούς ή υπηρεσίες του δημοσίου με πολύ αυξημένα κόστη και με τεράστια ελλείμματα, καθώς βασικό τους μέλημα είναι η παροχή υπηρεσιών στον πολίτη. Οι κοινωνικοί στόχοι του δημόσιου οργανισμού σε αντίθεση με τους οικονομικούς στόχους που έχει μια ιδιωτική επιχείρηση, ωθούν τις κυβερνήσεις να ανέχονται επιχειρήσεις και υπηρεσίες με μεγάλες ζημιές και συνεχώς να τις χρηματοδοτούν ώστε να συνεχίσουν να λειτουργούν. Κάτι τέτοιο όμως διαιωνίζει το πρόβλημα και επιπρόσθετα συνεπάγεται ένα δυσβάσταχτο οικονομικό φορτίο στις πλάτες του κράτους. (Nwankwo S., 1996, Schraeder M., Tears S. R., Jordan H. M., 2005)

Στον δημόσιο τομέα έντονο είναι επίσης το στοιχείο του παρεμβατισμού των πολιτικών και των κομμάτων τους. Ακόμα και όταν εκ νόμου απαγορεύεται να παρεμβαίνουν πολιτικοί στο έργο των κρατικών επιχειρήσεων, κάτι τέτοιο παρατηρούμε ότι συμβαίνει συχνά. Από την στιγμή που οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ανήκουν στο κράτος και ελέγχονται από την κυβέρνηση, είναι πολύ πιθανό να υπάρξουν διάφορες διαστρεβλώσεις στο έργο τους από τις πολιτικές διαμεσολαβήσεις. Έτσι οι στρατηγικές και οι πολιτικές του οργανισμού μπορεί να διαμορφώνονται από τους επικεφαλής του, αλλά καθορίζονται από τις πολιτικές επιταγές. Το παραπάνω φαινόμενο είναι ιδιαίτερα εμφανές στην περίπτωση της

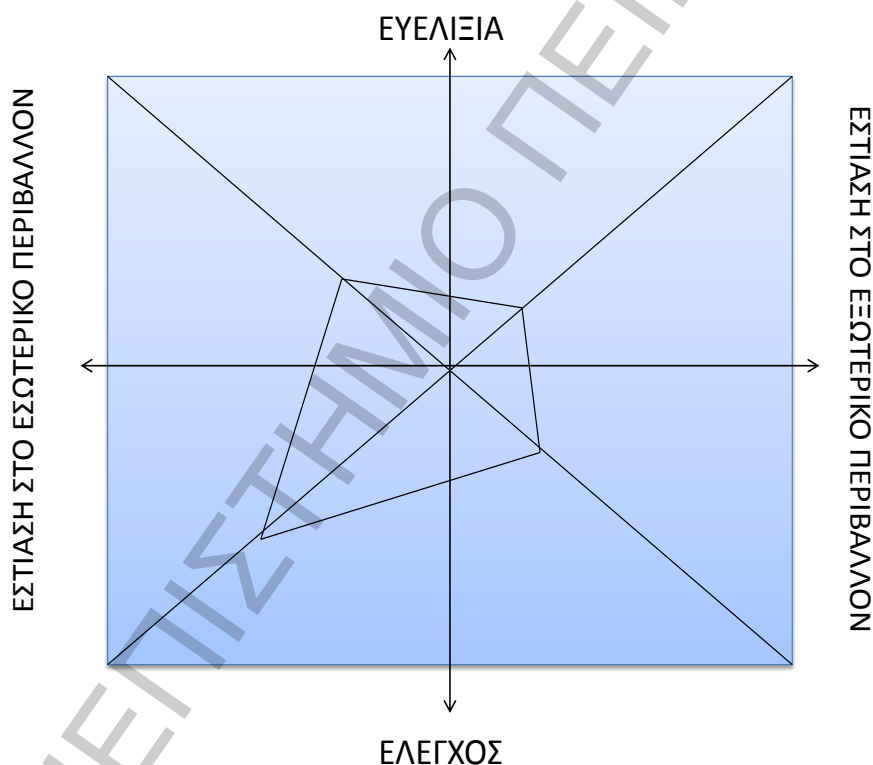
Ελλάδας όπου το κράτος θεωρείται ιδιαίτερα αναξιόπιστο και το επίπεδο κρατικής και πολιτικής διαφθοράς είναι πολύ υψηλό. (Parker D., 1995, Bellou V., 2007)

Η απουσία αυτονομίας των κρατικών οργανισμών και υπηρεσιών έχει ως αποτέλεσμα οι στόχοι που θέτουν να μην είναι σαφείς. Από την στιγμή που υπάρχουν πολιτικοί περιορισμοί, θα πρέπει να αποφεύγονται λάθη που μπορεί να προκαλέσουν την δημόσια έκθεση πολιτικών προσώπων. Επίσης η στοχοθέτηση γίνεται λαμβάνοντας υπόψη την βαρύτητα που θα έχουν τα αποτελέσματα σε διάφορες κοινωνικές ομάδες. Ακόμα διαφοροποίηση υπάρχει και όσον αφορά την διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον παραπάνω λόγο, αφού σε αυτή την διαδικασία εμπλέκονται διάφορες ομάδες και πρόσωπα. Έτσι η λήψη αποφάσεων δεν γίνεται με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων του καταναλωτικού κοινού, αλλά βασίζονται σε διάφορες νόρμες που υπάρχουν. Γι' αυτό και πολλές φορές η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρεται είναι χαμηλή. Αντίθετα λειτουργεί ο ιδιωτικός τομέας, καθώς εκεί αυτό που καθορίζει την λειτουργία της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων. (Parker D., 1995)

Άλλο ένα χαρακτηριστικό που υπάρχει σε μεγάλο βαθμό στον δημόσιο τομέα είναι το γεγονός ότι οι μάνατζερ υπόκεινται σε συνεχή έλεγχο από τον τύπο και το κοινό, καθώς υπάρχει πλειάδα stakeholders. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ασχολούνται με ότι γίνεται σε έναν δημόσιο οργανισμό και κάτι τέτοιο μπορεί να είναι και ωφέλιμο και καταστρεπτικό. Από την μία, τα μέσα ενημέρωσης ωθούν τους επικεφαλής να είναι υπεύθυνοι και προσεκτικοί στην δουλειά τους. Από την άλλη όμως, η συνεχής κριτική στις ενέργειες και τις πολιτικές του οργανισμού περιορίζει την ελευθερία κινήσεων των στελεχών. Επίσης μπορεί να λάβει και αθέμιτες διαστάσεις, όπως ακόμα και την εισβολή των μέσων στην προσωπική ζωή των υπευθύνων του οργανισμού. Παρόλα αυτά σε μια δημοκρατική κοινωνία είναι απαραίτητο η δουλειά και οι ενέργειες των στελεχών των δημοσίων οργανισμών να είναι ορατές και να ελέγχονται από το κοινό. (Denhardt B. R., Denhardt V. J., 2009)

Τέλος κατατάσσοντας την κουλτούρα του δημοσίου τομέα στο μοντέλο των Cameron & Quinn, μπορούμε να πούμε ξεκάθαρα ότι χρησιμοποιείται το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών. Υπάρχει συγκεκριμένη και αυστηρά καθορισμένη ιεραρχική δομή, όπως επίσης και κεντρικός έλεγχος με λεπτομερείς κανόνες και

διαδικασίες. Οι ρόλοι είναι επίσης λεπτομερώς καθορισμένοι και η λήψη αποφάσεων γίνεται από πάνω προς τα κάτω. Η σταθερότητα και η προβλεψιμότητα είναι έντονα στοιχεία της κουλτούρας και γι' αυτό απουσιάζει η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή και η ανάληψη κινδύνων κάτι που με την σειρά του οδηγεί στην έλλειψη καινοτομίας. Η επικοινωνία γίνεται μέσα σε επίσημα πλαίσια και το γραφειοκρατικό στοιχείο είναι πολύ έντονο. (Parker R., Bradley L., 2000) Σύμφωνα με το μοντέλο των Cameron & Quinn η κουλτούρα ενός μέσου δημόσιου οργανισμού απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Πηγή: Cameron S. K., Quinn E. R., 2006

Διάγραμμα 6.4: Η κουλτούρα του δημόσιου τομέα σύμφωνα με το μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών

6.6 Αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως είδαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, χαρακτηρίζονται από υψηλή αναποτελεσματικότητα και έχουν διαφορετική κουλτούρα από τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Μετά την ιδιωτικοποίηση λοιπόν, στα πλαίσια μιας γενικότερης οργανωσιακής αλλαγής σε συστήματα και τεχνολογία, κρίνεται, τις περισσότερες φορές, απαραίτητο να υπάρξει και αλλαγή στην κουλτούρα και την δομή του οργανισμού. Πέρα από το γεγονός ότι οι βασικές παραδοχές αλλάζουν στον ιδιωτικό τομέα, είναι σημαντικό να αλλάξει η κουλτούρα της ιδιωτικοποιημένης επιχείρησης, ώστε να συμβαδίζει με την κουλτούρα της ιδιωτικής επιχείρησης που την έχει εξαγοράσει.

Η αλλαγή της κουλτούρας είναι κάτι εφικτό αλλά είναι ένα αρκετά δύσκολο εγχείρημα. Είναι μια επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία, καθώς για να αλλάξει η κουλτούρα χρειάζεται να περάσουν τουλάχιστον πέντε χρόνια. Η δυσκολία έγκειται και στην ανθρώπινη φύση η οποία αντιτίθεται γενικότερα στις αλλαγές, αλλά και πιο συγκεκριμένα στην κουλτούρα, η οποία έχει παραδοχές και συνήθειες που είναι βαθιά ριζωμένες στον άνθρωπο και πολλές φορές δεν είναι συνειδητές. Ο στόχος είναι η αλλαγή συμπεριφορών, δηλαδή οι άνθρωποι πρέπει να ‘ξεμάθουν’ τις παλιές τακτικές και να τις αντικαταστήσουν με καινούριες. (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012)

Οι Cameron & Quinn έχουν καθορίσει έξι στάδια που πρέπει ένας οργανισμός να περάσει για να εφαρμόσει επιτυχημένα την αλλαγή κουλτούρας: ακολουθούν αμέσως παρακάτω.

6.6.1 1^ο Στάδιο: Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στον οργανισμό

Για να ξεκινήσει η διαδικασία αλλαγής θα πρέπει να γίνει μια ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης στον οργανισμό. Θα πρέπει λοιπόν να υπάρξει μια κοινή συναίνεση για το που βρίσκεται αυτή την στιγμή ο οργανισμός. Αρχικά, η υπάρχουσα ή η νέα διοίκηση θα πρέπει να εντοπίσει τους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό, που έχουν μια καλή εικόνα για την συνολική του κουλτούρα. Στην συνέχεια δημιουργείται μια ομάδα ανθρώπων, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει και αυτούς που θα υλοποιήσουν την αλλαγή, αλλά και αυτούς των οποίων η συναίνεση για το

όλο εγχείρημα είναι απαραίτητη για την επιτυχία του. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Αυτή η ομάδα, αφού ακουστούν και ληφθούν σοβαρά οι απόψεις όλων, θα πρέπει να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα για το ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό και ποιο είναι το γενικότερο μοντέλο (ή τυπολογία) κουλτούρας που ακολουθείται. Αυτό το μέρος της διαδικασίας είναι πολύ σημαντικό, καθώς έρχονται στη επιφάνεια οι διαφορετικές οπτικές από τις οποίες βλέπει ο καθένας το θέμα, ανοίγουν οι διάυλοι επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων και υπάρχει μια γενικότερη κατανόηση και σύμπλευση μεταξύ τους. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Φυσικά η ανάλυση δεν γίνεται μόνο μέσω της συζήτησης της ομάδας. Πρέπει πρώτα να έχει προηγηθεί η παρατήρηση του οργανισμού, ώστε να διαπιστώσουμε ποια είναι τα ορατά στοιχεία και οι αξίες της κουλτούρας του. Η παρατήρηση περιλαμβάνει διάφορες 'εκδρομές' στον εργασιακό χώρο για να δούμε πως οι άνθρωποι μιλάνε και συμπεριφέρονται. Αρχίζουμε από τους εξωτερικούς χώρους, όπως τον χώρο στάθμευσης, τις εισόδους κτλ., τους χώρους δηλαδή που είναι εμφανείς και σε άτομα εκτός επιχείρησης. (Buch K., Wetzel K. D., 2001)

Στην συνέχεια 'κάνουμε την βόλτα μας' στους εσωτερικούς χώρους. Μπορούμε να δούμε ποια σύμβολα χρησιμοποιούνται, παρουσιάσεις των εργαζομένων, επίσημες συναντήσεις (meetings), τον ενδυματολογικό κώδικα (dress code) και φυσικά τα διάφορα κουτσομπολιά και τις φήμες που είναι ίσως η καλύτερη εικόνα για την πραγματική κουλτούρα που επικρατεί. (Buch K., Wetzel K. D., 2001)

Επίσης πολύ χρήσιμες είναι και οι συνεντεύξεις, κυρίως με νέα μέλη του οργανισμού, που μας βοηθάνε να αποκρυπτογραφήσουμε την υπάρχουσα κατάσταση. Οι καινούριοι εργαζόμενοι μας παρέχουν πληροφορίες για τις προσωπικές αλλαγές που έπρεπε να κάνουν ώστε να προσαρμοστούν στην κουλτούρα της εταιρείας. Ακόμα πιο πριν από όλα αυτά πρέπει να εξετάσουμε όλα τα έγγραφα του οργανισμού. Το όραμα, την δήλωση αξιών (values statement), τα στρατηγικά σχέδια δράσης, τα εγχειρίδια του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κτλ. Μέσω αυτής της διαδικασίας αποτυπώνονται οι αξίες που θεωρούνται πιο σημαντικές στον οργανισμό, οι συμπεριφορές των ατόμων βάσει αυτών των αξιών, τα σύμβολα και οι πρακτικές που αντικατοπτρίζουν την υφιστάμενη κουλτούρα. (Buch K., Wetzel K. D., 2001)

6.6.2 2ο Στάδιο: Δημιουργία συναίνεσης για την επιθυμητή κατάσταση

Αφού ολοκληρωθεί η πρώτη φάση, θα πρέπει πλέον να δούμε που θέλουμε να βρεθούμε στο μέλλον. Μετά την εσωτερική ενδοσκόπηση στον οργανισμό, πρέπει να διαπιστώσουμε σε ποιο τεταρτημόριο του μοντέλου που παρουσιάστηκε παραπάνω θέλουμε να πάμε. Εδώ απαντήσεις πρέπει να δοθούν σε κρίσιμα ερωτήματα όπως: Πως θα πρέπει να είναι ο οργανισμός για να είναι επιτυχημένος στο μέλλον; Ποιες τάσεις πρέπει να λάβουμε υπόψη; Σε ποιες περιοχές θέλουμε να βρισκόμαστε πιο μπροστά από τον ανταγωνισμό; Ποιες είναι ή θα είναι οι απαιτήσεις των πελατών μας στο μέλλον; (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Από αυτήν την ανάλυση βρίσκουμε το κενό που υπάρχει μεταξύ του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται και συμπεριφέρονται και του απαιτούμενου τρόπου που θα έπρεπε να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται. Γι' αυτό και η παραπάνω συζήτηση δεν θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε μια αόριστη βάση, αλλά θα πρέπει να γίνεται βάσει συγκεκριμένων προβλέψεων, με παραδείγματα και με δεδομένα. Η συζήτηση αυτή κάθε αυτή είναι πολύ σημαντική, θα πρέπει να γίνεται με σοβαρότητα και να δίνεται η ανάλογη βαρύτητα σε όλες τις απόψεις. Αυτή η φάση ουσιαστικά είναι μια φάση επίγνωσης των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. (Salama A., 1997)

6.6.3 3ο Στάδιο: Αποσαφήνιση του τι σημαίνουν οι αλλαγές

Στην συνέχεια θα πρέπει βάσει των συμπερασμάτων που καταλήξαμε στην προηγούμενη φάση να ξεκαθαρίσουμε τι σημαίνει μια αλλαγή κουλτούρας. Κατευθυνόμενοι προς ένα συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας, δεν σημαίνει ότι οι άλλοι τύποι κουλτούρας θα πρέπει να εγκαταλειφθούν ή να αγνοηθούν. Απλά σημαίνει ότι θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα σε συγκεκριμένους παράγοντες ώστε η αλλαγή να είναι επιτυχημένη. Εδώ λοιπόν θα πρέπει να απαντηθούν άλλες ερωτήσεις ώστε να αποσαφηνιστεί ποια στοιχεία επιθυμούμε να έχουμε και ποια όχι. (Hall L. M., 2005)

Ποια είναι τα στοιχεία στα οποία θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση για να μετακινηθούμε στον επιθυμητό τεταρτημόριο, δηλαδή στον επιθυμητό νέο τύπο

κουλτούρας; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να είναι κυρίαρχα στον νέο τύπο κουλτούρας; Ποια στοιχεία θα πρέπει να μειωθούν ή ακόμα και να εξαλειφθούν ώστε να εγκαταλείψουμε την υπάρχουσα κατάσταση; Ποια πρέπει να διατηρηθούν; Τι θα συνεχίσει να είναι σημαντικό από την υπάρχουσα κουλτούρα, παρά το γεγονός ότι θέλουμε να υιοθετήσουμε μια διαφορετική; (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Με αυτό τον τρόπο αναδύονται και κατανοούνται οι νέες αξίες που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον οργανισμό μετά την αλλαγή. Επίσης, σκοπός αυτής της φάσης είναι να δημιουργηθεί και το όραμα στο οποίο θα βασιστεί η αλλαγή και το οποίο θα κατευθύνει τις συμπεριφορές των ατόμων. Μια νέα αποστολή διαμορφώνεται ώστε να βοηθήσει την επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής. Σημαντικό είναι επίσης να διατηρηθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που καθιστούν μοναδική την επιχείρηση και θεωρούνται ο πυρήνας της δύναμής της. Ακόμα, η νέα επιθυμητή κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά που αυτή θα έχει, καθορίζονται και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που επικρατούν στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται. (Cameron S. K., 2004)

6.6.4 4^ο Στάδιο: Δημιουργία ιστοριών

Όπως είδαμε παραπάνω η δύναμη μιας καλής ιστορίας είναι μεγάλη, μένει στο μυαλό των ανθρώπων και τους κινητοποιεί να ακολουθήσουν το παράδειγμα που τους παρουσιάζει. Οι βασικές αξίες, ο επιθυμητός προσανατολισμός και οι συμπεριφορικές αρχές που θέλουμε να εγκαθιδρύσουμε στη νέα κατάσταση, μπορούν να διαδοθούν μέσω ιστοριών με εύκολο και γρήγορο τρόπο, καθώς μεταδίδονται από στόμα σε στόμα. Οι ιστορίες βοηθούν επίσης τον καθένα να αισθάνεται λιγότερο αγχωμένος για τον άγνωστο μέλλον, εφόσον εμπεριέχουν στοιχεία από το παρελθόν του οργανισμού. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Από την στιγμή που οι ιστορίες απεικονίζουν παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών και υψηλής απόδοσης, τα μέλη του οργανισμού πείθονται να υιοθετήσουν την ανάλογη συμπεριφορά, κατανοούν το νόημα της αλλαγής και αντιλαμβάνονται τον πυρήνα των αξιών που θα διέπει τον οργανισμό και την καθημερινότητά τους από εδώ και στο εξής. Όπως είπαμε και πιο πριν καλό είναι να υπάρχουν στοιχεία τα οποία συνδέονται με το ένδοξο παρελθόν του οργανισμού, καθώς αυτά επιδρούν συναισθηματικά στους ανθρώπους του. (Brown A., 1992)

6.6.5 5^ο Στάδιο: Διαμόρφωση στρατηγικής

Αφού γίνει κατανοητή η νέα επιθυμητή κατάσταση θα πρέπει να καθοριστούν οι συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να καθιερωθεί η νέα κουλτούρα, δηλαδή να διαμορφωθεί η ανάλογη στρατηγική. Η διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτεί να παρθούν αποφάσεις αναφορικά με τις πρακτικές που θα πρέπει να αρχίσουν να εφαρμόζονται, αυτές που θα πρέπει να σταματήσουν και αυτές που θεωρείται καλό να συνεχιστούν. Αυτές οι αποφάσεις οδηγούν σε άλλα ερωτήματα που σχετίζονται με τους πόρους που απαιτούνται, τα συστήματα και τις διεργασίες που θα πρέπει να σχεδιαστούν από την αρχή ή να επανασχεδιαστούν αν ήδη υπάρχουν και το πώς θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (core competencies) της επιχείρησης, ώστε να γίνουν ανταγωνιστικά. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Η δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου δράσης είναι ένα κρίσιμο στάδιο στην συνολική διαδικασία, καθώς 'φέρνει' την θεωρία στην πράξη. Σε αυτό το σημείο καθορίζονται οι δραστηριότητες που δεν παράγουν αξία στην καθιέρωση της νέας κουλτούρας, καθώς και οι πόροι που απαιτούνται για να αλλάξει η υφιστάμενη κατάσταση. Επίσης καθορίζονται ποια μικρά πράγματα μέσα στην εταιρεία πρέπει να αλλάξουν και ποια πρέπει να μείνουν ίδια. Η δημιουργία των συμβόλων και των οργανωσιακών τελετών που θα εισάγουν την νέα κουλτούρα επίσης γίνεται σε αυτό το στάδιο. Επιπλέον υπάρχουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την ηγεσία όταν γίνεται η αλλαγή κουλτούρας. Αυτές είναι:

- *Δημιουργία μικρών αλλαγών*: Όπως στην διαδικασία της γενικότερης οργανωσιακής αλλαγής, έτσι και στην αλλαγή της κουλτούρας είναι σημαντικό οι άνθρωποι να έχουν κάποια γρήγορα, ορατά, θετικά αποτελέσματα που θα τους κινήσουν το ενδιαφέρον και θα τους κάνουν να «αγκαλιάσουν» την νέα κουλτούρα. Γι' αυτό θα πρέπει αρχικά να βρούμε κάτι που είναι εύκολο να αλλάξει, να το αλλάξουμε και στην συνέχεια να το κάνουμε γνωστό στο κοινό. Αφού γίνει αυτό, προχωράμε βρίσκοντας το δεύτερο πιο εύκολο στοιχείο να αλλάξει και πράττουμε αναλόγως, συνεχίζοντας κατά αυτό τον τρόπο και παρακάτω. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Η στρατηγική των μικρών σταδιακών βελτιώσεων είναι εξόχως σημαντική, καθώς οι άνθρωποι σπάνια αντιτίθενται σε μικρές αλλαγές. Κάτι τέτοιο δημιουργεί μια αίσθηση βελτίωσης και προόδου και αυτή η αίσθηση με την σειρά της, δημιουργεί την υποστήριξη για μεγαλύτερες και πιο θεμελιώδεις αλλαγές. Παραδείγματα μικρών αρχικών αλλαγών μπορεί να είναι η αλλαγή των χρωμάτων των κτιρίων, η διακόσμηση των εσωτερικών χώρων εργασίας και η εξάλειψη (ή δημιουργία) ειδικών χώρων στάθμευσης. (Cameron S. K., 2004)

- *Δημιουργία γενικευμένης υποστήριξης:* Οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο θα αποτύχει αν δεν την υποστηρίξει ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων. Η δημιουργία ομάδων υποστήριξης πρέπει να γίνει για να αρχίσουν οι άνθρωποι να μπαίνουν στο κλίμα της αλλαγής και της νέας κουλτούρας. Η έννοια της συμμετοχής, της εμπλοκής των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική. Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι συμμετέχουν στην διαδικασία, ότι ακούγονται οι απόψεις τους και ότι αυτές είναι σεβαστές. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι κάτι απλό. Απαιτούνται σεμινάρια, εκπαιδευτικές δραστηριότητες και workshops για να αρχίσουν οι άνθρωποι να μαθαίνουν τις νέες πρακτικές και να μπαίνουν σε ένα γενικότερο κλίμα υποστήριξης. Για να αρχίσουν να αλλάζουν οι συμπεριφορές ατόμων και ομάδων δεν αρκεί φυσικά απλά να τους πούμε το θα πρέπει να κάνουν. Θα πρέπει να το βιώσουν οι ίδιοι, ώστε σταδιακά να μεταβάλλουν τις συνήθειες και τις αντιλήψεις τους. Γι' αυτό και η συμμετοχή είναι ζωτικής σημασίας, όπως και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης να εμπλέκει όσους περισσότερους εργαζομένους μπορεί. (Salama A., 1997)

- *Σχεδιασμός επιτήρησης (follow up) της διαδικασίας:* Η συνολική διαδικασία θα πρέπει επίσης να είναι καθορισμένη με λεπτομέρεια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστεί το χρονικό πλαίσιο των αλλαγών και να καθοριστούν στόχοι για κάθε μικρή ή μεγάλη αλλαγή. Η διαδικασία αλλαγής δεν θα πρέπει να είναι αορίστου χρόνου, αλλά να γνωρίζουμε τι θα γίνει, πότε και πόσο χρόνο πρέπει να διαρκέσει. Επίσης είναι σημαντικό να υπάρχουν οι μηχανισμοί που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι πράττουν αυτά που τους

αναθέτονται και παρουσιάζουν μια γενικότερη δέσμευση στην αλλαγή. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

- *Επικοινωνία:* Απολύτως απαραίτητη φυσικά παράμετρος της όλης διαδικασίας είναι η επικοινωνία. Θα πρέπει να παρέχονται πληροφορίες σε όσο πιο συχνό και ευρύ επίπεδο γίνεται. Όλα τα μέσα επικοινωνίας θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ώστε να μεταδίδεται το όραμα της αλλαγής και να δίνονται κατευθύνσεις. Η επικοινωνία είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για την μείωση της αντίστασης στην αλλαγή καθώς μέσω αυτής εξηγείται γιατί είναι αναγκαία η αλλαγή και ποια οφέλη θα φέρει. (Salama A., 1997)

Η έλλειψη αναγκαίων πληροφοριών δημιουργεί εμπόδια στην επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής. Αν οι διάυλοι επικοινωνίας είναι κλειστοί και οι άνθρωποι δεν λαμβάνουν τις πληροφορίες που χρειάζονται, τότε δημιουργούν δικές τους υποθέσεις και παραδοχές για το τι πρέπει να γίνει. Όταν όμως λαμβάνουν τις απαραίτητες πληροφορίες, οι αμφίβολες καταστάσεις και οι διάφορες φήμες που ενδεχομένως να διαδίδονται μειώνονται. Επίσης σημαντικό είναι να παρέχεται επανατροφοδότηση στους εργαζομένους επισημαίνοντας τους τι έκαναν καλά και τι πρέπει να αλλάξουν. (Hall L. M., 2005)

Ένα σύνηθες λάθος που γίνεται είναι να δυσφημείται το παρελθόν του οργανισμού. Κάποιοι θεωρούν ότι μέσω αυτής της τεχνικής θα δημιουργήσουν μεγαλύτερη υποστήριξη για την αλλαγή. Όμως από την στιγμή που πολλοί εργαζόμενοι προϋπήρχαν και στο παρελθόν στον οργανισμό, λαμβάνουν την δυσφήμιση ως προσωπική αρνητική κριτική. Έτσι η δέσμευση στην αλλαγή μειώνεται, καθώς οι ίδιοι θεωρούν ότι υποβαθμίζονται οι προσπάθειες που είχαν κάνει στο παρελθόν. (Cameron S. K., 2004)

Ο σωστός τρόπος χειρισμού της κατάστασης είναι όχι να κριτικάρουμε το παρελθόν, αλλά να προβάλλουμε τις καλύτερες στιγμές του. Θα πρέπει να υπάρχει η αίσθηση ότι το παρελθόν δεν ήταν κάτι κακό, απλά είναι διαφορετικό από το μέλλον. Με αυτό τον τρόπο ομαλοποιείται η μετάβαση από το παρελθόν στο μέλλον. Επίσης δεν πρέπει να ξεχνάμε να ‘γιορτάζουμε’

τις επιτυχίες που παράγει η νέα κουλτούρα. Είναι σημαντικό τα θετικά αποτελέσματα να γίνονται ευρέως γνωστά και να δημιουργείται μια μικρή 'γιορτή', η οποία χρωματίζει ποιο έντονα τα οφέλη της αλλαγής. (Bernick L. C., 2001)

Σημαντικό επίσης είναι να εξηγήσουμε το γιατί γίνονται οι αλλαγές. Από έρευνες που έχουν γίνει, συμπεραίνεται ότι οι άνθρωποι εξηγούν το *γιατί* πρέπει να γίνει κάτι, σε αυτούς για τους οποίους νοιάζονται και τους έχουν σε υψηλή υπόληψη και το *τι* πρέπει να γίνει σε αυτούς που δεν τους έχουν σε υψηλή υπόληψη. Εξηγώντας το γιατί λοιπόν, δείχνει ενδιαφέρον και περνά στον συνομιλητή και το κοινό την αίσθηση ότι ο ομιλών νοιάζεται για αυτούς, δημιουργώντας ένα πιο ευχάριστο κλίμα. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

- *Μέτρηση της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων:* Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η αλλαγή της κουλτούρας γίνεται για να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης. Γι' αυτό θα πρέπει να καθοριστούν οι σημαντικότεροι δείκτες επιτυχίας του συνολικού εγχειρήματος. Θα πρέπει να ξέρουμε τι να μετρήσουμε, πώς να το μετρήσουμε και ποια πρόοδος έχει επιτευχθεί, ιδιαίτερα στα κρίσιμα στάδια της διαδικασίας. Αρχικά πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη στοχοθέτηση που να απεικονίζει την επιθυμητή απόδοση και στην συνέχεια να μετράται η απόδοση. (Pennington G. R., 2003)

Πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα συλλογής δεδομένων, όπως και συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την αξιολόγηση της απόδοσης. Ότι είναι μετρήσιμο τραβάει περισσότερο την προσοχή, ωστόσο θα πρέπει να αποφευχθούν οι υπερβολές, καθώς η υπερφόρτωση με πολλά δεδομένα μπορεί να γυρίσει μπούμερανγκ. Ο καθορισμός των απαραίτητων KPI's (Key Performance Indicator) είναι σημαντικός ώστε να μην χαθούμε στην προσπάθεια να μετρήσουμε τα αποτελέσματα των αλλαγών που εισάγουμε. (Cameron S. K., 2004)

Επίσης κάποιες αλλαγές είναι πιο εύκολο να μετρηθούν από άλλες. Οι αλλαγές που έχουν άμεση επίδραση στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης είναι εύκολο να μετρηθούν. Από την άλλη είναι πιο δύσκολο να μετρηθούν τα αποτελέσματα των αλλαγών οι οποίες στοχεύουν σε αύξηση του ηθικού ή της συνεργασίας των εργαζομένων. Η μέτρηση δηλαδή των soft

skills είναι πιο δύσκολη. Γι' αυτό προτιμάται να δίνεται βαρύτητα στα hard measures. Άλλωστε η βελτίωση της απόδοσης θα οδηγήσει και σε αλλαγή των soft skills. (Pennington G. R., 2003)

Η μέτρηση θα πρέπει να γίνεται από την αρχή και να είναι συχνή. Μέσω αυτής της διαδικασίας όχι μόνο βλέπουμε αν είμαστε στον σωστό δρόμο, αλλά δείχνουμε και στους ανθρώπους μας ότι ενδιαφερόμαστε πολύ για την αλλαγή. Εκτός από τα hard measures της απόδοσης, καλό είναι να μοιράζουμε και ερωτηματολόγια που θα μας δείχνουν πόσο άνετα νιώθουν οι εργαζόμενοι στην νέα κουλτούρα και αν έχει γίνει κτήμα τους. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι του στυλ 'Πόσο «δικά σας» θεωρείται τα προϊόντα της εταιρείας;' για να διαπιστώσουμε αν οι ενέργειές μας έχουν αποτέλεσμα στα άτομα αυτά καθ' αυτά, πέρα από την επιχείρηση. (Bernick L. C., 2001)

- *Αλλαγή στα σύμβολα:* Τα σύμβολα σε μια κουλτούρα είναι σημαντικά επειδή εμπεριέχουν ένα νόημα για τους ανθρώπους του οργανισμού. Είναι ουσιαστικά η οπτική αναπαράσταση μιας κατάστασης. Η αλλαγή των συμβόλων εκφράζει μια γενικότερη αλλαγή, ένα διαφορετικό μέλλον. Τα νέα σύμβολα βοηθούν τους ανθρώπους να οραματιστούν κάτι διαφορετικό και να ερμηνεύσουν με άλλο τρόπο το μέλλον ενός οργανισμού. (Brown A., 1992)

Όλα αυτά δείχνουν ότι η αλλαγή συμβόλων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αλλαγή κουλτούρας. Αλλαγή συμβόλων μπορεί να σημαίνει πολλά πράγματα: αλλαγή τίτλων των κτιρίων ή των παραρτημάτων της εταιρείας, αλλαγή των λογότυπων (logos) της εταιρείας, δημιουργία ή αλλαγή μικρών τραγουδιών και συνθημάτων για τον οργανισμό ή την δημιουργία διαφόρων εκδηλώσεων (events). (Mike B., Slocum Jr. W. J., 2003)

- *Εστίαση στις διεργασίες:* Οι διεργασίες και τα συστήματα δημιουργούν συνήθειες σε έναν οργανισμό και οι συνήθειες είναι η κινητήρια δύναμη που επηρεάζει την κουλτούρα. Για να εφαρμοστεί η αλλαγή με επιτυχία θα πρέπει να συνδεθούν τα συστήματα, η δομή και οι ικανότητες των ανθρώπων του οργανισμού με το νέο όραμα, την αποστολή και τις αξίες. Πέρα από τα συστήματα εκπαίδευσης και αξιολόγησης, είναι πολύ πιθανό να απαιτούνται

αλλαγές ακόμα και στις βασικές διεργασίες της επιχείρησης (core business processes), όπως η παραγωγή προϊόντων και η διανομή τους. (Pennington G. R., 2003)

6.6.6 6^ο Στάδιο: Εφαρμογή σχεδίου δράσης

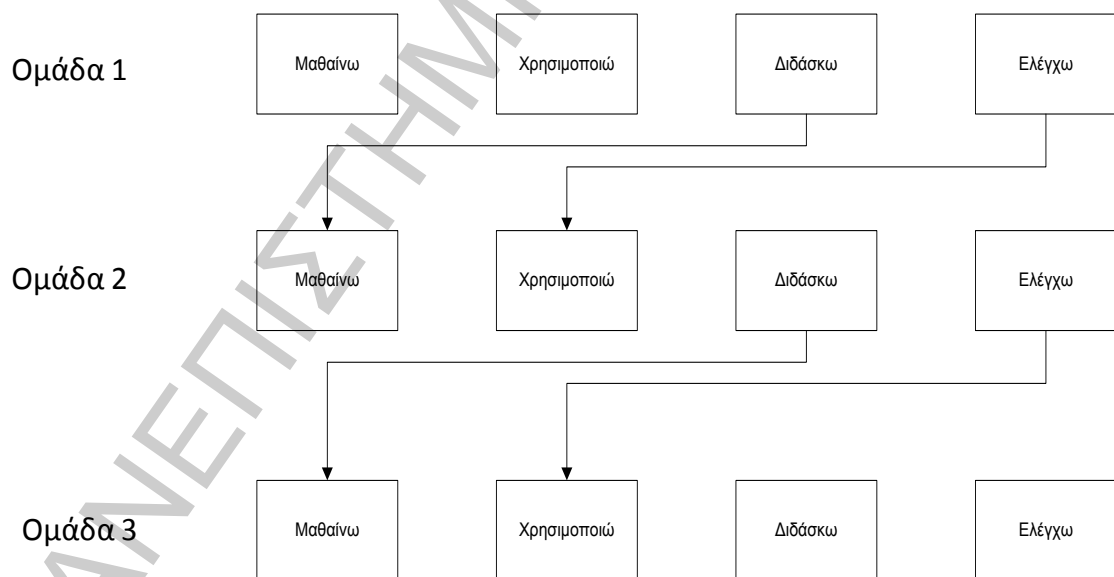
Το τελευταίο στάδιο είναι η εφαρμογή του σχεδίου δράσης που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο στάδιο. Είναι αυτονόητο ότι αφού διαμορφώσουμε την στρατηγική, θα πρέπει να την υλοποιήσουμε. Η εφαρμογή θα πρέπει να έχει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και είναι καλό να περιλαμβάνει ορόσημα (milestones) τα οποία θα δείχνουν ότι ακολουθούμε την σωστή κατεύθυνση και όλα εφαρμόζονται όπως πρέπει. Η αλλαγή κουλτούρας θα πρέπει να προσωποποιηθεί, συνεπώς πρέπει να συγκροτήσουμε ομάδες, από τις οποίες η καθεμία θα έχει συγκεκριμένους στόχους να επιτύχει. Στις ομάδες θα πρέπει να συμμετέχουν άτομα που θα έχουν τις ικανότητες που απαιτεί ο κάθε τύπος κουλτούρας. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006)

Η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι ένα εγχείρημα δύσκολο και χρονοβόρο. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης να δεσμευτεί στην αλλαγή και να την εφαρμόσει πιστά είναι κρίσιμης σημασίας. Πολλές φορές όταν δεν φαίνονται γρήγορα αποτελέσματα, η ηγεσία αποθαρρύνεται και εγκαταλείπει την προσπάθεια. Όμως κάτι τέτοιο είναι καταδικαστικό καθώς αν δεν πιστεύει η ηγεσία στην αλλαγή, τότε αυτή δεν μπορεί να επέλθει. Γι' αυτό όλες οι ενέργειες θα πρέπει να πηγάζουν από την ηγεσία, η οποία θα πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα. Είναι καταστρεπτικό η διοίκηση να δηλώνει και να υπόσχεται πράγματα και στην συνέχεια να μην πράττει αναλόγως. (Mike B., Slocum Jr. W. J., 2003)

Ένας επιτυχημένος τρόπος αλλαγής της κουλτούρας είναι αυτός που χρησιμοποίησε η Xerox. Τα μέλη του οργανισμού χωρίστηκαν σε ομάδες, αρχικά βάσει της διοικητικής ιεραρχίας. Για κάθε ομάδα η διαδικασία περιελάμβανε 4 στάδια. Αρχικά έπρεπε να μάθουν, στην συνέχεια να χρησιμοποιήσουν, μετά να διδάξουν και τέλος να ελέγξουν. Η πρώτη ομάδα ήταν η ανώτατη διοίκηση, η οποία έπρεπε να γνωρίζει το όραμα, την αποστολή, τις αξίες και τις πρακτικές της νέας κουλτούρας. (Cameron S. K., Quinn E. R., 2006, Salama A., 1996)

Στην συνέχεια όλα αυτά τα εφόρμοζε στην πράξη και σε ομαδικό και σε ατομικό επίπεδο. Έπειτα τα δίδασκε στην ομάδα που βρισκόταν από κάτω της, εξηγώντας παράλληλα την λογική της αλλαγής. Αφού η δεύτερη ομάδα τα μάθαινε, έπρεπε να τα χρησιμοποιήσει. Σε αυτό το στάδιο παράλληλα η πρώτη ομάδα (ανώτατη διοίκηση) ήλεγχε την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Από την στιγμή που η εφαρμογή ήταν σωστή, η δεύτερη ομάδα με την σειρά της τα δίδασκε στην τρίτη. Αυτή η διαδικασία συνεχιζόταν στην πορεία για να περάσει η κουλτούρα σε όλες τις ομάδες. Τελικώς, τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά, όπως έδειξε η απόδοση της επιχείρησης και όπως μαρτυρούσαν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην διαδικασία. Ενδεικτικό του τρόπου υλοποίησης είναι το σχήμα που ακολουθεί. (Salama A., 1996)

Υλοποίηση της αλλαγής στην Xerox Company



Πηγή: Cameron S. K., Quinn E. R., 2006

Διάγραμμα 6.5: Η υλοποίηση της αλλαγής κουλτούρας στην Xerox Company

Πριν κλείσουμε την παρουσίαση των σταδίων, σημαντικό είναι να κάνουμε και μία αναφορά στους φορείς αλλαγής. Συνήθως στην αλλαγή κουλτούρας προτιμούνται οι εξωτερικοί φορείς αλλαγής, καθώς είναι άνθρωποι που δεν έχουν τριβή με την υπάρχουσα κουλτούρα, κάτι που σημαίνει μπορούν να υλοποιήσουν την αλλαγή χωρίς να χρειαστεί να αναπροσαρμόσουν το δικό τους νοητικό μοντέλο. Επίσης είναι άνθρωποι εξειδικευμένοι στην διοίκηση αλλαγών, έχοντας εμπειρία σε αυτό τον τομέα. Φυσικά δεν θα πρέπει να απορριφθούν οι εσωτερικοί φορείς αλλαγής, καθώς είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν εργαζόμενοι που είναι θετικοί προς την αλλαγή και πληρούν τα κριτήρια που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 5.

6.6.7 Η αλλαγή κουλτούρας στις ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις

Τα παραπάνω βήματα και οι πρακτικές που παρουσιάστηκαν πρέπει να ληφθούν υπόψη σε κάθε προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας ενός οργανισμού, ανεξαρτήτως αν αυτός βρίσκεται στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο επειδή οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί ακολουθούν το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών, υπάρχουν και πιο συγκεκριμένες πρακτικές που θα πρέπει να εφαρμοστούν όταν ένας οργανισμός περνάει από τα χέρια του δημόσιου τομέα σε αυτά του ιδιωτικού και συνεπώς πρέπει να αρχίσει να λειτουργεί διαφορετικά, αποβάλλοντας την γραφειοκρατική δομή και κουλτούρα.

Μία πολύ σημαντική αλλαγή που πρέπει να εφαρμοστεί σε κάθε εγχείρημα αλλαγής της κουλτούρας σε έναν οργανισμό, είναι ο τρόπος επιλογής νέων εργαζομένων και η αξιολόγησή όλων των υπαλλήλων του οργανισμού. Ο τρόπος αξιολόγησης και επιβράβευσης πρέπει πλέον να αντικατοπτρίζει τις νέες αξίες που θέλουμε να εισάγουμε και να κατευθύνει τις ενέργειες των εργαζομένων προς την νέα κουλτούρα. Όταν ένας εργαζόμενος επιβραβεύεται κάνοντας διαφορετικά τα πράγματα και ακολουθώντας τις επιταγές της νέας κουλτούρας, τότε θα την ενστερνιστεί και θα υποστηρίζει την αλλαγή πολύ πιο εύκολα. (Talbot C., 2005)

Κάτι τέτοιο είναι ακόμα πιο σημαντικό σε επιχειρήσεις που ιδιωτικοποιούνται, καθώς στον δημόσιο τομέα υπάρχει έλλειψη αξιολόγησης βάσει απόδοσης. Η παροχή οικονομικών απολαβών πρέπει πλέον να καθορίζεται βάσει απόδοσης. Επίσης οι προαγωγές δεν καθορίζονται βάσει χρόνων προϋπηρεσίας, αλλά βάσει απόδοσης και ικανοτήτων. Πλέον τις καλύτερες θέσεις στον οργανισμό

κερδίζουν οι πιο δημιουργικοί, συμμετοχικοί και αποτελεσματικοί μάνατζερ και όχι αυτοί που δουλεύουν τα περισσότερα χρόνια στον οργανισμό. Η αναγνώριση του έργου των εργαζομένων προσανατολίζεται περισσότερο σε κριτήρια αποδοτικότητας. (Talbot C., 2005)

Στον δημόσιο τομέα υπάρχει μια νοοτροπία γενικότερης ασφάλειας, καθώς η δουλειά των υπαλλήλων είναι εξασφαλισμένη λόγω μονιμότητας. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν περισσότερο ως 'κοινωνικοί λειτουργοί' παρά ως μάνατζερ. Στην νέα κατάσταση έμφαση δίνεται στο νεοεισελθόν προσωπικό, στο να έρθουν άνθρωποι που γνωρίζουν την δουλειά και δεν έχουν αναλωθεί στην επικρατούσα κουλτούρα του δημόσιου τομέα. Τα κριτήρια επιλογής μεταβάλλονται, καθώς βαρύτητα δίνεται και στα soft skills των ατόμων και όχι μόνο στα προσόντα που έχουν βάσει εκπαίδευσης. Σημαντικό ρόλο παίζουν πλέον οι επικοινωνιακές ικανότητες, οι ηγετικές ικανότητες αλλά και η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή. (Erakovic L., Powell M., 2006)

Πέρα από την αλλαγή των συστημάτων επιλογής και αξιολόγησης, σημαντική θεωρείται και η αλλαγή της οργανωτικής δομής. Η οργανωτική δομή μεταβάλλεται ώστε να δοθεί έμφαση στην αποκέντρωση. Αντί λοιπόν να υπάρχει μια κεντρική εξουσία, πλέον δίνεται μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων, εξουσία και υπευθυνότητα στα μεσαία στελέχη. Τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας μειώνονται και η δομή του οργανισμού ακολουθεί ένα πιο επίπεδο μοντέλο, οριζόντιας ανάπτυξης. (Fairfield-Sonn W. J., 1993)

Ο οργανισμός γίνεται έτσι πιο ευέλικτος και οι μάνατζερ μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τους ανθρώπους τους, χωρίς να χρειάζεται να πάρουν έγκριση από τον ανώτερό τους για κάθε τους απόφαση. Ένας οργανισμός με πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας δεν θεωρείται αποτελεσματικός σε ένα ανταγωνιστικό και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Με τον καινούριο τρόπο οργάνωσης αποφεύγονται οι αχρείαστες καθυστερήσεις και η εμμονή στην αυστηρή τήρηση κανόνων. Επίσης βελτιώνεται η επικοινωνία και η διάχυση γνώσεων και πληροφοριών. (Fairfield-Sonn W. J., 1993)

Όσον αφορά τον τομέα της ηγεσίας, συνήθως απαιτείται η αλλαγή της ανώτατης διοίκησης, καθώς αυτή 'κουβαλάει' τις παλιές νοοτροπίες που υπήρχαν και συνεπώς είναι υπεύθυνη για την υφιστάμενη κατάσταση. Επίσης η νέα διοίκηση, εκτός των νέων ιδεών και αντιλήψεων, μπορεί να φέρει και τεχνογνωσία από την

εμπειρία της στον ιδιωτικό τομέα. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε όμως ότι οι άνθρωποι πράττουν βάσει παραδείγματος. Η νέα διοίκηση λοιπόν θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική στις κινήσεις της, συνδέοντας τις πράξεις της με τα νέα δεδομένα που θέλει να εισάγει. (Alvesson M., Sveningsson S., 2008)

Σύνθητες φαινόμενο στην εποχή μετά την ιδιωτικοποίηση, είναι οι υψηλές αμοιβές και τα πλουσιοπάροχα bonus που δίνονται στην νέα διοίκηση. Οι νέοι ιδιοκτήτες για να προσελκύσουν τα καλύτερα στελέχη της αγοράς, πρέπει να τους δώσουν και την ανάλογη ανταμοιβή. Ενώ κάτι τέτοιο είναι θεμιτό, οι αντιδράσεις των μελών του οργανισμού είναι έντονες. Αν δεν δοθεί προσοχή στο συγκεκριμένο ζήτημα και αν οι αμοιβές δεν ευθυγραμμιστούν με την απόδοση των ανώτατων στελεχών και την νέα κουλτούρα, η αντίσταση των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί σημαντικά, θέτοντας σοβαρά εμπόδια στην υλοποίηση της αλλαγής. (Parker D., 1995)

Κρίσιμη για την επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής είναι επίσης η κατάλληλη διαχείριση των μεσαίων στελεχών. Σε γραφειοκρατικούς οργανισμούς τα μεσαία στελέχη δεν έχουν σημαντικό ρόλο, αλλά ασχολούνται περισσότερο με μικρολεπτομέρειες. Η καριέρα ενός μεσαίου στελέχους στον δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και μικρή εξέλιξη. Χωρίς την δυνατότητα να αναλάβουν ρίσκα και να μάθουν από αυτά, τα στελέχη παρουσιάζουν έλλειψη ηγετικών ικανοτήτων. (Dixon P., 1995)

Ωστόσο αν δοθεί η κατάλληλη προσοχή, τα μεσαία στελέχη μπορούν να γίνουν επιτυχημένοι φορείς αλλαγής. Αυτό βέβαια απαιτεί σημαντική προσπάθεια. Η εκπαίδευση από μόνη της δε αρκεί. Ο οργανισμός πρέπει να αναπτύξει μια αίσθηση επιχειρηματικότητας, να τους ενθαρρύνει να παράγουν ιδέες, να κάνουν προτάσεις, να αναλαμβάνουν περισσότερα ρίσκα και να είναι πιο καινοτόμοι. Επίσης τα μεσαία στελέχη πρέπει να αρχίσουν να σκέφτονται και να πράττουν περισσότερο στρατηγικά, χωρίς να αναλώνονται τόσο πολύ σε θέματα καθημερινής ρουτίνας. (Dixon P., 1995)

Ακόμα, οι εργαζόμενοι λόγω της σταθερότητας που χαρακτηρίζει τον οργανισμό, μένουν σε μια συγκεκριμένη θέση για χρόνια, αγνοώντας την δουλειά άλλων θέσεων ή τμημάτων. Μετά την ιδιωτικοποίηση επιχειρείται οι εργαζόμενοι να έχουν μια συνολική εικόνα για τον οργανισμό. Γι' αυτό εισάγεται η πρακτική της

εναλλαγής των θέσεων (rotation), δηλαδή οι μανάτζερ να αναλαμβάνουν διάφορα πόστα στον οργανισμό για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. (Salama A., 1997)

Η μετάβαση του οργανισμού στον ιδιωτικό τομέα μεταλλάσσει και τις βασικές παραδοχές της προηγούμενης κουλτούρας. Τα μέλη του οργανισμού τώρα παλεύουν να επιβιώσουν στην ελεύθερη αγορά. Γι' αυτό και δίνεται μια προσέγγιση περισσότερο εστιασμένη στον πελάτη (customer focus), ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του. Η ανώτατη διοίκηση προάγει περισσότερο τον ανταγωνισμό μεταξύ των στελεχών, που παλαιότερα έλειπε λόγω της μονιμότητας. Επίσης, σε αυτό το πλαίσιο, αλλάζει και η γλώσσα που χρησιμοποιείται στον οργανισμό. Εγκαταλείπονται όροι που χρησιμοποιούνται και θεωρείται ότι είναι πιο δόκιμοι στον δημόσιο τομέα. Για παράδειγμα ο 'πολίτης/καταναλωτής' γίνεται πλέον 'πελάτης'. (Parker D., 1995)

Τέλος στα πλαίσια μιας πιο αποδοτικής λειτουργίας δημιουργούνται αυστηροί περιορισμοί στον προϋπολογισμό (hard budget constraints) των τμημάτων της επιχείρησης, οι οποίοι αντικατοπτρίζονται στα συστήματα αξιολόγησης και επιβράβευσης. Οι μανάτζερ αναπτύσσουν μια πιο ευσυνείδητη στάση, καταλαβαίνοντας τις οικονομικές επιπτώσεις των αποφάσεών τους στην επιχείρηση και στους ίδιους. (Alvesson M., Sveningsson S., 2008)

6.7 Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

1. Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, Rosili, Αθήνα
2. Θανόπουλος Ν. Γ., 2006, Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, INTERBOOKS, Αθήνα
3. Χυτήρης Σ. Α., 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, INTERBOOKS, Αθήνα
4. Alvesson M., Sveningsson S., 2008, Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress, Routledge, New York
5. Barney B. J., 1986, Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage?, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665
6. Bellou V., 2007, Identifying employees' perceptions on organizational obligations, International Journal of Public Sector Management, Vol. 20, No. 7, pp. 608-621
7. Bernick L. C., 2001, When Your Culture Needs a Makeover, Harvard Business Review
8. Brown A., 1992, Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 13, No. 2, pp.3-6
9. Buch K., Wetzell K. D., 2001, Analyzing and realigning organizational culture, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 22, No. 1, 40-43
10. Cameron S. K., 2004, A Process for Changing Organizational Culture, The Handbook of Organizational Development
11. Cameron S. K., Quinn E. R., 2006, 2006, Diagnosing and Changing Organizational Culture, Jossey-Bass, San Francisco
12. Denhardt B. R., Denhardt V. J., 2009, Public Administration, An Action Orientation, Thomson Wadsworth
13. Denison R. D., 1984, Bringing Corporate Culture To the Bottom Line, Organizational Dynamics, Vol. 13, No. 2

14. Dixon P., 1995, Releasing middle management potential, *Executive Development*, Vol. 8, No. 5, pp. 23-25
15. Erakovic L., Powell M., 2006, Pathways of Change: Organizations in Transition, *Public Administration*, Vol. 84, No. 1, (31-58)
16. Fairfield-Sonn W. J., 1993, Moving beyond Vision: Fostering Cultural Change in a Bureaucracy, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 6, No. 5, pp.43-55
17. Hall L. M., 2005, Shaping Organizational Culture: A Practitioner's Perspective, *Peak Development Consulting*, Vol. II, Issue 1
18. Hofstede G., Neuijen B, Daval Ohayv D., Sanders G., 1990, Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, pp. 286-316
19. Jean Lee K. S., Yu K., 2004, Corporate culture and organizational performance, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No.4, pp. 340-359
20. Jo Hatch M., 1993, The Dynamics of Organizational Culture, *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 657-693
21. Kotter P. J., Heskett L. J., 1992, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, United States of America
22. Marshall J., Adamic M., 2010, The story is the message: shaping corporate culture, *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 2, pp. 18-23
23. Mike B., Slocum Jr. W. J., 2003, Changing Culture at Pizza Hut and Yum! Brands, Inc, *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 4, pp. 319-330
24. Nwankwo S., 1996, Public-to-private organizational transition, *International Journal of Social Economics*, Vol. 23, No. 7, pp.25-38
25. Parker D., 1995, Privatization and the internal environment, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 44-62
26. Parker R., Bradley L., 2000, Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 125-141
27. Pennington G. R., 2003, Change performance to change the culture, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 6, pp. 251-255
28. Pfeffer J., 1995, Competitive Advantage through People, from the book *Managing Innovation and Change*, 2002, SAGE Publications Ltd

29. Ramadan H. W., 2010, The influence of organizational culture on sustainable competitive advantage of small & medium sized establishments, E-Leader, Budapest
30. Rasid A. Z., Sambasivan M., Johari J., 2003, The influence of organizational culture on attitudes towards organizational change, The Leadership and Organization Development Journal, Vol. 25, No. 2, pp. 161-179
31. Salama A., 1996, Corporate Culture Change: The Brazilian New Open Economy & Xerox do Brazil, Case No 0052, The Business Cases Web Site
32. Salama A., 1997, Privatization and culture change: British Nuclear Fuels case study, Energy Policy, Vol. 25, No. 3, pp.293-304
33. Schein H. E., 1983, The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics
34. Schein H. E., 2004, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco
35. Schraeder M., Tears S. R., Jordan H. M., 2005, Organizational culture in public sector organizations, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 26, No. 6, pp.492-502
36. Talbot C., 2005, Performance Management, from the book The Oxford Handbook of Public Management, Oxford University Press, Oxford

7 Έρευνα

7.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το πρακτικό μέρος της εργασίας, το οποίο εμπεριέχει ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της μελέτης του θέματος των ιδιωτικοποιήσεων και της οργανωσιακής κουλτούρας. Αρχικά παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και το δείγμα που συγκεντρώθηκε. Στην συνέχεια πραγματοποιείται η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας με την μορφή γραφημάτων. Τέλος εξάγονται συμπεράσματα από τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία σκοπό έχει να συνδέσει την ιδιωτικοποίηση με την οργανωσιακή κουλτούρα, αποτυπώνοντας κάποιες πτυχές της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην ιδιωτικοποίηση.

7.2 Μεθοδολογία

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, είναι ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στην συλλογή των δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στο φύλο του ερωτώμενου, στην ηλικία του, στο επίπεδο μόρφωσής του, στα έτη προϋπηρεσίας και στην θέση του στην ιεραρχία της επιχείρησης. Στην πρώτη ερώτηση που αφορά στο φύλο χρησιμοποιήθηκε κλίμακα δύο σημείων, στις ερωτήσεις 2,3,4 χρησιμοποιήθηκε κλίμακα πέντε σημείων, ενώ στην πέμπτη ερώτηση χρησιμοποιήθηκε κλίμακα τεσσάρων σημείων.

Το δεύτερο μέρος είναι αυτό που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που αποτυπώνουν τις απόψεις των εργαζομένων για την ιδιωτικοποίηση. Περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις, στις οποίες χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert και οι επιλογές που αντιστοιχούν στον κάθε αριθμό είναι οι εξής: 1 = 'Διαφωνώ απολύτως', 2 = 'Διαφωνώ', 3 = 'Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ', 4 = 'Συμφωνώ', 5 = 'Συμφωνώ απολύτως'. Οι ερωτώμενοι λοιπόν κλήθηκαν να απαντήσουν σύμφωνα με τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σε σχέση με την κάθε ερώτηση.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε επιχειρήσεις οι οποίες περιλαμβάνονται στο Πρόγραμμα Αποκρατικοποιήσεων 2011-2015 που παρουσιάστηκε στο δεύτερο

κεφάλαιο. Το πλήθος των ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν ανέρχεται σε 480 και η ανταπόκριση ανήλθε σε ποσοστό της τάξης του 11%, διαμορφώνοντας το δείγμα της έρευνας σε 53 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Η διανομή τους έγινε ηλεκτρονικά (e-mail), αλλά και με την φυσική παρουσία του ερευνητή σε κάποιες εταιρίες. Στην συνέχεια παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ερωτηματολόγιο σχετικό με την Ιδιωτικοποίηση και την Οργανωσιακή
Κουλτούρα

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο Άρρεν Θήλυ
2. Ηλικία
- Μέχρι 30 31-40 41-50 51-60 Πάνω από 61
3. Επίπεδο μόρφωσης
- Απόφοιτος Λυκείου
- Πτυχιούχος Πανεπιστημίου
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος
- Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος
- Άλλο
4. Έτη προϋπηρεσίας
- 0-5 6-10 11-15 16-20 Πάνω από 21
5. Θέση στην ιεραρχία
- Διευθυντής
- Υποδιευθυντής
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Υπάλληλος

Ερωτηματολόγιο σχετικό με την Ιδιωτικοποίηση και την Οργανωσιακή Κουλτούρα

1. Πιστεύετε ότι σε περίπτωση ιδιωτικοποίησης, θα υπάρξει μείωση προσωπικού που θα σας επηρεάσει;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

2. Πιστεύετε ότι θα δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας, αν ιδιωτικοποιηθεί ο οργανισμός;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

3. Πιστεύετε ότι, εάν ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, θα υπάρξουν αλλαγές που θα επηρεάσουν αρνητικά τις απολαβές σας;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

4. Εάν σας προσφέρονται κοινωνικές παροχές από τον δημόσιο τομέα, πιστεύετε ότι αυτές θα μειωθούν ή θα εκλείψουν σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

5. Πιστεύετε ότι βραχυπρόθεσμα θα υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις, αλλά μακροπρόθεσμα θα υπάρξουν οφέλη στο εργασιακό σκέλος, λόγω βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

6. Θεωρείτε ότι, εάν ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, θα βελτιωθούν οι εργασιακές συνθήκες;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

7. Θεωρείτε ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι καλύτερη όταν η επιχείρηση περιέλθει στον ιδιωτικό τομέα;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

8. Πιστεύετε ότι, εάν ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, θα υπάρχουν μεγαλύτερες δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

9. Πιστεύετε ότι ο οργανισμός θα λειτουργεί περισσότερο αξιοκρατικά, αν ανήκει στον ιδιωτικό τομέα;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

10. Σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης, θεωρείτε ότι το συνδικάτο των εργαζομένων θα πρέπει να προβάλλει αντίσταση;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

11. Εάν ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, θα θέλατε οι εργαζόμενοι να έχουν συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο του οργανισμού;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1 2 3 4 5

12. Θα προτιμούσατε, εφόσον ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, να εξαγοραστεί από ξένο επενδυτή;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1

2

3

4

5

13. Πιστεύετε ότι θα βελτιωθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού, αν αυτός ιδιωτικοποιηθεί;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1

2

3

4

5

14. Πιστεύετε ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα εκσυγχρονιστεί, αν ιδιωτικοποιηθεί;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1

2

3

4

5

15. Εφόσον ιδιωτικοποιηθεί ο οργανισμός, θα συμμετείχατε στην ομάδα που θα σχεδίαζε και θα υλοποιούσε τις αλλαγές που θα ήθελε να εφαρμόσει η νέα διοίκηση;

Διαφωνώ απολύτως

Συμφωνώ απολύτως

1

2

3

4

5

Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας

Οι ερωτήσεις του 2^{ου} μέρους έχουν προκύψει από την βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε κατά την διάρκεια συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας και αντικατοπτρίζουν θέσεις των θεωρητικών που ασχολήθηκαν με θέματα ιδιωτικοποίησης ή συμπεράσματα που έχουν προκύψει από έρευνες που έχουν γίνει στο εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι κύριες θέσεις που προκύπτουν από το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, σύμφωνα με την αντίστοιχη βιβλιογραφία:

1^η ερώτηση: Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η νέα κατάσταση που διαμορφώνεται και επηρεάζει την απασχόληση των εργαζομένων μετά την ιδιωτικοποίηση. Σύμφωνα με την Kikeri πιθανή επίδραση είναι η μείωση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που τίθενται σε καθεστώς ιδιωτικοποίησης. (Kikeri S., 1998) Επίσης ο Kotter αναφέρει ότι ιδιαίτερα δύσκολη είναι η περίπτωση όπου η αλλαγή μετά την ιδιωτικοποίηση μπορεί να επιφέρει συρρίκνωση του οργανισμού, δηλαδή μείωση του προσωπικού, καθώς είναι πολύ δύσκολο το υψηλόβαθμο διοικητικό προσωπικό να έχει την κατανόηση και την υποστήριξη των εργαζομένων, όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο. (Kotter P. J., 1995) Η σκοπιμότητα της συγκεκριμένης ερώτησης λοιπόν, είναι να αποτυπωθεί ένα συμπέρασμα σχετικά με τον φόβο των εργαζομένων για το ενδεχόμενο να χάσουν την δουλειά τους.

2^η ερώτηση: Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο γεγονός ότι η ιδιωτικοποίηση μπορεί να έχει και το αντίθετο αποτέλεσμα, δηλαδή να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας. Αυτό μπορεί να συμβεί για πολλούς λόγους, όπως βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και αύξηση της παραγωγής, προσέλκυση νέων επενδύσεων ή εφαρμογή νέων και αποτελεσματικών στρατηγικών ανάπτυξης από τις καινούριες διοικήσεις. (Kikeri S., 1998)

3^η ερώτηση: Πολλές φορές, αφού ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, παρατηρούνται μεγάλες μειώσεις μισθών, καθώς η νέα διοίκηση θέλει να μειώσει τα επίπεδα κόστους της επιχείρησης, ώστε να την επαναφέρει σε τροχιά ανάπτυξης. (Martin B., 1997) Η θέση αυτή αποτελεί μια ακόμη πιθανή συνέπεια της ιδιωτικοποίησης που μπορεί να προκύψει και η οποία διερευνάται με την ερώτηση 3.

4^η ερώτηση: Οι κοινωνικές παροχές που προσφέρει ο δημόσιος τομέας στον εργαζόμενο, μειώνονται δραματικά ή εκλείπουν παντελώς μετά την ιδιωτικοποίηση.

(Martin B., 1997) Αυτός είναι άλλος ένας παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη στην έρευνα και διερευνάται μέσω της αντίστοιχης ερώτησης.

5^η ερώτηση: Μετά την ιδιωτικοποίηση λοιπόν μπορεί να ακολουθήσουν δυσμενέστερες συνθήκες και όροι εργασίας, κάτι που ωστόσο μπορεί να αλλάξει στην πορεία καθώς οι επιχειρήσεις επιβραβεύουν τους ανθρώπους τους για την συνεισφορά τους στην επιτυχία της επιχείρησης. (Martin B., 1997) Αυτό είναι σύνηθες φαινόμενο, το οποίο και προσεγγίζεται από την ερώτηση αυτή.

6^η ερώτηση: Πέρα από την εργασιακή ασφάλεια και το επίπεδο των απολαβών, σημαντικός παράγοντας της ικανοποίησης ενός εργαζομένου είναι και οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος που επικρατούν. Η συγκεκριμένη ερώτηση λοιπόν δεν αναφέρεται στα προηγούμενα στοιχεία που ρωτήθηκαν, καθώς έχει σχέση με το εργασιακό περιβάλλον και τις προσωπικές εργασιακές συνθήκες. Κάποια παραδείγματα μπορεί να είναι η αλλαγή του ωραρίου εργασίας σε κυλιόμενο, οι υπερωρίες που μπορεί να αναγκάσουν τους εργαζόμενους να δουλεύουν πιο εντατικά, όπως και η βελτίωση των χώρων εργασίας (π.χ. καλύτερα γραφεία) και η μεγαλύτερη προσήλωση ή μη της επιχείρησης σε θέματα ασφάλειας των εργαζομένων. (Martin B., 1997)

7^η ερώτηση: Ο δημόσιος σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα χρησιμοποιεί διαφορετικές διοικητικές πρακτικές όσον αφορά την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και αποτιμά με διαφορετικές προσεγγίσεις την συμβολή και συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων. Σκοπός της ερώτησης αυτής είναι η παρουσίαση της άποψης των εργαζομένων στα παραπάνω σημεία.

8^η ερώτηση: Η μεταφορά της διοίκησης μιας επιχείρησης από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα αλλάζει συνήθως και το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων καθορίζεται βάσει απόδοσης και οι προαγωγές των εργαζομένων δεν καθορίζονται βάσει χρόνων προϋπηρεσίας, αλλά βάσει απόδοσης και ικανοτήτων. Επίσης και τα κριτήρια επιλογής μεταβάλλονται αντίστοιχα, καθώς βαρύτητα δίνεται πλέον και στα soft skills των ατόμων και όχι μόνο στα προσόντα που συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι ως απόρροια της εκπαίδευσης τους. (Talbot C., 2005) Η συγκεκριμένη ερώτηση λοιπόν προσεγγίζει το κατά πόσο πιστεύει ο εργαζόμενος, ότι μέσω της αλλαγής ιδιοκτησίας του οργανισμού ή της επιχείρησης όπου εργάζεται θα έχει περισσότερες ευκαιρίες εξέλιξης.

9^η ερώτηση: Ένα μεγάλο διακύβευμα του δημόσιου τομέα είναι αυτό της αξιοκρατίας, καθώς υποστηρίζεται σχετική έλλειψη του συγκεκριμένου στοιχείου. Η κατάσταση αυτή, πέραν του γεγονότος ότι επηρεάζει την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων στην ελεύθερη, πλέον μετά την ιδιωτικοποίησή τους, αγορά, επηρεάζει και τους εργαζόμενους, καθώς δεν πραγματοποιείται ισότιμη κατανομή δικαιωμάτων και ευθυνών. (Pierce S. W., 2005) Με αυτή την ερώτηση διαπιστώνεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχει θέμα αξιοκρατίας στον δημόσιο τομέα και εάν προσδοκούν να αλλάξει μετά την ιδιωτικοποίηση. Τέλος επισημαίνεται ότι η αξιοκρατία είναι ένα στοιχείο το οποίο υφίσταται στο σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου, ανεξαρτήτως αν μια επιχείρηση λειτουργεί στα πλαίσια του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα.

10^η ερώτηση: Η αντίδραση του συνδικαλιστικού φορέα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που υπεισέρχεται στην ομαλή ιδιωτικοποίησης μιας επιχείρησης. Όταν η θέση των συνδικαλιστών είναι ισχυρή, τότε παρεμβάλουν σοβαρά εμπόδια κατά την διαδικασία ιδιωτικοποίησης και αρκετά συχνά, όπως επισημαίνεται από την διεθνή εμπειρία, επιτυγχάνουν τους στόχους τους να δυσχεραίνουν ή ακόμα και να ακυρώσουν την ιδιωτικοποίηση. Επίσης από σχετικές εμπειρικές έρευνες έχει συναχθεί το συμπέρασμα ότι κάθε επιπλέον απεργία που αφορά σε θέματα ιδιωτικοποίησης, συμβάλλει σε πολύ σημαντική μείωση της καθαρής αξίας της πωλούμενης εταιρείας. (Lopez de Silanes F., Shleifer A., Vishny W. R., 1997, Lopez de Silanes F., 1997) Μέσω αυτής της ερώτησης επιδιώκεται να εκτιμηθεί η αντίσταση των συνδικαλιστών στην διαδικασία ιδιωτικοποίησης της επιχείρησης ή του οργανισμού.

11^η ερώτηση: Πολλές φορές παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να συμμετάσχουν στις καίριες αποφάσεις της επιχείρησης αλλά και ότι θεωρούν ότι έχοντας συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, προστατεύουν καλύτερα τα συμφέροντά τους. Από σχετικές εμπειρικές έρευνες έχει συναχθεί το συμπέρασμα ότι σε επιχειρήσεις οι οποίες ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζομένους τους, είναι πιο πιθανό να έχουμε μεγάλες μειώσεις μισθών, ενώ όταν οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλότερη συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, τότε είναι πιθανό να προκύψει και βελτίωση της μισθολογικής τους θέσης. Μια πιθανή εξήγηση μπορεί να είναι ότι στην πρώτη περίπτωση η μεγάλου βαθμού συμμετοχή των εργαζομένων επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητα της επιχείρησης και συνεπώς τα κέρδη της

συρρικνώνονται, κάτι που οδηγεί σε αναγκαίες μειώσεις του εργατικού κόστους. Πράγματι όταν οι εργαζόμενοι εισάγουν αντιπαραγωγικές πρακτικές στον εργασιακό χώρο, τελικώς αποδέχονται μειώσεις μισθών, με αντάλλαγμα την διασφάλιση της απασχόλησής τους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό όπου εργάζονται και όπου παρατηρούνται μειωμένα επίπεδα επίδοσης. (Brown J. D., Earle S. J., Vakhitov V., 2006) Είναι ενδιαφέρον να διερευνηθεί η διάθεση των εργαζομένων για συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων της υπό ιδιωτικοποίηση επιχείρησης.

12^η ερώτηση: Η 12^η ερώτηση έχει επίσης βασιστεί σε συμπεράσματα από έρευνες του εξωτερικού, σύμφωνα με τις οποίες προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι φοβούνται περισσότερο την εξαγορά της εταιρείας από επενδυτές του εξωτερικού, καθώς πιστεύουν ότι δεν θα επηρεαστούν σημαντικά από πολιτικές και κοινωνικές πιέσεις. Στην περίπτωση αυτή, πιστεύουν ότι οι ξένοι επενδυτές θα προσπαθήσουν να επιβάλλουν επαχθέστερους εργασιακούς όρους και ότι δεν θα διστάσουν να μειώσουν σε μεγάλο βαθμό το προσωπικό. (Brown J. D., Earle S. J., Vakhitov V., 2006) Μέσω της ερώτησης 12 εκτιμάται αν η συγκεκριμένη αρνητική στάση προς τους ξένους επενδυτές ισχύει και στην Ελλάδα.

13^η ερώτηση: Πάρα πολλές έρευνες που ασχολούνται με την απόδοση της επιχείρησης μετά την ιδιωτικοποίηση καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι βελτιώνεται η παραγωγικότητά της. (Megginson W., Guriev S., 2005) Σκοπός της παρούσας ερώτησης λοιπόν είναι να διαπιστωθεί αν κάτι τέτοιο είναι κοινή πεποίθηση των εργαζομένων.

14^η ερώτηση: Ο ιδιωτικός τομέας θεωρείται ότι εισάγει καινούριες διοικητικές πρακτικές και επενδύει περισσότερο σε νέες τεχνολογίες. Σαν αποτέλεσμα των νέων διοικητικών προσεγγίσεων και της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, αναμένεται βελτίωση του ανά μονάδα κόστους παραγωγής και κατά συνέπεια βελτίωση της παραγωγικότητας. (Brown J. D., Earle S. J., Vakhitov V., 2006) Η θέση αυτή διερευνάται με την βοήθεια της συγκεκριμένης ερώτησης.

15^η ερώτηση: Ο J. Kotter αναφέρει ότι κρίσιμο στάδιο στην διαδικασία μιας οργανωσιακής αλλαγής είναι η δημιουργία ενός κοινού συνασπισμού ανθρώπων που θα υποστηρίξουν την αλλαγή αυτή. (Kotter P. J., 1995) Η τελευταία ερώτηση αποσκοπεί στο να αποτυπώσει την προδιάθεση των εργαζομένων σχετικά με την

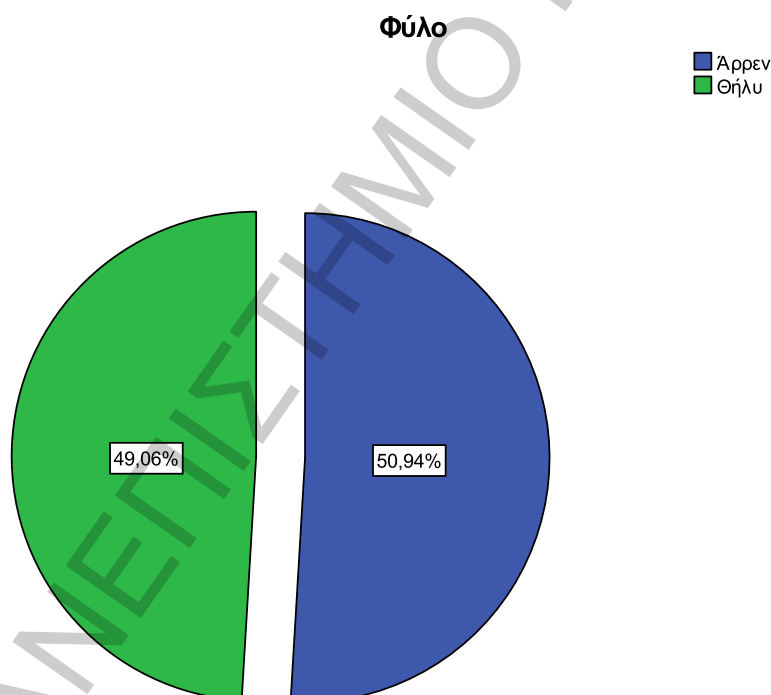
συμμετοχή τους στην διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης των αλλαγών που θα ήθελε να εφαρμόσει η νέα διοίκηση στην υπό ιδιωτικοποίηση επιχείρηση.

7.3 Αποτελέσματα

Στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων εργαζομένων. Η ανάλυση έγινε με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS και τα γραφήματα παρουσιάζονται με την μορφή πίτας. Ακολουθούν τα γραφήματα:

Σχετικά με τα ερωτήματα δημογραφικού χαρακτήρα προέκυψαν τα παρακάτω:

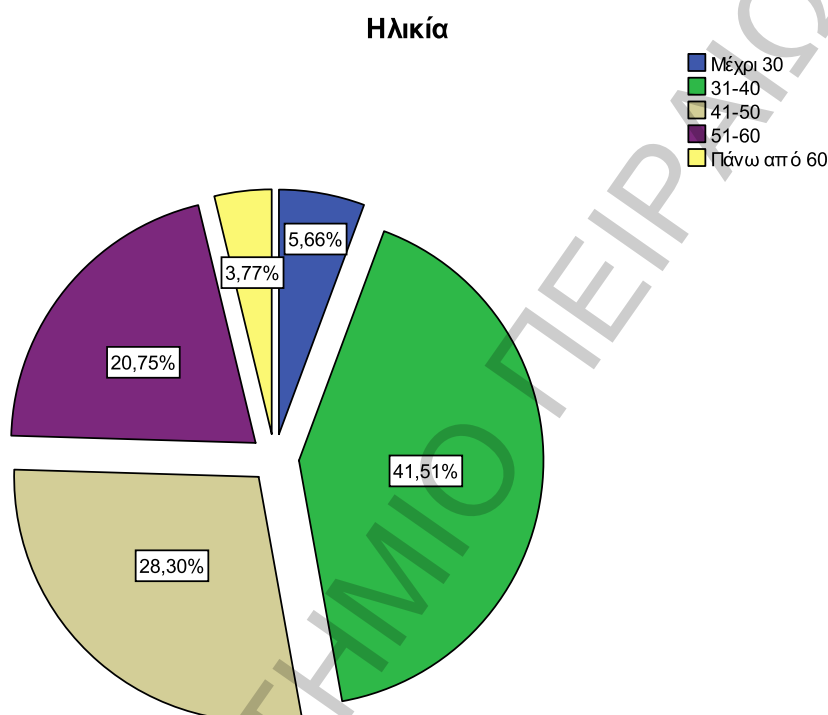
Ως προς το φύλο των ερωτηθέντων:



Γράφημα 7.1: Φύλο των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα

Τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν απαντήθηκαν κατά 50,94% από άνδρες και 49,06% από γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα το δείγμα αποτελείται από 27 άνδρες και 26 γυναίκες, αναλογία η οποία θεωρείται αντιπροσωπευτική του πληθυσμού.

Ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων:

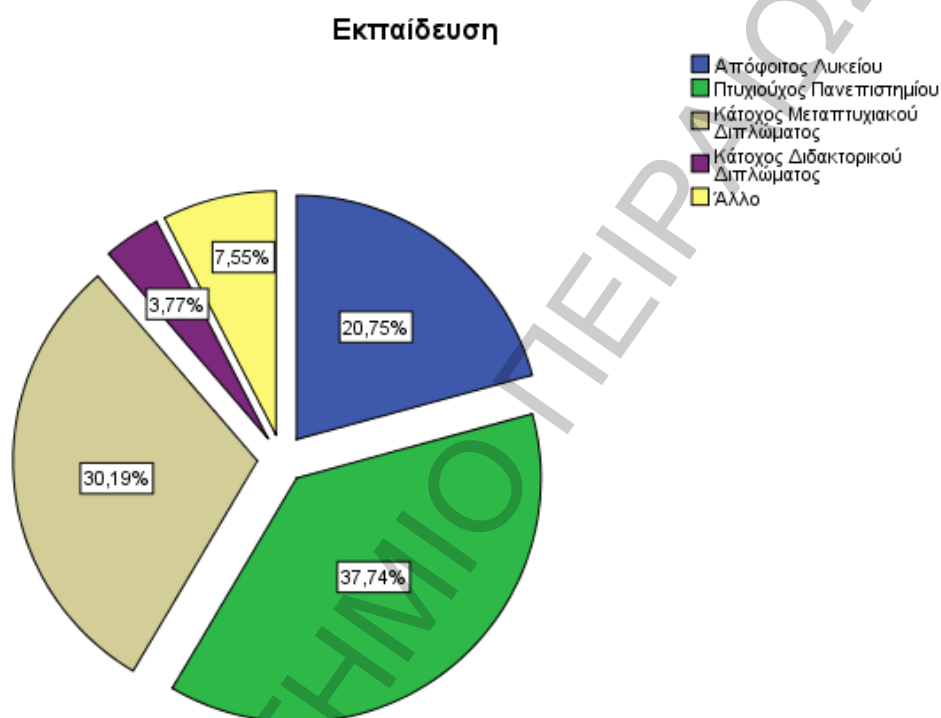


Γράφημα 7.2: Ηλικία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα

Στην έρευνα συμπεριλήφθηκαν εργαζόμενοι όλων των ηλικιών, ωστόσο το μεγαλύτερο μέρος αυτών είναι από 31 έως 40 χρόνων (41,51%). Ακολουθούν αυτοί που βρίσκονται ηλικιακά στην κατηγορία 41-50 (28,30%), ενώ στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι των οποίων η ηλικία κυμαίνεται από 51 έως 60 χρόνια (20,75%). Ένα ποσοστό ίσο με 5,66% είναι οι νέοι μέχρι 30 χρονών και τέλος υπάρχει ένα ποσοστό ίσο με 3,77% που περιλαμβάνει τους εργαζόμενους που είναι μεγαλύτεροι από 60 χρονών. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία του δείγματος βρίσκεται σε νεαρή ηλικία, είναι θετικό για την έρευνα, καθώς δίδεται η ευκαιρία σε μεγάλο

βαθμό να διερευνηθούν οι στάσεις των νέων ανθρώπων για την ιδιωτικοποίηση, οι οποίοι έχουν ευρύ μέλλον στον εργασιακό στίβο και μεγάλες φιλοδοξίες στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

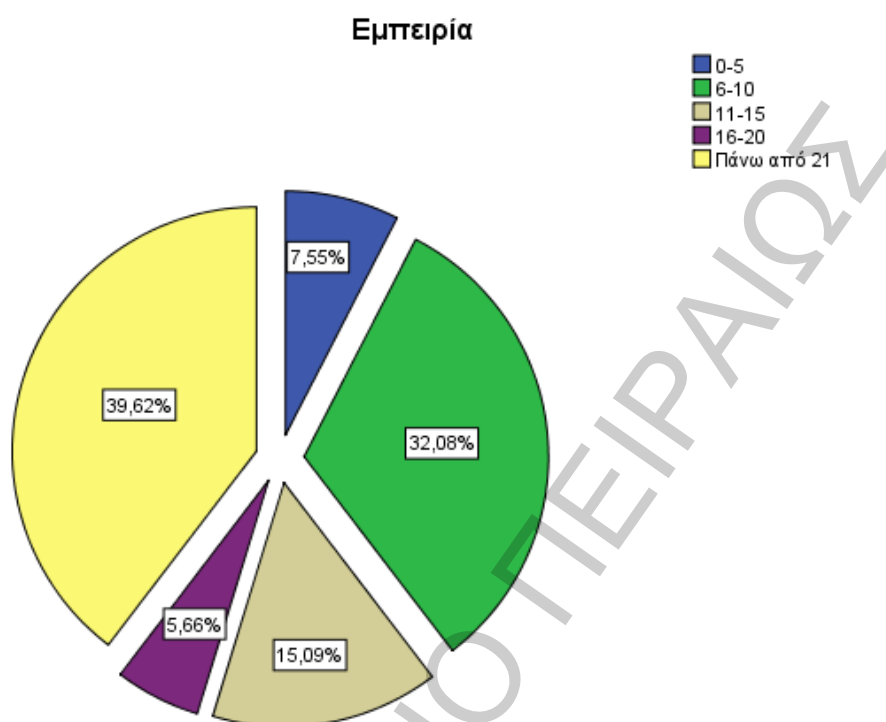
Ως προς το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα:



Γράφημα 7.3: Επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, το μεγαλύτερο ποσοστό είναι πτυχιούχοι πανεπιστημίου (37,74%), ενώ ακολουθούν οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακό δίπλωμα (30,19%). Το μεγάλο ποσοστό της τελευταίας κατηγορίας αντικατοπτρίζει τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας για υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Στην συνέχεια ακολουθούν οι απόφοιτοι λυκείου (20,75%), ενώ το τέταρτο κατά σειρά ποσοστό, είναι αυτό των εργαζομένων που έχουν άλλη εκπαίδευση, όπως ΤΕΙ, ΙΕΚ κτλ. (7,55%). Τέλος οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος αγγίζουν μόλις το 3,77% των εργαζομένων του δείγματος.

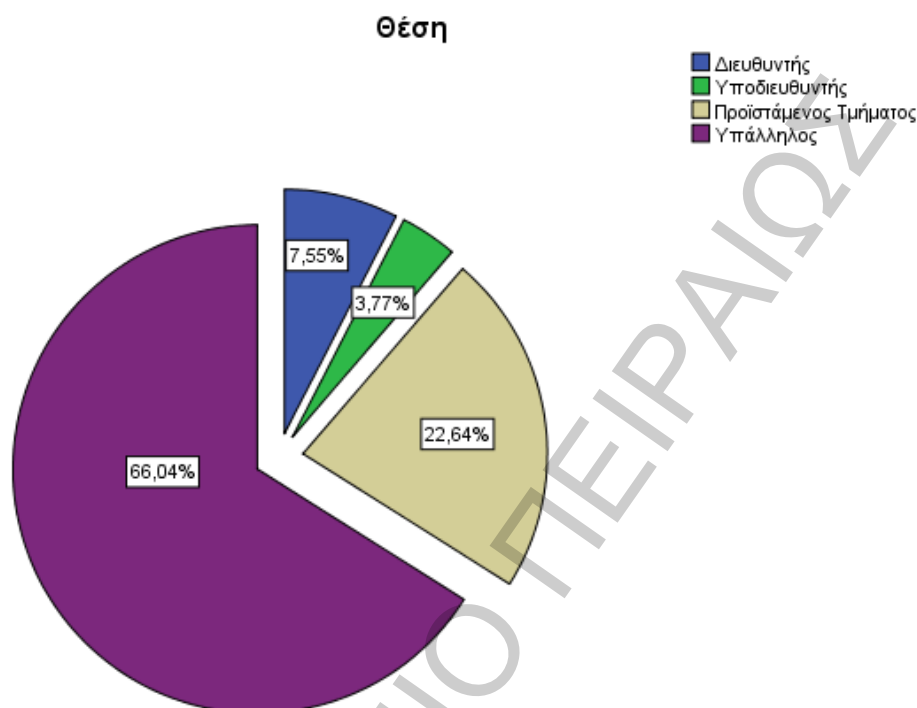
Ως προς τον χρόνο προϋπηρεσίας στην αγορά εργασίας:



Γράφημα 7.4: Έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι εργαζόμενοι με πάνω από 21 χρόνια προϋπηρεσίας (39,62%) και ακολουθούν αυτοί που έχουν από 6 έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας (32,08%). Το 15,09% έχει εργασιακή εμπειρία από 11 έως 15 χρόνια, ενώ το 7,55% έχει λιγότερα από 5 χρόνια εργασιακή εμπειρία. Τέλος το 5,66% εντάσσεται στην κατηγορία από 16 έως 20 έτη προϋπηρεσίας.

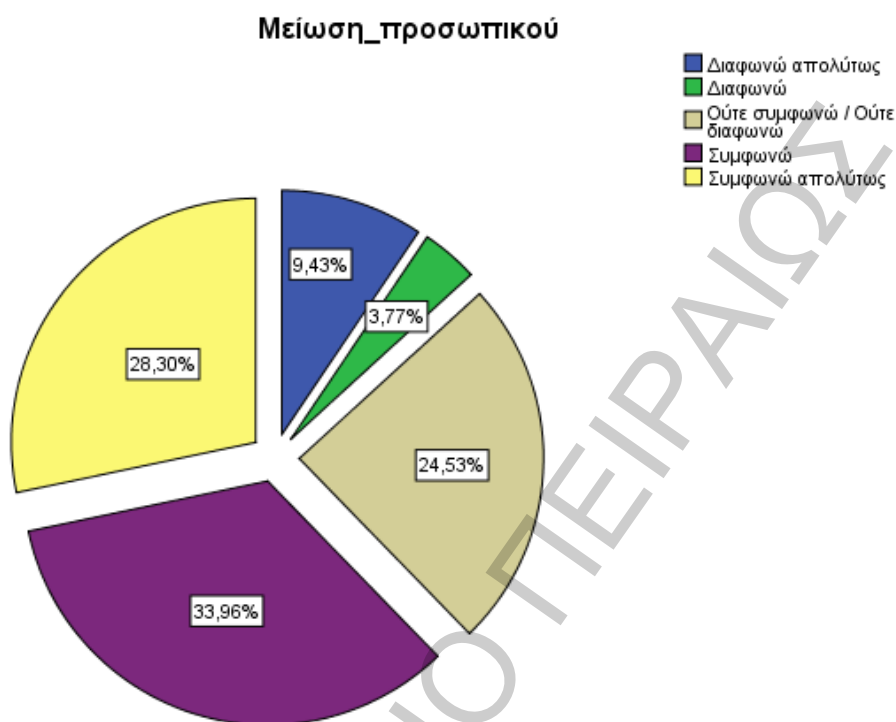
Σχετικά με την ιεραρχική θέση των ερωτηθέντων στην επιχείρηση ή τον οργανισμό:



Γράφημα 7.5: Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα

Τελευταία ερώτηση που περιλαμβάνεται στο μέρος των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας, είναι αυτή της θέσης του εργαζομένου στην ιεραρχία. Το 66,04% είναι υπάλληλοι, ακολουθεί το 22,64% που είναι προϊστάμενοι κάποιου τμήματος στην επιχείρηση, ενώ ένα ποσοστό 7,55% καταλαμβάνουν οι διευθυντές. Τέλος το 3,77% των εργαζομένων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, είναι υποδιευθυντές. Η αναλογία του δείγματος σε αυτό τον τομέα είναι θετική για τα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς ζητούμενο είναι να διερευνηθούν οι θέσεις των εργαζομένων που επηρεάζονται περισσότερο από την ιδιωτικοποίηση και αυτοί είναι κυρίως οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι τμημάτων.

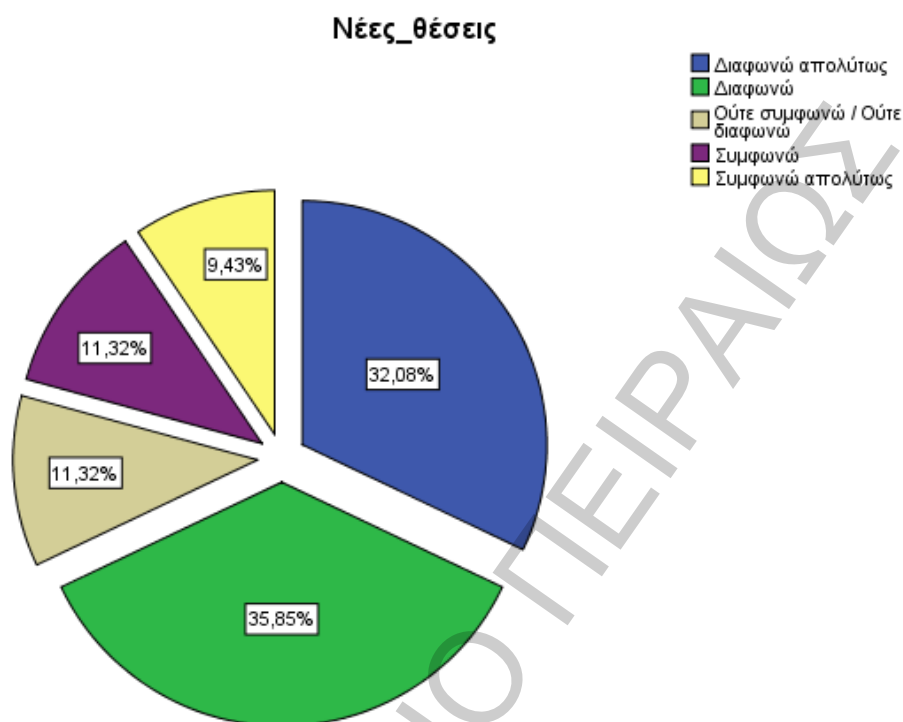
Ερώτηση 1^η: Πιστεύετε ότι σε περίπτωση ιδιωτικοποίησης, θα υπάρξει μείωση προσωπικού που θα σας επηρεάσει;



Γράφημα 7.6: Μείωση προσωπικού μετά την ιδιωτικοποίηση

Η πρώτη ερώτηση τίθεται στα πλαίσια των περικοπών που θεωρείται ότι είναι αποτέλεσμα των ιδιωτικοποιήσεων. Ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 62.26% θεωρεί ότι η ιδιωτικοποίηση θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση θέσεων εργασίας στον οργανισμό, ενώ το 24,53% δεν παίρνει συγκεκριμένη θέση, δεν είναι δηλαδή θετικά ή αρνητικά προσκείμενο σε αυτή την πτυχή της ιδιωτικοποίησης. Το ποσοστό το οποίο δεν φοβάται την μείωση του ανθρώπινου δυναμικού από την οποία μπορεί να επηρεαστεί, ανέρχεται στο 13,2%.

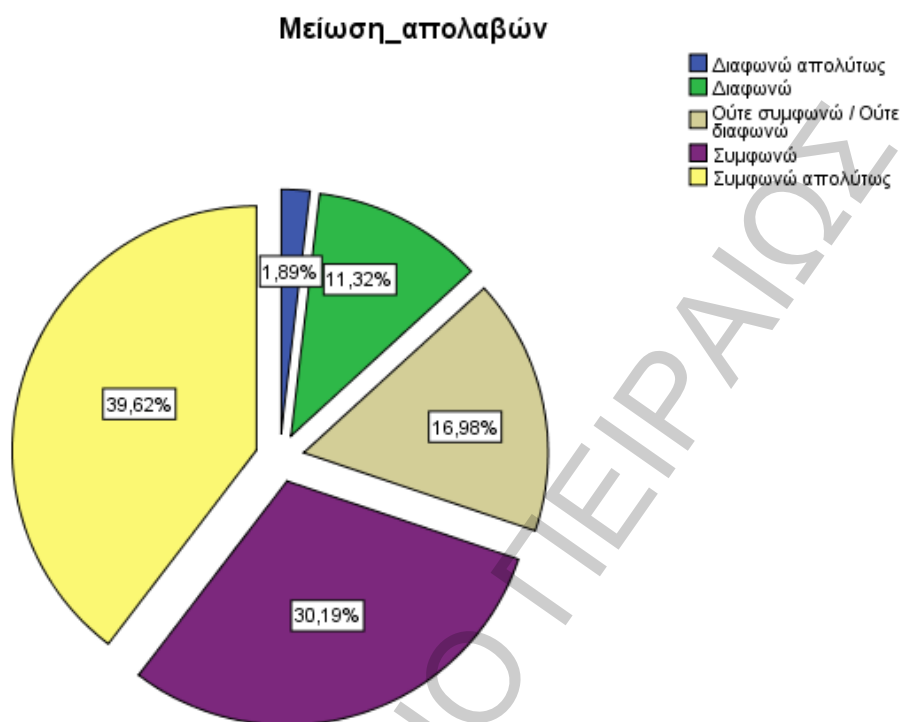
Ερώτηση 2^η: Πιστεύετε ότι θα δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας, αν ιδιωτικοποιηθεί ο οργανισμός;



Γράφημα 7.7: Δημιουργία νέων θέσεων μετά την ιδιωτικοποίηση

Αναμενόμενα είναι τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν στην πρώτη ερώτηση. Μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 20,75% πιστεύει ότι θα δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας, ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι 1 στους 3 (32,08%) παρουσιάζεται σίγουρος ότι κάτι τέτοιο δεν θα συμβεί. Τα αποτελέσματα αυτής και της προηγούμενης ερώτησης μας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα ανήσυχοι σε θέματα εργασιακής ασφάλειας, όταν είναι πιθανό να εφαρμοστεί η στρατηγική της ιδιωτικοποίησης στην επιχείρηση ή τον οργανισμό τους.

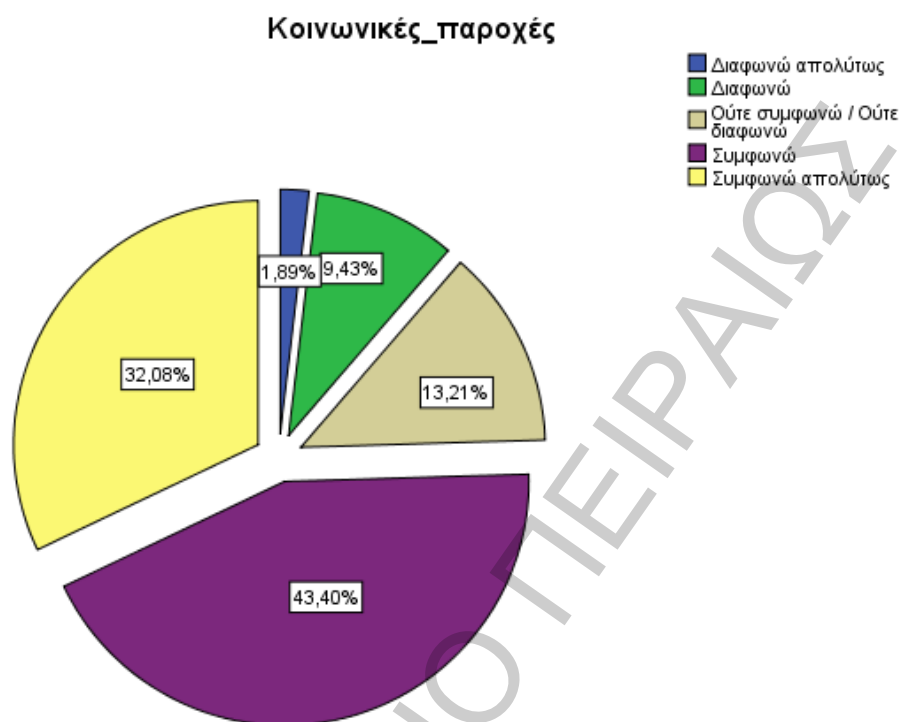
Ερώτηση 3^η: Πιστεύετε ότι, εάν ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, θα υπάρξουν αλλαγές που θα επηρεάσουν αρνητικά τις απολαβές σας;



Γράφημα 7.8: Μείωση απολαβών μετά την ιδιωτικοποίηση

Από τους ερωτηθέντες, μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό των εργαζομένων (1,89%) παρουσιάζεται βέβαιο ότι δεν θα επέλθει μείωση των απολαβών του σε περίπτωση ιδιωτικοποίησης, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 69,81% θεωρεί ότι θα υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις σε αυτό τον τομέα. Σε ποσοστιαία βάση συνεπώς συμπεραίνεται ότι οι εργαζόμενοι ανησυχούν στον ίδιο περίπου βαθμό για την εργασιακή τους ασφάλεια και για το επίπεδο των αποδοχών τους μετά την ιδιωτικοποίηση.

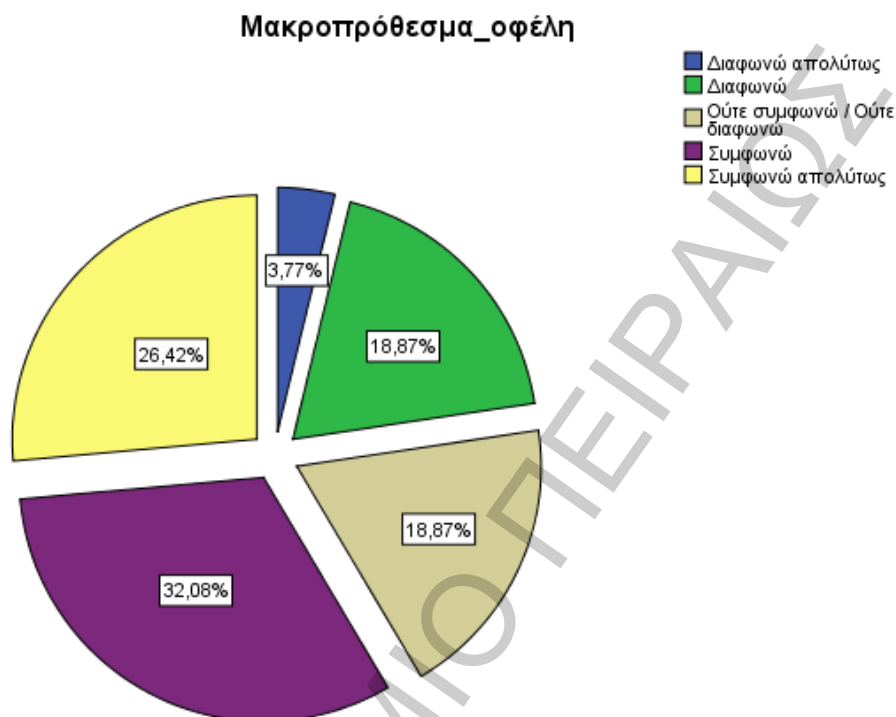
Ερώτηση 4^η: Εάν σας προσφέρονται κοινωνικές παροχές από τον δημόσιο τομέα, πιστεύετε ότι αυτές θα μειωθούν ή θα εκλείψουν σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης;



Γράφημα 7.9: Μείωση κοινωνικών παροχών από τον ιδιωτικό τομέα

Όπως παρατηρείται από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ένα σημαντικό ποσοστό μεγαλύτερο του 75% των εργαζομένων πιστεύει ότι οι κοινωνικές παροχές που απολαμβάνει από τον δημόσιο τομέα, δεν θα συνεχίσουν να υφίστανται όταν η επιχείρηση περάσει στα χέρια του ιδιωτικού τομέα. Οι 3 στους 4 λοιπόν, θεωρούν ότι ο ιδιωτικός τομέας δεν δίνει βαρύτητα στις κοινωνικές παροχές και τα προνόμιά τους θα εκλείψουν σε ενδεχόμενη ιδιωτικοποίηση. Κάτι τέτοιο επιβεβαιώνεται και από την αντίστοιχη βιβλιογραφία, όπου υποστηρίζεται ότι σε μεγάλο βαθμό ο ιδιωτικός τομέας δεν παρέχει διάφορες παροχές κοινωνικού χαρακτήρα που μπορεί να προσφέρονται από το δημόσιο.

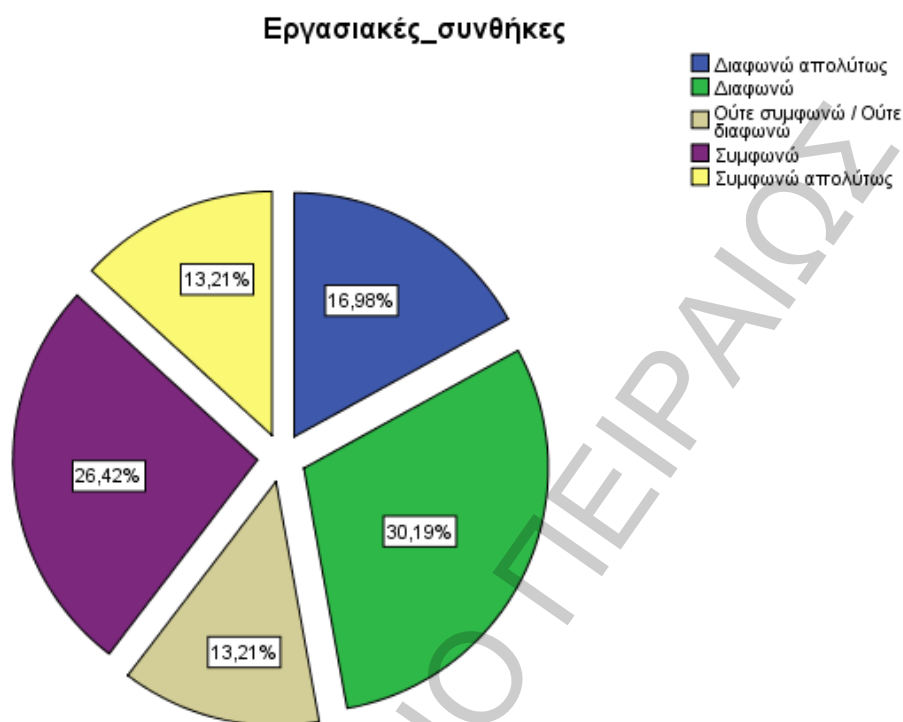
Ερώτηση 5^η: Πιστεύετε ότι βραχυπρόθεσμα θα υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις, αλλά μακροπρόθεσμα θα υπάρξουν οφέλη στο εργασιακό σκέλος, λόγω βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης;



Γράφημα 7.10: Δημιουργία ωφελειών στο εργασιακό σκέλος μακροπρόθεσμα, που προκύπτουν από την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει ανησυχία για τα αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να έχει η ιδιωτικοποίηση βραχυπρόθεσμα, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων (58,5%), θεωρούν ότι σε ένα μακροπρόθεσμο ορίζοντα θα υπάρξουν οφέλη στις εργασιακές συνθήκες. Στην συγκεκριμένη πτυχή της ιδιωτικοποίησης λοιπόν φαίνεται να υπάρχει θετική άποψη των εργαζομένων, οι οποίοι αναγνωρίζουν ότι η απόδοση της επιχείρησης θα βελτιωθεί και η ανταμοιβή των εργαζομένων θα είναι ανάλογη.

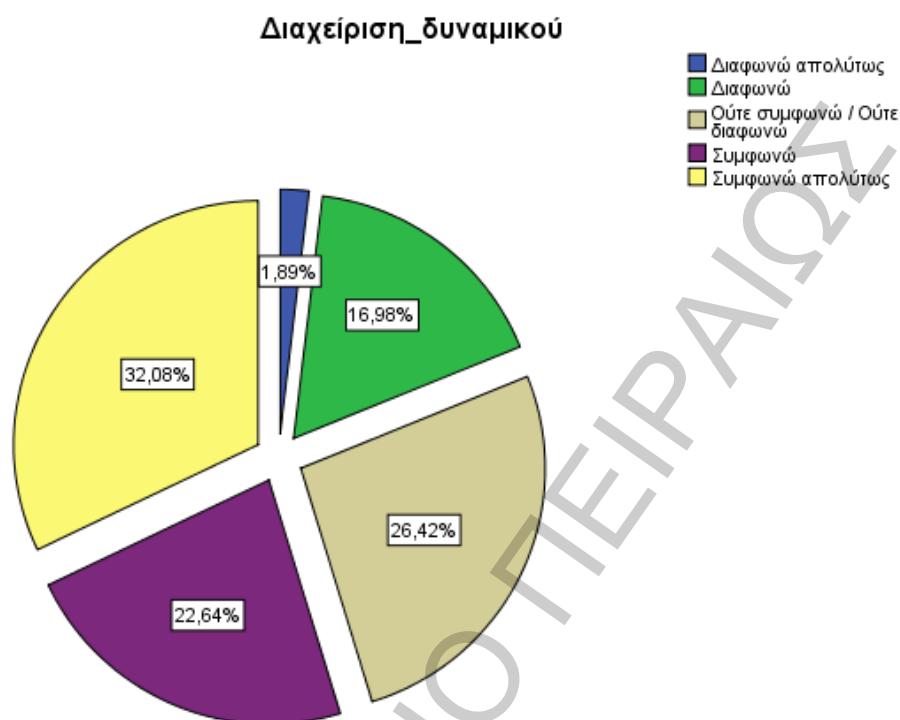
Ερώτηση 6^η: Θεωρείτε ότι, εάν ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, θα βελτιωθούν οι εργασιακές συνθήκες;



Γράφημα 7.11: Βελτίωση εργασιακών συνθηκών μετά την ιδιωτικοποίηση

Στην συγκεκριμένη ερώτηση δεν βγαίνει κάποιο σαφές συμπέρασμα, καθώς οι απαντήσεις είναι σχετικά μοιρασμένες. Οι περισσότεροι δεν πιστεύουν ότι θα βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας (47,17%), ωστόσο υπάρχει και ένα μεγάλο ποσοστό που θεωρεί ότι η μεταφορά της ιδιοκτησίας της επιχείρησης από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα θα επιδράσει θετικά στις εργασιακές συνθήκες (39,63%). Ουδέτερη θέση σε αυτό το πιθανό θετικό αποτέλεσμα αντιστοιχεί σε ένα ποσοστό 13,21% των ερωτηθέντων.

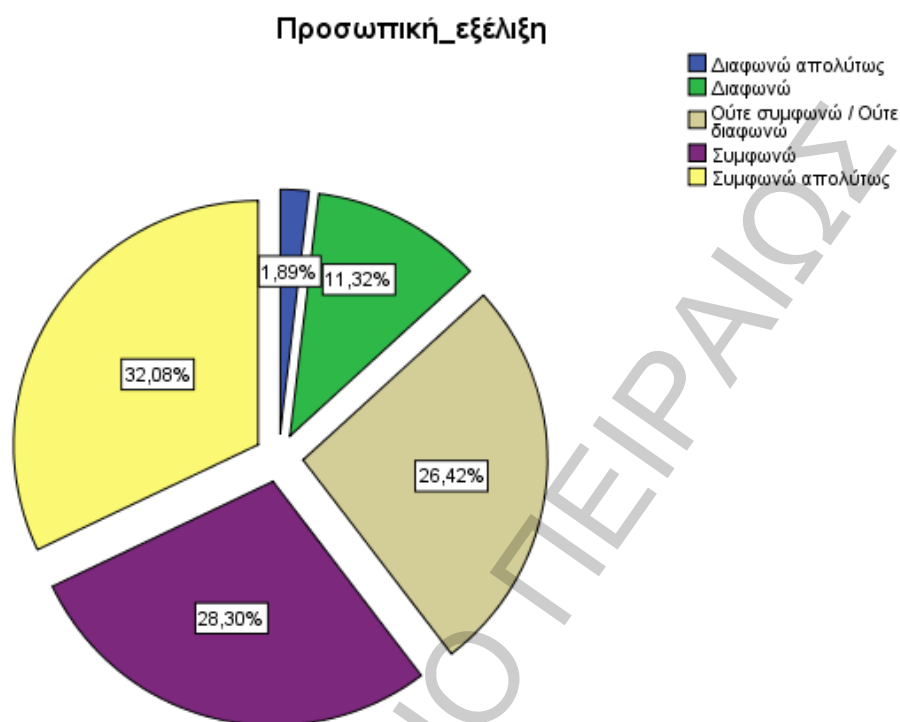
Ερώτηση 7^η: Θεωρείτε ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι καλύτερη όταν η επιχείρηση περιέλθει στον ιδιωτικό τομέα;



Γράφημα 7.12: Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αφότου η επιχείρηση περιέλθει στον ιδιωτικό τομέα

Πέραν των αρνητικών επιπτώσεων που θεωρείται ότι θα φέρει η ιδιωτικοποίηση σε επίπεδο εργασιακής ασφάλειας, η πλειοψηφία των εργαζομένων (54,72%) θεωρεί ότι η γενικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι καλύτερη από τον ιδιωτικό τομέα, με ένα ποσοστό μάλιστα της τάξης του 32,08% να απαντάει ότι συμφωνεί απολύτως σε αυτή την θέση. Αξιοσημείωτο επίσης είναι, ότι ένα σημαντικό ποσοστό (26,42%) θεωρεί ότι δεν θα υπάρξει κάποια αλλαγή, δηλαδή η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι ίδια με προηγούμενη κατάσταση.

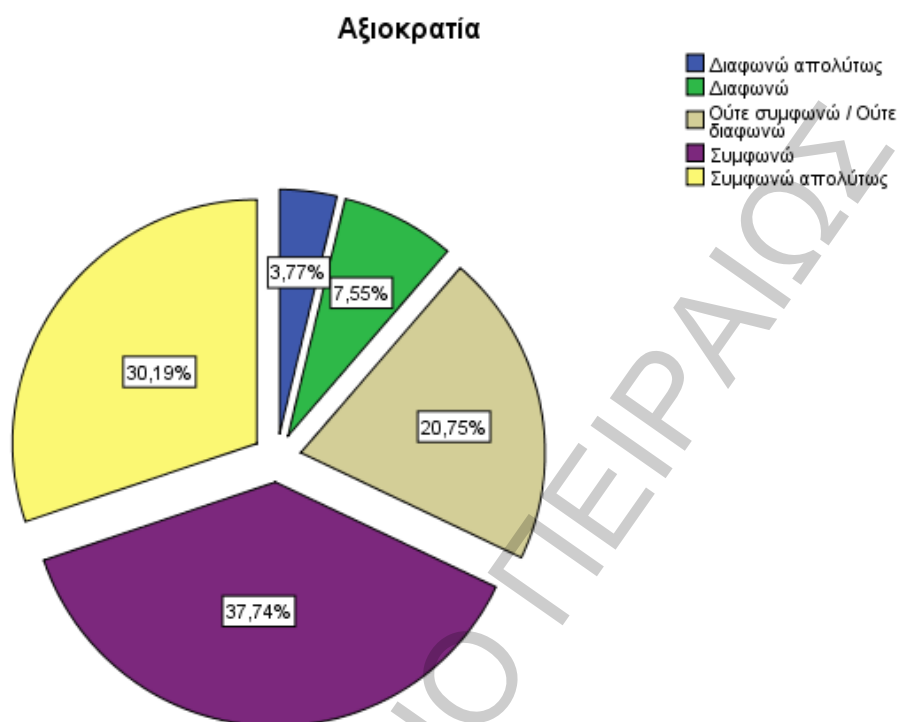
Ερώτηση 8^η: Πιστεύετε ότι, εάν ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, θα υπάρχουν μεγαλύτερες δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης;



Γράφημα 7.13: Μεγαλύτερες δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης μετά την ιδιωτικοποίηση

Στην συγκεκριμένη ερώτηση ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 60,38% πιστεύει ότι θα έχει μεγαλύτερες δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης εφόσον ιδιωτικοποιηθεί ο οργανισμός, ενώ μόνο το 1,89% των εργαζομένων απάντησε ότι διαφωνεί απολύτως σε κάτι τέτοιο. Το αποτέλεσμα της συμφωνίας με αυτή την θέση, δείχνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα συστήματα αξιολόγησης, επιβράβευσης και εκπαίδευσης του ιδιωτικού τομέα είναι αντικειμενικότερα και καλύτερα από αυτά του δημοσίου και βοηθάνε τον εργαζόμενο να εξελιχθεί. Ταυτόχρονα όμως υπάρχει ένα ποσοστό των εργαζομένων που θεωρεί ότι οι δυνατότητες εξέλιξης θα παραμείνουν ίδιες (26,42%).

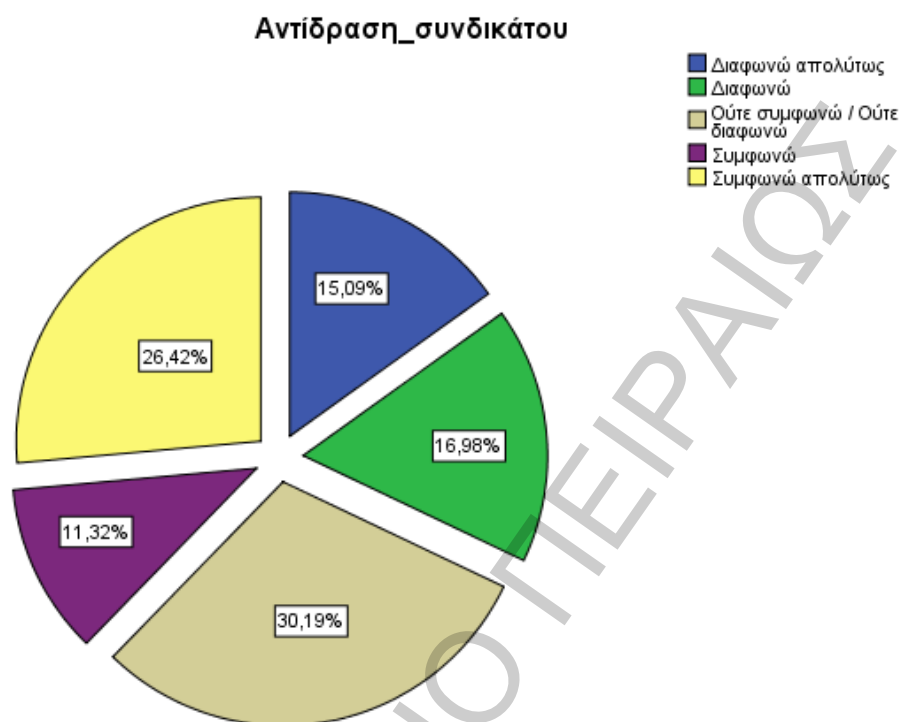
Ερώτηση 9^η: Πιστεύετε ότι ο οργανισμός θα λειτουργεί περισσότερο αξιοκρατικά, αν ανήκει στον ιδιωτικό τομέα;



Γράφημα 7.14: Πιο αξιοκρατική λειτουργία του οργανισμού στα πλαίσια του ιδιωτικού τομέα

Σημαντικά μεγάλο είναι το ποσοστό των εργαζομένων που πιστεύει ότι αν ο οργανισμός στον οποίο δουλεύουν ιδιωτικοποιηθεί, θα λειτουργεί περισσότερο αξιοκρατικά (67,93%). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι συνδεδεμένο και με την προηγούμενη ερώτηση, καθώς η αξιοκρατία θα απελευθερώσει και περισσότερες δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης και προαγωγών. Το σημαντικότερο ωστόσο στοιχείο που αντικατοπτρίζουν τα αποτελέσματα, είναι η άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το ελληνικό δημόσιο, στο οποίο η διαφθορά και οι πολιτικές παρεμβάσεις πλήττουν την ισότιμη κατανομή δικαιωμάτων και ευθυνών, ανάμεσα στους εργαζομένους.

Ερώτηση 10^η: Σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης, θεωρείτε ότι το συνδικάτο των εργαζομένων θα πρέπει να προβάλλει αντίσταση;

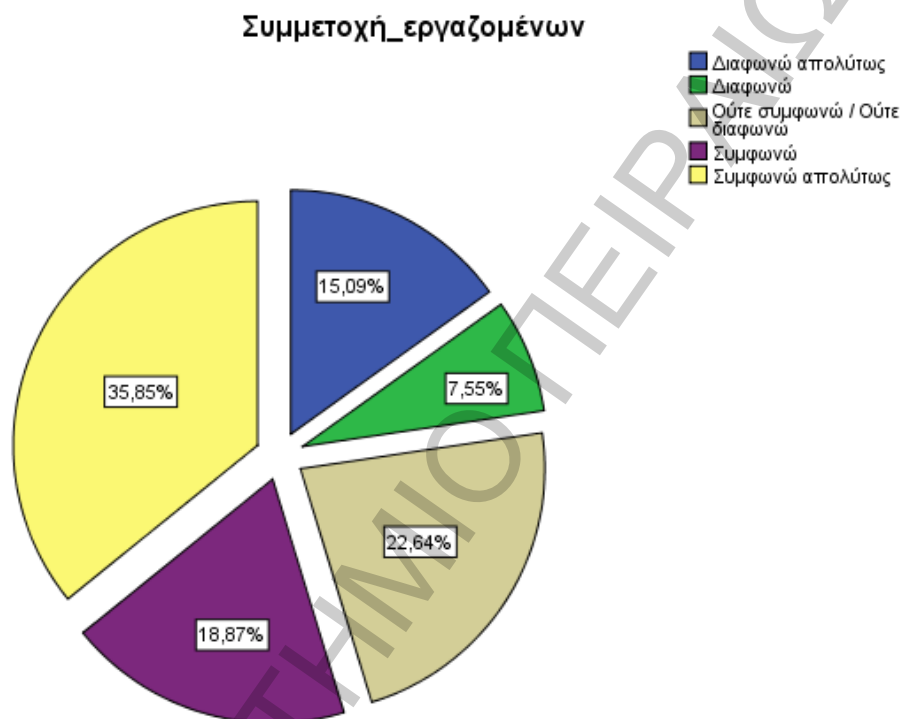


Γράφημα 7.15: Αντίδραση συνδικάτου σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης

Στην συγκεκριμένη ερώτηση το πιο εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι, ένας στους τρεις εργαζομένους επικεντρώνεται στην επιλογή, 'Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ'. Βλέπουμε λοιπόν ότι ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων αποστασιοποιείται από το συνδικαλιστικό στοιχείο και δεν παίρνει συγκεκριμένη θέση. Από εκεί και πέρα, αυτοί που πιστεύουν ότι το συνδικάτο πρέπει να αναλάβει δράση σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης, είναι το 37,74%, ενώ αυτοί που πρόσκεινται αρνητικά στην συνδικαλιστική αντίδραση, είναι το 32,07%. Η μικρή διαφορά ανάμεσα σε αυτά τα ποσοστά, δείχνει ότι οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε δύο πλευρές, κάτι που μας οδηγεί να συμπεράνουμε ότι, ακόμα και αν το συνδικάτο επιλέξει να αντιδράσει, η αντίδραση δεν θα λάβει την μορφή μιας μεγάλης εύρους

συλλογικότητας, κάτι που ενδεχομένως να την αποδυναμώσει σημαντικά την δράση του.

Ερώτηση 11^η: Εάν ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, θα θέλατε οι εργαζόμενοι να έχουν συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο του οργανισμού;

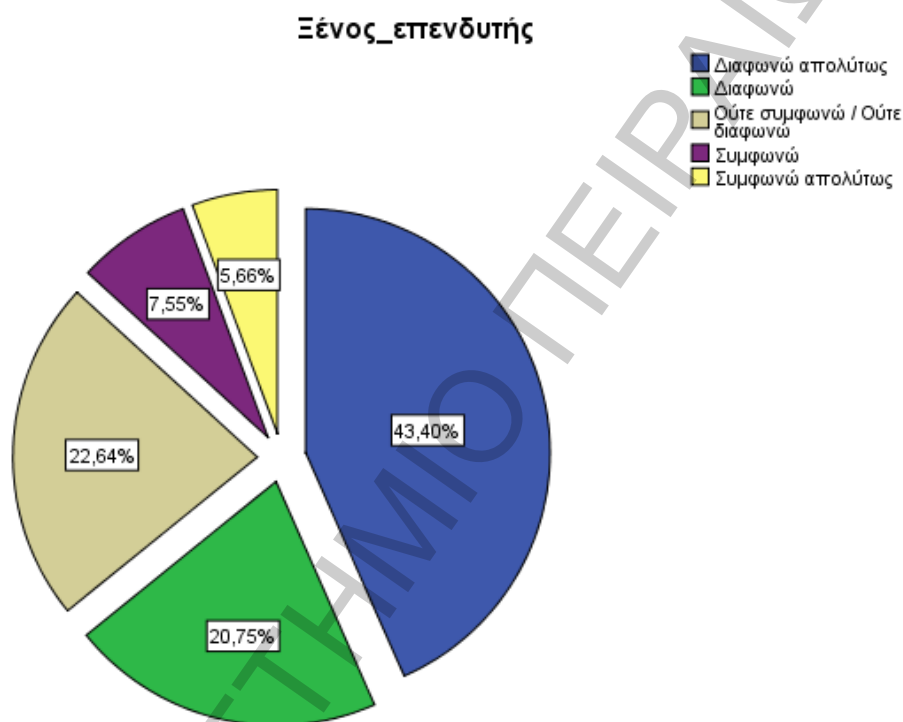


Γράφημα 7.16: Συμμετοχή εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο του οργανισμού

Σημαντικό είναι το ποσοστό των μελών του οργανισμού που θέλουν οι εργαζόμενοι να έχουν συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο του οργανισμού μετά την ιδιωτικοποίηση (54,72%). Ένα 22,64% δηλώνουν ουδέτεροι σε αυτό το σενάριο, ενώ το ίδιο ποσοστό των εργαζομένων δεν θα επιθυμούσε κάτι τέτοιο. Το ποσοστό που συγκεντρώνει η δήλωση συμφωνίας με αυτή την θέση, δείχνει ότι το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων θέλουν να έχουν ισχυρό λόγο στις αποφάσεις που λαμβάνονται. Ωστόσο, απ' ότι έχουμε δει από την διεθνή εμπειρία, όταν

χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη μέθοδος ιδιωτικοποίησης, τα αποτελέσματα για την απόδοση της επιχείρησης είναι αρνητικά, καθώς επιλέγονται αντιπαραγωγικές μέθοδοι από τους ίδιους τους εργαζομένους.

Ερώτηση 12^η: Θα προτιμούσατε, εφόσον ο οργανισμός ιδιωτικοποιηθεί, να εξαγοραστεί από ξένο επενδυτή;

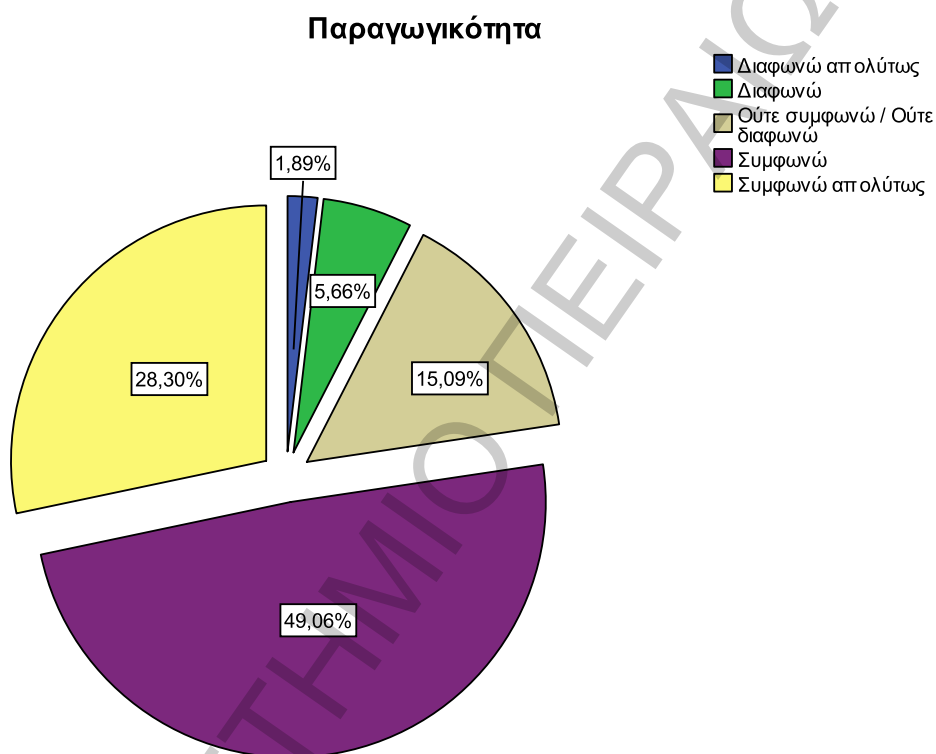


Γράφημα 7.17: Εξαγορά της επιχείρησης από ξένο επενδυτή

Και εδώ, τα ευρήματα προγενέστερων ερευνών επιβεβαιώνονται, καθώς βλέπουμε ότι το 64,15% των εργαζομένων αντιτίθενται στην εξαγορά του οργανισμού από ξένο επενδυτή. Όπως έχουν συμπεράνει έρευνες που έχουν γίνει στο εξωτερικό, οι εργαζόμενοι φοβούνται σε μεγάλο βαθμό τους ξένους επενδυτές, προτιμώντας ο οργανισμός να περάσει στα χέρια εγχώριων εταιρειών. Κάτι τέτοιο συμβαίνει, όπως βλέπουμε από τα αποτελέσματα, και στην ελληνική πραγματικότητα, με ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό (43,4%) μάλιστα, να είναι απόλυτα αρνητικό σε ένα

τέτοιο ενδεχόμενο. Από την άλλη πλευρά μόνο το 13,21% θα προτιμούσε την ιδιωτικοποίηση του οργανισμού από ξένο επενδυτή.

Ερώτηση 13^η: Πιστεύετε ότι θα βελτιωθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού, αν αυτός ιδιωτικοποιηθεί;

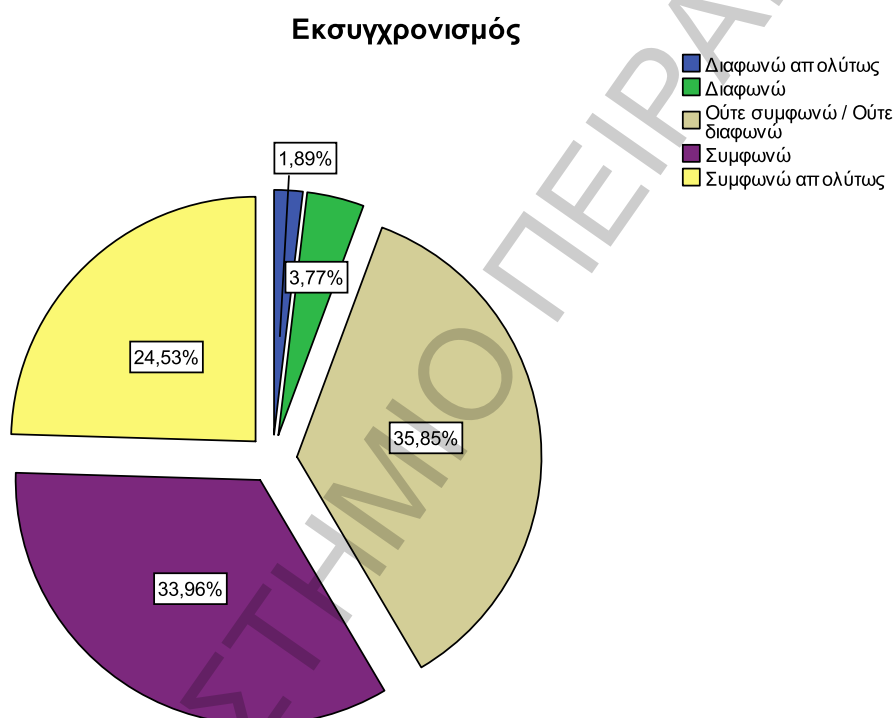


Γράφημα 7.18: Βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, βλέπουμε ότι σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι συμφωνούν με την προοπτική βελτίωσης της παραγωγικότητας. Ακόμα ένα ποσοστό ίσο με 28,30% απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως, κάτι που διαμορφώνει το συνολικό ποσοστό της θετικής άποψης για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα της ιδιωτικοποίησης στο 77,35%. Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας σε μια θέση σε όλη την έρευνα και δείχνει με σαφήνεια ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο ιδιωτικός τομέας θα ωθήσει

την επιχείρηση να βελτιώσει την απόδοσή της σε επίπεδο παραγωγικότητας. Πέρα λοιπόν από την άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με τα αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης σε προσωπικό επίπεδο, γίνεται φανερό ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι για την επιχείρηση τα αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης – τουλάχιστον στο συγκεκριμένο στοιχείο- προβλέπονται θετικά.

Ερώτηση 14^η: Πιστεύετε ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα εκσυγχρονιστεί, αν ιδιωτικοποιηθεί;

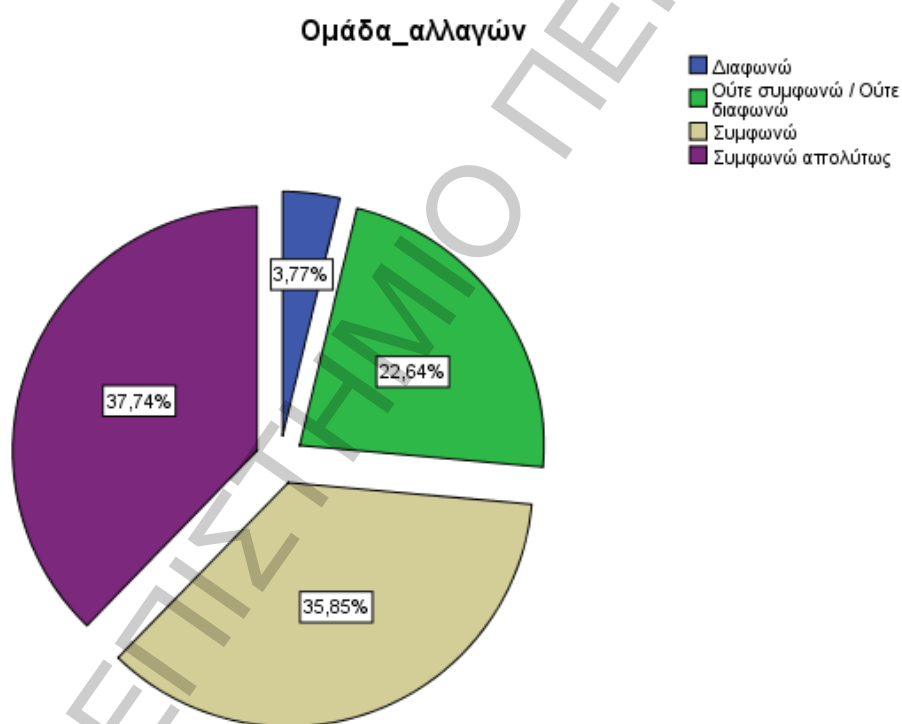


Γράφημα 7.19: Εκσυγχρονισμός της επιχείρησης

Και αυτή η ερώτηση, σκοπό έχει να αποτυπώσει την άποψη των εργαζομένων απέναντι στην ιδιωτικοποίηση, όσον αφορά τα αποτελέσματα αυτής στην επιχείρηση και όχι σε προσωπικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η ιδιωτικοποίηση θα είναι ωφέλιμη σε εταιρικό επίπεδο, καθώς ένα ελάχιστο ποσοστό (5,66%), πιστεύει ότι η επιχείρηση δεν θα εκσυγχρονιστεί. Περισσότεροι από τους μισούς (58,49%) θεωρούν ότι ο ιδιωτικός

τομέας θα εκσυγχρονίσει την επιχείρηση, κάτι που μπορεί να σημαίνει υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή πιο σύγχρονες διοικητικές πρακτικές. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι περίπου το ένα τρίτο των ερωτηθέντων (35,85%) επιλέγει την τρίτη επιλογή ('Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ'), κάτι που δείχνει ότι πολλοί θεωρούν ότι δεν θα υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα ως προς την δυνατότητα εκσυγχρονισμού της επιχείρησης ή του οργανισμού που πρόκειται να ιδιωτικοποιηθεί.

Ερώτηση 15^η: Εφόσον ιδιωτικοποιηθεί ο οργανισμός, θα συμμετείχατε στην ομάδα που θα σχεδίαζε και θα υλοποιούσε τις αλλαγές που θα ήθελε να εφαρμόσει η νέα διοίκηση;

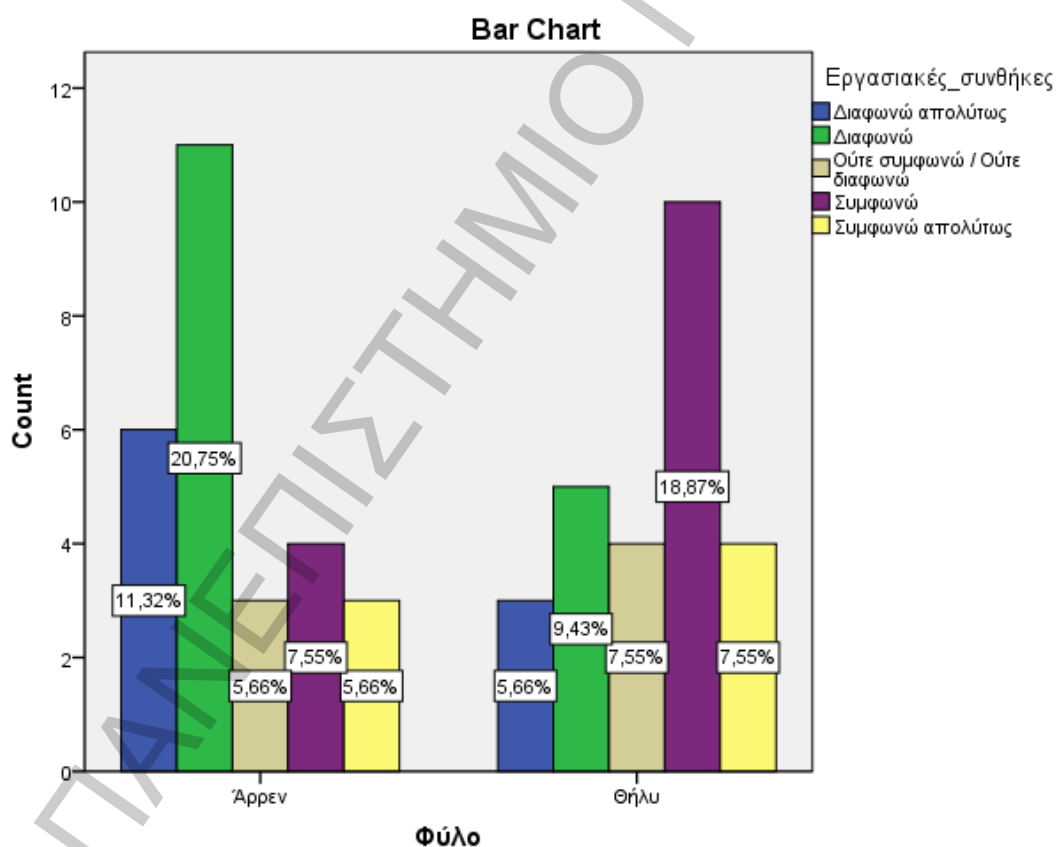


Γράφημα 7.20: Συμμετοχή των εργαζομένων στην ομάδα αλλαγών

Πολύ μεγάλη φαίνεται να είναι η προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν στην ομάδα που θα σχεδιάσει και θα εφαρμόσει τις αλλαγές που θα ήθελε να υλοποιήσει η νέα διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, θετικά απάντησε ένα ποσοστό της

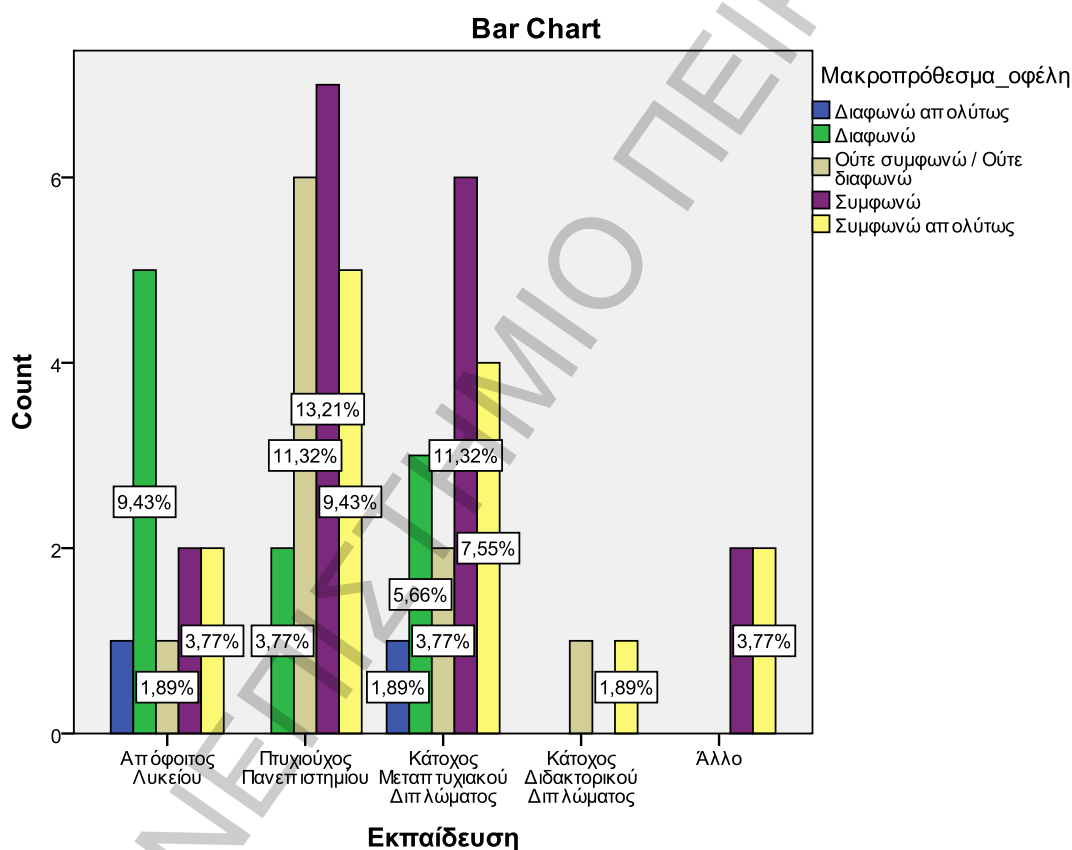
τάξης του 73,59% των ερωτηθέντων, ενώ κανείς δεν εμφανίστηκε απόλυτα αρνητικός. Φυσικά κάτι τέτοιο δεν σημαίνει ότι όλοι θα διατηρήσουν την ίδια στάση όταν θα έρθει η ώρα να πραγματοποιηθεί κάτι ανάλογο. Τα αποτελέσματα φανερώνουν όμως μια θετική προδιάθεση για συμμετοχή στις ενδεχόμενες αλλαγές και αντικατοπτρίζουν την στάση των εργαζομένων ότι η διοίκηση και η λειτουργία του δημόσιου τομέα επιδέχεται μεγάλων βελτιώσεων.

Πέρα από την παρουσίαση των απαντήσεων σε πίτες, στην συνέχεια έγινε ανάλυση με πινακοειδείς διασταυρώσεις (Cross Tabs), συσχετίζοντας όλες τις δημογραφικές μεταβλητές με όλες τις ερωτήσεις του 2^{ου} μέρους του ερωτηματολογίου. Από την συγκεκριμένη ανάλυση προέκυψε πλειάδα γραφημάτων. Παρακάτω ακολουθεί μια επιλογή συγκεκριμένων γραφημάτων από τα οποία προκύπτουν κάποια απτά συμπεράσματα.



Γράφημα 7.21: Απαντήσεις του κάθε φύλου στην ερώτηση σχετικά με την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών μετά την ιδιωτικοποίηση

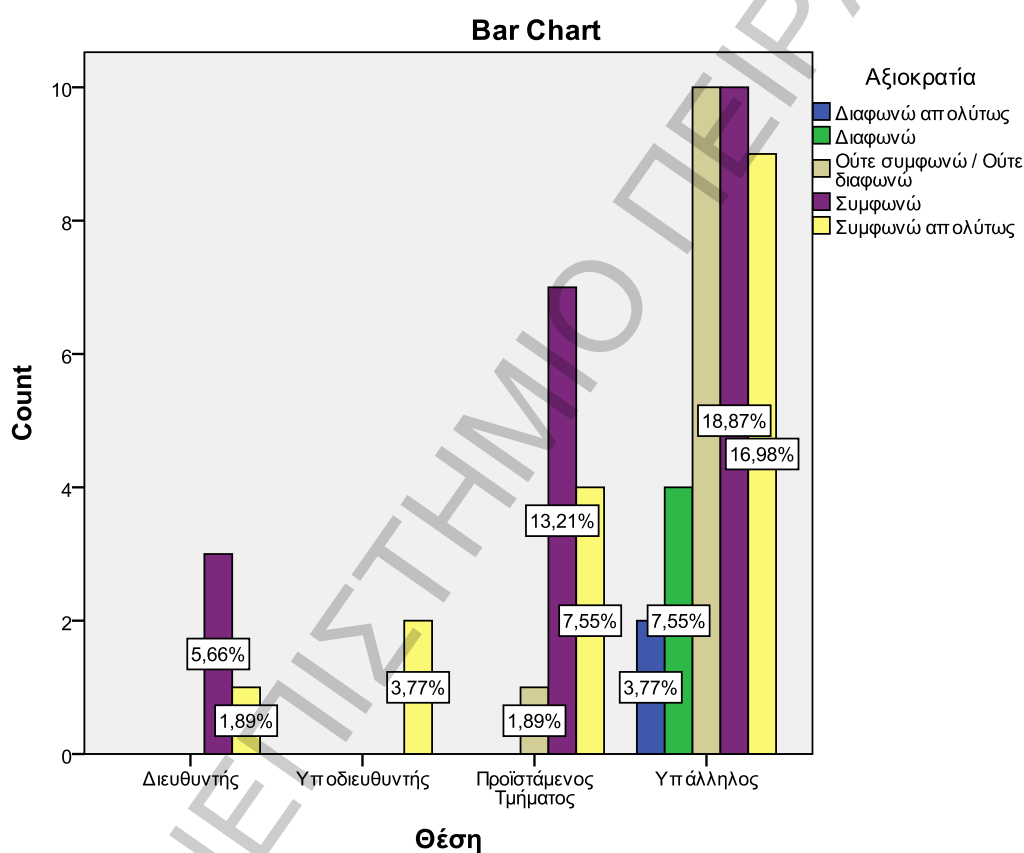
Όσον αφορά τις απαντήσεις σχετικά με το φύλο των ερωτηθέντων, από το συγκεκριμένο γράφημα φαίνεται ότι οι γυναίκες παρουσιάζονται πιο αισιόδοξες σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες που θα επικρατήσουν μετά την ιδιωτικοποίηση. Το ποσοστό των ανδρών που διαφωνούν στην ερώτηση περί βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών μετά την ιδιωτικοποίηση είναι διπλάσιο (32,07%) σε σχέση με αυτό των γυναικών (15,09%). Από την ανάλυση και των άλλων γραφημάτων που συγκρίνουν τις απαντήσεις των δύο φύλων, οι γυναίκες εμφανίζονται γενικότερα να είναι πιο αισιόδοξες σχετικά με τα αποτελέσματα των ιδιωτικοποιήσεων.



Γράφημα 7.22: Απαντήσεις των εργαζομένων στην ερώτηση για την δημιουργία μακροπρόθεσμων ωφελειών στο εργασιακό μέρος, σε σχέση με το μορφωτικό τους επίπεδο

Όσον αφορά τις απαντήσεις των εργαζομένων σε σχέση με το μορφωτικό τους επίπεδο, διαπιστώνεται ότι οι απόφοιτοι λυκείου, παρόλο που είναι λιγότεροι στο

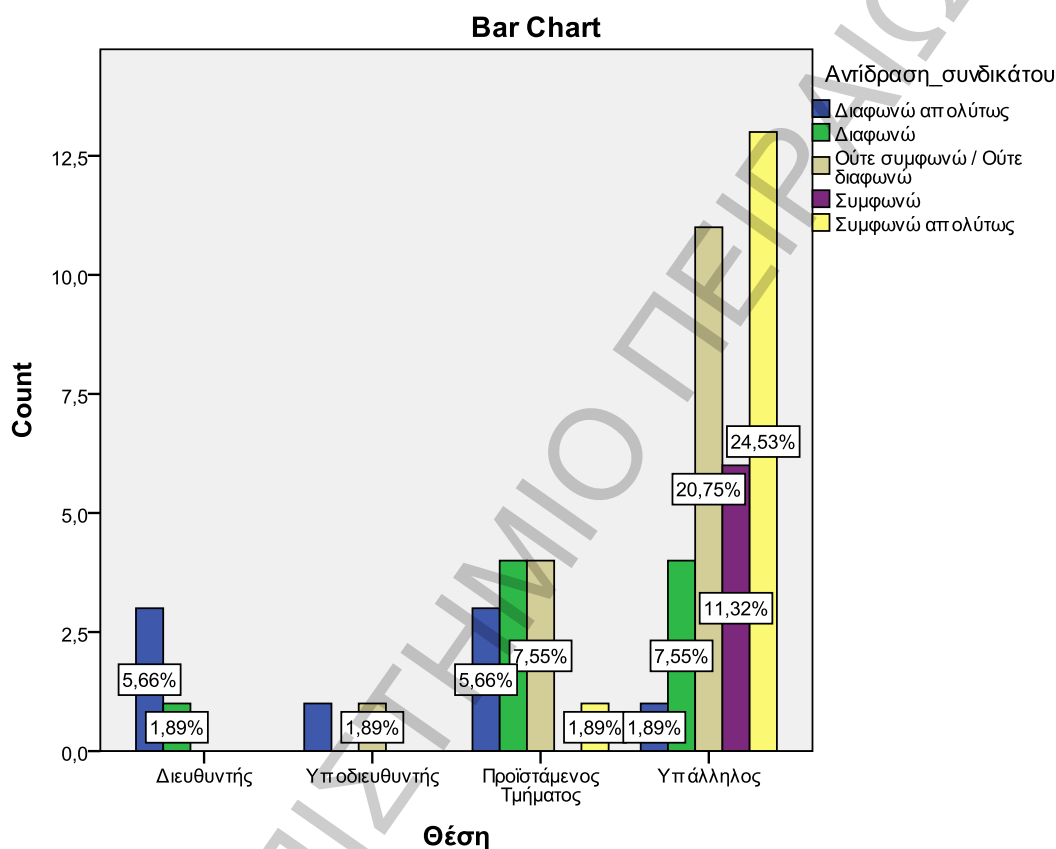
δείγμα από τους εργαζόμενους με πτυχίο πανεπιστημίου και μεταπτυχιακό δίπλωμα, πιστεύουν σε μεγαλύτερο ποσοστό από όλους ότι δεν θα υπάρξουν μακροπρόθεσμα οφέλη στο εργασιακό σκέλος. Αυτό ίσως να δείχνει μια γενικότερη ανησυχία αυτής της ομάδας για το μέλλον, η οποία ενδεχομένως να σχετίζεται με τις αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλού επιπέδου εκπαίδευση από τους εργοδότες του ιδιωτικού τομέα.



Γράφημα 7.23: Απαντήσεις των εργαζομένων στην ερώτηση σχετικά με την βελτίωση της αξιοκρατίας, εφόσον περάσει ο οργανισμός στον ιδιωτικό τομέα, σε σχέση με την θέση τους στην ιεραρχία της επιχείρησης

Ως προς τις απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με την θέση τους στην ιεραρχία της επιχείρησης, στο παραπάνω γράφημα αποτυπώνεται το γεγονός ότι μόνο

οι υπάλληλοι έχουν εκφράσει διαφωνία σχετικά με την ύπαρξη πιο αξιοκρατικού περιβάλλοντος στον ιδιωτικό τομέα σε σχέση με τον δημόσιο. Από τους άλλους εργαζομένους όλοι, εκτός από ένα προϊστάμενο που κράτησε ουδέτερη στάση, συμφώνησαν ότι η επιχείρηση θα λειτουργεί περισσότερο αξιοκρατικά εφόσον περιέλθει στην ιδιοκτησία του ιδιωτικού τομέα.



Γράφημα 7.24: Απαντήσεις των εργαζομένων στην ερώτηση σχετικά με την επιθυμία αντίδρασης του συνδικάτου σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης, σε σχέση με την θέση τους στην ιεραρχία της επιχείρησης

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το γεγονός ότι, όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα, μόνο οι υπάλληλοι επιθυμούν να αντιδράσει ο συνδικαλιστικός φορέας των εργαζομένων σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης. Από τους υπόλοιπους εργαζομένους οι οποίοι βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις, κανένας δεν ήταν σύμφωνος με την συνδικαλιστική αντίδραση, με εξαίρεση έναν προϊστάμενο. Αυτό

δείχνει ότι η διοίκηση θα πρέπει να προσεγγίσει πρώτα τους υπαλλήλους της επιχείρησης και να προσπαθήσει να μειώσει την αντίστασή τους σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης. Αν η προσπάθεια στεφθεί με επιτυχία, τότε το έργο των νέων ιδιοκτητών θα είναι πολύ πιο εύκολο στην συνέχεια.

7.4 Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που ακολουθήθηκε σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που τίθενται σε καθεστώς ιδιωτικοποίησης, συγκλίνουν σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με την στάση των εργαζομένων απέναντι στην ιδιωτικοποίηση του οργανισμού τους. Αρχικά διαπιστώνεται ότι υπάρχει μεγάλη ανησυχία σε θέματα απασχόλησης. Η εργασιακή ανασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι σε ενδεχόμενο ιδιωτικοποίησης, είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας, που μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην διαμόρφωση και ενίσχυση μιας αρνητικής στάσης.

Πέρα όμως από την ανασφάλεια που υφίστανται, οι εργαζόμενοι επίσης θεωρούν ότι η ιδιωτικοποίηση θα συνοδευθεί με στρατηγικές μείωσης του εργατικού κόστους, με την μορφή της μείωσης των απολαβών τους και των ενδεχόμενων κοινωνικών παροχών που λαμβάνουν. Όλα αυτά αρχικά διαμορφώνουν μια αρνητική προδιάθεση απέναντι στην ιδιωτικοποίηση, κάτι απολύτως λογικό από την στιγμή που οι εργαζόμενοι ανησυχούν για την απώλεια της εργασίας τους ή την μείωση του μισθού τους.

Στην συνέχεια της έρευνας ωστόσο παρουσιάζονται ακόμα πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα... Οι περισσότεροι θεωρούν ότι παρά τα αρχικά, βραχυπρόθεσμα αρνητικά αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης, αυτή θα συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, κάτι που θα έχει ως αποτέλεσμα οφέλη σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Επίσης οι περισσότεροι θεωρούν ότι αφήνοντας στην άκρη τις απολύσεις και τις μειώσεις μισθών, η γενικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι καλύτερη.

Επιπλέον, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη φαίνεται να δείχνουν οι εργαζόμενοι στα συστήματα αξιολόγησης και εκπαίδευσης του ιδιωτικού τομέα, καθώς θεωρούν ότι οι

δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης θα αυξηθούν. Μεγάλο είναι επίσης το ποσοστό των ανθρώπων που πιστεύει ότι η λειτουργία της επιχείρησης στα πλαίσια του ιδιωτικού τομέα θα είναι πιο αξιοκρατική. Αυτά τα ευρήματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά στην κατάσταση της επικοινωνιακής στρατηγικής της νέας διοίκησης.

Ακόμα και αν η νέα διοίκηση προβεί σε απολύσεις ή μειώσεις μισθών, μπορεί να αντιστρέψει το κλίμα γνωρίζοντας ποια είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει να επικεντρωθεί. Η δημιουργία ενός οράματος το οποίο θα δείχνει ξεκάθαρα στον εργαζόμενο ότι τα πράγματα θα βελτιωθούν σε σημαντικό βαθμό στο μέλλον, ίσως να βοηθήσει πολύ την νέα διοίκηση, καθώς θα μπορεί να πείσει ευκολότερα τον εργαζόμενο, από την στιγμή που ήδη ο ίδιος πιστεύει ότι μακροπρόθεσμα τα πράγματα θα είναι καλύτερα.

Επίσης, είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να προβάλλει τα πλεονεκτήματα του ιδιωτικού σε σχέση με τον δημόσιο τομέα. Η δημιουργία ενός πιο δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος είναι κάτι το οποίο όταν ενισχυθεί θα κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Επίσης θα πρέπει να προβάλλει ιδιαίτερα το γεγονός ότι πλέον οι πιο ικανοί και αποδοτικοί εργαζόμενοι θα ανταμείβονται καλύτερα, θα κερδίζουν τις προαγωγές και γενικότερα θα έχουν περισσότερες δυνατότητες εξέλιξης.

Ξεκάθαρο είναι επίσης το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η ιδιωτικοποίηση θα έχει θετικά αποτελέσματα σε εταιρικό επίπεδο. Πολύ μεγάλο είναι το ποσοστό των εργαζομένων που πιστεύει ότι η παραγωγικότητα θα βελτιωθεί, ενώ σημαντικό επίσης μέρος πιστεύει ότι ο οργανισμός θα εκσυγχρονιστεί στα χέρια του ιδιωτικού τομέα. Αυτό είναι άλλο ένα σημείο στο οποίο μπορεί η νέα διοίκηση να βασιστεί και να πείσει τους εργαζομένους ότι η επιχείρηση θα λειτουργεί πιο αποδοτικά και από αυτό θα ωφεληθούν φυσικά και οι ίδιοι.

Όσον αφορά το θέμα της συνδικαλιστικής αντίδρασης, φαίνεται ότι δεν υπάρχει μια κοινή στάση, καθώς οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε δύο πλευρές. Αυτό δείχνει ότι ακόμα και αν το συνδικάτο επιλέξει να αντιδράσει, δεν θα έχει ευρεία αποδοχή και υποστήριξη, αφού πολλοί δηλώνουν ουδετερότητα ή ακόμα περισσότερο διαφωνούν με αυτή την στάση.

Αρνητικοί είναι οι εργαζόμενοι στην εξαγορά του οργανισμού από ξένο επενδυτή. Μάλιστα το γεγονός ότι το ποσοστό των εργαζομένων που διαφωνούν

απόλυτα με αυτό το ενδεχόμενο είναι τόσο μεγάλο, καταδεικνύει το φόβο τους για άνιση μεταχείρισή τους σε σχέση με εγχώριους επενδυτές.

Τελικώς, αυτό που αποτυπώνεται από την συγκεκριμένη ανάλυση είναι ότι η ιδιωτικοποίηση αποτελεί ένα πολύπλοκο θέμα και ορισμένες πτυχές της διχάζουν τους εργαζομένους. Η νέα διοίκηση ωστόσο θα πρέπει να γνωρίζει ότι η αρνητική στάση που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι αρχικά, μπορεί να αλλάξει, εφόσον θεωρήσουν ότι απασχολούνται σε μια επιχείρηση η οποία συνεχώς βελτιώνεται.

Είναι πλέον σαφές ότι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι το πιο σημαντικό της στοιχείο. Είναι συνεπώς εξόχως σημαντικό για την διοίκηση μιας επιχείρησης, να δίνει μεγάλη προσοχή και σημασία στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει και βάση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην περίπτωση αυτή ενισχύεται η αξία της επιχείρησης ή του οργανισμού και εξασφαλίζεται η πορεία προς την αριστεία.

7.5 Βιβλιογραφία 7^{ου} Κεφαλαίου

1. Brown J. D., Earle S. J., Vakhitov V., 2006, Wages, layoffs and privatization: Evidence from Ukraine, *Journal of Comparative Economics* Vol.34, 272-294
2. Kikeri S., 1998, Privatization and Labor: What Happens to Workers When Governments Divest?, *World Bank Technical Paper*, No. 396, Washington
3. Kotter P. J., 1995, Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*
4. Lopez de Silanes F., 1997, Determinants of Privatization Prices, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112, No. 4, pp. 965-1025
5. Lopez de Silanes F., Shleifer A., Vishny W. R., 1997, Privatization in the United States, *RAND Journal of Economics*, Vol. 28, No. 3, pp. 447-471
6. Martin B., 1997, Social and Employment Consequences of Privatization in Transition Economies: Evidence and Guidelines, *International Labour Office*, Geneva
7. Megginson W., Guriev S., 2005, Privatization: What Have We Learned?, *ABCDE Conference in St. Petersburg*
8. Pierce S. W., 2005, Privatization, Nationalization and Aspects of Transition, *Handbook of Public Finance*
9. Talbot C., 2005, Performance Management, from the book *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford

8 Βιβλιογραφία

1. Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, Rosili, Αθήνα
2. Δραγουμάνος Ν., 2011, Αξιολόγηση των Επιδόσεων των Ιδιωτικοποιημένων Ελληνικών Επιχειρήσεων, Πειραιάς
3. Θανόπουλος Ν. Γ., 2006, Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, INTERBOOKS, Αθήνα
4. Θανόπουλος Ν. Γ., 2009, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, INTERBOOKS, Αθήνα
5. Κυνηγόπουλος Ι., 1999, Εταιρικές Αποδόσεις που οδηγούν στην Ιδιωτικοποίηση: Από την θεωρία στην περίπτωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, Πειραιάς
6. ΟΤΟΕ, 2007, Εθνικό Report Προγράμματος «Communicate», Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας
7. Ράπανος Θ. Β., 2009, Μέγεθος και Εύρος Δραστηριοτήτων του Δημόσιου Τομέα, IOBE
8. Σάββας Ε., Κονδύλης Ε., 1993, Ιδιωτικοποίηση και Παραγωγικότητα, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
9. Σαραφιανός Δ., 1996, Ελαστικοποίηση, Ιδιωτικοποίηση και Κοινωνικό Κράτος, Ουτοπία, Αθήνα
10. Τσακλαγκάνος Α., 1995, Θέματα Οικονομικής των Επιχειρήσεων, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
11. Χυτήρης Σ. Α., 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, INTERBOOKS, Αθήνα
12. Alkhafaji A. F., 1993, Privatization: An Overview, Journal of Organizational Change Management, Vol.6, No. 3, pp. 24-42
13. Alvesson M., Sveningsson S., 2008, Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress, Routledge, New York
14. Armenakis A. A., Bedeian G. A., 1999, Organizational change: a review of theory and research in the 1990s, Journal of Management, v.25, i3, p.293 (2)

15. Barney B. J., 1986, Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage?, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665
16. Beer M., Eisenstat A. R., Spector B., 1990, Why Change Programs Don't Produce Change, *Harvard Business Review*
17. Bellou V., 2007, Identifying employees' perceptions on organizational obligations, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 608-621
18. Berg E., Cowan L. G., Gasparo E., Rawlings L., Snider P., 1996, The Economic Impacts of Privatization, U.S. Agency for International Development under the Consulting Assistance of Economic Reform Projects
19. Bernick L. C., 2001, When Your Culture Needs a Makeover, *Harvard Business Review*
20. Bishop M., Kay J., Mayer C., 1996, Privatization & Economic Performance, Oxford University Press
21. Boubakri N., Cosset C. J., Fischer K., Guedhami O., 2005, Privatization and bank performance in developing countries, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 29, 2015-2041
22. Bovey H. W., Hede A., 2001, Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/8, pp. 372-382
23. Bovey H. W., Hede A., 2001, Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, No.7, pp. 534-548
24. Brauninger D., Steimer H., 2011, Revenue, Competition, Growth: Potential for Privatization in the Euro Area, *Deutsche Bank Research*
25. Brown A., 1992, Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 13, No. 2, pp.3-6
26. Brown J. D., Earle S. J., Teledgy A., 2008, Employment and Wage Effects of Privatization: Evidence from Hungary, Romania, Russia and Ukraine, Institute for the Study of Labor, Discussion Paper No. 3688
27. Brown J. D., Earle S. J., Vakhitov V., 2006, Wages, layoffs and privatization: Evidence from Ukraine, *Journal of Comparative Economics* Vol.34, 272-294

28. Buch K., Wetzel K. D., 2001, Analyzing and realigning organizational culture, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 1, 40-43
29. Caldwell R., 2003, Models of Change Agency: a Fourfold Classification, *British Journal of Management*, Vol.14, pp. 131-142
30. Cameron S. K., 2004, A Process for Changing Organizational Culture, *The Handbook of Organizational Development*
31. Cameron S. K., Quinn E. R., 2006, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco
32. Cook P., Kirkpatrick C., 1998, Privatization, Employment and Social Protection in Developing in Developing Countries, in Paul Cook, Colin Kirkpatrick and Frederick Nixon (eds), *Privatization, Enterprise Development and Economic Reform: Experiences of Developing and Transitional Economies*
33. Cook P., Kirkpatrick C., 2000, *Privatization in Developing Countries*, Edward Elgar Publishing Inc.
34. Cripe J. E., 1993, *How To Get Top-Notch Change Agents*, Training & Development
35. D'Souza J., Megginson W., Nash R., 2007, The effects of changes in corporate governance and restructurings on operating performance: Evidence from privatizations, *Global Finance Journal*, Vol. 18
36. Denhardt B. R., Denhardt V. J., 2009, *Public Administration, An Action Orientation*, Thomson Wadsworth
37. Denison R. D., 1984, Bringing Corporate Culture To the Bottom Line, *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2
38. Dimas C., 2010, Privatization in the Name of 'Europe': Analyzing the telecoms privatization in Greece from a 'discursive institutionalist' perspective, *Hellenic Observatory Papers on Greece and Southern Europe*, GreeSE Paper No. 41
39. Dixon P., 1995, Releasing middle management potential, *Executive Development*, Vol. 8, No. 5, pp. 23-25
40. Eisenstat A. R., 1993, *Implementing Strategy: Developing a Partnership for Change*, Planning Review

41. Erakovic L., Powell M., 2006, Pathways of Change: Organizations in Transition, *Public Administration*, Vol. 84, No. 1, (31-58)
42. Esfahani M. A., Hosseini S., 2009, Privatization, Supply Chain and Logistics in National, International, and Governmental Environment, Physica-Verlag, Berlin
43. European Commission, 2011, The Economic Adjustment Programme for Greece, Directorate General Economic and Financial Affairs, Fourth Review
44. Fafaliou I., Donaldson J., 2007, The Contribution of Privatization to Welfare, *International Atlantic Economic Society*
45. Fairfield-Sonn W. J., 1993, Moving beyond Vision: Fostering Cultural Change in a Bureaucracy, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 6, No. 5, pp.43-55
46. Galal A., Jones L., Tandon P., Vogelsang I., 1994, Welfare Consequences of Selling Public Enterprises, An Empirical Analysis, Oxford University Press, Washington D.C.
47. Georgopoulos D., Mylonakis J., Papadogonas T., 2006, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 7
48. Hall L. M., 2005, Shaping Organizational Culture: A Practitioner's Perspective, *Peak Development Consulting*, Vol. II, Issue 1
49. Hofstede G., Neuijen B., Daval Ohayv D., Sanders G., 1990, Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, pp. 286-316
50. Hultman K., 1995, Scaling the Wall of Resistance, *Training & Development*
51. Hunger J. D., Wheelen I. T., 2010, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall
52. Huy N. Q., 2001, Time, Temporal Capability and Planned Change, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.4, pp. 601-623
53. Jean Lee K. S., Yu K., 2004, Corporate culture and organizational performance, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No.4, pp. 340-359
54. Jo Hatch M., 1993, The Dynamics of Organizational Culture, *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 657-693
55. Katsoulakos Y., Likoyanni E., 2002, Fiscal and Other Macroeconomic Effects of Privatization, *Fondazione Eni Enrico Mattei*

56. Kikeri S., 1998, Privatization and Labor: What Happens to Workers When Governments Divest?, World Bank Technical Paper, No. 396, Washington
57. Kotter P. J., 1995, Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review
58. Kotter P. J., Heskett L. J., 1992, Corporate Culture and Performance, The Free Press, United States of America
59. Kotter P. J., Schlesinger A. L., 2008, Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review
60. Lopez de Silanes F., 1997, Determinants of Privatization Prices, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 112, No. 4, pp. 965-1025
61. Lopez de Silanes F., Shleifer A., Vishny W. R., 1997, Privatization in the United States, RAND Journal of Economics, Vol. 28, No. 3, pp. 447-471
62. Marshall J., Adamic M., 2010, The story is the message: shaping corporate culture, Journal of Business Strategy, Vol. 31, No. 2, pp. 18-23
63. Martin B., 1997, Social and Employment Consequences of Privatization in Transition Economies: Evidence and Guidelines, International Labour Office, Geneva
64. Megginson L. W., 2005, The economics of bank privatization, Journal of Banking & Finance, Vol. 29, 1931-1980
65. Megginson W., Guriev S., 2005, Privatization: What Have We Learned?, ABCDE Conference in St. Petersburg
66. Mike B., Slocum Jr. W. J., 2003, Changing Culture at Pizza Hut and Yum! Brands, Inc, Organizational Dynamics, Vol. 32, No. 4, pp. 319-330
67. Nwankwo S., 1996, Public-to-private organizational transition, International Journal of Social Economics, Vol. 23, No. 7, pp.25-38
68. O'Connor A. C., 1993, Resistance: The Repercussions of Change, Leadership & Organization Development Journal, Vol.14, No.6, pp. 30-36
69. Ogaboh M. A., Ushie E.M, Agba M.S, Nkpoyen F., 2010, Privatization, Job Security and Performance Efficiency of Privatized Enterprises in Nigeria: A Critical Assessment, International Refereed Research Journal, Vol-I
70. Oreg S., 2006, Personality, context, and resistance to organizational change, European Journal of Work and Organizational Psychology, 15 (1), 73-101

71. Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011, Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies, *The Journal of Applied Behavioral Science*, XX(X) 1-64
72. Ottaway R. N., 1983, The change agent: a taxonomy in relation to the change process, *Human Relations*, 36 (4)
73. Pagoulatos G., 2001, The Enemy Within: Intergovernmental Politics and Organizational Failure in Greek Privatization, *Public Administration*, Vol. 79, No. 1
74. Pagoulatos G., 2005, The Politics of Privatization: Redrawing the Public-Private Boundary, *West European Politics*, Vol. 28, No. 2
75. Pagoulatos G., Zahariadis N., 2011, Politics, Labor, Regulation and Performance: Lessons from the privatization of OTE, , *Hellenic Observatory Papers on Greece and Southern Europe*, GreeSE Paper No. 46
76. Papazoglou L., 2007, Privatization Policy and the Greek Economy, *About Brand Greece*, Special Privatization Secretary
77. Pardo del Val M., Fuentes M. C., 2003, Resistance to change: a literature review and empirical study, *Management Decision*, 41/2, 148-155
78. Parker D., 1995, Privatization and the internal environment, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 44-62
79. Parker R., Bradley L., 2000, Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 125-141
80. Pasmore A. W., Fargans R. M., 1992, Participation, Individual Development and Organizational Change: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 18 (2)
81. Pennington G. R., 2003, Change performance to change the culture, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 6, pp. 251-255
82. Pfeffer J., 1995, Competitive Advantage through People, from the book *Managing Innovation and Change*, 2002, SAGE Publications Ltd
83. Piderit K. S., 2000, Rethinking Resistance and Recognising Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, *Academy of Management Review*, Vol.25 No.4, pp.783-794
84. Pierce S. W., 2005, Privatization, Nationalization and Aspects of Transition, *Handbook of Public Finance*

85. Posusney P. M., Cook J. L., 2002, Privatization and Labor: Responses and Consequences in Global Perspective, Edward Elgar, Cheltenham UK
86. Ramadan H. W., 2010, The influence of organizational culture on sustainable competitive advantage of small & medium sized establishments, E-Leader, Budapest
87. Rasid A. Z., Sambasivan M., Johari J., 2003, The influence of organizational culture on attitudes towards organizational change, The Leadership and Organization Development Journal, Vol. 25, No. 2, pp. 161-179
88. Salama A., 1996, Corporate Culture Change: The Brazilian New Open Economy & Xerox do Brazil, Case No 0052, The Business Cases Web Site
89. Salama A., 1997, Privatization and culture change: British Nuclear Fuels case study, Energy Policy, Vol. 25, No. 3, pp.293-304
90. Sanger M. B., 2003, The Welfare Marketplace, Brookings Institution Press
91. Schaffer H. R., Thomson A. H., 1992, Successful Change Begin with Results, Harvard Business Review
92. Schein H. E., 1983, The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics
93. Schein H. E., 2004, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco
94. Schraeder M., Tears S. R., Jordan H. M., 2005, Organizational culture in public sector organizations, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 26, No. 6, pp.492-502
95. Sheshinski E., López-Calva F. L., 2003, Privatization and Its Benefits: Theory and Evidence, CESifo Economic Studies, Vol. 49, 429-459
96. Strelbel P., 1996, Why Do Employees Resist Change?, Harvard Business Review
97. Talbot C., 2005, Performance Management, from the book The Oxford Handbook of Public Management, Oxford University Press, Oxford
98. Van Dam K., Oreg S., Schyns B., 2008, Daily work contexts and resistance to organizational change: the role of leader-member exchange, development climate and change process characteristics, Applied Psychology: An International Review, 57 (2)
99. Vernon-Wortzel H., Wortzel H. L., 1989, Privatization: Not the Only Answer, World Development, Vol.17, No.5

100. Zinnes C., Eilat Y., Sachs J., 2001, The Gains from Privatization in Transition Economies: Is “Change of Ownership” Enough?, IMF Staff Papers, Vol.48

8.1 Ηλεκτρονικές πηγές

1. Αποκρατικοποιήσεις με διαδικασία εξπρές, 10/06/2011, www.news247.gr
2. Λιαργκόβας Π., Αποκρατικοποιήσεις: Το μεγάλο ζητούμενο, www.plironodiakaia.gr
3. Προβόπουλος Γ., 24/01/2012, Χρειάζονται άμεσα τολμηρές μεταρρυθμίσεις, , www.tovima.gr
4. Lamb K., 10/10/2009, State Run Economies: From Public to Private, www.investopedia.com
5. www.gao.gov
6. www.hradf.com
7. www.privatizationbarometer.net