

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
ε.σ. 74374
Αρ. 638473
Ταξ. ΠΑΝ



ΤΜΗΜΑ:
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΑΝΤΑΖΗ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ο.Π.Α.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΠΟΥΔΩΝ: ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ο.Π.Α.

ΑΘΗΝΑ 2003





Διατηρηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην
Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ

2018-2019 ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

εισ. 74374

Αρ. 658/43

ταξ. 17ΑΥ

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	9
ΤΑ ΜΕΣΑΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΗΜΕΡΑ	9
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ – ΟΙ 5 ΒΑΣΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	14
ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	14
2.1 ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (SYNTHESIZING).....	14
2.1.1 Εισαγωγή.....	14
2.1.2 Η βάση στρατηγικών πληροφοριών της επιχείρησης.....	14
2.1.3 Οργανωσιακή μάθηση.....	16
2.1.4 Κατηγοριοποίηση των εισερχόμενων πληροφοριών.....	16
2.1.5 Παρουσίαση πληροφοριών – θέσεων από τα μεσαία στελέχη.....	17
2.1.6 Συμπέρασμα.....	18
2.2 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ – ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ (FACILITATING).....	18
2.2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2.2 Οργανωσιακή αδράνεια.....	19
2.2.3 Το «δileμμα» των διευκολυντών (facilitators).....	20
2.2.4 Σύνδεση της διευκόλυνσης (facilitating) με την αγωνιστικότητα (championing).....	21
2.2.5 Συμπέρασμα.....	21
2.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ (IMPLEMENTING).....	22
2.3.1 Εισαγωγή.....	22
2.3.2 Το «κενό» εφαρμογής της επιλεγμένης στρατηγικής.....	23
2.3.3 Παρουσίαση της ανάγκης για αλλαγή – δημιουργία κινήτρων.....	23
2.3.4 Η στρατηγική στην πράξη.....	24
2.3.5 Συμπέρασμα.....	26
2.4 ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΠΡΩΘΗΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ (CHAMPIONING).....	26
2.4.1 Εισαγωγή.....	26
2.4.2 Βασικά χαρακτηριστικά των «στρατηγικών αγωνιστών» (strategic champions).....	27
2.4.2.1 Στενή ανάμιξη με τις καθημερινές διαδικασίες (εμπειρίες από implementing).....	27
2.4.2.2 Βαθιά κατανόηση της εφαρμοζόμενης στρατηγικής (εμπειρίες από synthesizing).....	28
2.4.2.3 Ανάληψη ρίσκου (risk taking – εμπειρίες από facilitating).....	28
2.4.2.4 Έξυπνη «πολιτική» προώθησης των προτάσεων (εμπειρίες από όλους τους ρόλους).....	29
2.4.3 Επηρεασμός της ανώτατης διοίκησης και αγωνιστικότητα: τρία «αντιπαραγωγικά» στερεότυπα.....	30
2.4.3.1 Ο δυσαρεστημένος μάντζερ (malcontent).....	30
2.4.3.2 Ο δημιουργός «αυτοκρατορίας» (empire builder).....	31
2.4.3.3 Ο αναδραστικός μάντζερ (reactive manager).....	31
2.4.4 Συμπέρασμα.....	32
2.5 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ (COMMUNICATING).....	32
2.5.1 Εισαγωγή.....	32
2.5.2 Επικοινωνία και «πώληση» αλλαγών ή άλλων προγραμμάτων.....	33
2.5.3 Διαπροσωπικές σχέσεις και παρακίνηση.....	35
2.5.4 Συμπέρασμα.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	38
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	38
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	38
3.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΜΗΝΙΑΙΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ.....	38
3.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ.....	39
3.4 ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΣΕ ΜΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ.....	40
3.5 ΤΟ ΦΥΛΟ.....	44

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος

2



3.6	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	46
3.7	Η ΑΜΟΙΒΗ.....	50
3.8	ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ.....	52
3.9	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο		56
Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ		56
4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	56
4.2	ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	56
4.2.1	Πηγές.....	56
4.2.2	Παρουσίαση του ερωτηματολογίου.....	57
4.2.2.1	Θεματικές ενότητες – διαδοχή των ερωτήσεων.....	57
4.2.2.2	Έκταση – Εμφάνιση ερωτηματολογίου.....	59
4.2.2.3	Δοκιμαστικός έλεγχος ερωτηματολογίου (pilot testing).....	59
4.3	ΟΙ ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	60
4.3.1	Μορφή των ερωτήσεων.....	60
4.3.2	Ανάλυση των ειδών κλίμακας που χρησιμοποιήθηκαν.....	60
4.3.3	Ανάλυση των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν.....	61
4.4	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ.....	64
4.4.1	Ο πληθυσμός της έρευνας.....	64
4.4.2	Δείγμα έρευνας.....	65
4.4.3	Μέθοδος συλλογής στοιχείων.....	66
4.4.4	Μεθοδολογία ανάλυσης στοιχείων.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο		68
ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ		68
5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	68
5.2	ΚΛΑΔΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	68
5.3	Η ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	71
5.4	ΤΟ ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	71
5.5	ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	73
5.6	ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ.....	75
5.7	ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	76
5.8	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΚΑΘΑΡΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ.....	78
5.9	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ.....	79
5.10	ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	80
5.11	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΙ ΑΕΙ – ΤΕΙ.....	81
5.12	ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΙΔΡΥΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	82
5.13	ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ.....	82
5.14	ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο		85
ΠΟΛΥΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ		85
6.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	85
6.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	85
6.3	ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ-ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ.....	89
6.4	ΈΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	90
6.5	ΈΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ, ΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΣΚΗΣΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ ΡΙΣΚΟΥ.....	92
6.6	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	94
6.7	ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ, ΤΗΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ, ΤΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΡΙΣΚΟΥ.....	95
6.8	ΟΙ ΚΑΘΑΡΕΣ ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΘΕΣΗ, ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΜΕΣΑΙΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....	97
6.9	ΤΟ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	98
6.10	ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ-ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	100
6.10.1	Σύνθεση πληροφοριών και δημογραφικές μεταβλητές.....	101
6.10.2	Διευκόλυνση και δημογραφικές μεταβλητές.....	103
6.10.3	Υλοποίηση και δημογραφικές μεταβλητές.....	104
6.10.4	Αγωνιστικότητα και δημογραφικές μεταβλητές.....	105

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος

3



6.10.5 Επικοινωνία και δημογραφικές μεταβλητές	107
6.10.6 Χρόνια στη θέση εργασίας και μεταβλητές ελέγχου	108
6.10.7 Εκπαιδευτικό επίπεδο και μεταβλητές ελέγχου	109
6.10.8 Καθαρές μηνιαίες αποδοχές και μεταβλητές ελέγχου	110
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο	113
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ-ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	113
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	113
7.2 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΣΑΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	113
7.3 Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΡΟΛΩΝ	114
7.4 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	115
7.5 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	116
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο	118
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	118
8.1 ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	118
8.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	126
8.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	126
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	127
Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	127
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	135
ΟΙ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	135
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3	141
ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	141
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4	154
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ	154



Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες οφείλουμε στον επιβλέποντα καθηγητή μας, κύριο Παπαδάκη για τη συνεχή καθοδήγηση και την παροχή διαρκούς υποστήριξης σε όλη την διάρκεια της έρευνας. Επιπρόσθετα πρέπει να ευχαριστήσουμε και όλα τα μεσαία στελέχη που διέθεσαν τον χρόνο τους τόσο στην φάση του δοκιμαστικού ελέγχου του ερωτηματολογίου, προσφέροντας σημαντικές παρατηρήσεις για την βελτίωσή του, όσο και στη συμπλήρωση του τελικού ερωτηματολογίου

Η ομάδα εργασίας από το Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων αποτελούνταν από τρία άτομα και ο κάθε ένας ανέλαβε να μελετήσει μια συγκεκριμένη θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου. Άμεσο αποτέλεσμα είναι ότι όλες οι εργασίες έχουν ένα κοινό τμήμα το οποίο αφορά την θεωρητική ανάλυση του ρόλου των μεσαίων στελεχών, την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, τις ενδεχόμενες ατέλειες ή παραλείψεις καθώς και κάποιες περιγραφικές αναλύσεις που αφορούν την ταυτότητα του δείγματος γενικότερα. Στη συνέχεια ο κάθε ένας από εμάς έχει πραγματοποιήσει ξεχωριστή έρευνα προκειμένου να μελετήσει συμπεράσματα παλαιότερων ερευνών στην ενότητα που τον αφορά, καθώς και ξεχωριστές στατιστικές αναλύσεις και φυσικά διαφορετικά συμπεράσματα. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δύο συνεργάτες μου, τον Πιταούλη Δημήτριο και τον Χριστοδούλου Ιωάννη για την εξαιρετική συνεργασία.





Πρόλογος

Η συγκεκριμένη έρευνα αποσκοπεί στην μελέτη του ρόλου των μεσαίων στελεχών στις ελληνικές επιχειρήσεις. Ως μεσαίο στέλεχος ορίστηκε για τους σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης, το άτομο εκείνο το οποίο βρίσκεται δύο επίπεδα κάτω από τον γενικό διευθυντή ή τον διευθύνοντα σύμβουλο. Αιτία για την ανάληψη μιας τέτοιας έρευνας υπήρξε η ουσιαστική έλλειψη παρόμοιων μελετών τόσο σε διεθνές όσο και σε ελληνικό επίπεδο, καθώς η πλειοψηφία των παλαιότερων μελετητών ασχολήθηκε με τον ρόλο των ανώτερων στελεχών σε σχέση με διάφορους παράγοντες όπως η αποδοτικότητα και η κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη ήταν η ακόλουθη. Επιλέχθηκε η μέθοδος της δημιουργίας ερωτηματολογίου το οποίο θα συμπληρώνονταν από μεσαία στελέχη των επιχειρήσεων του δείγματος με την μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης. Το δείγμα περιελάμβανε εταιρίες με περισσότερους από 100 απασχολούμενους από τους πιο αντιπροσωπευτικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Προτιμήθηκε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από δύο στελέχη σε κάθε επιχείρηση προκειμένου να καταστούν φανερές και επιμέρους διαφοροποιήσεις μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Είναι προφανές ότι η έρευνα απαιτούσε συγκεκριμένες ποσοτικές πληροφορίες για αυτό ο ρόλος του ερωτηματολογίου ήταν εξαιρετικά σημαντικός. Μεγάλη έμφαση δόθηκε στη σωστή κατασκευή του προκειμένου να περιλαμβάνει όλες τις θεματικές ενότητες που απασχολούν τα μεσαία στελέχη στην καθημερινή τους εργασία. Υπό την καθοδήγηση πάντοτε του επιβλέποντα καθηγητή αποφασίστηκε να περιληφθούν στο ερωτηματολόγιο οι ακόλουθες ενότητες:

- ◀ Χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται
- ◀ Χαρακτηριστικά της εργασίας του μεσαίου διοικητικού στελέχους
- ◀ Χαρακτηριστικά των στελεχών
- ◀ Η ικανοποίηση των στελεχών από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- ◀ Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών

Τέλος υπήρχε και το επιπλέον ερωτηματολόγιο το οποίο αφορούσε στοιχεία για τις συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις τα οποία συμπληρώναμε μόνοι μας και σχετίζεται με οικονομικά και ιδιοκτησιακά στοιχεία.

Ύστερα από τη συγκέντρωση του συνόλου των πιθανών ερωτήσεων επιλέχθηκαν οι πιο ουσιώδεις για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας ενώ χρησιμοποιήθηκε και η μέθοδος του δοκιμαστικού ελέγχου του ερωτηματολογίου (pilot testing), προκειμένου να αντιμετωπιστούν ενδεχόμενες ατέλειες. Έμφαση δόθηκε επίσης στην έκταση και στην εμφάνιση του ερωτηματολογίου, καθώς ο χρόνος των



συμμετεχόντων στελεχών ήταν αρκετά περιορισμένος.

Σημαντική βοήθεια μας παρείχαν οι ήδη χρησιμοποιημένες (από παλαιότερες έρευνες) κλίμακες των Floyd και Wooldridge, οι οποίοι με το έργο τους προέβησαν στην πιο συστηματική ίσως υπάρχουσα έρευνα αναφορικά με τα μεσαία στελέχη. Η ταξινόμηση των ρόλων των μεσαίων στελεχών βασίστηκε κατά κύριο λόγο στο έργο τους. Συνοπτικά οι πέντε ρόλοι των μεσαίων στελεχών που προέκυψαν και στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθοι:

- ◀ Σύνθεση πληροφοριών (Synthesizing)
- ◀ Διευκόλυνση και προετοιμασία της αλλαγής (Facilitating)
- ◀ Υλοποίηση (Implementing)
- ◀ Αγωνιστικότητα ως προς την προώθηση προτάσεων στην ανώτερη διοίκηση (Championing)
- ◀ Επικοινωνία και διαμεσολάβηση (Communicating)

Η συγκεκριμένη εργασία ασχολήθηκε με την ανάλυση του κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών επηρεάζουν τους ρόλους που αυτά υιοθετούν στην καθημερινή τους εργασία. Ως δημογραφικά στοιχεία ορίστηκαν τα έτη που το μεσαίο στέλεχος εργάζεται στη συγκεκριμένη επιχείρηση και στη συγκεκριμένη θέση, οι μηνιαίες καθαρές αποδοχές του, το επίπεδο εκπαίδευσης και το φύλο του. Επιπρόσθετα, μελετήθηκαν και κάποιες επιμέρους συσχετίσεις που κρίθηκαν ενδιαφέρουσες, όπως για παράδειγμα το κατά πόσο οι λοιπές δημογραφικές μεταβλητές επηρεάζουν το μέγεθος των μηνιαίων αποδοχών. Χρησιμοποιήθηκαν οι μέθοδοι των συσχετίσεων και της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Οι στατιστικές αναλύσεις έδειξαν την μικρή σχετικά επιρροή που είχαν τα δημογραφικά στοιχεία στην διαμόρφωση των ρόλων των μεσαίων στελεχών. Η πλειοψηφία των υποθέσεων που διαμορφώθηκαν δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές. Πιο συγκεκριμένα προέκυψαν τα ακόλουθα:

Η ανάλυση συσχετίσεων έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και του ρόλου του συνθέτη πληροφοριών καθώς και του διευκολυντή. Επιπλέον προέκυψε ότι το φύλο επηρεάζει την ικανότητα του μεσαίου στελέχους να ασκήσει τον ρόλο του υλοποιητή και του αγωνιστή όσον αφορά την προώθηση των προτάσεών του. Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης απέδειξε ότι στατιστικά σημαντική σχέση υπάρχει μόνο μεταξύ του φύλου και του ρόλου του αγωνιστή.

Όσον αφορά κάποιες άλλες ενδιαφέρουσες συσχετίσεις, το εκπαιδευτικό επίπεδο σχετίζεται σημαντικά με την αποκέντρωση των αποφάσεων από την ανώτατη διοίκηση. Όσον αφορά τις καθαρές μηνιαίες αποδοχές, η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξε ότι πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των αποδοχών ασκεί το επίπεδο εκπαίδευσης, το φύλο και η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.



Τα ευρήματα της έρευνας είναι μεγάλης σημασίας καθώς επιβεβαιώνουν ή απορρίπτουν σε κάποια σημεία συμπεράσματα παλαιότερων ερευνών. Έτσι έκπληξη προκαλεί το γεγονός ότι οι μηνιαίες αποδοχές, το επίπεδο της εκπαίδευσης και τα έτη εργασίας στην θέση ή στην επιχείρηση δεν επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μεσαίων στελεχών ενώ το φύλο αποτελεί έναν προσδιοριστικό παράγοντα. Σημαντικό συμπέρασμα αποτελεί βέβαια το γεγονός ότι οι ρόλοι που αναγνωρίζει η διεθνής βιβλιογραφία για τα μεσαία στελέχη φαίνονται να έχουν εφαρμογή και στην ελληνική πραγματικότητα.

Η έρευνα αυτή αποτελεί την πρώτη του είδους της στην ελληνική πραγματικότητα. Συνεπώς κρίνεται σκόπιμη η συνέχισή της, ο εμπλουτισμός του δείγματος με επιχειρήσεις από νέους κλάδους. Με αυτό τον τρόπο θα παρέχεται η δυνατότητα στους ερευνητές για πιο εμπειριστατωμένες αναλύσεις που θα αφορούν το σύνολο της εθνικής οικονομίας. Η μελέτη μπορεί να στραφεί και σε νέες θεματικές ενότητες όπως η συσχέτιση της συμπεριφοράς των μεσαίων στελεχών με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των εταιριών ή οι ρόλοι που επιτελούν τα ανώτερα στελέχη.





ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Τα Μεσαία Διοικητικά Στελέχη Σήμερα

1.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αποσαφηνιστεί ο όρος μεσαίο διοικητικό στέλεχος, ενώ επίσης θα παρουσιαστούν οι σύγχρονες τάσεις για το στρατηγικό ρόλο και τις αρμοδιότητες των μεσαίων διοικητικών στελεχών.

Αρχικά θα πρέπει να απαντήσουμε στο ερώτημα τι είναι ένα μεσαίο διοικητικό στέλεχος. Η θέση τους αναμφίβολα βρίσκεται κάπου μεταξύ της διοικητικής κορυφής όπου χαράσσεται η μακροπρόθεσμη στρατηγική και του επιχειρησιακού πυρήνα μιας εταιρίας.

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ως μεσαίο διοικητικό στέλεχος στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα ορίστηκε εκείνο το άτομο που βρίσκεται 1-3 επίπεδα κάτω από έναν γενικό διευθυντή τμήματος. Για παράδειγμα ο διευθυντής πωλήσεων μιας επιχείρησης με άνω των 100 ατόμων προσωπικό δεν είναι μεσαίο στέλεχος, αφού είναι διευθυντής τμήματος, ωστόσο ο διευθυντής πωλήσεων ενός προϊόντος ή μιας γεωγραφικής περιοχής είναι, αφού βρίσκεται κάτω από τον διευθυντή του τμήματος πωλήσεων. Με το ίδιο σκεπτικό, ένας διευθυντής μάρκετινγκ ενός συγκεκριμένου προϊόντος είναι μεσαίο στέλεχος διότι υπάγεται στο διευθυντή μάρκετινγκ που είναι υπεύθυνος για όλο το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο. Τα μεσαία διοικητικά στελέχη απαντώνται φυσικά τόσο σε επιχειρήσεις μεταποίησης όσο και σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

1.2 Σύγχρονες τάσεις για το ρόλο των μεσαίων διοικητικών στελεχών – Οι 5 βασικοί ρόλοι

Η αντίληψη που επικρατεί στην Ελλάδα για τα μεσαία διοικητικά στελέχη είναι συγκεκριμένη και πολύ δύσκολο να περιγραφεί ικανοποιητικά. Είναι τα μεσαία διοικητικά στελέχη πράγματι περιττά όπως πολλοί νομίζουν; Και αν όχι ποια πρέπει να είναι τα καθήκοντά τους σε μια σύγχρονη επιχείρηση; Την ερώτηση αυτή προσπάθησαν να απαντήσουν και οι συγγραφείς Floyd και Wooldridge (1994).

Η αλήθεια είναι πως πολλές φορές βρίσκονται στη δυσάρεστη θέση να δέχονται αδικαιολόγητη κριτική και έντονη αμφισβήτηση. Το μεσαίο διοικητικό στέλεχος θα επωμιστεί όχι μόνο τις ευθύνες από την ανώτατη διοίκηση σε περίπτωση τυχόν αποτυχίας, αλλά θα υποστεί και την επίθεση από τους υφισταμένους του.



Παρόλο που τις τελευταίες δεκαετίες πολλοί οργανισμοί εκσυγχρόνισαν την οργανωτική τους δομή δίνοντας βαρύτητα στην ευελιξία και αφήνοντας πια πίσω την αυστηρά κάθετη ιεραρχική δομή, εντούτοις τα μεσαία διοικητικά στελέχη εξακολουθούν να χαρακτηρίζονται από πολλούς ως φύλακες ή επιστάτες (watch-dogs). Διαπιστώνει δηλαδή κανείς ότι καθώς οι εταιρίες αλλάζουν την δομή τους σε λιγότερες βαθμίδες, τα μεσαία διοικητικά στελέχη θεωρούνται “dead wood”, ακριβώς όπως το νεκρό ξύλο μεταξύ φλοιού και πυρήνα στον κορμό ενός ενήλικου δέντρου (Floyd & Wooldridge, 1996).

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι σε περιπτώσεις απόφασης των ανώτατων διευθυντών για περικοπή εξόδων και μείωση προσωπικού (downsizing), το μεσαίο διοικητικό προσωπικό είναι συνήθως αυτό που απολύεται πρώτο (Thomas & Dunkerley, 1999). Με λίγα λόγια κυριαρχεί η αίσθηση πως δεν προσφέρουν κάτι το χρήσιμο, ή τουλάχιστον είναι λιγότερο χρήσιμοι από το υπόλοιπο δυναμικό (Floyd & Wooldridge, 1994).

Όμως αυτό μάλλον οφείλεται στον μη προσδιορισμό του ρόλου και επομένως στην ελλιπή αξιοποίηση των μεσαίων διοικητικών στελεχών. Στην πραγματικότητα η επιτυχία, ακόμη και των επιχειρήσεων που υιοθετούν μια μοντέρνα και πιο επίπεδη οργανωτική δομή, βασίζεται αποφασιστικά σε διοικητικά στελέχη που μπορούν να διευθύνουν από τη θέση στην οποία βρίσκονται. Σύμφωνα με τις διεθνείς τάσεις της αγοράς δηλαδή τα μεσαία διοικητικά στελέχη αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του ανθρώπινου διοικητικού δυναμικού ενός οργανισμού.

Κύριο μέλημά τους δεν είναι η απλή εκτέλεση εντολών των ανωτέρων ή ο έλεγχος διεργασιών αλλά η συμμετοχή στην οργανωτική μάθηση μέσα στην εταιρία και η εμπλοκή στην χάραξη στρατηγικής. Τα σύγχρονα μεσαία στελέχη δρουν στην επιχείρηση μέσω μιας διαδικασίας μάθησης που στόχος της είναι η αποτελεσματική συγκέντρωση και η ανάπτυξη των δυνατοτήτων του οργανισμού. Παράλληλα τα μεσαία διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητα για τον σχεδιασμό της στρατηγικής αλλά και για την αύξηση του όγκου της «δεξαμενής καινοτομιών» επειδή ακριβώς συχνά είναι τα μόνα άτομα που γνωρίζουν κρίσιμες λεπτομέρειες για το εύρος των δυνατοτήτων που υπάρχουν μέσα στην εταιρία..

Συνεπώς, η επιρροή που ασκούν τα μεσαία διοικητικά στελέχη δεν οφείλεται στην ιεραρχική εξουσία τους, αλλά πηγάζει από τη γνώση και ικανότητα που κατέχουν λόγω της θέσης τους, η οποία τους επιτρέπει να συνδυάζουν στρατηγικές και επιχειρησιακές – λειτουργικές πληροφορίες. Με αυτή λοιπόν τη λογική, κάθε στέλεχος που συμμετέχει τακτικά στις λειτουργίες του οργανισμού και ταυτόχρονα έχει πρόσβαση και στην ανώτατη διοίκηση έχει τη δυναμική να είναι ένα στρατηγικό μεσαίο διοικητικό στέλεχος (Wall & Wall , 1999).

Επίσης, καθώς ο σημερινός επιχειρηματικός κόσμος βασίζεται ολοένα και περισσότερο στις υπηρεσίες, το σημερινό μεσαίο στέλεχος είναι περισσότερο συγκεντρωμένο στη διαχείριση των εξωτερικών σχέσεων της εταιρίας, αλλά και στην ανάπτυξη πρωτότυπων διακανονισμών μεταξύ



εσωτερικών συνεργατών. Έτσι προωθεί περισσότερο τον συντονισμό, την επικοινωνία και την καινοτομία μεταξύ πολλών τμημάτων της επιχείρησης ή μεταξύ διαφορετικών οργανισμών και δεν περιορίζεται μόνο στις λειτουργίες της μονάδας του.

Είναι εξάλλου αναμφισβήτητο γεγονός ότι στην οικονομία της εποχής μας ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, η αναζήτηση νέων πελατών και οι ραγδαίες αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον ανάγκασαν τις εταιρίες να μετατοπίσουν τις προτεραιότητές τους. Αντί της ανεξέλεγκτης αύξησης του μεγέθους τους και του αυστηρού ελέγχου διαδικασιών στρέφονται πια προς την διαφοροποίηση, την καινοτομία και την ανταπόκριση στις επιθυμίες των πελατών. Καθώς ο ρυθμός των αλλαγών αυξάνεται συνεχώς, η σημασία του αναλυτικού σχεδιασμού της παρακολούθησης και του ελέγχου μειώνεται. Τα μεσαία διοικητικά στελέχη καλούνται λοιπόν να εστιάσουν στο «what» της στρατηγικής, οξύνοντας το όραμα της ανώτατης διοίκησης μέσω ανάπτυξης και προώθησης πρωτοβουλιών που ανταποκρίνονται στις σημερινές απαιτητικές συνθήκες.

Διαπιστώνουμε λοιπόν πως οι αλλαγές στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον στρέφουν τόσο τους οργανισμούς όσο και τον στρατηγικό ρόλο των μεσαίων διοικητικών στελεχών στην ίδια κατεύθυνση: σε έναν νέο κόσμο όπου όλα είναι ρευστά και όπου η κατοχή γνώσης είναι ο μόνος σταθερός στόχος. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει όλα τα παραπάνω και επαναπροσδιορίζει το σύγχρονο ρόλο του μεσαίου διοικητικού στελέχους.

Πίνακας 1.1: Η αλλαγή κατεύθυνσης του ρόλου των μεσαίων διοικητικών στελεχών

Παραδοσιακή κατεύθυνση	Σύγχρονη αντίληψη
Συντονισμός εντός ενός συγκεκριμένου τμήματος ή μονάδας.	Επίτευξη επικοινωνίας και σχέσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή και εταιριών
Έλεγχος αύξησης μεγέθους	Αναζήτηση και εύρεση καινοτομιών
Εκτέλεση σχεδίων	Ενθάρρυνση πνεύματος ανάπτυξης και εξέλιξης
Εφαρμογή και χρήση νέων τεχνολογιών στην παραγωγή.	Μεταβίβαση και διάχυση της τεχνολογίας εντός του οργανισμού.

Πηγή: Floyd and Wooldridge (1996)

Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι οι χαρακτηρισμοί του «νεκρού ξύλου» ή του «σκύλου φύλακα» – επιστάτη για το σημερινό μεσαίο διοικητικό στέλεχος ανήκουν πια στο παρελθόν. Ταίριαζον στη δεκαετία του 1950, όπου ενώ οι βιομηχανίες της Ευρώπης και της Ιαπωνίας προσπαθούσαν να συνέλθουν από την καταστροφή του πολέμου, η βιομηχανία της Αμερικής γνώριζε

μεγάλη βιομηχανική ανάπτυξη και τα μεσαία διοικητικά στελέχη ήταν απαραίτητα για έλεγχο της παραγωγής και για επίλυση τυχόν προβλημάτων. Αυτό όμως δεν ισχύει πια.

Το νέο μοντέλο ανταγωνισμού τοποθετεί τις διοικητικές ικανότητες ως αιχμή του δόρατος μιας εταιρίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οπότε, οι ατομικές γνώσεις και ικανότητες καθενός μεσαίου στελέχους μπορούν να αποβούν κρίσιμες για την αναγνώριση των αδυναμιών αλλά και την ανάπτυξη νέων κρυφών δυνατοτήτων. Ίσως όμως ακόμα πιο σημαντική να είναι η κεντρική θέση που κατέχει το μεσαίο διοικητικό στέλεχος στο δίκτυο πληροφοριών πράγμα που του επιτρέπει να αποτελεί την κινητήρια δύναμη στην οργανωσιακή μάθηση.

Μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία καταλήξαμε σε 5 βασικούς ρόλους, οι οποίοι καλύπτουν όσα γράφτηκαν μέχρι τώρα στο παρόν κεφάλαιο για τις νέες τάσεις των αρμοδιοτήτων του μεσαίου διοικητικού στελέχους. Αυτοί οι 5 ρόλοι αναφέρονται περιληπτικά παρακάτω και αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο με περισσότερες λεπτομέρειες.

◀ Σύνθεση πληροφοριών (synthesizing): Κύρια αποστολή είναι η συλλογή πληροφοριών από όλες τις δυνατές πηγές και η επεξεργασία – παρουσίαση αυτών ώστε να ακολουθήσουν οι προτάσεις προς τη διοίκηση.

◀ Διευκόλυνση – Προετοιμασία για αλλαγή (facilitating): Ο ρόλος αυτός αφορά την απόκτηση γνώσης μέσω εμπειρίας και η διάχυση αυτής σε όλον τον οργανισμό (organizational learning). Επίσης, περιλαμβάνει και την υποστήριξη των υφισταμένων του σε εργασιακά θέματα (απορίες, προβλήματα). Τέλος, το μεσαίο διοικητικό στέλεχος καταπολεμά την αδράνεια και να διασφαλίζει ένα κλίμα εργασίας για πειραματισμούς και νέες ιδέες.

◀ Υλοποίηση (implementing): Πρόκειται για τον μετασχηματισμό των μερικές φορές αόριστων στόχων της ανώτατης διοίκησης σε συγκεκριμένα πλάνα δράσης, κατανοητά για τα κατώτερα επίπεδα.

◀ Αγωνιστικότητα – Προώθηση προτάσεων (championing): Η κεντρική ιδέα αυτού του ρόλου είναι η προώθηση στρατηγικών προς την ανώτατη διοίκηση, καθώς και η ανακάλυψη νέων δυνατοτήτων του οργανισμού.

◀ Επικοινωνία – Διαμεσολάβηση (communicating): Τέλος, το μεσαίο στέλεχος πρέπει να φροντίζει για το ηθικό και την καλή ψυχολογία των υφισταμένων του, έτσι ώστε εκείνοι να νιώθουν σιγουριά και ασφάλεια (therapist). Επίσης, οφείλει να προωθεί τυχόν αιτήματά τους προς την ανώτατη διοίκηση. Το μεσαίο στέλεχος επικοινωνεί με τους συνεργάτες του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, υφισταμένους ή ανωτέρους.

Επομένως, και είναι απαραίτητο να αναφερθεί, τα μεσαία διοικητικά στελέχη έχουν να κάνουν και με την διοίκηση αλλαγών. Οι παραπάνω ρόλοι περιλαμβάνουν την κατανόηση για την ανάγκη της αλλαγής (synthesizing), την προετοιμασία για την αλλαγή (facilitating), την παρακίνηση της ανώτατης



διοίκησης (*championing*), την διεύθυνση της αλλαγής (*implementing*), ενώ τέλος ο μεσαίος μάνατζερ πρέπει και να επικοινωνήσει την αλλαγή (*communicating*, συναισθηματική κάλυψη).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Οι Σύγχρονοι Ρόλοι των Μεσαίων Διοικητικών Στελεχών

Στο παρόν κεφάλαιο θα περιγραφούν αναλυτικότερα οι 5 στρατηγικοί ρόλοι των σημερινών μεσαίων διοικητικών στελεχών που αναφέρθηκαν στο τέλος του προηγούμενου κεφαλαίου. Περιλαμβάνονται οι ρόλοι του συνθέτη πληροφοριών (synthesizer), του διευκολυντή της οργανωτικής μάθησης και της διάχυσης των πληροφοριών στην εταιρία (facilitator), του υλοποιητή των πλάνων της ανώτατης διοίκησης (implementer), του «αγωνιστή» – προωθητή των προτάσεων του προς την ανώτατη διοίκηση (champion), καθώς και αυτός του διαμεσολαβητή (communicator). Οι 4 πρώτοι ρόλοι είναι κατά κύριο λόγο βασισμένοι στο ερευνητικό έργο των συγγραφέων Floyd και Wooldridge (1996).

2.1 Σύνθεση πληροφοριών (Synthesizing)

2.1.1 Εισαγωγή

Ο ρόλος αυτός αντιπροσωπεύει κατά κάποιον τρόπο την επαφή των στελεχών με τα καθημερινά γεγονότα εντός και εκτός της επιχείρησης. Κάθε μεσαίο διοικητικό στέλεχος αξιολογεί σε ένα βαθμό τη στρατηγική σημασία των γεγονότων και των πληροφοριών του περιβάλλοντός του, ακόμα και ασυνείδητα κάποιες φορές, μοιράζεται ιδέες, λαμβάνει μέρος σε συζητήσεις, παρουσιάζει αποτελέσματα στους ανωτέρους του και συμμετέχει σε πλήθος άλλων δραστηριοτήτων.

Το γεγονός όμως ότι αυτό ισχύει για όλα τα μεσαία στελέχη, δεν σημαίνει ότι όλοι είναι εξίσου αποδοτικοί σε αυτόν το ρόλο ή ότι έστω είναι όλοι επαρκείς για να τον εξασκήσουν. Πρόκειται για μια καθαρά υποκειμενική διαδικασία που απαιτεί τόσο διανοητικές, όσο και διαπροσωπικές δεξιότητες. Μπορούμε να ορίσουμε λοιπόν το ρόλο του συνθέτη πληροφοριών (synthesizing) ως «μια υποκειμενική διαδικασία, κατά την οποία τα μεσαία διοικητικά στελέχη αποδίδουν στρατηγικό νόημα σε λειτουργικό και στρατηγικού περιεχομένου πληροφορίες και επικοινωνούν τα συμπεράσματά τους σε άλλους» (Floyd & Wooldridge, 1996). Η βελτίωση των ικανοτήτων ενός μεσαίου στελέχους στη διεκπεραίωση του ρόλου αυτού, μπορεί να αποβεί ευεργετική για την στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.

2.1.2 Η βάση στρατηγικών πληροφοριών της επιχείρησης

Τα μεσαία διοικητικά στελέχη είναι ουσιαστικά ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στο στρατηγικό και λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης. Βασική συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι να «βομβαρδίζονται» συνεχώς με πληροφορίες που προέρχονται είτε από το εσωτερικό, είτε



από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αξιολογώντας τις διάφορες πληροφορίες και μοιραζόμενα αυτές με άλλους (συμπεριλαμβανομένων και των ανωτάτων στελεχών), τα μεσαία στελέχη συνδυάζουν του πλούτο αυτό νέων δεδομένων με τον υπάρχοντα τρόπο στρατηγικής σκέψης, για να δημιουργήσουν τελικά μια βάση στρατηγικών πληροφοριών για την επιχείρηση.

Ακολουθεί μια λίστα με τα κυριότερα στοιχεία – πληροφορίες που απαιτούνται για τη δημιουργία της βάσης αυτής. Ουσιαστικά καθένας από τους τύπους πληροφοριών αντιπροσωπεύει ένα κομμάτι του «στρατηγικού παζλ», κανένας από αυτούς όμως δεν είναι σε θέση για να μας προσφέρει επαρκείς πληροφορίες. Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής (Floyd & Wooldridge, 1996):

◀ Υπάρχων τρόπος στρατηγικής συλλογιστικής: Η γνώση του τρόπου που σκέφτονται και ενεργούν τα ανώτατα στελέχη, βοηθά το μεσαίο στέλεχος να αξιολογεί σωστά τις στρατηγικές πληροφορίες και με τον τρόπο του να επηρεάζει τον τρόπο που σκέφτονται όλοι μέσα στην επιχείρηση.

◀ Πληροφορίες για τους πελάτες: Χρειάζεται συνεχής πληροφόρηση για τους πελάτες της επιχείρησης, είναι ο κύριος τρόπος να προσαρμοστεί στις ανάγκες και απαιτήσεις τους. Η έρευνα δείχνει ότι οι πιο πολλές καινοτομίες σε προϊόντα οφείλονται σε αυτές τις πληροφορίες και πολύ λιγότερο στο τμήμα R&D της επιχείρησης.

◀ Πληροφορίες για τους ανταγωνιστές: Η γνώση της στρατηγικής των ανταγωνιστών βοηθά στην πρόβλεψη της πορείας του ανταγωνισμού στον κλάδο και παράλληλα η επιχείρηση μπορεί να μάθει και να υιοθετήσει νέες τεχνολογίες και διαδικασίες που εφαρμόζονται από τους ανταγωνιστές.

◀ «Δικτυακές πληροφορίες»: Η εταιρία μπορεί να ωφεληθεί και από την ανταλλαγή πληροφοριών με εταιρίες, με τις οποίες μπορεί είτε να βρίσκεται υπό το ίδιο ιδιοκτησιακό καθεστώς, είτε να έχει συνάψει στρατηγικές συμμαχίες. Στην περίπτωση αυτή, η ανταλλαγή πληροφοριών είναι πιο εύκολη.

◀ Γνώση και πληροφόρηση για τις καθημερινές διαδικασίες: Η ανάμιξη του μεσαίου στελέχους με το λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης του παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την κατάσταση και τις δυνατότητες βελτίωσης της επιχείρησης στον τομέα αυτό. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να αποκτήσουν στρατηγική σημασία αν αξιολογηθούν σωστά.

◀ Γνώση και πληροφόρηση για την τεχνολογία: Η ενασχόληση με τις λειτουργικές διαδικασίες παρέχει στο μεσαίο στέλεχος πρακτικές γνώσεις σχετικές την τεχνολογία που αφορά τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Κάθε εξέλιξη η αλλαγή στον τομέα αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί στρατηγικά.

Είναι σημαντικό να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι αν θεωρήσουμε πως το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό και εξωτερικό) αποτελείται από ανώτερα και κατώτερα στελέχη (μέχρι και τον τελευταίο υπάλληλο), πελάτες, προμηθευτές, συμβούλους της επιχείρησης, ανταγωνιστές κλπ., τα

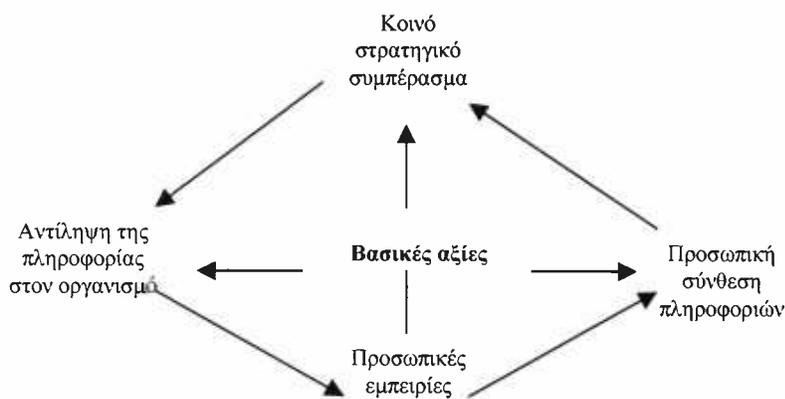


μεσαία στελέχη είναι αυτά που έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν και να έχουν επαφή με περισσότερους φορείς του περιβάλλοντος αυτού, σε σχέση με οποιονδήποτε άλλο μέσα στην επιχείρηση (boundary-spanning position). Για αυτό ακριβώς η σύνθεση πληροφοριών είναι τόσο μεγάλης στρατηγικής σημασίας ρόλος για τα μεσαία διοικητικά στελέχη (Floyd & Wooldridge, 1997).

2.1.3 Οργανωσιακή μάθηση

Το γεγονός ότι τα μεσαία στελέχη βρίσκονται ουσιαστικά στο κέντρο αυτής της ανταλλαγής πληροφοριών, δεν σημαίνει ότι αποτελούν από μόνοι τους και την πηγή οργανωσιακής μάθησης. Βρίσκονται απλώς στην καλύτερη θέση για να συλλέξουν και να συνδυάσουν πληροφορίες, περικλείοντάς τες σε ένα στρατηγικό πλαίσιο. Το κατά πόσον όλα αυτά αξιοποιούνται τελικά όμως, εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να «μαθαίνει». Το ακόλουθο σχήμα δείχνει συνοπτικά πώς η σύνθεση και αξιολόγηση των γεγονότων από ένα στέλεχος, εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο της οργανωσιακής μάθησης.

Σχήμα 2.1: Ο ρόλος των κύριων αξιών και της προσωπικής σύνθεσης πληροφοριών στην οργανωσιακή μάθηση



Πηγή: Floyd & Wooldridge (1996)

Περισσότερα για την οργανωσιακή μάθηση θα αναφερθούν στην ανάλυση του ρόλου του «διευκολυντή» (§2.2).

2.1.4 Κατηγοριοποίηση των εισερχόμενων πληροφοριών

Η κατηγοριοποίηση είναι ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα της ερμηνείας των εισερχόμενων πληροφοριών και ένας από τους βασικότερους τρόπους με τους οποίους τα μεσαία

στελέχη επηρεάζουν τη στρατηγική συλλογιστική των υπόλοιπων μέσα στην επιχείρηση. Η ένταξη των πληροφοριών σε κατηγορίες, τις κάνει ευκολότερα μεταβιβάσιμες ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης, καθώς επιταχύνει την αφομοίωσή τους, δίνοντας τους ταυτόχρονα και στρατηγικό περιεχόμενο.

Ένας πολύ συνηθισμένος διαχωρισμός των πληροφοριών, ο οποίος συναντάται και πιο συχνά στις επιχειρήσεις και με τον οποίο θα ασχοληθούμε εδώ συνοπτικά, είναι οι εξής δύο κατηγορίες: ευκαιρίες και απειλές. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα έρευνας, που αφορά τα αποτελέσματα της κατηγοριοποίησης αυτής στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (strategic decision making).

Πίνακας 2.1: Η επιρροή της κατηγοριοποίησης πληροφοριών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων

Όνομα κατηγορίας	Συμπεράσματα για τη διαδικασία απόφασης	Συμπεράσματα για τη φύση της απόφασης
Ευκαιρία (γενικά αντιληπτή ως ελεγχόμενη και ως πιθανή πηγή οφέλους)	Τείνει να <i>αυξήσει</i> τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων και των συμμετεχόντων στη λήψη της απόφασης	Τείνει να προκαλεί αποφάσεις που αφορούν <i>μικρού</i> εύρους αλλαγές που σχετίζονται κυρίως με το <i>εξωτερικό</i> περιβάλλον της επιχείρησης
Απειλή (γενικά αντιληπτή ως μη ελεγχόμενη και ως πιθανή πηγή ζημιών)	Τείνει να <i>μειώσει</i> τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων και των συμμετεχόντων στη λήψη της απόφασης	Τείνει να προκαλεί αποφάσεις που αφορούν <i>μεγάλου</i> εύρους αλλαγές που εστιάζονται κυρίως στο <i>εσωτερικό</i> της επιχείρησης.

Πηγή: Floyd & Wooldridge (1996)

Από τον παραπάνω πίνακα είναι φανερό ότι με την απόδοση του χαρακτηρισμού ευκαιρία» ή «απειλή» στα διάφορα γεγονότα, τα μεσαία διοικητικά στελέχη μπορούν να διαδραματίσουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στο πως αυτά θα γίνουν αντιληπτά μέσα στην επιχείρηση, αλλά και στο πως θα αντιδράσει σε αυτά η ανώτατη διοίκηση.

2.1.5 Παρουσίαση πληροφοριών – θέσεων από τα μεσαία στελέχη

Γενικά, οι απειλές, όπως είναι αναμενόμενο, ελκύουν περισσότερο την προσοχή από τις ευκαιρίες. Κατά τον ίδιο ακριβώς τρόπο, οι ιδέες – προτάσεις που παρουσιάζονται σαν νέες, διαφορετικές ή επείγουσες, είναι πιο πιθανό να γίνουν αντιληπτές και να ληφθούν υπόψη από τα ανώτατα στελέχη. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και ο αριθμός των ανθρώπων που βρίσκονται πίσω από μια πρόταση, όσο μεγαλύτερος είναι αυτός, τόσο μεγαλύτερης προσοχής απολαμβάνει.

Τέλος, είναι αυτονόητο ότι ένα ανώτατο στέλεχος δύσκολα θα ασχοληθεί με ένα ζήτημα που δεν στηρίζεται από επαρκή επιχειρηματολογία ή είναι ασαφές.

Τα μεσαία στελέχη που είναι επιτυχημένα στην εξάσκηση του ρόλου αυτού, είναι συνήθως συγκροτημένα, μιλούν με επιχειρήματα και ξέρουν πώς να παρουσιάσουν τις θέσεις τους, ώστε να φαίνονται λογικές και πειστικές. Αυτό από μόνο του μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα στελέχη διαφέρουν αισθητά μεταξύ τους στην ικανότητα αυτή και επομένως δεν είναι εξίσου αποτελεσματικοί στο να ελκύουν την προσοχή των ανωτέρων τους για τέτοια ζητήματα. Αναμφίβολα όμως, τα μεσαία στελέχη που κατορθώνουν να ακούγεται η «φωνή» τους στα ανώτερα κλιμάκια, είναι πολύτιμα για την επιχείρηση, καθώς προσθέτοντας και τη δική τους άποψη, αυξάνουν τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων για κάθε τρέχον πρόβλημα.

2.1.6 Συμπέρασμα

Στην εφαρμογή του ρόλου της σύνθεσης πληροφοριών (synthesizing), τα μεσαία διοικητικά στελέχη συμμετέχουν σε μια ευρεία διαδικασία οργανωσιακής μάθησης και ερμηνείας των γεγονότων, τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στη διαδικασία αυτή, κατέχουν σημαντικό ρόλο και τόσο τα υψηλόβαθμα στελέχη, όσο και οι εργαζόμενοι στο λειτουργικό επίπεδο (operating level) της επιχείρησης. Όπως τονίστηκε όμως, η θέση όμως στην οποία βρίσκονται τα μεσαία στελέχη, τους παρέχει τη δυνατότητα να συνδυάζουν ένα πολύ μεγαλύτερο εύρος πληροφοριών από πολύ περισσότερες πηγές, σε σχέση με τον οποιοδήποτε άλλο. Από την αποτελεσματικότητα επομένως του κάθε μεσαίου στελέχους στην εξάσκηση αυτού του καθήκοντος (και από πολλούς άλλους παράγοντες βέβαια) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό το αν θα επηρεαστεί θετικά η ικανότητα της επιχείρησης να αφομοιώνει νέες πληροφορίες και να τις αξιοποιεί προς όφελός της.

2.2 Διευκόλυνση – Προετοιμασία για αλλαγή (Facilitating)

2.2.1 Εισαγωγή

Στην προηγούμενη παράγραφο αναφερθήκαμε στον ρόλο του συνθέτη πληροφοριών και στο πώς αυτός βοηθά στο να δημιουργηθεί εκείνο το γνωστικό υπόβαθρο στην εταιρία που θα της επιτρέψει να λειτουργήσει με επάρκεια. Για αυτό και ο παραπάνω ρόλος μπορεί να θεωρηθεί ως ο ρόλος που παρέχει τη γνώση στην εταιρία, διαχέοντάς την προς όλες τις κατευθύνσεις (Quy Nguyen Huy, 2001). Η γνώση όμως δεν είναι μόνο η θεωρητική, γνώση μπορεί κανείς να αποκτήσει και πειραματιζόμενος. Το



πείραμα είναι σημαντικό στοιχείο τόσο της έρευνας, όσο και της γνώσης. Συγκεκριμένα αν μέσα σε μία εταιρία, δεν υπάρχει η δυνατότητα στα μέλη της για πειραματισμούς, για διαδικασίες δηλαδή που ξεφεύγουν από τα όρια της καθημερινής ρουτίνας, τότε το επίπεδο της νέας γνώσης που θα αποκτηθεί από τα μέλη αυτής της εταιρίας θα είναι από πολύ μικρό έως αμελητέο.

Ο ρόλος του μεσαίου διοικητικού στελέχους ως «διευκολυντή» είναι η δημιουργία συνθηκών πειραματισμού, συνθηκών «εργαστηρίου», για τους υφισταμένους του. Η διάχυση της πληροφορίας μέσα σε αυτό το περιβάλλον εργαστηρίου είναι πολύ γρήγορη και οι κανόνες λειτουργίας του έχουν τεθεί προσωρινά σε αναστολή. Κι εδώ λοιπόν εμφανίζεται εμπλοκή του μεσαίου διοικητικού στελέχους στη διαδικασία οργανωσιακής μάθησης εντός του οργανισμού. Η τελευταία, σύμφωνα με την Kanter (1982), αποτελεί το κλειδί για τη μελλοντική αύξηση των δυνατοτήτων (capabilities) της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να δώσουμε ένα πρώτο ορισμό για τον ρόλο του διευκολυντή (facilitator). Ο ρόλος αυτός συνίσταται στη «δημιουργία και ανάπτυξη προγραμμάτων στην εταιρία που ευνοούν τον πειραματισμό, που δίνουν τη δυνατότητα στους υφισταμένους για πρωτοβουλίες και έτσι βοηθούν την εταιρία να είναι πιο ευέλικτη και πιο εύκολα προσαρμόσιμη σε αλλαγές στρατηγικής ή σε αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον» (Floyd & Wooldridge, 1996).

2.2.2 Οργανωσιακή αδράνεια

Για να γίνει πιο κατανοητός ο παραπάνω ορισμός πρέπει να εξηγηθεί ο ρόλος της αδράνειας και το πώς αυτή επηρεάζει τη λειτουργία της εταιρίας.

Η αδράνεια λοιπόν σχετίζεται με την επιλογή καθώς και την εκτέλεση μιας σειράς στρατηγικών και στόχων σε μια εταιρία. Η αφοσίωση των μελών μιας εταιρίας σε μια καινούρια στρατηγική, δεν είναι μεγάλη στα πρώιμα στάδια του κύκλου ζωής αυτής της στρατηγικής και οι περισσότεροι υπάλληλοι βλέπουν με σκεπτικισμό αυτήν τη νέα στρατηγική. Καθώς ο καιρός περνάει και αυτή η νέα στρατηγική αποδεικνύεται επιτυχής, όλο και περισσότερα μέλη της εταιρίας αρχίζουν να πείθονται για την αποτελεσματικότητα αυτής και να ανεβαίνει η εκτίμησή τους για τα μέλη της ανώτατης διοίκησης που σχεδίασαν αυτή την επιτυχημένη στρατηγική. Αυτή η εκτίμηση φτάνει στο μέγιστο βαθμό της καθώς τα οικονομικά οφέλη αυτής της στρατηγικής μεγιστοποιούνται. Αυτή η εκτίμηση σε συνδυασμό με τις δομές που έχουν αναπτυχθεί στην εταιρία και είναι απαραίτητες για την σωστή εκτέλεση της στρατηγικής, έχουν ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται δυνάμεις αδράνειας που εμποδίζουν τα στελέχη να απαγκιστρωθούν από την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη που δείχνουν σε αυτά τα πρόσωπα και σε αυτές τις δομές. Έτσι όταν αρχίζουν να φαίνονται τα πρώτα σημάδια παρακμής αυτής της στρατηγικής,



όπως για παράδειγμα αρνητικά οικονομικά στοιχεία, πτώση των πωλήσεων, αυτά, λόγω της αδράνειας που έχει δημιουργηθεί, φιλτράρονται από τα στελέχη και παρουσιάζονται ως ανεξέλεγκτες καταστάσεις που δημιουργεί η αγορά, δηλαδή δεν παραδέχονται την αποτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής. Αυτό είναι πολύ σοβαρό και μπορεί να επιφέρει μια μεγάλη κρίση στην εταιρία που μπορεί να ταράξει τα θεμέλια της. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει ακριβώς αυτή την πορεία της αδράνειας κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής μιας στρατηγικής.

Πίνακας 2.2: Στρατηγική αλλαγή και αδράνεια

Στάδιο στον κύκλο ζωής μιας στρατηγικής	Stress/Επίπεδο αδράνειας
Δημιουργία	Χαμηλό/Χαμηλό
Επιτυχημένη αρχική εφαρμογή	Μέτριο/Δημιουργείται Ορμή
Καθιερωμένη επιτυχημένη στρατηγική	Μέτριο/Γρήγορη ανάπτυξη
Περιβαλλοντικά ή οικονομικά αρνητικά σημάδια	Υψηλό/Φαινόμενο «χιονοστιβάδας»
Κρίση	Σημείο κρίσιμης κατάστασης

Πηγή: Floyd & Wooldridge (1996)

2.2.3 Το «δίλημμα» των διευκολυντών (facilitators)

Είδαμε λοιπόν πώς η αδράνεια μπορεί να αποδειχθεί επικίνδυνη για μία επιχείρηση. Και ενώ ο ρόλος των ανώτατων στελεχών είναι να ανακαλύψουν τις νέες στρατηγικές κατευθύνσεις που θα πρέπει να ακολουθήσει μια εταιρία, ο ρόλος των μεσαίων διοικητικών στελεχών είναι να μην αφήσουν αυτήν την αδράνεια να υπονομεύσει αυτήν την κατεύθυνση. Επίσης θα πρέπει να έχουν προετοιμάσει το έδαφος για τις αλλαγές που μπορεί να επιφέρει μια ενδεχόμενη μεταβολή της στρατηγικής ή μια κρίση στην εταιρία. Ο διευκολυντής θα πρέπει να έχει προνοήσει για τις αλλαγές και να έχει προσαρμόσει τις λειτουργίες του τμήματός του πάνω σε αυτές. Με αυτόν τον τρόπο θα καταπολεμήσει την αδράνεια και τις αρνητικές της επιδράσεις κατά τη διάρκεια όλου του κύκλου ζωής μια στρατηγικής.

Στην ουσία ο διευκολυντής βρίσκεται μεταξύ ενός σημαντικού διλήμματος. Από τη μια πρέπει να δίνει πρωτοβουλίες στους υφισταμένους του και να τους επιτρέπει να πειραματίζονται παρακάμπτοντας αρκετές φορές τους κανονισμούς και από την άλλη, επειδή ως μεσαίο διοικητικό στέλεχος είναι επιφορτισμένος με την υλοποίηση της στρατηγικής που του έχει ανατεθεί, να διατηρεί εκείνους τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία της εταιρίας. Ο ρόλος του διευκολυντή είναι ο πιο σύνθετος από τους 5 ρόλους και πολλοί τον έχουν παρομοιάσει με το λεωφορείο που έχει σχήμα σαν ακορντεόν. Το στέλεχος εισέρχεται μέσα στις σκληρές δομές τις

εταιρίας και τους δίνει μια ελαστικότητα, όπως ακριβώς και στο λεωφορείο αυτή η ένωση βοηθάει στο να μειωθούν οι κραδασμοί από τις ανωμαλίες του οδοστρώματος, έτσι και στην εταιρία βοηθάει στο να ελαχιστοποιηθούν οι κραδασμοί μιας ενδεχόμενης κρίσης. (Floyd & Wooldridge, 1996)

2.2.4 Σύνδεση της διευκόλυνσης (facilitating) με την αγωνιστικότητα (championing)

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι ο ρόλος του διευκολυντή είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον ρόλο του «αγωνιστή» (champion – βλ. §2.4) και πολλές φορές είναι προαπαιτούμενο για έναν επιτυχημένο αγωνιστή. Πραγματικά αν σε μια εταιρία ο ρόλος του διευκολυντή έχει κυριαρχήσει σε μια μονάδα της, τότε αυτή η μονάδα γίνεται ένα εργαστήριο μέσα στο οποίο μπορούν να δοκιμαστούν νέες ιδέες χωρίς την επίσημη έγκριση της ανώτατης διοίκησης. Έτσι οι υφιστάμενοι, ευρισκόμενοι κοντινότερα στις συνθήκες της αγοράς, αποτελούν πόλους από τους οποίους το μεσαίο διοικητικό στέλεχος μπορεί να αντλήσει ιδέες και πρωτοβουλίες και να τις παρουσιάσει στην ανώτερη διοίκηση. Εν τέλει, ο ρόλος του αγωνιστή συνδέεται άμεσα με την πίεση που υπάρχει για αλλαγή σε συνάρτηση με το κατά πόσο η ανώτατη διοίκηση είναι διατεθειμένη να ακούσει. Ο ρόλος του μεσαίου διοικητικού στελέχους ως διευκολυντή παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση που πρέπει να έχει ο αγωνιστής. Έτσι, ενώ ο ρόλος αυτός συνδέεται συνήθως με μία μονάδα στην εταιρία, η σύνδεσή του με τον ρόλο του αγωνιστή, σημαίνει ότι στην ουσία γίνεται η αφορμή για γενικότερη καινοτομία μέσα στην εταιρία.

Ωστόσο αυτό δεν είναι πάντα εύκολο, καθώς ο ρόλος του διευκολυντή βασίζεται στη διασφάλιση κλίματος εργαστηρίου, σε πειραματισμούς, καινοτομίες και σε μεθόδους «δοκιμής – σφάλματος», πράγμα που σημαίνει ότι απαιτείται υπομονή. Αυτό έχει ως αποτελέσματα τα επιθυμητά αποτελέσματα να μην έρχονται πάντοτε αμέσως (Uyterhoeven, 1989).

2.2.5 Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, ο ρόλος του διευκολυντή είναι κρίσιμος για την προσαρμοστικότητα που πρέπει να έχει μια εταιρία. Χωρίς ένα αποτελεσματικό μηχανισμό προσαρμογής οι εταιρίες δυσκολεύονται να υπερνικήσουν την αδράνεια που συνδέεται με τις καθιερωμένες πρακτικές που χρησιμοποιούν. Τα μεσαία διοικητικά στελέχη που έχουν αυτό τον ρόλο βοηθούν την προσαρμογή με το να δημιουργούν καινοτομικές επιχειρησιακές πρακτικές και με το να υποθάλπουν τις πρωτοβουλίες των υφισταμένων τους. Με πολλούς τρόπους λοιπόν η προσαρμοστικότητα που επιτυγχάνει η διευκόλυνση αυτή αποτελεί το υπόβαθρο για επιτυχημένη εξάσκηση του ρόλου του αγωνιστή (champion).



2.3 Υλοποίηση (Implementing)

2.3.1 Εισαγωγή

Ο πιο εύκολα αναγνωρίσιμος ρόλος του μεσαίου διοικητικού στελέχους είναι αυτός της υλοποίησης των προθέσεων της ανώτατης διοίκησης, όπως κατέληξαν και οι Floyd και Wooldridge (1994). Όπως και ο ρόλος του διευκολυντή (§2.2), αλλά και του διαμεσολαβητή (§2.5), ο ρόλος του υλοποιητή αναφέρεται στη διαχείριση της αλλαγής από το μέρος του μεσαίου διοικητικού στελέχους. Αυτό που διαχωρίζει αυτόν τον ρόλο από τον προηγούμενο είναι το ότι το μεσαίο στέλεχος δεν δρα αυτόνομα όπως στον προηγούμενο ρόλο, αλλά δίνει νέες στρατηγικές προτεραιότητες στην οργάνωση της εταιρίας, οργάνωση η οποία έχει χαραχθεί από την ανώτατη διοίκηση. Σε αντίθεση με τον ρόλο της διευκόλυνσης, που χαρακτηρίζεται από σταδιακές αλλαγές, από ένα σταδιακό μετασχηματισμό της εταιρίας για να μπορέσει να ανταποκριθεί σε μια κρίση, ο ρόλος του υλοποιητή σχετίζεται με μεγάλης έκτασης αλλαγές, οι οποίες έχουν επίσημο χαρακτήρα. Το μεσαίο διοικητικό στέλεχος που ασκεί αυτόν το ρόλο, εφαρμόζει μια προκαθορισμένη στρατηγική παρεμβαίνοντας στις επίσημες λειτουργίες της εταιρίας και δημιουργώντας νέα συστήματα και δομές. Κατ'ουσίαν ο ρόλος αυτός συνίσταται στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων μιας εταιρίας με διαφορετικό τρόπο.

Ενώ η υλοποίηση θεωρείται ο πρωταρχικός ρόλος του μεσαίου διοικητικού στελέχους, συχνά εκλαμβάνεται ως ένας απλός έλεγχος των δραστηριοτήτων της εταιρίας με σεβασμό και προσήλωση στους στόχους της ανώτατης διοίκησης. Αυτός ο χαρακτηρισμός χωρίς να είναι εντελώς λαθεμένος, αδυνατεί να αποδώσει πλήρως το ρόλο που καλείται να παίξει ένας υλοποιητής μέσα σε μια εταιρία. Καθώς επιταχύνει η διαμόρφωση της στρατηγικής από την ανώτατη διοίκηση, για να διατηρηθεί η επαφή με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, ο υλοποιητής παρεμβαίνει διαρκώς με σκοπό να αλλάξει τις βασικές λειτουργίες της εταιρίας και να τις ευθυγραμμίσει με την σχηματιζόμενη από τα ανώτατα στελέχη στρατηγική. (Gadiesh & Gilbert, 2001). Σε ένα κόσμο διαρκούς αλλαγής το να βλέπουμε τον ρόλο του υλοποιητή ως έναν απλό έλεγχο των δραστηριοτήτων, κρύβει την πραγματική αλήθεια, ότι δηλαδή συγκεκριμένοι στόχοι πρέπει να αφήνονται στα μεσαία διοικητικά στελέχη, ενώ το top management θα πρέπει να ασχολείται με πιο διαρκείς στόχους μιας εταιρίας όπως είναι το όραμα της εταιρίας, η στρατηγική κατεύθυνση αυτής. Άρα μπορούμε να δούμε αυτό το ρόλο ως «μια σειρά από παρεμβάσεις στις λειτουργίες μιας εταιρίας με στόχο την ευθυγράμμιση των λειτουργιών αυτών με τις στρατηγικές προθέσεις της ανώτατης διοίκησης» (Floyd & Wooldridge, 1996). Με άλλα λόγια, ο υλοποιητής μετατρέπει τους στόχους της ανώτατης διοίκησης σε πλάνα δράσης κατανοητά για τους υφισταμένους του.



2.3.2 Το «κενό» εφαρμογής της επιλεγμένης στρατηγικής

Συχνά θεωρείται ότι το πιο δύσκολο πράγμα είναι η επιλογή μιας στρατηγικής από την πλευρά ενός μάνατζερ. Η πραγματικότητα όμως καταδεικνύει ότι το δύσκολο είναι να λειτουργήσει η εταιρία σύμφωνα με τις νέες στρατηγικές. Έρευνα που έγινε στα ανώτατα στελέχη των Fortune 500 εταιριών έδειξε ότι υπάρχει ένα κενό εφαρμογής μεταξύ της στρατηγικής που καθορίζεται από τα στελέχη αυτά, και της εκτέλεσής της.

Αυτό το κενό υπάρχει γιατί η ανώτατη διοίκηση μιλάει μια διαφορετική γλώσσα από το προσωπικό που είναι επιφορτισμένο να φέρει σε πέρας αυτή τη στρατηγική. Τα ανώτατα στελέχη, όπως ειπώθηκε προηγουμένως, σκέφτονται την στρατηγική αφηρημένα και χρησιμοποιούν έννοιες όπως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μερίδιο αγοράς ή κόστος αλλαγής. Ενώ λοιπόν είναι ταγμένοι στην επίτευξη αυτών των στόχων, δεν έχουν μια καθαρή ιδέα για το πώς θα τους πετύχουν. Το προσωπικό όμως που θα εκτελέσει αυτούς τους στόχους σκέφτεται τις καθημερινές δραστηριότητες, τον τρόπο που θα γίνει καλύτερα μια συγκεκριμένη δουλειά χωρίς να το απασχολεί το εάν θα πρέπει να γίνει αυτή η δουλειά. Είναι δηλαδή περισσότερο προσηλωμένο στα μέσα επίτευξης μιας στρατηγικής – στόχου (Floyd & Wooldridge, 1996).

Ξεκινώντας από αυτήν την παραδοχή, το μεσαίο διοικητικό στέλεχος που θέλει να έχει μια επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής που του έχει ανατεθεί από την ανώτατη διοίκηση, θα πρέπει να μεταφράσει αυτούς τους αφηρημένους στόχους που απορρέουν από τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια σε συγκεκριμένες πρακτικές για τους εργαζόμενους που βρίσκονται στο λειτουργικό επίπεδο μιας εταιρίας. Πρωταρχικός του στόχος είναι να πείσει αυτούς που βρίσκονται στο επίπεδο αυτό ότι υπάρχει μια λογική πίσω από τη νέα στρατηγική που έχει υποβάλει η ανώτατη διοίκηση (Floyd & Wooldridge, 1996, King, Fowler & Zeithalm, 2001). Αλλιώς θα υπάρξει πρόβλημα γιατί η νέα αυτή στρατηγική θα αντιμετωπιστεί με σκεπτικισμό και θα θεωρηθεί ως μια ακόμη στρατηγική της διοίκησης και δεν θα της δοθεί η απαραίτητη έμφαση στη εφαρμογή της. Ο ρόλος λοιπόν ενός μεσαίου διοικητικού στελέχους είναι να μπορέσει να μιλήσει δυο γλώσσες: τη γλώσσα της ανώτατης διοίκησης και τη γλώσσα του προσωπικού που βρίσκεται στο λειτουργικό επίπεδο (operating level). Αυτός ο «δίγλωσσος» (bilingual) μάνατζερ είναι ο υλοποιητής μεσαίος μάνατζερ (Uyterhoeven, 1989). Ο Uyterhoeven περιέγραψε το μεσαίο στέλεχος ως παίκτη – προπονητή, χαρακτηρίζοντας τους εργαζομένους ως παίκτες, την ανώτατη διοίκηση ως προπονητή και το μεσαίο στέλεχος ως και τα δύο μαζί ταυτόχρονα. Ομοίως, σύμφωνα με την Gendron (1997), το μεσαίο στέλεχος είναι ο «πρεσβευτής» (ambassador) της στρατηγικής και του οράματος της ανώτατης διοίκησης.

2.3.3 Παρουσίαση της ανάγκης για αλλαγή – δημιουργία κινήτρων

Το κλειδί στην επιτυχημένη εφαρμογή της υλοποίησης είναι να εκτιμηθεί σωστά το μέγεθος της επιδιωκόμενης αλλαγής και να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα. Για να γίνει το τελευταίο, θα πρέπει το



μεσαίο διοικητικό στέλεχος να βρει τρόπους να πείσει για τις ανεπάρκειες του παρόντος συστήματος. Όσο η πληροφόρηση για την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης παραμένει θετική, το κίνητρο που έχουν τα στελέχη της για να αποδεχτούν – υιοθετήσουν την αλλαγή είναι ουσιαστικά ανύπαρκτο.

Όμως επειδή συνήθως η εφαρμογή διορατικής στρατηγικής είναι απαραίτητη πριν εμφανιστεί ακόμα κάποια απειλή ή κίνδυνος, η εύρεση κινήτρων για αλλαγή που μπορούν να υποκινήσουν το προσωπικό της εταιρίας μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα. Σχεδόν σε κάθε ομάδα ατόμων θα υπάρξουν αντιδράσεις για την επιβολή του νέου σχεδίου. Εκτός από τη διατήρηση του ηθικού και την αποβολή των αισθημάτων αγωνίας και ανασφάλειας που διέπουν το προσωπικό (αυτό αφορά κυρίως το ρόλο του διαμεσολαβητή – communicator), το μεσαίο στέλεχος πρέπει να μεριμνήσει και για τα ακόλουθα εμπόδια. Καταρχήν, στελέχη που βρίσκονται σε θέσεις – κλειδιά στην επιχείρηση, είναι πιθανό να αισθάνονται προσωπική ευθύνη και να στηρίξουν με όλες τους τις δυνάμεις τα πλεονεκτήματα του παρόντος συστήματος. Η κατάκριση συστήματος αυτού μπορεί να ερμηνευτεί από τα άτομα αυτά ως προσωπική επίθεση εναντίον τους. Είναι λοιπόν σημαντικό να γίνει σαφής διαχωρισμός των προσωπικών επιδόσεων των ατόμων αυτών από τα πιθανώς ανεπαρκή αποτελέσματα της εταιρίας ή τις ατέλειες της στρατηγικής. Δεύτερον, μια αρνητική κριτική για την αποτίμηση της επίδοσης του παρόντος συστήματος μπορεί να αποδοκιμαστεί, εάν δεν είναι καλά τεκμηριωμένη και με σαφή στρατηγική λογική. Τότε, η αποτίμηση αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια μικρή, ανώδυνη απόκλιση από τους στόχους της επιχείρησης, ως τίποτα το ανησυχητικό, ενώ παράλληλα το προσωπικό του λειτουργικού επιπέδου είναι πιθανό να αυξήσει την δέσμευσή του στο παρόν σύστημα δουλεύοντας σκληρότερα για να αποδείξει την αποτελεσματικότητά του.

Τα σημεία – κλειδιά, βάσει των οποίων μπορεί να διατυπωθεί στο λειτουργικό επίπεδο ενός οργανισμού η ανάγκη για αλλαγή, αναφέρονται στην παρακάτω λίστα (Floyd & Wooldridge, 1996):

«Η απάντηση στο ερώτημα «πόσο καλά τα πάμε σαν επιχείρηση;» πρέπει να έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

- «Να αποφευχθεί η προσωπική απόδοση ευθυνών για τη σημερινή κατάσταση
- «Να αποσαφηνιστεί η λογική που κρύβεται πίσω από την αλλαγή.
- «Να δειχθεί η μονιμότητα της αιτίας για αλλαγή.
- «Να καθιερωθεί στις καθημερινές λειτουργίες ένας μακροχρόνιος ορίζοντας σκέψης.

2.3.4 Η στρατηγική στην πράξη

Η διχοτόμηση σε διατύπωση και εφαρμογή της στρατηγικής έχει δημιουργήσει μια προκατάληψη και με τον όρο υλοποίηση αντιλαμβανόμαστε συνήθως μια μηχανική, σχεδόν γραφειοκρατική διεργασία. Στην πραγματικότητα, η μετατροπή της στρατηγικής σε πράξεις είναι πολύ πιο κοντά σε μια



διεργασία “learn as you go”, δηλαδή απόκτηση εμπειριών και γνώσης κατά την πορεία. Ακόμα και σε μια πολύ ιεραρχική, “top – down” δομή ενός οργανισμού, οι λεπτομέρειες των ιδεών της ανώτατης διοίκησης πρέπει να πάρουν σάρκα και οστά έτσι ώστε το μεσαίο στέλεχος και το λειτουργικό προσωπικό να μπορούν να σχεδιάσουν ένα πλάνο δράσης.

Να προσθέσουμε εδώ ότι κατά τη διάρκεια υλοποίησης των σχεδίων δράσης, ένα μεσαίο στέλεχος πρέπει να αντιμετωπίσει δύο αντιφατικές, παράδοξες καταστάσεις, Καταρχήν, πρέπει να είναι ταυτόχρονα και ηγέτης, καθοδηγώντας τους υπόλοιπους (leader), αλλά και ειλικρινής ακροατής, μαθαίνοντας από την γνώση και την εμπειρία τους (follower). Ασφαλώς και πρέπει το στέλεχος να έχει ηγετικές ικανότητες και να παίρνει αποφάσεις, αφού εν τέλει η πορεία της εταιρίας καθορίζεται από τις πράξεις των διοικητικών στελεχών παρά από τα λόγια ή τις ιδέες που παραμένουν ιδέες. Μπορεί (και πρέπει) να παίρνει πρωτοβουλίες και αποφάσεις με γνώμονα την παρούσα θέση της επιχείρησης και την απόσταση αυτής από την ιδεατή, οφείλει όμως παράλληλα να ακούει και να μαθαίνει από τους άλλους ώστε να πραγματοποιήσει τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Το αποτελεσματικό μεσαίο στέλεχος είναι συνεχώς σε επαφή και αφοιγκράζεται τα τεκταινόμενα στο λειτουργικό επίπεδο, παραμένοντας ανοικτός σε προτάσεις και σχόλια. Η χρυσή τομή λοιπόν των δύο αυτών παραγόντων οδηγεί στην επιτυχία.

Δεύτερον, για να φτάσει το μεσαίο στέλεχος στις ιδανικές λύσεις, επιβάλλεται να προάγει τόσο την πλειοψηφούσα γνώμη ή την ομοφωνία, όσο και τη δημιουργική διαμάχη όποτε αυτή είναι σκόπιμη. Έχοντας την ιδιότητα τόσο του ηγέτη (leader) όσο και του μαθητή (follower), ο ρόλος της εφαρμογής και υλοποίησης αναγκάζει το μεσαίο διοικητικό στέλεχος να βαδίζει πάνω σε μια λεπτή γραμμή. Από τη μια πλευρά, ο μάνατζερ, λαμβάνοντας γρήγορα αποφάσεις και παίρνοντας την ευθύνη, κινδυνεύει να χάσει ορισμένες χρήσιμες προτάσεις και επιλογές. Επιπρόσθετα, προβάλλοντας ένα ισχυρό στυλ ηγεσίας, το στέλεχος αναλαμβάνει το ρίσκο να μην ακούσει από τους άλλους την πραγματική τους γνώμη αλλά να του ειπωθούν αυτά που θα ήθελε να ακούσει. Από την άλλη πλευρά όμως, εκλιπαρώντας συνεχώς τους υπόλοιπους να εκφέρουν γνώμες και προτάσεις, ριψοκινδυνεύει ο ίδιος να χαρακτηριστεί αδύναμος να χαράξει πορεία και άτολμος, ενώ ταυτόχρονα όλες οι διεργασίες που εκκρεμούν καθυστερούν αρκετά.

Έρευνες έχουν δείξει επανειλημμένως ότι οι συγκρούσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας απόφασης, συνήθως έχουν ως κατάληξη υψηλότερης ποιότητας αποφάσεις. Αυτό έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση τεχνικών που αυξάνουν το επίπεδο συγκρούσεων μέσα στην ομάδα που λαμβάνει τις αποφάσεις. Φυσικά όταν αυτό δεν γίνεται με το σωστό τρόπο, οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να αποβούν επιβλαβείς για τις σχέσεις μεταξύ των στελεχών και τελικά να κάνουν περισσότερο κακό, παρά καλό στην επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής υποχρεώνει το μεσαίο στέλεχος να προωθεί μια συλλογική αφοσίωση των μελών της επιχείρησης στο



πλάνο που τελικά υιοθετείται. Όλα αυτά μπορεί να τον φέρουν σε δύσκολη θέση για αυτό και σε αυτήν την περίπτωση αναζητείται η χρυσή τομή (Floyd and Wooldridge, 1996, Uyterhoeven, 1989).

2.3.5 Συμπέρασμα

Ο ρόλος του υλοποιητή για το μεσαίο διοικητικό στέλεχος στη σύγχρονη εποχή περιλαμβάνει ένα τεράστιο εύρος διανοητικών, ηγετικών και διαχειριστικών ικανοτήτων. Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι η αποτελεσματική εφαρμογή του ρόλου αυτού προϋποθέτει την ενεργή ανάμιξη του στελέχους της μεσαίας βαθμίδας και σε όλους τους υπόλοιπους ρόλους που αναλύονται στο κεφάλαιο αυτό, καθώς όλοι οι ρόλοι μεταξύ τους είναι αλληλοεξαρτώμενοι. Η υλοποίηση δεν αποτελεί συντόμευση της δουλειάς της ανώτατης διοίκησης. Οι ανώτατοι μάνατζερ που δίνουν απλά στα υφιστάμενα στελέχη οδηγίες για εκτέλεση και κριτήρια με τα οποία θα μετρούν την επίδοση αυτών, δεν θα καταφέρουν τίποτα. Διότι είναι σίγουρο πως η ανώτατη διοίκηση που θα αποτύχει να αγκαλιάσει και να δεχτεί απόψεις από τα μεσαία διοικητικά στελέχη, αναμιγνύοντάς τα στη χάραξη στρατηγικής, θα βρεθεί αντιμέτωπη με ένα σχέδιο που τελικά δεν κατάφερε ποτέ να πραγματοποιήσει. Εξάλλου, αν τα μεσαία στελέχη δεν έχουν βαθιά γνώση, ανάμιξη και κατανόηση των θεμάτων που απασχολούν τα επίπεδα διοίκησης που είναι από πάνω, πώς είναι δυνατό να υλοποιήσουν τα σχέδια τους (Floyd & Wooldridge, 1997);

2.4 Αγωνιστικότητα – Προώθηση προτάσεων (Championing)

2.4.1 Εισαγωγή

Ο ρόλος αυτός σπάνια θεωρείται μέρος της δουλειάς του μεσαίου διοικητικού στελέχους. Παρόλα αυτά, στην πράξη, σε κάθε εταιρία υπάρχει ένα παράδειγμα μεσαίου στελέχους που υπήρξε ο καταλύτης πίσω από μια σημαντική αλλαγή ή καινοτομία..

Η αγωνιστικότητα αναφέρεται ουσιαστικά στο πώς οι μεσαίοι μάνατζερ προωθούν στρατηγικές πρωτοβουλίες στους ανωτέρους τους, βελτιώνοντας τελικά στην πράξη το φάσμα των ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Ωστόσο, τις περισσότερες φορές, οι δραστηριότητες των στελεχών που σχετίζονται με αυτό το ρόλο, μένουν στην αφάνεια και δεν επιβραβεύονται, ενώ πολλές φορές αντιμετωπίζονται και με σκεπτικισμό από τους ανωτέρους τους (Uyterhoeven, 1989). Ένας από τους λόγους που ο συγκεκριμένος ρόλος περνάει συχνά απαρατήρητος, είναι ότι ως ένα βαθμό είναι αποτέλεσμα των υπολοίπων τεσσάρων που παρουσιάζονται στη μελέτη αυτή (synthesizing, facilitating, implementing, communicating), καθώς προκύπτει έμμεσα από αυτούς. Ένας άλλος λόγος είναι ότι συχνά συγχέεται με άλλες μορφές επιρροής προς τα ανώτερα στελέχη, που εξυπηρετούν απλώς



τα προσωπικά συμφέροντα του εκάστοτε στελέχους. Παρά το γεγονός όμως ότι ο ρόλος του «αγωνιστή» συχνά μένει στην αφάνεια, στην πράξη αποτελεί το ρόλο που είναι ο πιο θεμελιώδης για την υιοθέτηση κάθε είδους καινοτομίας μέσα σε έναν οργανισμό (επιχείρηση). Ο Quy Nguyen Huy (2001) κατέληξε στο ίδιο συμπέρασμα, ότι δηλαδή τα μεσαία διοικητικά στελέχη αποτελούν πολύτιμη δεξαμενή για νέες ιδέες και αλλαγές μέσα στην επιχείρηση.

Μπορούμε να πούμε τελικά ότι η αγωνιστικότητα αποτελεί τον κεντρικό άξονα μιας διαδικασίας που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εξελίσσονται και να παραμένουν βιώσιμες μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ορίζουμε λοιπόν το ρόλο του αγωνιστή (championing) ως «την επίμονη και πειστική προώθηση προτάσεων, που είτε παρέχουν στην επιχείρηση νέες ικανότητες (capabilities), είτε της δίνουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τις ήδη υπάρχουσες ικανότητες με διαφορετικό τρόπο» (Floyd & Wooldridge, 1996). Ουσιαστικά λοιπόν, η αγωνιστικότητα είναι μια μορφή επηρεασμού της ανώτατης διοίκησης, ώστε τελικά εκείνη να αλλάξει τις υπάρχουσες προτεραιότητές της, δηλαδή να «επενδύσει» σε κάτι που αλλάζει ή διευρύνει το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης (Floyd & Wooldridge, 1997).

Οι νέες ιδέες ή οι καινοτομίες που έχουν στο μυαλό τους τα μεσαία στελέχη μπορούν να μετατραπούν σε νέες στρατηγικές, μέσω μιας σειράς από διαπροσωπικές συναλλαγές, κοινώς μέσω της επικοινωνίας. Πρόκειται για μια σύνθετη διαδικασία, κατά την οποία τα μεσαία στελέχη μεσολαβούν και προωθούν τις δυνητικές αλλαγές και ιδέες που μπορεί να προέρχονται και από τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης (operating levels), ώστε αυτές να γίνουν αντιληπτές και να ληφθούν υπόψη από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (top management). Για να είναι όμως αποτελεσματικοί φορείς αλλαγής, οι επιτελούντες το ρόλο αυτό μεσαίοι μάντζερς, πρέπει είναι θερμοί υποστηρικτές των προτάσεων που οι ίδιοι πρεσβεύουν και να είναι αναμεμιγμένοι ενεργά στην ανάπτυξη και υλοποίησή τους.

2.4.2 Βασικά χαρακτηριστικά των «στρατηγικών αγωνιστών» (strategic champions)

Στην παράγραφο αυτή, θα παρουσιάσουμε τα σημαντικότερα σημεία και χαρακτηριστικά των επιτυχημένων σε αυτό το ρόλο μεσαίων στελεχών (strategic champions), συνδέοντας τα με την εμπειρία στην τέλεση των υπόλοιπων στρατηγικών τους ρόλων, καθώς έχουμε ήδη τονίσει ότι η αγωνιστικότητα συνδέεται με τους υπόλοιπους ρόλους ως συνέπεια αυτών.

2.4.2.1 Στενή ανάμειξη με τις καθημερινές διαδικασίες (εμπειρίες από implementing)

Η ενασχόληση των μεσαίων στελεχών με τις καθημερινές διαδικασίες, τους τροφοδοτεί με γνώσεις που αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης, καθώς και την αποτελεσματικότητα των



λειτουργιών που επιτελούνται κατά την υλοποίηση της στρατηγικής που ακολουθείται. Επίσης τους παρέχει το υπόβαθρο για να κρίνουν στην πράξη την εφαρμοσιμότητα των καινοτομιών που ακολουθούνται και φυσικά τους δίνει τη δυνατότητα να έρχονται σε επαφή με μεγάλο φάσμα δεξιοτήτων και εφαρμογών που αφορούν τους κατωτέρους τους. Έτσι μπορούν, όχι μόνο να αναπτύξουν και οι ίδιοι αυτές τις δεξιότητες, αλλά και να μπορούν να κρίνουν τη δουλειά των υφισταμένων τους και να αντλούν από αυτούς νέες ιδέες.

Εκτός αυτού, η ανάμιξη του μεσαίου διοικητικού στελέχους σε αυτές τις διαδικασίες, δίνει κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης, καθώς αλλάζει τον προσανατολισμό του προσωπικού από το απλά να γίνει η δουλειά, στο να γίνει αυτή η δουλειά καλύτερα. Ακόμα, η συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων σε λειτουργικό επίπεδο, διευκολύνει στην κατανομή συγκεκριμένων ρόλων, αλλά και την καλύτερη οργάνωση του συστήματος αυτού. Τέλος, προωθώντας το ενδεχόμενο μιας επιτυχημένης αλλαγής στους υφισταμένους του, το στέλεχος της μεσαίας βαθμίδας τους τροφοδοτεί με μεγαλύτερη δημιουργικότητα και θέληση να αναπτύξουν νέες δεξιότητες.

2.4.2.2 Βαθιά κατανόηση της εφαρμοζόμενης στρατηγικής (εμπειρίες από synthesizing)

Η σύλληψη, η προώθηση και τελικά η απόκτηση υποστήριξης για μια νέα ιδέα ή καινοτομία, απαιτεί πρώτα πλήρη γνώση της στρατηγικής της εταιρίας και της πορείας που τη δεδομένη στιγμή εκείνη ακολουθεί. Για αυτό, κάθε μεσαίο στέλεχος πρέπει να συλλέγει συνεχώς πληροφορίες τόσο από το περιβάλλον, όσο και μέσα από την ίδια την επιχείρηση του, ώστε να είναι καλύτερα πληροφορημένος για την τρέχουσα κατάσταση και τις εξελίξεις. Με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να αναπτύξει τις όποιες προτάσεις του για αλλαγές και καινοτομίες, έχοντας περισσότερες γνώσεις, αλλά και περισσότερα επιχειρήματα.

2.4.2.3 Ανάλυση ρίσκου (risk taking – εμπειρίες από facilitating)

Για να δείξουν την εφαρμοσιμότητα καινοτομιών και αλλαγών και για να αποκομίσουν νέες εμπειρίες, τα μεσαία στελέχη συχνά αφιερώνουν τμήμα των πόρων που τους παρέχονται, για να ξεκινήσουν νέα προγράμματα (projects), πριν ακόμα αυτά εγκριθούν από την ανώτατη διοίκηση. Έτσι προωθούν τις ιδέες τους με έναν πιο έμμεσο τρόπο, προσπαθώντας να αποδείξουν μέσα από την πράξη τη χρησιμότητα των νέων προγραμμάτων και διαδικασιών που οι ίδιοι οραματίζονται.

Είναι αλήθεια ότι τα περισσότερα ανώτατα στελέχη είναι αρκετά συντηρητικά σε ό,τι αφορά τη στήριξη και αποδοχή νέων προγραμμάτων. Οι ανεξέλεγκτοι πειραματισμοί κατασπαταλούν τους πόρους της επιχείρησης και είναι επόμενο στην περίπτωση αυτή να χάνεται ο έλεγχος των εξόδων, με άμεσες συνέπειες για την οικονομική της κατάσταση. Από την άλλη πλευρά όμως, κάθε νέα, επιτυχημένη πρωτοβουλία αντιπροσωπεύει το μέλλον της επιχείρησης. Όποτε είναι αρκετά δύσκολο να κρίνει κανείς



σε ποιό σημείο ακριβώς θα πρέπει να μπουν τα όρια στο ζήτημα αυτό.

Πάντως συχνά παρατηρείται το φαινόμενο τα ανώτατα στελέχη να ενθαρρύνουν ιδέες και πρωτοβουλίες που κινούνται στη σφαίρα της δικής τους νοοτροπίας και να εναντιώνονται σε άλλα που αμφισβητούν τις θέσεις και τις επιλογές τους. Για αυτό, το μεσαίο στέλεχος θα πρέπει να γνωρίζει ότι το να κατορθώσει να περάσει κάποιες πρωτοποριακές, επαναστατικές ίσως προτάσεις, είναι αποτέλεσμα συνεχούς προσπάθειας και απαιτεί υπομονή. Χρειάζεται χρόνος για να πείσει τους κρατούντες τις τύχες της επιχείρησης για την ορθότητα των προτάσεων του, ώστε να έχει την πιθανότητα αυτές να ενταχθούν τελικά στη στρατηγική της.

2.4.2.4 Έξυπνη «πολιτική» προώθησης των προτάσεων (εμπειρίες από όλους τους ρόλους)

Το πώς και πότε να προχωρήσει κανείς με μια ιδέα απαιτεί έξυπνη πολιτική και φυσικά σωστή επιλογή χρόνου (timing). Κάθε καινοτομία προκαλεί αντιδράσεις και για το λόγο αυτό το πρώτο βήμα στην προώθηση νέων προτάσεων είναι το «χτίσιμο» μιας βάσης στήριξης για τις προτάσεις αυτές. Με την εξασφάλιση της συγκατάθεσης ατόμων που δεν είναι εξαρχής προσκολλημένοι σε διαφορετικές θέσεις, τα μεσαία στελέχη μπορούν με έμμεσο τρόπο να περνούν σταδιακά τις προτάσεις τους, αποφεύγοντας τις όποιες πρώιμες αντιδράσεις.

Τελικά τα μεσαία στελέχη σε κάποια στιγμή φτάνουν στο στάδιο που πρέπει να περάσουν τις θέσεις τους στην ανώτατη διοίκηση. Για έχει σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας ένα τέτοιο εγχείρημα, θα πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα τρία στοιχεία:

- ◀ Υπαρξη στρατηγικής λογικής πίσω από τις προτάσεις
- ◀ Δυνατότητα να αποδείξουν την εφικτότητα των προτάσεών τους
- ◀ Στήριξη από φορείς της επιχείρησης

Μεγάλο ρόλο επίσης παίζει και η αντίληψη του στελέχους για τις συσχετίσεις δυνάμεων μέσα στην ανώτατη διοίκηση. Η γνώση του πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις και του πώς είναι μοιρασμένες οι εξουσίες, είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες στην παρουσίαση μιας πρότασης. Τίποτα όμως δεν είναι πιο καθοριστικό της αποδοχής ή μη μιας πρότασης από την ανώτατη διοίκηση, από την επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής (timing), κάτι που έχει αποδειχθεί και μέσα από σχετικές έρευνες. Η επιλογή της χρονικής στιγμής για την προώθηση μιας νέας ιδέας εξαρτάται κυρίως από δύο βασικές παραμέτρους (Floyd & Wooldridge, 1996):

◀ Ικανοποίηση της ανώτατης διοίκησης από την ήδη εφαρμοζόμενη στρατηγική: Είναι αυτονόητο ότι όταν τα ανώτατα στελέχη είναι προβληματισμένα από την τρέχουσα κατάσταση, είναι πολύ πιθανό να αναζητούν εναλλακτικές λύσεις και επομένως να είναι διατεθειμένα να ακούσουν νέες προτάσεις. Αντίθετα όταν είναι ικανοποιημένα, το πιθανότερο είναι να αδιαφορήσουν.

◀ Στάδιο «κύκλου ζωής» της ισχύουσας στρατηγικής: Μια στρατηγική που είναι νέα είναι πολύ



πιθανό να συμβαδίζει με τις τρέχουσες απόψεις της ανώτατης διοίκησης και, εκτός αυτού, θα της δοθεί χρόνος να εφαρμοστεί, ώστε να αξιολογηθεί βάσει αποτελεσμάτων. Σε τέτοια περίπτωση, οι εναλλακτικές προτάσεις το πιθανότερο είναι να αντιμετωπιστούν με ενόχληση. Όσο περνάει ο καιρός όμως, η λογική των ανωτάτων στελεχών εξελίσσεται, ενώ παράλληλα έρχονται στο φως και οι όποιες ατέλειες της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, με αποτέλεσμα να εμφανίζεται πρόσφορο έδαφος για νέες ιδέες και προτάσεις.

2.4.3 Επηρεασμός της ανώτατης διοίκησης και αγωνιστικότητα: τρία «αντιπαραγωγικά» στερεότυπα

Η κάθε προσπάθεια για επηρεασμό της ανώτατης διοίκησης δεν αποτελεί απαραίτητως και στρατηγική δραστηριότητα ενός αγωνιστή (strategic championing). Όταν ζητείται από μεσαία στελέχη να παρουσιάσουν παραδείγματα αγωνιστικότητας από τις προσωπικές τους δραστηριότητες, πολύ συχνά περιγράφουν προσπάθειες επηρεασμού των ανωτέρων τους που καμία ή ελάχιστη σχέση έχουν με τη στρατηγική της επιχείρησης και αντίθετα έχουν να κάνουν περισσότερο με την ικανοποίηση των προσωπικών συμφερόντων των στελεχών αυτών, παρά με το συμφέρον της επιχείρησης. Αυτό ακριβώς είναι που δικαιολογεί την εμφάνιση κάποιων αρνητικών στερεοτύπων αναφορικά με τη συμπεριφορά των μεσαίων διοικητικών στελεχών. Τα στερεότυπα αυτά παρουσιάζονται ακολούθως, ώστε να διαχωριστούν πλήρως από το περιεχόμενο του ρόλου τον οποίο εξετάζουμε.

2.4.3.1 Ο δυσανεστήμενος μάντζερ (malcontent)

Πολλές φορές οι μεσαίοι μάντζερς χρησιμοποιούν την επικοινωνία – επιρροή προς τους ανωτέρους τους ως μέσο για να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους, όσον αφορά τη θέση τους ή το καθεστώς που επικρατεί στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να είναι έκφραση θυμού σχετικά με εφαρμογή περικοπών προσωπικού (downsizing) μέσα στην επιχείρηση, ή δυσαρέσκεια λόγω περιορισμένων προοπτικών καριέρας του στελέχους. Για ότι και να πρόκειται, η ουσία είναι ότι η επικοινωνία αυτή με την ανώτατη διοίκηση συνδυάζεται με αρνητικά συναισθήματα και συχνά γίνεται αντιληπτή ως κριτική ή ένδειξη απαξίωσης προς την επιχείρηση και τα υψηλόβαθμα διοικητικά της στελέχη.

Όποιος κι αν είναι τελικά ο λόγος αυτής της συμπεριφοράς, η συνεχιζόμενη αυτή αρνητική προδιάθεση μπορεί τελικά να περιθωριοποιήσει το μάντζερ και από ένα σημείο και μετά όλες του οι παρεμβάσεις να θεωρούνται ότι κινούνται σε αυτό το πνεύμα. Στις περιπτώσεις αυτές περιορίζεται τελικά και η δυνατότητα του μεσαίου διοικητικού στελέχους να ασκήσει θετική επιρροή σε στρατηγικά ζητήματα, με αποτέλεσμα να περιορίζονται αντίστοιχα και οι δυνατότητες της εταιρίας να καινοτομεί στον κλάδο της.



2.4.3.2 Ο δημιουργός «αυτοκρατορίας» (empire builder)

Ένας δεύτερος τρόπος με τον οποίο τα μεσαία στελέχη χρησιμοποιούν λανθασμένα τη δυνατότητα επιρροής που έχουν στη ανώτατη διοίκηση, είναι η προώθηση ιδεών – προτάσεων, οι οποίες περισσότερο εξυπηρετούν τα δικά τους συμφέροντα, παρά τα συμφέροντα της επιχείρησης. Οι φιλόδοξοι μεσαίοι μάνατζερς μαθαίνουν γρήγορα τρόπους με τους οποίους μπορούν να είναι πειστικοί προς τους ανωτέρους τους και συχνά είναι σε θέση να παρουσιάσουν λογικά και ευσταθή επιχειρήματα για τις προτάσεις τους. Όταν όμως οι σκοποί τους είναι ιδιοτελείς, αυτό σταδιακά γίνεται αντιληπτό, με αποτέλεσμα τελικά να χάνεται η εμπιστοσύνη προς τα στελέχη αυτά και να επικρατεί η καχυποψία.

Οι δημιουργοί «αυτοκρατορίας» είναι γενικά πιο αποτελεσματικοί στην άσκηση επιρροής προς την ανώτατη διοίκηση, σε σύγκριση με την προηγούμενη περίπτωση (δυσανεστημένα στελέχη). Παρόλα αυτά γρήγορα αποκαλύπτεται ότι αντιλαμβάνονται την επιτυχία με όρους που απέχουν πολύ από το να θεωρηθούν στρατηγικοί. Η πραγματική έννοια όμως της αγωνιστικότητας αναφέρεται σε προτάσεις που εξυπηρετούν τη βελτίωση της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης και όχι σε αλλαγές που μπορεί να εξυπηρετήσουν απλά τα συμφέροντα ενός ή λίγων μέσα σε αυτή. Πολλές φορές βέβαια, οι καινοτομίες που προτείνουν με ιδιοτελείς σκοπούς κάποια μεσαία στελέχη, μπορεί να είναι «καμουφλαρισμένες» μέσα στα πλαίσια μιας γενικότερης αλλαγής της εταιρικής στρατηγικής. Αυτό κάνει πολλά ανώτατα στελέχη να είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικά απέναντι σε προτάσεις που υποστηρίζουν με ενθουσιασμό οι υφιστάμενοί τους.

2.4.3.3 Ο αναδραστικός μάνατζερ (reactive manager)

Ενώ τα μεσαία στελέχη που ανήκουν στις προηγούμενες δύο κατηγορίες είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στα προσωπικά τους συμφέροντα, ο αναδραστικός μάνατζερ ενδιαφέρεται πραγματικά για την εξυπηρέτηση των στόχων της επιχείρησης. Ωστόσο, εξαιτίας είτε έλλειψης εμπειρίας, είτε ανεπαρκούς προοπτικής, τείνει να αντιδρά σε κάθε πρόταση που εμφανίζεται στο δρόμο του. Επηρεάζεται πολύ από το περιβάλλον του και δείχνει να είναι προσκολλημένος σε αυτό που έχει ακούσει πιο πρόσφατα από τους γύρω του.

Τα στελέχη αυτά, χωρίς το γεγονός να αποτελεί ιδιαίτερη έκπληξη, είναι αναποτελεσματικά στο να επηρεάζουν τους ανωτέρους τους. Είναι παρορμητικοί και άρα χωρίς συγκεκριμένη συλλογιστική στα λεγόμενα τους, ενώ συχνά κινούνται από το ένα θέμα στο άλλο, χωρίς να ολοκληρώνουν τις σκέψεις τους. Σπανίως είναι καλά «προετοιμασμένοι» για να κάνουν τη δουλειά του στρατηγικού αγωνιστή (“strategic champion”), καθώς στερούνται προγραμματισμού και οράματος, με αποτέλεσμα οι προτάσεις τους κατά κανόνα να μην μπορούν να εξυπηρετήσουν τις προτεραιότητες και συμφέροντα



της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά ένας αναδραστικός μάνατζερ μπορεί να φανεί χρήσιμος όταν βρεθεί δίπλα σε έναν αποτελεσματικό αγωνιστή, καθώς τον τροφοδοτεί συνεχώς με, έστω και ασυνάρτητες πολλές φορές, σκέψεις και ιδέες, τις οποίες μπορεί ο τελευταίος να αξιοποιήσει και να μετατρέψει σε ουσιαστικές προτάσεις για το μέλλον της επιχείρησης (Floyd & Wooldridge, 1996, Quy Nguyen Huy, 2001).

2.4.4 Συμπέρασμα

Η αγωνιστικότητα (championing) δεν θεωρείται καινούρια δραστηριότητα. Ιστορικά όμως ποτέ δεν ήταν μέσα στις κύριες δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών. Πολλοί μεσαίοι μάνατζερς δεν έχουν ασκήσει ποτέ αυτό το τμήμα του ευρύτερου στρατηγικού τους ρόλου. Ωστόσο οι συνεχείς μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος καθιστούν αναγκαία την ανάμιξη των μεσαίων στελεχών για την ανάπτυξη καινοτομικότητας μέσα στις επιχειρήσεις.

Όμως η σημερινή τάση που έχει επικρατήσει στις επιχειρήσεις για μείωση προσωπικού και περικοπές κόστους (downsizing), δυσκολεύει πολύ για τα μεσαία στελέχη την προοπτική για ανάληψη τέτοιων ρόλων. Στα στελέχη αυτά έχει δημιουργηθεί ανασφάλεια, με φυσικό επακόλουθο να περιορίζονται οι πρωτοβουλίες που λαμβάνουν, καθώς και η ανάληψη ρίσκου. Εκτός αυτού, ο συνεχής περιορισμός των πόρων που διατίθενται από την επιχείρηση, δεν επιτρέπει πειραματισμούς και γενικά οτιδήποτε κινείται έξω από τη σφαίρα των καθημερινών διαδικασιών. Παράλληλα, ακόμα και οι μεσαίοι μάνατζερς που τελικά επιβιώνουν από τη διαδικασία των περικοπών προσωπικού, είναι πολύ πιθανό να είναι επιφορτισμένοι με τόσο μεγάλο όγκο δουλειάς στο λειτουργικό τομέα για θέματα ρουτίνας, που να είναι τελικά αδύνατο να ασχοληθούν με οτιδήποτε προοδευτικό και καινοτομικό. Τέλος ένα άλλο πολύ αρνητικό σημείο είναι τα στερεότυπα στα οποία αναφερθήκαμε προηγουμένως, και τα οποία στέκονται φραγμός στο ενδεχόμενο να αναγνωριστεί η χρησιμότητα των μεσαίων στελεχών ως αγωνιστών, καθώς είναι δύσκολο να θεωρηθούν αξιόπιστοι για τη δουλειά αυτή. (Floyd & Wooldridge, 1996). Πάντως αρκετές έρευνες και μεταξύ αυτών και εκείνη των King, Fowler και Zeithaml (2001), συσχετίζουν θετικά την ανάμιξη των μεσαίων διοικητικών στελεχών στη στρατηγική με τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις της εταιρίας.

2.5 Επικοινωνία – Διαμεσολάβηση (Communicating)

2.5.1 Εισαγωγή

Τα μεσαία διοικητικά στελέχη πέρα από το ότι πρέπει να αποτελούν μια βασική πηγή επιχειρηματικών ιδεών και να αναλαμβάνουν την αποτελεσματική εκτέλεση του κάθε ρόλου (οι οποίοι προαναφέρθηκαν), πρέπει να μεσολαβούν για διάφορα ζητήματα και ταυτόχρονα να προσαρμόζονται

κατάλληλα προκειμένου να επικοινωνούν τις προτεινόμενες αλλαγές κατά μήκος και πλάτος όλου του οργανισμού. Οι κύριες και πρωταρχικές αλλαγές έχουν δύο στάδια, την σύλληψη και την υλοποίηση, και είναι ευρέως κατανοητό ότι μια πιθανή αποτυχία προκύπτει πολύ πιο εύκολα και πιο συχνά στο δεύτερο στάδιο. Αυτό όμως που δεν είναι τόσο εύκολα κατανοητό είναι ο σημαντικός ρόλος που παίζει το μεσαίο διοικητικό στέλεχος σε αυτό το δεύτερο στάδιο. Η επιτυχής υλοποίηση απαιτεί ξεκάθαρη και πειστική επικοινωνία σε όλο το σώμα του οργανισμού. Τα μεσαία διοικητικά στελέχη έχουν την δυνατότητα να διαδίδουν την αλλαγή και να κάνουν τους εργαζόμενους όχι απλά συμμετέχοντες αλλά και φορείς της (Quy Nguyen Huy, 2001).

Επίσης, αποτελούν την καλύτερη λύση προκειμένου να προωθήσουν ένα θέμα ή κάποιο παράπονο που απασχολεί το επιχειρησιακό προσωπικό ή τα κατώτερα στελέχη στην ανώτατη διοίκηση προς λύση. Κάτι τέτοιο είναι μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων τους επειδή συνήθως έχουν τα καλύτερα κοινωνικά δίκτυα εντός του οργανισμού. Πολλοί από αυτούς ξεκινούν την καριέρα τους ως εκτελεστικοί εργάτες ή τεχνικοί ειδικοί. Με το πέρασμα του χρόνου και μέσα από πολλές αλλαγές θέσεων εργασίας – προαγωγές, κατασκευάζουν δίκτυα σχέσεων τα οποία είναι και ευρέα και βαθιά, ενώ γνωρίζουν ακριβώς ποιος ξέρει τι και πώς είναι δυνατό να εκτελεστούν συγκεκριμένες διαδικασίες. Παράλληλα πρέπει να έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τις σχέσεις και συνήθως η συντήρηση των σχέσεων αυτών συμπεριλαμβάνει ανεπίσημες υποχρεώσεις και χάρες προς εκτέλεση (Uyterhoeven, 1989). Τελικά μπορούμε να ορίσουμε το ρόλο του διαμεσολαβητή (communicator) ως «την επικοινωνία – διαχείριση των εργασιακών και μη σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, τη μεσολάβηση μεταξύ των ανώτερων και κατώτερων διοικητικών βαθμίδων και τη συνεισφορά στη διατήρηση της κατάλληλης ψυχολογίας και ηθικού στον εργασιακό χώρο».

2.5.2 Επικοινωνία και «πώληση» αλλαγών ή άλλων προγραμμάτων

Ως γνωστόν τα σύγχρονα μεσαία στελέχη είναι υπεύθυνα και για την ερμηνεία και την επικοινωνία των οραμάτων και της στρατηγικής της ανώτατης διοίκησης στα άτομα που είναι αρμόδια για την υλοποίηση (Gadiesh & Gilbert, 2001). Εάν τα μεσαία στελέχη με τα καλύτερα δίκτυα και την μεγαλύτερη αξιοπιστία «αγοράσουν» ειλικρινά το πρόγραμμα της αλλαγής τότε θα το «πουλήσουν» στον λοιπό οργανισμό με λεπτές και αποτελεσματικές μεθόδους (King, Fowler & Zeithalm, 2001). Εξίσου σημαντικά θα γνωρίζουν ποιες ομάδες εργαζομένων πρέπει να συλλάβουν την αλλαγή και να γίνουν φορείς της, καθώς και πως πρέπει να διαφοροποιείται και να εξατομικεύεται το μήνυμα για κάθε ακροατήριο. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να ήταν η αλλαγή στο τρόπο που μια εταιρία παρέδιδε τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στους πελάτες. Το μεσαίο στέλεχος που προέρχεται από το τμήμα μηχανολογίας ζητά την βοήθεια στελεχών συναδέλφων του από τις πωλήσεις και το τμήμα

εξυπηρέτησης, από το οποίο γνώριζε εργαζόμενους για χρόνια. Συνεπώς, «ανασύρει» αυτές τις σχέσεις και χρησιμοποιώντας τες αποκτά υποστήριξη στην αλλαγή που θέλει να επιφέρει. Αν και κάτι τέτοιο ίσως να μην φαίνεται βολικό, είναι κρίσιμη διαδικασία για την ταχύτητα και την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Συνεπώς ο ρόλος του μεσαίου στελέχους σε αυτή τη περίπτωση ίσως είναι ο πιο κρίσιμος.

Καθώς τα μεσαία στελέχη επικοινωνούν με τα δίκτυά τους χρησιμοποιούν εκτενείς δυνατότητες «μετάφρασης» προκειμένου να «πουλήσουν» την πρωτοβουλία της αλλαγής σε όλο τον οργανισμό ή την ομάδα εργασίας. Δηλαδή, καταφέρνουν να χρησιμοποιούν την γλώσσα που απαιτείται σε κάθε περίπτωση ώστε οι ακροατές να αφογκράζονται τα μηνύματα (Uyterhoeven, 1989). Γνωρίζουν ότι μια επίσημη, «ξύλινη» γλώσσα έχει πολύ μικρή επιρροή με ανθρώπους που είναι κυνικοί απέναντι σε κάθε προσπάθεια και εκλαμβάνουν την αλλαγή ως απειλή. Κατά συνέπεια, επικοινωνούν με τους εργαζομένους τους εκτός γραφείου, σε κοινωνικές στιγμές όπου είναι πολύ πιο χαλαροί. Στη συνέχεια εξατομικεύουν το μήνυμα ώστε να είναι κατανοητό για κάθε ένα ξεχωριστά προκειμένου καθένας να το κάνει κτήμα του. Τέτοιες ενέργειες και χειρονομίες συνήθως ξαφνιάζουν ευχάριστα τους εργαζομένους οι οποίοι ήταν συνηθισμένοι σε περισσότερο τυπικές, ιεραρχικές σχέσεις μειώνοντας έτσι την αντίσταση στις αλλαγές που προτεινόταν. Στην επόμενη ενότητα αναφέρονται περισσότερα για την παρακίνηση και ενθάρρυνση του προσωπικού από το μεσαίο στέλεχος, κάτι που αναμφίβολα επίσης ανήκει στο συγκεκριμένο ρόλο που εξετάζουμε.

Στην περίπτωση που οι ίδιοι δεν μπορούν να εκτελέσουν όλη την ανωτέρω διαδικασία τότε εξουσιοδοτούν (έμμεσα) τοπικούς ενδιάμεσους «πρεσβευτές» που θεωρούν και θεωρούνται και από τους συνεργάτες τους αξιόπιστοι προκειμένου να «πουλήσουν» την ιδέα την θεμελιώδους αλλαγής με φιλικό και κατανοητό τρόπο. Ωστόσο, όπως έχει ειπωθεί και στις προηγούμενες ενότητες, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη κάποιες φορές μπορεί να αποτελούν εμπόδια στην αλλαγή, και σε αυτό το σημείο χρειάζεται από τα μεσαία στελέχη τακτική, διακριτική και προσεκτική επικοινωνία προκειμένου η εταιρία να συνεχίσει την πορεία της. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση που αναφέρεται και στην έρευνα του Quy Ngyuen Huy (2001) στην οποία ένα μεσαίο διοικητικό στέλεχος σε μια μεγάλη αεροπορική εταιρία συνειδητοποίησε ότι τα ανώτερα στελέχη γνώριζαν ελάχιστα πώς να χρησιμοποιούν έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ελάχιστοι από αυτούς κατανοούσαν τις δυνατότητες ή τους περιορισμούς του διαδικτύου σε επαρκή βαθμό ώστε λαμβάνουν κρίσιμες στρατηγικές αποφάσεις αναφορικά με την χρησιμοποίηση του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου από την εταιρία. Προκειμένου να τους επιμορφώσουν, οι μεσαίοι μάνατζερς ανέπτυξαν ένα πρόγραμμα αντίστροφης καθοδήγησης: οι νέοι εργαζόμενοι θα δίδασκαν τους μεγαλύτερους executive αναφορικά με το διαδίκτυο και αυτοί σε αντάλλαγμα θα εξέθεταν τους νεότερους μέντορες τους σε περισσότερο πολύπλοκα και ανωτέρου επιπέδου επιχειρησιακά θέματα, αποφάσεις και πρακτικές. Κάθε μέλος από το «ζευγάρι» αυτό χωριζόταν από πολλά ιεραρχικά επίπεδα και προερχόταν από διαφορετική

επιχειρησιακή μονάδα. Τα μεσαία στελέχη σωστά υπέθεσαν ότι αυτός ο βαθμός διαχωρισμού θα έκανε τα ανώτερα στελέχη να νιώσουν πιο άνετα, αποδεχόμενα την αδυναμία τους με τους υπολογιστές. Το πρόγραμμα αυτό τελικά είχε επιτυχία: παρά πολλά στελέχη απέκτησαν τεχνολογικές γνώσεις και ένιωθαν λιγότερο άβολα με οποιεσδήποτε κρίσιμες αποφάσεις. Όπως λοιπόν φαίνεται από το ανωτέρω παράδειγμα, η δυνατότητα που έχουν τα μεσαία διοικητικά στελέχη να κατανοούν τις εξωτερικές πιέσεις της αγοράς μαζί με τις εσωτερικές ευαισθησίες και δυνάμεις, τους επιτρέπει να αξιολογούν και να κρίνουν σωστά τις οποιεσδήποτε προτεινόμενες ενέργειες. Αυτή η ισχύς μεταφράζεται αναφορικά με την επικοινωνία στην σπουδαιότητα του ρόλου του διαμεσολαβητή, όπου εδώ φανερώνεται επίσης ότι ο διαμεσολαβητής μεσαίος μάνατζερ ασκεί όταν χρειάζεται επιρροή προς τα πάνω, προς την ανώτατη διοίκηση (upward influence), όπως στο τελευταίο παράδειγμα. Τα μεσαία στελέχη έχουν την κύρια ευθύνη και δυνατότητα να επικοινωνήσουν όλα όσα κρίνουν με τρόπο μοναδικό για το καθένα, σε όλο το σώμα του οργανισμού προκειμένου να είναι αποδοτική η λειτουργία της επιχείρησης.

2.5.3 Διαπροσωπικές σχέσεις και παρακίνηση

Παράλληλα με όλα τα ανωτέρω, το μεσαίο στέλεχος που αναλαμβάνει το ρόλο του διαμεσολαβητή ουσιαστικά θα πρέπει να εδραιώνει νέες σχέσεις εκμεταλλευόμενος το ήδη υπάρχον δίκτυο επικοινωνίας του, από την στιγμή που έχει να κάνει με κάποια πιθανή νέα ομάδα ανθρώπων που πρέπει να ενταχθούν στο σώμα και την κουλτούρα της επιχείρησης. Γενικότερα τα μεσαία διοικητικά στελέχη αυτό που κάνουν είναι να διοικούν τις σχέσεις. Αυτό είναι που κάνει τόσο σπουδαίο το ρόλο του διαμεσολαβητή και είναι το εργαλείο που χρησιμοποιούν τα μεσαία διοικητικά στελέχη προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Τα στελέχη από μόνα τους μπορούν να κάνουν λίγα πράγματα και για αυτό το λόγο συνήθως βασίζονται στην υποστήριξη, την συνεργασία ή την αποδοχή μιας πρότασης ή πρακτικής από μια μεγάλη μερίδα ατόμων. Στην ουσία επανερχόμαστε σε μια βασική λειτουργία των στελεχών γενικότερα: κάνουν πράγματα μέσω άλλων (“they get things done through others”).

Παρόλα αυτά, για να διοικεί ένα μεσαίο διοικητικό στέλεχος τις σχέσεις σε ένα οργανισμό θα πρέπει να συμπεριφέρεται ως υφιστάμενος για τους ανώτερους του, ως διευθυντής για τους δικούς του υφιστάμενους και ως ισότιμος για τους συναδέλφους του στο ίδιο επίπεδο (Uyterhoeven, 1989). Συνεπώς πρέπει αντίστοιχα να γνωρίζει πώς να επικοινωνεί τις εντολές, πώς να μεταφράζει και να αποδέχεται εντολές και πώς να αφογκράζεται τους συναδέλφους τους. Πέρα από την αποτελεσματική διοίκηση και των τριών αυτών ειδών σχέσεων το μεσαίο στέλεχος προκειμένου να είναι αποτελεσματικό πρέπει να μπορεί να μεταπηδά από το ένα είδος στο άλλο γρήγορα και αποδοτικά. Όλα τα ανωτέρω πρέπει να εσωκλείουν και ταυτόχρονα να αποσκοπούν συγκεκριμένα στην επικοινωνία του οποιοδήποτε μηνύματος όπως για παράδειγμα την φύση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας όπως την

κατανοεί το μεσαίο στέλεχος και όπως πρέπει να είναι συμπερασματικά για το καλό του οργανισμού.

Συνεχίζοντας, ένα σημείο που είναι σημαντικό να αναφερθεί για το συγκεκριμένο ρόλο είναι το θέμα της ενθάρρυνσης και υποκίνησης (Kanter, 1982). Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι μεσαίοι μάνατζερς οφείλουν να φροντίζουν για το υψηλό ηθικό και το φρόνημα της μονάδας ή του τμήματος που είναι υπεύθυνοι. Συνεπώς, πρέπει να ενθαρρύνουν τους υφιστάμενούς τους να μεγιστοποιούν τις προσπάθειες τους, να αποτελούν ενεργά μέρη του οργανισμού, φυσικά να έχουν αντίστοιχα ενεργή συμμετοχή στις απολαβές με ποικίλους τρόπους, και τέλος τα ίδια τα στελέχη θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους και στις υποσχέσεις που δίνουν (Quy Nguyen Huy – 2001). Η καταπολέμηση των συναισθημάτων ανασφάλειας και αβεβαιότητας, κυρίως σε περιόδους εσωτερικών αλλαγών, είναι ένα από τα κλειδιά για την επιτυχία του διαμεσολαβητή μεσαίου μάνατζερ. Παράλληλα τα μεσαία διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι διαθέσιμα και ικανά ώστε να μεσολαβήσουν όποτε κριθεί απαραίτητο για να διαβιβάσουν ένα ζήτημα που απασχολεί το επιχειρησιακό προσωπικό προς εξέταση από την ανώτατη διοίκηση (επιρροή προς τα κάτω και προς τα πάνω – downward και upward influence).

Η αξιοπιστία, που προαναφέρθηκε και νωρίτερα, ίσως να αποτελεί το βασικότερο χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας. (Kanter, 1982). Κατά αυτό τον τρόπο θα επιτυγχάνεται αποτελεσματικά η υποκίνηση και η ενεργή συμμετοχή, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων. Επιπρόσθετα, ο ρόλος του διαμεσολαβητή πρέπει να περιλαμβάνει απαραίτητα και ικανότητες διοίκησης ομάδων, ώστε η όλη επικοινωνία να γίνεται ενέργεια και απόδοση για μια ομάδα, χωρίς να χάνεται ο ενθουσιασμός, από οποιαδήποτε πηγή και αν προέρχεται εντός του οργανισμού. Η ομάδα υπό το μεσαίο στέλεχος πρέπει να διατηρεί την εγρήγορση και την επιμονή της συνεχώς. Αυτό είναι έργο δικό του καθώς μέσα στην επικοινωνία, και όχι μόνο για μια ομάδα (μέσω ακόμη και καθημερινών συναντήσεων), αλλά και για κάθε άτομο μέλος του οργανισμού, πρέπει να εμπεριέχεται η ενέργεια, η πειθώ, η εξατομίκευση του μηνύματος προκειμένου να γίνεται κτήμα του ακροατή.

2.5.4 Συμπέρασμα

Εν κατακλείδι, ο διαμεσολαβητής από τη μια επικοινωνεί προγράμματα, πλάνα της ανώτατης διοίκησης και αλλαγές αλλά από την άλλη μεσολαβεί επίσης για θέματα που αφορούν το επιχειρησιακό προσωπικό στην ανώτατη διοίκηση. Ταυτόχρονα μεριμνεί για το υψηλό ηθικό και την παρακίνηση των εργαζομένων, ενώ εδραιώνει και διαχειρίζεται σχέσεις εντός του οργανισμού. Επομένως, το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτού του ρόλου του μεσαίου στελέχους που διαφαίνεται είναι ότι ο ρόλος αυτός μοιράζεται σε επιρροή τόσο προς την ανώτατη διοίκηση όσο και προς τα κατώτερα επίπεδα.

Τέλος, ο ρόλος του διαμεσολαβητή μάνατζερ είναι να περνάει το μήνυμα, να γίνεται όραμα και να αποτελεί την κινητήρια δύναμη του κάθε μέλους χωριστά αλλά και του οργανισμού ολόκληρου ταυτόχρονα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ιστορική ανάλυση και καθορισμός υποθέσεων

3.1 Εισαγωγή

Στη συγκεκριμένη εργασία θα ασχοληθούμε όπως έχει ήδη αναφερθεί με την επιρροή των δημογραφικών στοιχείων στους ρόλους των μεσαίων στελεχών στις ελληνικές επιχειρήσεις. Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στις έννοιες των αποδοχών και του εκπαιδευτικού επιπέδου, που αποτελούν τα κυριότερα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου που για διάφορους λόγους αποτελούν αντικείμενο της επιστημονικής έρευνας. Οι υπόλοιπες μεταβλητές που θα μελετηθούν είναι τα χρόνια εργασίας του μεσαίου στελέχους στη συγκεκριμένη επιχείρηση ή θέση καθώς και το φύλο του, έννοιες ξεκάθαρες ως προς την έννοιά τους, οι οποίες δεν απαιτούν περαιτέρω ανάλυση.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε παλαιότερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί για την σχέση μεταξύ του κάθε συγκεκριμένου δημογραφικού στοιχείου και των ρόλων των μεσαίων στελεχών της επιχείρησης. Πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το επίπεδο ότι το αντικείμενο αυτό δεν έχει μελετηθεί εκτενώς καθώς ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί από τους ερευνητές σε στοιχεία της προσωπικότητας των μεσαίων στελεχών είτε στα ανώτερα στελέχη. Στο τελευταίο τμήμα αυτής της ενότητας, θα καθοριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις με βάση τα συμπεράσματα παλαιότερων ερευνών ή αναμενόμενες λογικές συσχετίσεις, οι οποίες αποτελούν και την βάση αυτής της διατριβής.

3.2 Η έννοια των μηνιαίων αποδοχών

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε η έννοια των καθαρών μηνιαίων αποδοχών των μεσαίων στελεχών. Εντούτοις η πλειοψηφία των παλαιότερων ερευνών όπως θα δείξουμε στη συνέχεια χρησιμοποιεί τις αποδοχές σαν το σύνολο όλων των αμοιβών που μπορεί να εισπράξει ένα μεσαίο στέλεχος. Για τον λόγο αυτό θα αναφερθούμε στα βασικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος αμοιβών, τους σκοπούς που επιδιώκει να ικανοποιήσει και τα συστατικά στοιχεία που το αποτελούν.

Είναι εύλογο ένα σωστό σύστημα αμοιβών να προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και της οικονομικής μεγέθυνσης της εταιρίας. Χρειάζεται να είναι δίκαιο, να σχετίζεται με τις ιδιαίτερες ικανότητες που απαιτεί κάθε εργασία, να λαμβάνει υπόψη του την αγορά εργασίας, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε στελέχους όπως είναι για παράδειγμα τα χρόνια εργασίας του, η προηγούμενη εμπειρία του ή η ιεραρχική του βαθμίδα. Έτσι για παράδειγμα οι εργαζόμενοι μπορεί να διακρίνονται σε ανειδίκευτους, ημειδίκευμένους ή ειδικευμένους εργαζομένους, μεσαία ή ανώτερα στελέχη. Είναι προφανές ότι η κάθε κατηγορία εργαζομένων επιδιώκει διαφορετικά στοιχεία από το σύστημα αμοιβών.

Ειδικότερα όσον αφορά τα μεσαία στελέχη, πρόκειται για υψηλά αμειβόμενα άτομα που

επιδιώκουν την προαγωγή και την αναγνώριση. Σε περίπτωση που δεν το επιτυγχάνουν πείθονται εύκολα από «κυνηγούς κεφαλών» που προσφέρουν υψηλές καθαρές αποδοχές και διάφορα επιπρόσθετα προγράμματα, προκειμένου να τους δελεάσουν. Τα μεσαία στελέχη επιδιώκουν τα ακόλουθα μέσω της αμοιβής:

- ◀ απόκτηση κύρους, μέσω προσωπικού γραφείου και θέσης παρκαρίσματος
- ◀ εξατομικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα για βελτίωση των ικανοτήτων τους
- ◀ επιπρόσθετη αποζημίωση, όπως είναι τα πριμ αποδοτικότητας (Rock, 1972, Henderson, 2000)

Εκτός από τους εσωτερικούς παράγοντες όπως είναι η οικονομική κατάσταση της εταιρίας και η παροχή κινήτρων υψηλής αποδοτικότητας υπάρχουν και εξωτερικές αιτίες που επηρεάζουν το ύψος των αποδοχών. Τέτοιοι παράγοντες είναι η ύπαρξη υψηλής ή χαμηλής ζήτησης για εργασία, η έλλειψη ειδικών απαιτήσεων για την διεκπεραίωση της εργασίας, οι μισθολογικές πολιτικές των ανταγωνιστών (είτε στην γεωγραφική περιοχή είτε στον κλάδο), οι νομικοί περιορισμοί, η διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών συνδικάτων.

Οι κυριότερες μορφές επιπρόσθετης αμοιβής, χρηματικής ή μη είναι οι ακόλουθες:

- ◀ προγράμματα κοινωνικής ασφάλισης για το σύνολο των στελεχών της εταιρίας
- ◀ προγράμματα υγειονομικής περίθαλψης για το σύνολο των στελεχών της εταιρίας
- ◀ βραχυπρόθεσμα προγράμματα αμοιβών, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η απώλεια εισοδήματος από ατύχημα στον χώρο εργασίας
- ◀ επιπρόσθετα συνταξιοδοτικά προγράμματα
- ◀ προσφορά μετοχών της εταιρίας σε προνομιακή τιμή ή δωρεάν και χρήση δικαιωμάτων stock options
- ◀ προγράμματα επιμερισμού μέρους των κερδών (Rock, 1972, Henderson, 2000)

3.3 Η έννοια του εκπαιδευτικού επιπέδου

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται η μεταβλητή αυτή με έναν πολύ ξεκάθαρο τρόπο, αποσκοπώντας στην άντληση πληροφοριών για το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των μεσαίων στελεχών. Στη συγκεκριμένη παράγραφο θα αναφερθούμε στις σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση των στελεχών. Από την δεκαετία του 1980 έχουν αρχίσει να εμφανίζονται νέες τάσεις που αιτούν την προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων και των στελεχών τους. Οι κυριότερες από αυτές, όπως τις κατηγοριοποιούν οι Beck και Cox (1980) είναι οι ακόλουθες:

◀ Η έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας: τα σύγχρονα στελέχη δεν επιφορτίζονται μόνο με την παραγωγική εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά οφείλουν να αποδεικνύουν ότι τα μέσα που χρησιμοποιούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι κοινωνικά αποδεκτά.

◀ Η έννοια του εκδημοκρατισμού της επιχείρησης: τα στελέχη σήμερα αναγκάζονται να συμπεριφέρονται πιο δημοκρατικά, με περισσότερο σεβασμό προς τους υφισταμένους τους, καταργώντας πιθανές αυταρχικές συμπεριφορές που ενδεχομένως να γινόταν αποδεκτές στο παρελθόν.

◀ Η αβεβαιότητα και η αναταραχή του εξωτερικού περιβάλλοντος: είναι προφανές ότι τα στελέχη σήμερα οφείλουν να αναπτύξουν ικανότητες διαχείρισης της αλλαγής και να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις με μεγάλη ταχύτητα σε περιβάλλοντα με υψηλή επικινδυνότητα.

◀ Η οργανωσιακή προσαρμοστικότητα: οι ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος αναγκάζουν την επιχείρηση να υιοθετήσει πιο ευέλικτες δομές, να γίνει πιο προσαρμοστική. Είναι προφανές ότι εδώ απαιτείται η μεταβολή της απαρχαιωμένης αντίληψης της ιεραρχίας που διαθέτουν ορισμένα στελέχη.

Είναι προφανές ότι όλες οι παραπάνω εξελίξεις διαμορφώνουν έναν καινούργιο ρόλο για τα μεσαία στελέχη, τα οποία αναγκάζονται να προσαρμόσουν τις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις και τον τρόπο ζωής τους. Η εκπαίδευση προσπαθεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις μεταβολές αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα. Η χρήση προγραμμάτων διδασκαλίας για τα στελέχη από ειδικούς εντός ή εκτός της επιχείρησης, η χρήση διαδραστικών εφαρμογών, ομάδων εργασίας, εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, μεθόδων αυτοβελτίωσης αποτελούν τις διάφορες μορφές των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων των διαφόρων εταιριών. Είναι χαρακτηριστικό ότι ακόμη και η μέθοδος του benchmarking έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται ευρύτατα και στον εκπαιδευτικό τομέα (Costin, 1996).

Ασφαλώς οι διαφορές ανάμεσα στις απαιτήσεις που θέτουν οι εταιρίες διαφορετικών χωρών για το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των στελεχών τους δεν είναι οι ίδιες και εξαρτώνται και από την επιχειρηματική κουλτούρα του κάθε λαού. Είναι χαρακτηριστικό ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες η εκπαίδευση θεωρείται ως μια επένδυση του ατόμου για βελτίωση των ικανοτήτων του και αντιμετωπίζεται θετικά από τους εργοδότες. Αντίθετα, στην Ιαπωνία προτιμάται ακόμη η μέθοδος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, ενώ στην Γαλλία οι επιχειρήσεις υποχρεούνται δια νόμου να δαπανούν ένα ποσοστό του κόστους των αμοιβών για εκπαίδευση των στελεχών τους (Handy, Gordon, Gow & Randlesome, 1988).

3.4 Χρονική διάρκεια εργασίας σε μια επιχείρηση ή σε μια συγκεκριμένη θέση

Οι Lieberson και O' Connor στην έρευνά τους το 1972 θέλησαν να καθορίσουν τις συνέπειες για μια επιχείρηση από την προώθηση μεσαίων στελεχών στην θέση του διευθύνοντα συμβούλου ή την

πρόσληψη ενός στελέχους από άλλη εταιρεία για την θέση αυτή. Η έρευνα αυτή αναγνώρισε την σημασία των ετών που εργάζεται στην επιχείρηση το μεσαίο στέλεχος σαν μία από τις μεταβλητές που επηρεάζουν την επιχειρησιακή απόδοση. Η έρευνα αυτή κρίθηκε ανεπαρκής και επαναλήφθηκε το 1981 από τους Weiner και Mahoney δίνοντας όμως έμφαση σε άλλους παράγοντες, που δεν ενδιαφέρουν αυτή την έρευνα.

Η θεωρία υποστηρίζει ότι τα αποτελέσματα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το επιχειρησιακό υπόβαθρο του στελέχους. Οι Miles και Snow ισχυρίζονται ότι η στρατηγική της επιχείρησης θα ενισχύσει στελέχη με συγκεκριμένη προϋπηρεσία. Για παράδειγμα αν επιθυμεί στρατηγική για συνεχή παραγωγή νέων προϊόντων τα άτομα με υπόβαθρο στο μάρκετινγκ θα έχουν μεγάλη ζήτηση (Hambrick, 1981). Επιπρόσθετα το επιχειρησιακό περιβάλλον καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις της θέσης επηρεάζοντας την πορεία ενός μεσαίου στελέχους μέσα στην επιχείρηση στην πορεία του προς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του αμερικανικού σιδηροδρόμου όπου τα στελέχη είναι μεγάλα σε ηλικία και έχουν εξελιχθεί μέσα στον οργανισμό σε αντίθεση με την βιομηχανία ηλεκτρικών όπου τα στελέχη είναι ηλικιακά νέα και με μικρή εξέλιξη στην επιχείρηση (Harris, 1979). Οι Dearborn και Simon το 1958 ανακάλυψαν ότι το διαφορετικό υπόβαθρο των μεσαίων στελεχών επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη ορίζουν προβλήματα στρατηγικής σε γενικό, επιχειρησιακό επίπεδο και θέτουν στόχους, επηρεαζόμενοι κυρίως από την δική τους θέση στην επιχείρηση (Hambrick & Mason, 1984). Επηρεάζει λοιπόν κατά κύριο λόγο τους ρόλους του διευκολυντή και του υλοποιητή καθώς αυτοί είναι που επηρεάζονται κατά κύριο λόγο από τον τρόπο με τον οποίο τα μεσαία στελέχη αντιλαμβάνονται την έννοια της στρατηγικής και του καθορισμού στόχων.

Σε άμεση σχέση με την προηγούμενη συζήτηση είναι η ηλικία (στις περισσότερες μελέτες) των ανώτερων όμως στελεχών. Οι έρευνες που έχουν γίνει στο συγκεκριμένο αντικείμενο είναι πολύ λίγες (Child, 1974, Hart & Mellons, 1970, Alutto & Hrebiniak, 1975, Vroom & Pahl, 1970) όμως παρέχουν όλες τα ίδια συμπεράσματα. Τα νέα ηλικιακά στελέχη επιχειρούν καινοτομίες, φέρονται απρόβλεπτα, αναλαμβάνουν ρίσκα και είναι επιθετικά στις πωλήσεις (Child, 1974). Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι αυτά τα στελέχη αναλαμβάνουν τον ρόλο του υλοποιητή των αλλαγών ενώ πρέπει να διαθέτουν και χαρακτηριστικά αγωνιστή προκειμένου να μπορέσουν να πείσουν για την αναγκαιότητα των καινοτομιών και να τις προωθήσουν. Μόνο ο Entrialgo ισχυρίστηκε ότι η ηλικία και ο χρόνος παραμονής σε μια θέση δεν σχετίζονται με την καινοτομία ή τη συντηρητικότητα των στελεχών (Entrialgo, 2002)

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που εξηγούν αυτό το γεγονός. Τα ηλικιωμένα στελέχη διαθέτουν μειωμένες φυσικές και νοητικές αντοχές, είναι λιγότερο δεκτικοί σε νέες ιδέες και ικανότητες και η

αγωνιστικότητά τους είναι μειωμένη (Chown, 1960). Η ηλικία των στελεχών σχετίζεται αρνητικά με την ικανότητα να ενσωματώνουν πληροφορίες στην λήψη αποφάσεων και να έχουν αυτοπεποίθηση. Αντίθετα, σχετίζεται θετικά με την τάση αναζήτησης νέων πληροφοριών, της προσεκτικότερης αξιολόγησής τους και του μεγαλύτερου χρόνου λήψης αποφάσεων (Taylor, 1975). Η συντηρητικότητα των ηλικιακά μεγαλύτερων στελεχών εξηγείται και από την μεγαλύτερη δέσμευσή τους στο υπάρχον status quo (Alutto & Hrebiniak, 1975, Stevens, Beyer & Trice, 1978). Τέλος, το στάδιο της καριέρας και η ανάγκη για οικονομική ασφάλεια είναι παράγοντες που συνδέονται με την ηλικία και επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις του στελέχους (Carlsson & Karlsson, 1970). Τέλος, ο Pfeffer (1983) υποστηρίζει ότι η μακρά παραμονή σε μία θέση συνδέεται με συγκεντρωτική εξουσία.

Οι Miles και Snow το 1978 διέκριναν τις δραστηριότητες σε output functions και throughput functions. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και το R&D, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στην παραγωγή, στην διαχείριση αποθεμάτων και στην λογιστική. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εμπειρίας σε output functions των στελεχών και του βαθμού στον οποίο η στρατηγική της επιχείρησης δίνει έμφαση σε αυτές τις δραστηριότητες (Miles & Snow, 1978, Gupta, 1984). Αντίστοιχα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εμπειρίας των στελεχών σε throughput functions και στον βαθμό στον οποίο υιοθετούνται στην στρατηγική. Επιπρόσθετα σε σταθερά περιβάλλοντα η εμπειρία σε throughput functions σχετίζεται θετικά με την κερδοφορία ενώ σε ασταθείς κλάδους η κερδοφορία σχετίζεται με την εμπειρία των στελεχών σε output functions. Τέλος η εμπειρία σε output functions για τα ανώτερα στελέχη σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη (Lawrence & Lorsch, 1967, Miles & Snow, 1978).

Άλλες έρευνες εστίασαν στο κατά πόσο τα μεσαία στελέχη που προωθούνται σε ανώτερες θέσεις στην ιεραρχία επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στην δομή, στις διαδικασίες και στους ανθρώπους. Το συμπέρασμα ήταν ότι οι σημαντικότερες μεταβολές σε αυτούς τους τομείς λαμβάνουν χώρα όταν προσλαμβάνεται ανώτερο στέλεχος από ξένη επιχείρηση (Carlson, 1972, Helmich & Brown, 1972, Kotin & Sharaf, 1976). Έρευνα σχετική με τα ανώτερα όμως στελέχη υποστήριξε ότι η νεαρή ηλικία, η μικρή σε χρονική διάρκεια εργασία σε μια επιχείρηση, το υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο και η τεχνική κατάρτιση, δημιουργούν δεκτικότητα στην έννοια της αλλαγής και της ανάληψης ρίσκου και τελικώς προξενούν σημαντικές αλλαγές στη διαμόρφωση της στρατηγικής (Wiersema & Bantel, 1992). Σημασία επίσης έχει και η διάρκεια εργασίας του στη συγκεκριμένη θέση, καθώς απαιτείται χρόνος για να επηρεαστούν οι δομές και οι διαδικασίες (Miller & Droge, 1986). Έτσι καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

◀ Τα χρόνια εμπειρίας ενός στελέχους στην επιχείρηση σχετίζονται αρνητικά με την εμπλοκή του σε νέες δραστηριότητες.

◀ Για έναν οργανισμό σε σταθερό περιβάλλον, τα χρόνια εμπειρίας του στελέχους σχετίζονται θετικά με την ανάπτυξη και την κερδοφορία. Εάν το επιχειρηματικό περιβάλλον παρουσιάζει κινδύνους σχετίζονται αρνητικά με την ανάπτυξη και την κερδοφορία (Kotter, 1982, Hambrick & Mason, 1984).

Μία ενδιαφέρουσα έρευνα υποστήριξε ότι η μεγαλύτερη παραμονή ενός μεσαίου στελέχους στην επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια ψυχολογική αφοσίωση στην υπάρχουσα κατάσταση και να μειώσει την ποιότητα της λήψης αποφάσεων και την αποδοτικότητα (Schwenk, 1993). Η έρευνα διεξήχθη σε ανώτερα στελέχη και στους διευθύνοντες συμβούλους και έδειξε ότι τα χρόνια παραμονής σε μια θέση και στην επιχείρηση δεν συνδέονται με την χαμηλή απόδοση. Η εξήγηση που δόθηκε ήταν ότι τα στελέχη με μεγάλη εμπειρία συνήθως ταυτίζονται με την υπάρχουσα στρατηγική και τυχόν αρνητικά αποτελέσματα αποδίδονται σε εξωτερικούς παράγοντες, ενώ θετικά σε εσωτερικούς. Ο Staw το 1981 με τις έρευνές του υποστήριξε αυτή την άποψη. Αυτή η λανθασμένη αντιμετώπιση μειώνει την αποτελεσματικότητα στην λήψη αποφάσεων. Η κοινή λογική εντούτοις έρχεται σε αντίθεση με την άποψη του μελετητή καθώς υποστηρίζει ότι η αύξηση των χρόνων της εργασιακής εμπειρίας συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητα. Πιο συγκεκριμένα και μελετώντας ομάδες μεσαίων στελεχών, οι Michel και Hambrick υποστηρίζουν ότι η διάρκεια της ομαδικής εργασίας των στελεχών σε συγκεκριμένες θέσεις θα προσδιορίσει τη συνοχή της ομάδας και αυτή με τη σειρά της την αποδοτικότητα, την ενσωμάτωση στην επιχειρησιακή κουλτούρα και τις κοινές διοικητικές πρακτικές (Michel & Hambrick, 1992, Flood & Smith, 1994).

Επιπλέον, μελετητές υποστηρίζουν ότι η επιμονή των στελεχών σε ξεπερασμένες στρατηγικές προέρχεται συχνά από την ανικανότητα των στελεχών να αμφισβητήσουν τις υπάρχουσες υποθέσεις (Schwenk & Tang, 1989). Έρευνα σε 97 μικρομεσαίες επιχειρήσεις έδειξε ότι υπήρχε καλύτερο ταίριασμα ανάμεσα στην στρατηγική, το περιβάλλον και την δομή της εταιρείας όταν τα ανώτερα στελέχη είχαν μικρό χρόνο παραμονής σε αυτή την θέση. Όταν υπήρχε μεγάλη χρονική εμπειρία, η αποδοτικότητα δεν ήταν απαραίτητα χαμηλή αλλά υπήρχε ασυμβατότητα της στρατηγικής με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Miller, 1991). Επιπρόσθετα, ανώτερα στελέχη με υψηλή χρονική εμπειρία τείνουν να αποφεύγουν τους κινδύνους, εμμένουν στην στρατηγική ενώ έχουν περιορισμούς στην επεξεργασία πληροφοριών. Σε αυτή την περίπτωση δεν υλοποιούνται οι ρόλοι του συνθέτη πληροφοριών ούτε του διευκολυντή αλλαγών καθώς δεν αξιοποιούνται στρατηγικά οι πληροφορίες και υπάρχει εμμονή στην διατήρηση της υπάρχουσας στρατηγικής. Ομάδες με υψηλή χρονική εμπειρία τείνουν να επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές ενώ όταν η εμπειρία είναι μικρότερη επιδιώκουν καινοτόμες στρατηγικές (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Ενδιαφέρουσα είναι η άποψη που υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αναφέρονται στους ηγέτες εφαρμόζονται και από τα μεσαία στελέχη που λειτουργούν σε ομάδες

(Nahavandi & Malekzadeh, 1993). Στο άρθρο τους οι δύο μελετητές παραθέτουν συνοπτικά κάποιες παλαιότερες έρευνες και τα συμπεράσματά τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε την άποψη ότι το επαγγελματικό υπόβαθρο του μεσαίου στελέχους και η προϋπηρεσία του σε συγκεκριμένη θέση πρέπει να ταιριάζει με την στρατηγική της επιχείρησης (Chaganti & Sambharaya, 1987), την έρευνα που κατέληξε ότι τα καινούργια στελέχη είναι πιο χρήσιμα σε στρατηγικές turnaround και ότι τα στελέχη πρέπει να αλλάζουν συμπεριφορά σύμφωνα με την στρατηγική, χρησιμοποιώντας ως μεταβλητή ηγεσίας τα χρόνια υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση (Hofer, 1980). Οι Norburn και Birley (1988) υποστηρίζουν ότι η εμπειρία και η εκπαίδευση βοηθά στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα των ανώτερων στελεχών.

Αναφορά αξίζει να γίνει και στην εξειδικευμένη μελέτη που προσπάθησε να βρει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τον χρόνο εργασίας των προέδρων όμως, σε ιδιωτικά και δημόσια πανεπιστήμια των Ηνωμένων Πολιτειών (Mixon & McKenzie, 1999).

Τέλος, μπορούμε να αναφερθούμε στην οργανωσιακή θεωρία που συνδέει τα χρόνια εργασίας του μεσαίου στελέχους στην επιχείρηση με τη δυνατότητά του να επικοινωνήσει τις απόψεις του μέσα στην εταιρία. Η θεωρία υποστηρίζει ότι η εργασία για αρκετά έτη ενδυναμώνει την θέση του μεσαίου στελέχους και ενισχύει την ισχύ του σε τυπικά και άτυπα δίκτυα επικοινωνίας. Η ορθότητα αυτής της άποψης θα μελετηθεί σε σχετική υπόθεση σε επόμενο κεφάλαιο.

3.5 Το φύλο

Ένας παράγοντας ο οποίος έχει μελετηθεί ελάχιστα είναι το φύλο των μεσαίων στελεχών. Το φύλο έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως ως μεταβλητή προσδιορισμού άλλων παραγόντων όπως είναι η αμοιβή, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως για παράδειγμα η διάθεση για ανάληψη ρίσκου και όχι για μεσαία στελέχη.

Ενδιαφέροντα είναι τα στοιχεία. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής το ποσοστό των γυναικών που καταλαμβάνει διοικητικές θέσεις αυξήθηκε από 13,2% το 1950 σε 26,1% το 1980. Αντίστοιχα στον Καναδά από 11,9% έφτασε το 31,9% το 1984 (Cannings, 1988). Επιπλέον, πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες μεσαία στελέχη απολαμβάνουν χαμηλότερης αμοιβής επειδή δεν επενδύουν αρκετά στην απόκτηση δεξιοτήτων που σχετίζονται με την αγορά, καθώς συχνά αποσύρονται για κάποιο χρονικό διάστημα για οικογενειακούς λόγους (Mincer, 1980, Mincer & Polachek, 1978, Corcoran & Duncan, 1979, Polachek, 1979, Hartmann & Treiman, 1981). Στα τέλη του

1998 οι αμοιβές των γυναικών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής αντιστοιχούσαν στο 77% των αμοιβών των αντρών συναδέλφων τους (Henderson, 2000). Επιπρόσθετα, οι άντρες φαίνεται ότι αξιοποιούν καλύτερα τα άτυπα δίκτυα μέσα σε μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχουν προαγωγή από ότι οι γυναίκες (Hennig & Jardim, 1977). Εντούτοις υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν ότι και οι γυναίκες αξιοποιούν τα άτυπα δίκτυα (Kanter, 1977, Bartol, 1978, Hendrick, 1981, Harlan & Weiss, 1982, Brass, 1985).

Οι περισσότερες έρευνες που αφορούν αυτή την μεταβλητή σχετίζονται με συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η έρευνα της σημασίας του φύλου στον προσδιορισμό των προοπτικών καριέρας για τα μεσαία στελέχη στην ξενοδοχειακή βιομηχανία του Χονκ Κονγκ. Ο όρος glass ceiling περιγράφει τα εμπόδια που πρέπει να υπερκεράσει η γυναίκα προκειμένου να αναρριχηθεί ιεραρχικά (Morrison, 1987). Η χρήση των άτυπων δικτύων από τους άντρες (Brownell, 1994; Collinson, 1990, Diaz & Umbreit, 1995, Guerrier, 1986), η ύπαρξη στερεοτύπων (Marshall, 1984, Ng & Ng), η σύγκρουση οικογένειας καριέρας (Marshall, 1985), η σεξουαλική παρενόχληση (Woods & Kavanaugh, 1994) είναι τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια. Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι στην ξενοδοχειακή βιομηχανία γίνονται προσλήψεις αντρών στελεχών με την υπόθεση ότι οι σύζυγοί τους προσφέρουν σημαντική βοήθεια στα οικογενειακά βάρη (Doherty, 1999, Guerrier, 1986). Στο Χονκ Κονγκ η συμμετοχή των γυναικών σαν μεσαία και κατώτερα στελέχη αυξήθηκε από 25,9% το 1989 σε 33,7% το 1999. Αντίστοιχες έρευνες στον ξενοδοχειακό κλάδο στις Ηνωμένες Πολιτείες έδειξαν ότι άντρες και γυναίκες θεωρούν με τον ίδιο τρόπο τις απαιτούμενες δεξιότητες για καριέρα αλλά αντιμετωπίζουν διαφορετικά εμπόδια (Brownell, 1994). Είναι χαρακτηριστικό ότι οι έρευνες στις δύο χώρες κατέληξαν στα ίδια συμπεράσματα ως προς τη σημασία του φύλου και της επαγγελματικής επιτυχίας.

Έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες στον τομέα της ψυχαγωγίας δείχνουν ότι το ποσοστό των μεσαίων στελεχών που είναι γυναίκες αυξάνεται από 33% το 1970 (Dunn, 1977) σε 44% στα μέσα της δεκαετίας (Godbey & Henkel, 1976, Bialeschki & Henderson, 1984). Μια ακόμα έρευνα για τη συμμετοχή των γυναικών στην διοικητική βαθμίδα έγινε στην εταιρεία Illinois park, όπου οι γυναίκες αντιπροσώπευαν το 54% των μεσαίων στελεχών (Shinew & Arnold, 1997). Οι άντρες θεώρησαν το εισόδημα ως τον πιο σημαντικό παράγοντα ενώ οι γυναίκες την ικανοποίηση από την εργασία προκειμένου να ορίσουν την έννοια της επιτυχίας. Οι άντρες έδειξαν πιο έτοιμοι να επιδιώξουν προαγωγή ενώ τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι γυναίκες κατά κύριο λόγο ήταν αυτά των στερεοτύπων και του άτυπου δικτύου.

Η μελέτη της Mair το 2002 στα μεσαία στελέχη της ολλανδικής πολυεθνικής ABN-AMRO είχε σαν στόχο να μελετήσει τα χαρακτηριστικά των μεσαίων στελεχών σε σχέση με την αποδοτικότητα της

επιχείρησης, η οποία υπολογιζόταν σαν τα καθαρά κέρδη. Το φύλο είχε αρνητική συσχέτιση με την ανάπτυξη των κερδών, που σημαίνει ότι οι γυναίκες μεσαία στελέχη διοικούν καλύτερα από τους άντρες συναδέλφους τους. Εντούτοις το ποσοστό τους στην συγκεκριμένη διοικητική βαθμίδα αυτής της εταιρίας εξακολουθεί να είναι χαμηλό, μόλις 3,4% (Mair, 2002).

Ο G. Nelson προσπάθησε να μελετήσει τους λόγους επιτυχίας μικρομεσαίων επιχειρήσεων που ανήκαν σε γυναίκες επιχειρηματίες σε σχέση με δημογραφικά κριτήρια (Nelson, 1991). Η έρευνα αυτή αν και δεν αφορά μεσαία στελέχη είναι μία από τις ελάχιστες που έχουν διεξαχθεί στον χώρο και για αυτό τον λόγο αναφέρεται. Το δείγμα ήταν 97 επιχειρήσεις από την οργάνωση Association of Women Entrepreneurs of Dallas, Texas και βασικές προϋποθέσεις ήταν η θετική απόδοση της επιχείρησης το προηγούμενο έτος, η επιχείρηση να είναι η πρώτη για τη συγκεκριμένη επιχειρηματία, να βρίσκεται στην αγορά τουλάχιστον ένα χρόνο και τα κέρδη της να αποτελούν σημαντικό μέρος του οικογενειακού εισοδήματος. Τα συμπεράσματά του ήταν ότι η εκπαίδευση και η εμπειρία στη συγκεκριμένη θέση δεν θα επηρεάσουν την απόδοση της επένδυσης σε σχέση με τον ασκούμενο έλεγχο παρά στην απουσία του. Αντίθετα σημαντικό ρόλο ασκεί η ηλικία του στελέχους (εδώ του επιχειρηματία). Γενικότερα, η χρονική διάρκεια παραμονής σε μία θέση και η ηλικία του μεσαίου στελέχους σε συνδυασμό με οικονομικά μεγέθη σχετίζονται αρνητικά με την επιτυχία μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Miller & Toulouse, 1986, Cragg & King, 1988).

Οι παραπάνω έρευνες δημιουργούν ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο που τα μεσαία στελέχη (ανάλογα με το φύλο τους) αντιμετωπίζουν την εργασία τους, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τους ρόλους που αναλαμβάνουν σε αυτή. Αυτά τα ερωτήματα θα εξεταστούν με την μορφή υποθέσεων σχετικών με το φύλο και τους πέντε ρόλους των μεσαίων στελεχών, σε επόμενο κεφάλαιο.

3.6 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση των μεσαίων στελεχών θεωρείται ένας δείκτης των νοητικών ικανοτήτων, των αξιών και των δεξιοτήτων τους (Hambrick & Mason, 1984). Οι περισσότερες έρευνες στον τομέα αυτό έχουν προσπαθήσει να συνδέσουν το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των στελεχών με την καινοτομικότητα και δείχνουν θετική σχέση μεταξύ των δύο εννοιών (Becker, 1970, Kimberly & Evanisko, 1981, Rogers & Shoemaker, 1971). Οι Hambrick και Mason υποστηρίζουν ότι η ποσότητα και όχι το είδος της εκπαίδευσης σχετίζεται θετικά με την καινοτομικότητα. Επιπρόσθετα, έρευνα σε στελέχη αμερικανικών εταιριών παροχής υπηρεσιών σχετικά με τα στοιχεία που επηρεάζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων έδειξε ότι η εκπαίδευση είχε μια μέση επίδραση καθώς συνεπαγόταν καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος και μικρότερη αίσθηση του κινδύνου. Αντίθετα η ηλικία και η εργασιακή

εμπειρία δεν είχαν καμία επίδραση. Αξίζει να σημειωθεί το συμπέρασμα των ερευνητών ότι τα στοιχεία που επηρεάζουν τα μέσα και ανώτερα στελέχη είναι τα ίδια (Nutt, 1986).

Έρευνες στην Αγγλία δείχνουν ισχυρούς δεσμούς αποφοίτων συγκεκριμένων πανεπιστημίων με την αγορά των στελεχών, μεσαίων και ανώτερων (Channon, 1979, Stanworth & Giddens, 1974). Εντούτοις, υπάρχει και η αντίθετη άποψη που υποστηρίζει ότι το πανεπιστημιακό πτυχίο βοηθά απλά στην αντιστοίχιση των ενδιαφερομένων για εργασία με τις θέσεις αυτές (Pfeffer, 1981a). Το 85% των ανώτερων και μεσαίων στελεχών στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ιαπωνία διαθέτει πανεπιστημιακό πτυχίο ενώ στην Μεγάλη Βρετανία το ποσοστό αυτό είναι μόλις 24% (Handy, Gordon, Gow & Randlesome, 1988). Είναι χαρακτηριστική η άποψη ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση των στελεχών δεν συνεπάγεται αυξημένη αποδοτικότητα για την επιχείρηση (Norburn, 1986). Ο συγκεκριμένος μελετητής ερευνήσε τον ρόλο της εκπαίδευσης σε ανώτερα στελέχη 354 βρετανικών επιχειρήσεων, οι οποίες διακρίθηκαν σε τρεις κατηγορίες: αυτές που αναπτύσσονταν, που βρίσκονταν σε αναταραχή ή σε πτώση. Ο μελετητής δήλωσε έκπληκτος καθώς διαπιστώνει ότι η απόκτηση ενός μεταπτυχιακού τίτλου στην διοίκηση επιχειρήσεων δεν αποτελεί επιπλέον προσόν για τα στελέχη στις δύο πρώτες κατηγορίες επιχειρήσεων, όπως ανέμενε (Norburn, 1986). Όμοια είναι και τα συμπεράσματα της έρευνας που προαναφέρθηκε στην ABN-AMRO που υποστήριξε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης των μεσαίων στελεχών είχε έντονα αρνητική συσχέτιση με την ανάπτυξη των κερδών (Mair, 2002). Η συγγραφέας εξηγεί αυτό το συμπέρασμα λέγοντας ότι τα άτομα που έχουν χαμηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο έχουν υψηλότερα κίνητρα για επιτυχία στην θέση του μεσαίου στελέχους προκειμένου να αποδείξουν τις διοικητικές τους ικανότητες. Αντίθετα τα στελέχη με υψηλότερη εκπαίδευση αντιμετωπίζουν την θέση αυτή σαν ένα στάδιο στην επαγγελματική τους άνοδο και για αυτό δεν καταβάλλουν το μέγιστο των προσπαθειών.

Συνεπώς η θεωρία υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εκπαίδευση και στην απόδοση των στελεχών, αλλά η έλλειψη εκπαίδευσης θα οδηγήσει σε σημαντικές αποκλίσεις από τον μέσο όρο. Επιπρόσθετα, η διοικητική δομή των επιχειρήσεων των οποίων τα μεσαία και ανώτερα στελέχη έχουν υψηλή εκπαίδευση θα είναι πιο περίπλοκη διοικητικά (Hambrick & Mason, 1984).

Η ετερογένεια στην εκπαίδευση, οριζόμενη σαν χρόνια εκπαιδευτικής διαδικασίας, βρέθηκε ότι σχετίζεται θετικά με την απόδοση των στελεχών (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990, Flood & Smith, 1994) και με την δημιουργικότητα στα πλαίσια της ομάδας (Ancoma & Caldwell, 1992b, O' Bannon & Gupta, 1991). Αντίστοιχα υποστηρίχθηκε ότι ευρύτερη εκπαίδευση και επιμόρφωση σημαίνει υψηλότερη αποδοτικότητα για την εταιρεία (Norburn & Birley, 1988).

Μια πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα προσπάθησε να μελετήσει την ικανοποίηση των μεσαίων στελεχών στον χώρο του εμπορίου σε σχέση με δημογραφικά χαρακτηριστικά και κυρίως την

εκπαίδευση και τον χρόνο εργασίας σε αυτό το επίπεδο (Lucas, 1985). Η έρευνα διεξήχθη στο Τέξας των Ηνωμένων Πολιτειών. Παλαιότερες έρευνες στον χώρο των πωλήσεων έδειξαν θετική συσχέτιση ανάμεσα στον χρόνο εργασίας σε μία θέση και στην αποδοτικότητα (Cravens & Woodruff, 1973, Beswick & Gravens, 1977, Enis & Lucas, 1984) και μείωση της πιθανότητας αποχώρησης του μεσαίου στελέχους από την επιχείρηση (Parasuraman & Futrell, 1983, Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978, Waters, Roach & Waters, 1976).

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, αυτή διεκρίθη σε εσωτερική και εξωτερική, ανάλογα με το αν σχετιζόταν με την εργασία και με τα συστατικά της στοιχεία ή εξωτερικά προς αυτή. Έρευνες έδειξαν ότι άτομα με υψηλή εκπαίδευση μπορεί να θεωρούν ότι η εργασία τους δεν τους προσφέρει αρκετές προκλήσεις δημιουργώντας έτσι αρνητικές σχέσεις με την εσωτερική ικανοποίηση (Weaver & Cotham, 1969) και την εξωτερική (Klein & Maher, 1966). Στον συγκεκριμένο κλάδο, η εκπαίδευση πέραν της υποχρεωτικής σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς αυτή δεν αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες των εργαζομένων. Αρνητική προέκυψε η σχέση και με τον χρόνο παραμονής στη συγκεκριμένη εργασία (Kelly, Gable & Hise, 1981), σε αντίθεση με παλαιότερες έρευνες που προαναφέραμε. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξε και ο Lucas, ο οποίος όμως δεν απέδειξε και την ισχυρή αρνητική σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και ικανοποίησης από την εργασία.

Εξίσου ενδιαφέρουσα είναι και μια μελέτη που συγκρίνει τον ρόλο των μεσαίων στελεχών σε τέσσερις χώρες, την Κίνα, τις Ινδίες, τις Φιλιππίνες και τις Ηνωμένες Πολιτείες (Neelankavil, Mathur & Zhang, 2000). Εδώ θα αναφερθούμε μόνο στο κομμάτι των συμπερασμάτων που αφορούν την εκπαίδευση, καθώς τα υπόλοιπα συμπεράσματα άπτονται θεμάτων που δεν ενδιαφέρουν αυτή την μελέτη. Το δείγμα αποτελούνταν από 784 στελέχη επιχειρήσεων των τεσσάρων χωρών. Η έρευνα έδειξε ότι τα στελέχη από τις Φιλιππίνες ιεραρχούν υψηλότερα την εκπαίδευση και χρησιμοποιούν δυτικές μεθόδους. Τα στελέχη από την Ινδία και την Κίνα βρίσκονταν κοντά στον μέσο όρο ενώ πολύ χαμηλά αξιολογούν το εκπαιδευτικό υπόβαθρο τα αμερικανικά μεσαία στελέχη.

Ο Entialgo προσπάθησε να μελετήσει τη σχέση των χαρακτηριστικών των μεσαίων στελεχών με την στρατηγική των μικρομεσαίων ισπανικών επιχειρήσεων (Entialgo, 2002). Τα μεσαία στελέχη με υψηλό μορφωτικό επίπεδο μπορούν να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και να είναι πιο αποτελεσματικοί σε περίπλοκες καταστάσεις (Dollinger, 1985). Σύμφωνα με τον Entialgo σημασία έχει το είδος της εκπαίδευσης και όχι το επίπεδό της. Έτσι για παράδειγμα, μεσαία στελέχη που παρουσίαζαν μια πιο επιχειρηματική και καινοτόμα συμπεριφορά είχαν συνήθως μηχανικό και κατασκευαστικό υπόβαθρο (Entialgo, 2002).

Τέλος μπορούμε να αναφερθούμε σε μια ακόμη έρευνα που προσπάθησε να συνδέσει τον ρόλο των μεσαίων στελεχών με την αποδοτικότητα σε βιομηχανίες ζάχαρης (ιδιωτικές ή joint ventures με

δημόσιες επιχειρήσεις). Τα αποτελέσματα έδειξαν την θετική συσχέτιση της εκπαίδευσης και της αποτελεσματικότητας των μεσαίων στελεχών (Ramamurthy & Reddy, 1996).

Η άποψη της κυβέρνησης της Μ. Βρετανίας ότι η θέση των επιχειρήσεων της χώρας υποβαθμιζόταν από την έλλειψη εκπαίδευσης των μεσαίων στελεχών οδήγησε σε μια συστηματική έρευνα. Ο Handy έλεγε ύστερα από συγκριτική έρευνα ότι οι φόβοι αυτοί επαληθεύονται και ότι υπάρχει επίσης έλλειψη εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και ότι η ανάπτυξη των στελεχών έχει παραμεληθεί (Handy, 1987). Περισσότερο από το 50% των βρετανικών επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιούσαν κανένα σύστημα εκπαίδευσης. Οι κυριότεροι λόγοι που επικαλέστηκαν ήταν ότι τα στελέχη είχαν ήδη επαρκείς γνώσεις μέσω της εργασίας ή όταν προσλήφθηκαν και η έλλειψη χρόνου και χρημάτων. Τα στοιχεία της έρευνας έδειξαν μεγάλες διακυμάνσεις καθώς οι επιχειρήσεις που δαπανούσαν χρήματα για την εκπαίδευση των μεσαίων στελεχών τους, ξόδευαν ποσά που αντιπροσώπευαν από το 1 έως 8% του εργατικού κόστους ή από 0 έως 36% του τζίρου τους. Το κόστος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία υπολογίστηκε στο 40% του συνολικού κόστους των επιμορφωτικών σεμιναρίων (Silver, 1989).

Επιπρόσθετες έρευνες έχουν διεξαχθεί στην Μ. Βρετανία για να μελετηθεί η σημασία της εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων στην καριέρα των μεσαίων και κατώτερων στελεχών σε διάφορους κλάδους. Πιο συγκεκριμένα στον χώρο του contract catering όλες οι εταιρίες επενδύουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, ενώ οι δυνατότητες επιτυχημένης καριέρας είναι οι ίδιες ανεξαρτήτως εκπαιδευτικού επιπέδου. Εντούτοις πιστεύεται ότι οι πτυχιούχοι σχετικών με το αντικείμενο κλάδων θα έχουν γρηγορότερη ανέλιξη, *ceteris paribus*. Η πλειοψηφία των εταιριών (με εξαίρεση τις τρεις μεγαλύτερες) πιστεύει ότι τα πανεπιστήμια και τα δικά της προγράμματα επαρκούν για να υπάρχει και στο μέλλον αφθονία ικανών μεσαίων στελεχών. Το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει το είδος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενώ η κατοχή από το υποψήφιο μεσαίο στέλεχος πτυχίου θεωρείται σοβαρό προσόν αν και όχι απαραίτητο.

Αντίστοιχα και στον ξενοδοχειακό τομέα χρησιμοποιείται πολύ συχνά η μέθοδος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία και η άνοδος του μεσαίου στελέχους δεν εξαρτάται από τα τυπικά του προσόντα (πτυχίο). Η χρήση για παράδειγμα κριτηρίων όπως η κουλτούρα και τα κέντρα αξιολόγησης είναι πιο διαδεδομένη. Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα και στον τομέα της ψυχαγωγίας όπου πολλές επιχειρήσεις δηλώνουν περήφανες επειδή στηρίζουν τα μεσαία στελέχη τους στην παρακολούθηση μεταπτυχιακών σπουδών. Αντίθετα στον χώρο του λιανεμπορίου η προσπάθεια για προγράμματα επιμόρφωσης των μεσαίων στελεχών δεν είναι συστηματοποιημένη. Όπως και στους προηγούμενους κλάδους η προτίμηση ή όχι στελεχών με πανεπιστημιακό πτυχίο εξαρτάται από την κάθε επιχείρηση χωριστά και δεν υπάρχει γενικός κανόνας. Στον χώρο των εστιατορίων υπάρχει μια σαφής προτίμηση

στελεχών με υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο ενώ υπάρχουν και συστηματοποιημένα επιμορφωτικά προγράμματα, προκειμένου να διασφαλιστεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο και ομοιογένεια της παρεχόμενης υπηρεσίας. Στον τομέα της εκπαίδευσης και της υγείας τέλος, φαίνεται να μην προτιμούνται μεσαία στελέχη που είναι απόφοιτοι πανεπιστημίων ενώ δεν υπάρχουν οργανωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η ύπαρξη τέτοιων σεμιναρίων εξαρτάται από την κάθε επιχείρηση χωριστά (www.hefce.ac.uk).

3.7 Η αμοιβή

Η πλειοψηφία των μελετών που σχετίζονται με τις αμοιβές των στελεχών αφορούν έρευνες σχετικά με τα ανώτερα στελέχη και τους διευθύνοντες συμβούλους. Η πλειοψηφία των ερευνών ασχολείται με τους παράγοντες που προσδιορίζουν το μέγεθος της αμοιβής, τα συστατικά της στοιχεία. τη σύνδεσή της με την αποδοτικότητα της επιχείρησης και τις αντιδράσεις που πολλές φορές προκαλεί όταν θεωρείται πολύ υψηλή (Roberts, 1959, Wallace, 1973, Miles & Snow, 1978, Deckop & Mahoney, 1982, Ungson & Steers, 1988, Deckop, 1988, Eisenhardt, 1989, Rajagopalan & Prescott, 1990, Paul, 1992, Rajagopalan & Finkelstein, 1992, Finkelstein & Hambrick, 1995, Narayanan, 1996, Stewart, 1998, Romero & Cabrera, 2001). Επιπρόσθετα κάποιοι ερευνητές εξετάζουν τα ανώτατα όρια που θέτουν οι επιχειρήσεις στο σύνολο των αποδοχών των στελεχών με κριτήριο το αν πρόκειται για ιδιωτική ή δημόσια επιχείρηση (Joskow, 1996).

Παρόμοια είναι και τα θέματα τα οποία έχουν εξεταστεί και στις ελάχιστες έρευνες που αφορούν μεσαία στελέχη. Η αξιολόγηση των αρχικών μισθών των μεσαίων στελεχών ήταν το θέμα έρευνας που διεξήχθη σε ένα δείγμα 44 αντρών και 24 γυναικών μεσαίων στελεχών (Hitt & Barr, 1989). Παλαιότερες έρευνες έδειξαν σημαντικές διαφορές στις αμοιβές στελεχών που αποδόθηκαν σε στοιχεία όπως η εκπαίδευση και η εργασιακή εμπειρία (Hurd, Murray & Shaw, 1984, O' Neill, 1985). Η τελευταία έρευνα έδειξε ότι οι γυναίκες εισπράττουν το 58 έως 64% της αμοιβής των αντρών συναδέλφων τους, ενώ η μελέτη του Denis καθορίζει ως σημαντικούς παράγοντες κουλτούρας όπως το φύλο και η εθνικότητα (Hurd, Murray & Shaw, 1984, Denis, 1985, Cannings, 1988). Η συγκεκριμένη έρευνα υποστήριξε την άποψη ότι οι αρχικές αμοιβές των μεσαίων στελεχών επηρεάζονται από το φύλο και είναι πιο υψηλές για τους άντρες με ελεγχόμενες μεταβλητές όπως η εκπαίδευση, η εμπειρία και το είδος της εργασίας. Αντίθετα δεν υποστηρίχθηκε η άποψη παλαιότερων ερευνών ότι οι αμοιβές επηρεάζονται από την φυλή του μεσαίου στελέχους ούτε ότι οι νέοι σε ηλικία υποψήφιοι για την εργασία του μεσαίου στελέχους θα έχουν υψηλότερες αμοιβές από ηλικιακά μεγαλύτερα στελέχη.

Ο Gibbs εξέτασε τον ρόλο της αμοιβής και των προαγωγών ως κίνητρο για υψηλότερη απόδοση χρησιμοποιώντας στοιχεία για τα μεσαία στελέχη συγκεκριμένης εταιρίας (Gibbs, 1993). Τα εμπειρικά του συμπεράσματα ήταν ότι η παροχή αυξήσεων και πρόσθετων παροχών με βάση την απόδοση, χρησιμοποιούταν περισσότερο από ότι υποδείκνυαν οι παρελθούσες έρευνες. Βελτίωση της απόδοσης κατά 20% οδηγούσε σε συνολική αύξηση (μισθού και πριμ) κατά 5-6% ετησίως. Τα πριμ αποτελούν κίνητρο βελτίωσης της απόδοσης κυρίως με την προσδοκία απόκτησής τους ανεξαρτήτως του μεγέθους τους. Αναγνωρίζοντας την ανάγκη των μεσαίων στελεχών για προαγωγή παρατηρεί ότι σε επιχειρήσεις που κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό ή όταν οι ρυθμοί ανάπτυξης επιβραδύνονται, η επιχείρηση θα πρέπει να αυξήσει τις βραχυπρόθεσμες αμοιβές (πριμ, μπόνους), προκειμένου να κρατήσει ικανοποιημένα τα μεσαία στελέχη της (Baker, 1990, Gibbs, 1993). Διακρίνοντας την αμοιβή σε αυτή που αφορά την εργασία και αυτή που αφορά προαγωγή και αύξηση ο Gibbs διαπιστώνει συνεχείς αυξήσεις στις αμοιβές όσο το στέλεχος προάγεται σε υψηλότερη βαθμίδα, ενώ οι διακυμάνσεις στην ίδια βαθμίδα είναι σχετικά μικρές. Τα συμπεράσματα του είναι όμοια με αυτά παλαιότερης έρευνας (Main, O' Reilly & Wade, 1993). Φυσικά το γεγονός αυτό αιτιολογείται και από την θεωρία καθώς τα υψηλόβαθμα στελέχη έχουν υψηλότερη οριακή παραγωγικότητα και μικρότερες πιθανότητες προαγωγής. Η προαγωγή για ένα μεσαίο στέλεχος συνεπάγεται αύξηση των αμοιβών από 6 έως 55%. Ο Gibbs πιστεύει στην ανάγκη προσδιορισμού ενός εξατομικευμένου συστήματος αμοιβών αλλά παραδέχεται ότι είναι οικονομικά ασύμφορο για τις επιχειρήσεις στην πράξη.

Ενδιαφέρουσα ήταν και η μελέτη του ρόλου των στελεχών σε μικρομεσαίες βρετανικές επιχειρήσεις. Τα στελέχη διακρίνονταν σε εκείνα που εργάζονταν σε οικονομικό τμήμα ή σε μη οικονομικό τμήμα. Σκοπός ήταν να εξεταστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος της αμοιβής. Η έρευνα υποστηρίζει ότι το μέγεθος της επιχείρησης, η τοποθεσία που είναι εγκατεστημένη και το κόστος ζωής που αυτή συνεπάγεται, ο αριθμός των θυγατρικών και η εργασιακή ιστορία του στελέχους, δηλαδή κατά πόσο έχει προσληφθεί από άλλη εταιρία ή έχει αναδειχθεί εκ των έσω, επηρεάζουν τις αμοιβές των οικονομικών στελεχών. Για τα στελέχη άλλων τμημάτων της επιχείρησης σημαντικότεροι παράγοντες προσδιορισμού του μεγέθους των αμοιβών είναι η ηλικία, τα προσόντα τους, το μέγεθος της εταιρίας και οι αμοιβές που επικρατούν στον κλάδο. Τα στελέχη από τα οικονομικά τμήματα εισπράττουν κατά μέσο όρο υψηλότερες αμοιβές από τα άλλα στελέχη. Τέλος εντύπωση προξένησε στα στελέχη το γεγονός ότι η αποδοτικότητα της επιχείρησης, οριζόμενη ως τα κέρδη προ φόρων, δεν επηρεάζει τα μπόνους και τις επιπρόσθετες παροχές, παρότι το 62% των επιχειρήσεων του δείγματος χρησιμοποιεί αυτές τις μεθόδους (Watson, 1994). Αντίθετα ήταν τα συμπεράσματα ως προς αυτό το σημείο της έρευνας του Norburn ο οποίος υποστηρίζει ότι η αμοιβή είναι άμεσα σχετιζόμενη με τα οικονομικά αποτελέσματα, ιδίως σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αναπτυξιακή πορεία (Norburn,

1986). Όσον αφορά αποφοίτους μεταπτυχιακών προγραμμάτων που θα απασχολούνταν σε θέσεις χαμηλών ή μεσαίων διοικητικών στελεχών αποδείχτηκε ότι το αντικείμενο της εργασίας (μάρκετινγκ, λογιστική, παραγωγή) επηρέαζε σημαντικά τις αμοιβές τους. Η έρευνα αυτή διεξήχθη σε αποφοίτους MBA του πανεπιστημίου του Chicago μεταξύ των ετών 1971 και 1974 (Reder, 1978).

3.8 Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Το θέμα το οποίο έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό την οικονομική έρευνα είναι η σχέση ιδιοκτησίας των ανώτερων στελεχών και η οικονομική απόδοση. Τα αποτελέσματα είναι ασαφή αλλά γενικά ευνοούν την άποψη ότι επιχειρήσεις που διοικούνται από τον ιδιοκτήτη τους δεν ξεπερνούν σε απόδοση αυτές που διοικούνται από επαγγελματίες στελέχη (Kanina & McKean, 1976, Hay & Morris, 1978). Οι ιδιοκτήτες έχουν μεγαλύτερα συμφέροντα στην επιχείρηση και για αυτό θα επιδιώξουν δραστηριότητες που αποφέρουν κέρδη (Berle & Means, 1932). Αυτό βέβαια μπορεί να ισχύει και για στελέχη που έχουν ταυτίσει τη σταδιοδρομία τους με μία επιχείρηση και οι αμοιβές τους μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τα αποτελέσματά της. Φυσικά αντιμετωπίζουν και τον κίνδυνο απόλυσης σε περίπτωση χαμηλής απόδοσης (Lewellyn, 1969, Lewellyn & Huntsman, 1970, James & Soref, 1981, Salancik & Pfeffer, 1980, Hambrick & Mason, 1984). Η περαιτέρω ανάλυση ξεφεύγει από τα όρια αυτής της μελέτης. Για τον λόγο αυτό περιοριζόμαστε σε αυτή την απλή αναφορά.

3.9 Καθορισμός υποθέσεων

Το τμήμα αυτό της μελέτης αποτελεί την βάση της διατριβής καθώς εδώ θα τεθούν κάποιες υποθέσεις, οι οποίες θα αποτελέσουν και το αντικείμενο της περαιτέρω μελέτης. Οι υποθέσεις αυτές αποτελούν ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από την φύση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την έρευνα αλλά και από τις αναζητήσεις παλαιότερων ερευνών αναφορικά πάντοτε με τα δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών. Ύστερα από τον καθορισμό των υποθέσεων θα ακολουθήσει στατιστική μελέτη και επεξεργασία των στοιχείων του δείγματος προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον επαληθεύονται ή όχι από τις απαντήσεις των συγκεκριμένων μεσαίων στελεχών.

Συνολικά θα τεθούν 28 υποθέσεις οι οποίες αφορούν τη συσχέτιση των δημογραφικών μεταβλητών που προαναφέρθηκαν με διάφορες μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί το κατά πόσο ο αριθμός των ετών εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση επηρεάζει τους πέντε

ρόλους των μεσαίων στελεχών που προσδιορίζει η διεθνής βιβλιογραφία. Οι ρόλοι αυτοί θα μελετηθούν επίσης σε σχέση με την εκπαίδευση και το φύλο του μεσαίου στελέχους. Επιπρόσθετα η εκπαίδευση θα συσχετιστεί με την τυποποίηση των διαδικασιών, την αποκέντρωση των αποφάσεων, τη δυναμική συμπεριφορά και την ανάληψη ρίσκου. Ο αριθμός των ετών που εργάζεται το στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση θα σχετιστεί με τις φιλοδοξίες του, την άσκηση ελέγχου, την ικανοποίηση από την εργασία και την ανάληψη ρίσκου. Τέλος, οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές θα εξεταστούν σε σχέση με τα χρόνια εργασίας τόσο στην επιχείρηση όσο και στη συγκεκριμένη θέση, με το επίπεδο της εκπαίδευσης, το φύλο και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Συνεπώς οι υποθέσεις μπορούν να προσδιοριστούν ως εξής:

Υπόθεση 1η

Τα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση συνδέονται θετικά με την ικανότητα του μεσαίου στελέχους να αποδίδει στρατηγικό νόημα σε πληροφορίες και να επικοινωνεί τα συμπεράσματά του και σε άλλους.

Υπόθεση 2η

Τα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση συνδέονται θετικά με τη διευκόλυνση από το μεσαίο στέλεχος προς τους υφισταμένους ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει μια ευέλικτη στρατηγική.

Υπόθεση 3η

Τα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση συνδέονται θετικά με την ικανότητα του μεσαίου στελέχους να υλοποιεί τις στρατηγικές αποφάσεις.

Υπόθεση 4η

Τα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση συνδέονται αρνητικά με την αγωνιστικότητα του μεσαίου στελέχους στην προώθηση των προτάσεών του.

Υπόθεση 5η

Τα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση επηρεάζουν θετικά την επικοινωνία του μεσαίου στελέχους μέσα στην επιχείρηση.

Υπόθεση 6η

Τα έτη που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση σχετίζονται θετικά με την ασφάλεια της θέσης εργασίας του.

Υπόθεση 7η

Αντίστοιχα, τα έτη που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση σχετίζονται θετικά με τη δυνατότητά του να ασκήσει έλεγχο.

Υπόθεση 8η

Τα έτη που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση σχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία.

Υπόθεση 9η

Τα έτη που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση σχετίζονται αρνητικά με την διάθεσή του για ανάληψη ρίσκου.

Υπόθεση 10η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την ικανότητά του να συνθέτει πληροφορίες.

Υπόθεση 11η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την ικανότητά του να προετοιμάσει και να διευκολύνει την αλλαγή.

Υπόθεση 12η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την ικανότητά του να υλοποιήσει την στρατηγική.

Υπόθεση 13η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την αγωνιστικότητά του για την προώθηση των απόψεών του.

Υπόθεση 14η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την επικοινωνιακή ικανότητά του.

Υπόθεση 15η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την τυποποίηση των διαδικασιών στην επιχείρηση, όπως έδειξαν και παλαιότερες έρευνες.

Υπόθεση 16η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά και με την αποκέντρωση των αποφάσεων από την ανώτερη διοίκηση.

Υπόθεση 17η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με μια δυναμική συμπεριφορά εκ μέρους του.

Υπόθεση 18η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την ανάληψη ρίσκου καθώς το στέλεχος έχει πληρέστερη επίγνωση των κινδύνων που αντιμετωπίζει και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Υπόθεση 19η

Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές σχετίζονται θετικά με τα χρόνια εργασίας του μεσαίου στελέχους στην επιχείρηση.

Υπόθεση 20η

Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές σχετίζονται θετικά με τα χρόνια εργασίας του μεσαίου στελέχους στη συγκεκριμένη θέση.

Υπόθεση 21η

Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές σχετίζονται θετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους.

Υπόθεση 22η

Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές σχετίζονται θετικά με το φύλο του μεσαίου στελέχους.

Υπόθεση 23η

Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές των μεσαίων στελεχών σχετίζονται θετικά με την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Υπόθεση 24η

Οι άντρες μεσαία στελέχη παρουσιάζουν πιο συχνά τον ρόλο του συνθέτη πληροφοριών έναντι των γυναικών συναδέλφων τους.

Υπόθεση 25η

Οι άντρες μεσαία στελέχη παρουσιάζουν πιο συχνά τον ρόλο του διευκολυντή αλλαγών έναντι των γυναικών συναδέλφων τους.

Υπόθεση 26η

Οι άντρες μεσαία στελέχη παρουσιάζουν πιο συχνά τον ρόλο του υλοποιητή στρατηγικής έναντι των γυναικών συναδέλφων τους.

Υπόθεση 27η

Οι άντρες μεσαία στελέχη παρουσιάζουν πιο συχνά αγωνιστικότητα στην προώθηση των προτάσεών τους έναντι των γυναικών συναδέλφων τους.

Υπόθεση 28η

Οι άντρες μεσαία στελέχη παρουσιάζουν πιο συχνά τον ρόλο του διαμεσολαβητή έναντι των γυναικών συναδέλφων τους.

Σε επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε κατά πόσο επαληθεύονται οι υποθέσεις αυτές και θα μελετήσουμε και όποιες τυχόν άλλες συσχετίσεις προκύπτουν και έχουν λογική εξήγηση και πρακτική αξία για το θέμα αυτής της διατριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Η μεθοδολογία της έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Θέλοντας να ελέγξουμε αν και κατά πόσο κάποια βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση ισχύουν και στην ελληνική πραγματικότητα κρίναμε αναγκαίο να πραγματοποιηθεί μία πρωτογενής, ποσοτική έρευνα. Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφουμε τη μεθοδολογία που ακολουθήσαμε σε κάθε επιμέρους μέρος της έρευνας για την διεκπεραίωση της παρούσας εργασίας.

4.2 Επιλογή μεθόδου έρευνας

Αναμφίβολα, το κεντρικό και σημαντικότερο μέρος της έρευνάς μας για το ρόλο των μεσαίων διοικητικών στελεχών είναι η ποσοτική έρευνα που διεξήχθη με τη συλλογή και την επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Επειδή η συγκεκριμένη έρευνα δεν είναι προκαταρκτική ή εξερευνητική αλλά περιγραφική (Σταθακόπουλος 1997) ήταν απαραίτητη η εξασφάλιση συγκεκριμένων ποσοτικών πληροφοριών για την εξακρίβωση των ρόλων που εξασκούν τα σύγχρονα μεσαία διοικητικά στελέχη.

Κρίθηκε σκόπιμο η έρευνα να πραγματοποιηθεί μέσω ερωτηματολογίου παρουσία του ερευνητή, επειδή ο όγκος των πληροφοριών που ήταν αναγκαίος για την εξαγωγή συμπερασμάτων ήταν πολύ μεγάλος οπότε η ιδέα της συλλογής των δεδομένων μέσω τηλεφωνικής συνέντευξης αποκλείστηκε από την αρχή. Ομοίως, επειδή η πολυπλοκότητα του ερωτηματολογίου ήταν αρκετά μεγάλη, δεν ήταν δυνατό η συλλογή των στοιχείων να γίνει μέσω απροειδοποίητης ταχυδρομικής αποστολής του ερωτηματολογίου. Εξάλλου σε αυτή την περίπτωση ο βαθμός άρνησης απάντησης είναι αισθητά μεγαλύτερος. Η χρήση της σε βάθος συνέντευξης είναι επίσης αναποτελεσματική σε αυτή την περίπτωση, καθώς παρέχει γενικές πληροφορίες (οι οποίες δεν ταιριάζουν στον σκοπό αυτής της ερευνητικής προσπάθειας) που δεν συντελούν στην ποσοτικοποίηση των σχέσεων που θέλουμε να διερευνήσουμε.

Αντίθετα, για την περίπτωσή μας η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου όπου ο ερευνητής είναι παρών και καθοδηγεί, παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

- ◀ Ο όγκος των δεδομένων που συλλέγονται είναι κακοποιητικός.
- ◀ Η αξιοπιστία των συγκεντρωμένων πληροφοριών είναι αρκετά μεγάλη.
- ◀ Η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος είναι επίσης ικανοποιητική.
- ◀ Το κόστος για την διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας είναι χαμηλό.

4.2.1 Πηγές

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήσαμε, βασιστήκαμε ουσιαστικά σε τρεις πηγές:

◀ σε ήδη χρησιμοποιημένες κλίμακες των Floyd και Wooldridge (1996), στους οποίους άλλωστε έχει βασιστεί σε μεγάλο βαθμό και ο διαχωρισμός των πέντε ρόλων των μεσαίων στελεχών, που αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο.

◀ σε επίσης χρησιμοποιημένες κλίμακες που μας παρείχε ο επιβλέπων καθηγητής κ. Παπαδάκης και οι οποίες σε συνεργασία μαζί του κρίναμε ότι θα μας παράσχουν τις απαιτούμενες πληροφορίες. Οι κλίμακες αυτές θα αναλυθούν εκτενώς στη συνέχεια.

◀ σε ερωτήσεις που ήταν το αποτέλεσμα ομαδικής δουλειάς και συνεργασίας σχετικά με το αντικείμενο του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, πάντα όμως με την έγκριση του επιβλέποντος καθηγητή.

4.2.2 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου

Εκτιμώντας ότι η άρτια παρουσίαση του ερωτηματολογίου, τόσο από πλευράς εμφάνισης όσο και από πλευράς δομής, θα μας επέτρεπε να συλλέξουμε ποιοτικότερα αποτελέσματα, επιδιώχθηκαν τα ακόλουθα :

◀ Να χωρίσουμε το ερωτηματολόγιο σε θεματικές ενότητες.

◀ Να επιλέξουμε με τέτοιο τρόπο τη διαδοχή των ερωτήσεων ώστε να καλύπτουν επαρκώς τις υπό εξέταση θεματικές ενότητες και να παρέχουν πληροφορίες άμεσα αξιοποιήσιμες, χωρίς να κουράζουν ή να φέρνουν σε δύσκολη θέση τους ερωτώμενους.

◀ Να δώσουμε έμφαση στη μικρή έκταση του ερωτηματολογίου, περιοριζόμενοι σε ερωτήσεις που θα μας επέτρεπαν να έχουμε επαρκές ποιοτικό και ποσοτικό (μετρήσιμο) αποτέλεσμα. Αν και κατεβλήθη σημαντική προσπάθεια για το συγκεκριμένο θέμα, ο απαιτούμενος όγκος των στοιχείων ήταν τόσο μεγάλος ώστε το μέγεθος του τελικού ερωτηματολογίου έφτασε τις 9 σελίδες.

◀ Να εξετάσουμε πιλοτικά το ερωτηματολόγιο προκειμένου να αντιμετωπισθούν έγκαιρα ενδεχόμενες ατέλειες.

4.2.2.1 Θεματικές ενότητες – διαδοχή των ερωτήσεων

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε μέχρι το ερωτηματολόγιο να λάβει τη τελική του μορφή είναι η ακόλουθη :

◀ Αναζητήθηκαν σχολαστικά και διατυπώθηκαν όλες οι δυνατές ερωτήσεις που αφορούσαν τα εξής θέματα: το εξωτερικό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά της ανώτατης διοίκησης και φυσικά ο ρόλος των μεσαίων διοικητικών στελεχών, καθώς επίσης και οι

φιλοδοξίες, η ικανοποίηση από την εργασία, η προσωπικότητα και τα δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών. Τα θέματα αυτά και η μεταξύ τους σύνδεση είχαν τοποθετηθεί αρχικά σ' ένα πρόχειρο σχεδιάγραμμα.

◀ Από τις ερωτήσεις αυτές επελέγησαν οι αντιπροσωπευτικότερες, καταλήγοντας έτσι σε αντίστοιχες θεματικές ενότητες.

◀ Από τις εν λόγω θεματικές ενότητες αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις εκείνες που εμφάνιζαν εννοιολογικές επικαλύψεις με άλλες, αν και σχεδόν όλες οι κλίμακες που ήταν ήδη δοκιμασμένες στην διεθνή ακαδημαϊκή έρευνα παρέμειναν πρακτικά αμετάβλητες. Αυτές αφορούσαν τις ενότητες της ικανοποίησης, του βαθμού ρισκοκινδυνότητας του στελέχους (risk taking), του περιβάλλοντος και της μεταβλητής "locus of control" (Achrol and Stern, 1998, Jackson, Hourany & Vidar, 1972, Rotter, 1966). Σε ορισμένα σημεία επιτράπηκαν οι επικαλύψεις και χρησιμοποιήθηκαν για λόγους ελέγχου των απαντήσεων. Παράλληλα αφαιρέθηκαν από το ερωτηματολόγιο ερωτήσεις που δεν είχαν αποδεδειγμένη χρησιμότητα για την περαιτέρω στατιστική επεξεργασία, με την προϋπόθεση ότι οι υπόλοιπες καλύπτουν πλήρως την κάθε θεματική ενότητα.

◀ Τελικά το δομημένο ερωτηματολόγιο της έρευνας χωρίστηκε σε πέντε θεματικές ενότητες, ως ακολούθως:

A) Χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της

Περιέχει αρχικά την ερώτηση για το όνομα της εταιρίας του ερωτώμενου και αμέσως μετά ακολουθούν ερωτήσεις για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και για την κατάσταση που επικρατεί στο εσωτερικό αυτής, όπως το στυλ ηγεσίας της ανώτατης διοίκησης και η δομή της επιχείρησης.

B) Χαρακτηριστικά της εργασίας του μεσαίου διοικητικού στελέχους

Εδώ εμπεριέχονται πρώτα ερωτήσεις για το είδος των αποφάσεων που λαμβάνει το μεσαίο στέλεχος (γενικές κατευθύνσεις) και στη συνέχεια ακολουθεί το κεντρικό μέρος του ερωτηματολογίου με τις ερωτήσεις για τους στρατηγικούς ρόλους του μεσαίου στελέχους. Οι ρόλοι που επιτελεί κάθε μεσαίο στέλεχος προκύπτουν από διάφορες δραστηριότητες που περιγράφονται στις ερωτήσεις αυτές, όπου κάθε μια από αυτές αντιστοιχεί και σε κάποιον συγκεκριμένο ρόλο.

Γ) Χαρακτηριστικά των στελεχών

Η ενότητα αυτή περιέχει ερωτήσεις σχετικά με την προσωπικότητα, τον τρόπο σκέψης, το είδος εργασίας και τις φιλοδοξίες του μεσαίου στελέχους. Αναζητείται κυρίως ο τρόπος με τον οποίο αντιδρά σε συγκεκριμένες καταστάσεις, πόσο ρισκοκίνδυνος είναι και τι προσωπικούς στόχους έχει ο ίδιος θέσει.

Δ) Η ικανοποίηση των στελεχών από την συγκεκριμένη θέση εργασίας

Περιέχονται ορισμένες προτάσεις που περιγράφουν εάν το συγκεκριμένο στέλεχος είναι

ικανοποιημένο από την παρούσα θέση εργασίας που κατέχει και κατά πόσο είναι περήφανο που εργάζεται στην εταιρία αυτή ή αν θα προτιμούσε να αποχωρήσει (βαθμός loyalty).

Ε) Δημογραφικά

Οι τελευταίες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου, όπως για παράδειγμα το φύλο του, τη μόρφωσή του, το εισόδημά του και τα χρόνια απασχόλησής του στη συγκεκριμένη εταιρία.

Τέλος, η συγκέντρωση των απαραίτητων ποσοτικών στοιχείων ολοκληρώνεται με ένα επιπλέον ερωτηματολόγιο, το οποίο το συμπληρώνει ο ερευνητής μόνος του συλλέγοντας δεδομένα από τον οδηγό επιχειρήσεων της ICAP κλπ., και αφορά οικονομικά και ιδιοκτησιακά στοιχεία για την επιχείρηση στην οποία ανήκει το στέλεχος που συμμετείχε στην συνέντευξη.

4.2.2.2 Έκταση – Εμφάνιση ερωτηματολογίου

Για την καλύτερη διάταξη του ερωτηματολογίου δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στα παρακάτω σημεία:

- ◀ να έχει όσο το δυνατόν πιο επαγγελματική αλλά και φιλική εμφάνιση,
- ◀ να είναι όσο το δυνατόν πιο κατανοητό και εύκολο να απαντηθεί,
- ◀ να είναι ευδιάκριτες οι θεματικές του ενότητες,
- ◀ να είναι αριθμημένες οι ερωτήσεις του και
- ◀ να διευκολύνει με το μέγεθος του την συνεργασία για τη συμπλήρωσή του.

Η αρχική μορφή του ερωτηματολογίου αριθμούσε δεκατρείς σελίδες. Αυτό, κατόπιν διαδοχικών βελτιώσεων του περιεχομένου του και προσπάθειας να αποφευχθούν τυχόν επαναλήψεις, κατέληξε να έχει εννέα σελίδες, δομημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να ακολουθεί με σαφήνεια μια διαδοχή γεγονότων τα οποία εύκολα θα μπορούσαν να ανακληθούν στη μνήμη του ερωτώμενου. Σε αυτές τις σελίδες δεν περιλαμβάνεται ο πρόλογος και το επιπλέον ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρωνόταν από τον ερευνητή. Οι αρχικές ερωτήσεις είναι γενικότερες, ενώ οι «δυσκολότερες», όπως η ικανοποίηση από την εργασία στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται ο ερωτώμενος και τα δημογραφικά, στα οποία ανήκει και το εισόδημα φυσικά, βρίσκονται στο τέλος.

4.2.2.3 Δοκιμαστικός έλεγχος ερωτηματολογίου (pilot testing)

Προκειμένου να διαπιστωθούν και να αντιμετωπισθούν έγκαιρα ενδεχόμενες ατέλειες στο ερωτηματολόγιο, πραγματοποιήθηκε ο πιλοτικός του έλεγχος του σε πραγματικές συνθήκες. Κάθε ένας από τους 7 μεταπτυχιακούς φοιτητές που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα ανέλαβε και από ένα πιλοτικό τεστ με ένα μεσαίο στέλεχος που πληρούσε τις ζητούμενες προϋποθέσεις. Αυτή η δοκιμή κρίθηκε αναγκαία εφόσον οδήγησε στην επαναδιατύπωση ορισμένων ερωτήσεων που δεν ήταν τελείως σαφείς, ενώ σε λίγες περιπτώσεις κάποια από τα μεσαία στελέχη που συμπλήρωσαν το

ερωτηματολόγιο θεώρησαν ότι υπήρχε επικάλυψη μεταξύ μερικών ερωτήσεων. Επίσης, χάρη στον πιλοτικό έλεγχο του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε και ο μέσος χρόνος συμπλήρωσής του που ήταν περίπου 30 λεπτά της ώρας. Στο παράρτημα 3 παρατίθεται το ερωτηματολόγιο στην τελική του μορφή.

4.3 Οι κλίμακες μέτρησης του ερωτηματολογίου

4.3.1 Μορφή των ερωτήσεων

Όπως γράφτηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, στην παρούσα έρευνα στηριχθήκαμε κυρίως στις υποκειμενικές εκτιμήσεις των μεσαίων διοικητικών στελεχών ώστε μέσω των αναλύσεων να προσδιοριστεί ο στρατηγικός τους ρόλος. Για το λόγο αυτό σχεδιάστηκαν κλίμακες μέτρησης οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

◀ Συνολικά θέσαμε 22 ερωτήσεις (χωρίς αυτές του επιπλέον ερωτηματολογίου), εκ των οποίων οι 5 ήταν ανοιχτές (Νούμερο: 1,9, 14,15, 20, όπου οι 3 τελευταίες ανήκαν στην ενότητα «Δημογραφικά στοιχεία») και οι υπόλοιπες 17 ήταν κλειστές. Πολλές από τις ερωτήσεις αποτελούνταν από περισσότερες υποερωτήσεις της ίδιας μορφής. Για παράδειγμα η ερώτηση 7 αποτελούνταν από 32 υποερωτήσεις.

◀ Όλες οι κλειστές ερωτήσεις ήταν αναγκαστικές, μονές και ισορροπημένες (Σταθακόπουλος, 1997). Ισορροπημένες γιατί ήταν ίσος ο αριθμός των ευνοϊκών και των δυσμενών απαντήσεων, μονές, γιατί υπήρχε ένα μεσαίο σημείο στη κλίμακα που υποδήλωνε την ουδετερότητα και αναγκαστικές γιατί ο ερωτώμενος έπρεπε να εκφέρει γνώμη. Στην περίπτωση που οι ερωτώμενοι δεν είχαν γνώμη, δεν απαντούσαν καθόλου στην ερώτηση, ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος παραποίησης των στατιστικών αναλύσεων.

◀ Χρησιμοποιήσαμε διαφορετικές κλίμακες μέτρησης, ανάλογα με τη μεταβλητή την οποία θέλαμε να διερευνήσουμε, παρέχοντας στις μη διχοτομικές ερωτήσεις τη δυνατότητα πέντε επιλογών (με εξαίρεση την ερώτηση 2 που αφορούσε την ιεραρχική θέση του στελέχους στην επιχείρηση, όπου οι επιλογές ήταν επτά), ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αξιοπιστία στα αποτελέσματα.

4.3.2 Ανάλυση των ειδών κλίμακας που χρησιμοποιήθηκαν

Σχεδιάζοντας το ερωτηματολόγιο κατεβλήθη προσπάθεια να χρησιμοποιηθούν διάφορα είδη κλίμακας ανάλογα με το σκοπό και τη χρήση της ερώτησης. Η ποικιλία στις κλίμακες εξάλλου βοηθά ώστε η όλη διαδικασία να μην είναι τόσο κουραστική και μονότονη για τον ερωτώμενο (Σταθακόπουλος, 1997, Kinnear & Taylor, 1996). Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε:

◀ Διχοτομικές ερωτήσεις όπου υπάρχει η επιλογή ανάμεσα στο ΝΑΙ και στο ΟΧΙ ή Α και Β (Ερωτήσεις 10, 18, 19, 21 και 22). Οι μεταβλητές αυτές είναι ονομαστικές (Nominal).

◀ Κλίμακα Likert 1-5: Η κλίμακα αυτή εξετάζει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του συνεντευξιαζόμενου με μια σειρά από συγκεκριμένες προτάσεις. (Ερωτήσεις 3,4,5,6,7,8, 11,12, και 13). Οι μεταβλητές αυτές είναι απόστασης (Interval).

◀ Κλίμακα συνολικού αθροίσματος (ερώτηση 9), όπου ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κατανεύμουν 100 βαθμούς σε 5 κριτήρια που περιγράφουν τις σημαντικότερες φιλοδοξίες τους από το χώρο εργασίας. Οι μεταβλητές αυτές είναι αναλογικές (Ratio).

◀ Κλίμακα Σημαντικού Διαφορικού 1-5 ή 1-7 (ερώτηση 2) όπου δίνονται δύο διπολικές επιλογές και το μεσαίο στέλεχος καλείται να απαντήσει επιλέγοντας μια θέση ανάμεσα σ' αυτές τις δύο. Η μεταβλητή αυτή είναι επίσης απόστασης (interval).

◀ Οι ερωτήσεις 14, 15 και 20 ήταν ανοικτές και οι ερωτώμενοι απαντούσαν με έναν αριθμό (χρόνια απασχόλησης στην επιχείρηση, χρόνια απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση και ποσοστό πτυχιούχων AEI – TEI επί των ανωτάτων διοικητικών στελεχών). Συνεπώς πρόκειται επίσης για αναλογικές μεταβλητές Ratio.

◀ Οι ερωτήσεις 16 και 17 αφορούσαν το μορφωτικό επίπεδο και το εισόδημα και είναι βαθμικές μεταβλητές (Ordinal).

◀ Η ερώτηση 1 ήταν ανοικτή, αφορούσε το όνομα της επιχείρησης και φυσικά είναι ονομαστική μεταβλητή (Nominal). (Σταθακόπουλος, 1997)

4.3.3 Ανάλυση των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν

Σκοπός του συγκεκριμένου τμήματος της έρευνας για τα μεσαία διοικητικά στελέχη ήταν να προσδιοριστεί ο στρατηγικός τους ρόλος και πως αυτός επηρεάζεται ή διαφοροποιείται σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν ομαδοποιήθηκαν κατά κύριο λόγο σε αθροιστικές μεταβλητές. Παρακάτω αναφέρουμε τον τρόπο που προκύπτουν αυτές οι μεταβλητές και αναφέρουμε την πηγή από την οποία προέρχονται. Σημειώνεται ότι για τον υπολογισμό των μεταβλητών αυτών και του συντελεστή Alpha, καθώς και για τις αναλύσεις των στοιχείων που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος (Turbulence)

Πρόκειται για αθροιστική μεταβλητή που αποτελείται από 10 υποερωτήσεις της ερώτησης 3 του ερωτηματολογίου (ερωτήσεις 3.1, 3.2, 3.4, 3.5, 3.11 – 3.16). Η κλίμακα αυτή προέρχεται από την έρευνα και τη δημοσίευση των Achrol και Stern (1988) καθώς και των Miller και Friesen (1983). Καλέσαμε τους ερωτώμενους μέσω των ερωτήσεων αυτών να κρίνουν την ρευστότητα που επικρατεί στο εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Αθροίζοντας το βαθμό συμφωνίας για καθεμιά από τις ερωτήσεις αυτές και διαιρώντας με τον αριθμό 10, προέκυψε ένας

συνολικός βαθμός αστάθειας που μπορούσε να πάρει τιμές από 1 έως 5. Σημειώνεται ότι στις ερωτήσεις 3.5 και 3.13 έγινε αντίστροφη κωδικοποίηση (recode) πριν μπουν στο δείγμα, ώστε όλες οι ερωτήσεις να είναι ομοιόμορφες προς την κατεύθυνσή τους (για παράδειγμα το 1 να δηλώνει πάντα την πιο θετική στάση και το 5 την πιο αρνητική ή αντίστροφα). Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίστηκε η ορθότητα των αποτελεσμάτων.

Πραγματοποιήθηκαν στη συνέχεια αναλύσεις εγκυρότητας και αξιοπιστίας (Pearson, Alpha Reliability Coefficient) και δημιουργήθηκε η αθροιστική αυτή μεταβλητή. Διαπιστώθηκε ότι ο συντελεστής Alpha Reliability Coefficient ήταν 0,722, μεγαλύτερος του 0,7. Συνεπώς η αθροιστική μεταβλητή είναι αξιόπιστη.

Ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο (Competitive intensity)

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην ένταση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η επιχείρηση των ερωτηθέντων περιλαμβάνονται επίσης στην ερώτηση 3 του ερωτηματολογίου και ήταν συνολικά 6 στον αριθμό (ερωτήσεις 3.3, 3.6 -3.10). Η κλίμακα προέρχεται από τους Achrol και Stern (1988). Η ζητούμενη μεταβλητή προέκυψε αθροίζοντας τις απαντήσεις σε κάθε ερώτηση και διαιρώντας με τον αριθμό 6 και πάλι μπορούσε να πάρει τιμές από 1 έως 5. Αντίστροφη κωδικοποίηση έγινε στην ερώτηση 3.3, ενώ ο συντελεστής Alpha προέκυψε 0,6985, περίπου ίσος με 0,7, οπότε η αθροιστική αυτή μεταβλητή θεωρήθηκε αξιόπιστη.

Εχθρικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος (Hostility)

Με τις 3 επιμέρους μεταβλητές της ερώτησης 4 (ερωτήσεις 4.1 – 4.3) προσπαθήσαμε να προσδιορίσουμε το βαθμό εχθρικότητας του περιβάλλοντος των εταιριών του δείγματος. Οι ερωτήσεις αυτές σχεδιάστηκαν και χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά από τον Khandwalla (1977). Αθροίσαμε λοιπόν το βαθμό συμφωνίας των ερωτώμενων σε σχέση με κάθε μία από τις 3 μεταβλητές και διαιρέσαμε το άθροισμα δια 3. ο συντελεστής Alpha υπολογίστηκε 0,6866, περίπου ίσος με 0,7, οπότε και αυτή η αθροιστική μεταβλητή θεωρήθηκε αξιόπιστη.

Συστήματα σχεδιασμού (Planning systems)

Η ζητούμενη μεταβλητή προέκυψε χρησιμοποιώντας τις ερωτήσεις 5.1-5.7 και το βαθμό συμφωνίας (1-5) των στελεχών με αυτές και διαιρώντας το άθροισμα με τον αριθμό 7 (Wood & Laforge, 1981). Ο συντελεστής Alpha υπολογίστηκε και εδώ μεγαλύτερος του 0,7 (0.7433).

Τυποποίηση των διαδικασιών (Formalization)

Η μεταβλητή της τυποποίησης των διαδικασιών προέκυψε αθροίζοντας το βαθμό συμφωνίας (1-5) των στελεχών με τις προτάσεις 5.8-5.17 και διαιρώντας με τον αριθμό 10 (Wood & Laforge, 1981). Αντίστροφη κωδικοποίηση έγινε στην ερώτηση 5.12, ενώ και αυτή η αθροιστική μεταβλητή είναι

αξιόπιστη, καθώς ο συντελεστής Alpha υπολογίστηκε 0,6979, περίπου ίσος με 0,7.

«Αποκέντρωση» των αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση (Decentralization)

Αθροίζοντας τις απαντήσεις (1-5) στις ερωτήσεις 6.1-6.8 και διαιρώντας με τον αριθμό 8, προέκυψε η ζητούμενη μεταβλητή (Hage & Dewar, 1973). Ο συντελεστής Alpha ήταν ίσος με 0.8233 (σημαντικά μεγαλύτερος του 0.7).

Δυναμική συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της εργασίας (Assertiveness)

Η αθροιστική αυτή μεταβλητή υπολογίστηκε αθροίζοντας τις απαντήσεις στις μεταβλητές της ερώτησης 8 (8.1-8.6) και διαιρώντας μετά με τον αριθμό 6 (Steers & Braunstein, 1976, Eysenck & Wilson, 1975). Αντίστροφη κωδικοποίηση έγινε στην ερώτηση 8.4, ενώ ο συντελεστής Alpha προέκυψε 0.8044, οπότε και αυτή η αθροιστική μεταβλητή είναι αξιόπιστη.

Locus of control

Η μεταβλητή αυτή μπορούσε να πάρει τιμές από 0 έως 1 και προέκυψε, αθροίζοντας τις επιλογές των στελεχών στις ερωτήσεις 10.1-10.7 και 10.10 (θέτοντας όπου A=0 και όπου B=1) και διαιρώντας στη συνέχεια με 8 (Rotter, 1966). Αντίστροφη κωδικοποίηση έγινε στις ερωτήσεις 10.4, 10.5 και 10.6, ενώ ο συντελεστής Alpha προέκυψε 0.4651, κάτι που δικαιολογείται από το γεγονός ότι επρόκειτο για διχοτομική ερώτηση μεταξύ A και B (Nominal μεταβλητή) και είναι δύσκολη η εμφάνιση υψηλού συντελεστή Alpha. Ωστόσο, η μεταβλητή αυτή θα χρησιμοποιηθεί με ιδιαίτερη επιφύλαξη στις στατιστικές αναλύσεις που θα ακολουθήσουν.

Μη ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα (Intolerance of ambiguity)

Χρησιμοποιώντας το σύνολο των μεταβλητών της ερώτησης 11 (11.1-11.10) και διαιρώντας το άθροισμα του βαθμού συμφωνίας 1-5 με τον αριθμό 10, προέκυψε η ζητούμενη μεταβλητή που παίρνει τιμές από 1-5 (Budner, 1966). Αντίστροφη κωδικοποίηση έγινε στις ερωτήσεις 11.6, 11.7, 11.8, 11.9 και 11.10. Ο συντελεστής Alpha βρέθηκε 0.3757, πολύ μικρότερος του 0,7, οπότε η αθροιστική αυτή μεταβλητή κρίθηκε αναξιόπιστη και δεν θα χρησιμοποιηθεί για στατιστικές αναλύσεις.

Διάθεση για ανάληψη ρίσκου (Risk taking)

Χρησιμοποιώντας το άθροισμα των μεταβλητών της ερώτησης 12 (12.1-12.12) και διαιρώντας με τον αριθμό 12, προέκυψε η μεταβλητή αυτή που καθορίζει το βαθμό διάθεσης ανάληψης ρίσκου από το στέλεχος και παίρνει τιμές από 1-5 (Jackson, Hourany & Vidmar, 1972). Αντίστροφη κωδικοποίηση έγινε στις ερωτήσεις 12.1, 12.3, 12.7, 12.8, 12.9, 12.12, ενώ ο συντελεστής Alpha προέκυψε 0.7563, μεγαλύτερος του 0.7.

Ικανοποίηση από την εργασία (Job satisfaction)

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Παναζής Δημήτριος



Η μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε με βάση το άθροισμα των μεταβλητών της ερώτησης 13 (13.1-13.12) και διαιρώντας με τον αριθμό 12 (Mowday, Steers & Porter, 1979). Αντίστροφη κωδικοποίηση έγινε στις ερωτήσεις 13.3, 13.5, 13.9, 13.11, 13.12 και ο συντελεστής Alpha προέκυψε 0.8330, μεγαλύτερος του 0.7.

Στρατηγικοί ρόλοι που επιτελούν τα μεσαία διοικητικά στελέχη στην εργασία τους

Τέλος αναφέρουμε ότι χρησιμοποιήθηκαν οι 32 μεταβλητές της ερώτησης 7 (7.1-7.32), οι οποίες με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία ήταν αρχικά κατανεμημένες στους 5 ρόλους που αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο ως εξής:

Σύνθεση πληροφοριών: 1, 3, 10, 19, 20, 21, 22, 23

Διευκόλυνση της αφομοίωσης και της οργανωσιακής μάθησης: 4, 6, 9, 18, 24

Υλοποίηση: 2, 5, 8, 12, 14, 16

Αγωνιστικότητα: 7, 11, 13, 15, 25, 26 (Floyd και Wooldridge - 1996)

Επικοινωνία και διαμεσολάβηση: 17, 27, 28, 29, 30, 31, 32 (Quy Nguyen Huy, 2001, Kanter, 1982)

Πραγματοποιώντας ανάλυση παραγόντων (factor analysis), προέκυψαν 5 ξεχωριστοί ρόλοι, που δεν περιελάμβαναν κατ'ανάγκη τις ίδιες ομάδες μεταβλητών με παραπάνω. Η αθροιστική μεταβλητή για τον κάθε ρόλο προέκυψε φυσικά αθροίζοντας τις απαντήσεις των στελεχών και διαιρώντας με τον αριθμό των μεταβλητών που περιελάμβανε ο κάθε παράγοντας. Περισσότερες λεπτομέρειες για την ανάλυση παραγόντων παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 6.

4.4 Διαδικασία δειγματοληψίας

4.4.1 Ο πληθυσμός της έρευνας

Ο πληθυσμός από τον οποίο εξήχθη το δείγμα της έρευνας είναι το σύνολο των μεσαίων στελεχών που εργάζονται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, ελληνικών και ξένων συμφερόντων, οι οποίες απασχολούν τουλάχιστον 100 άτομα προσωπικό και ανήκουν στους παρακάτω κλάδους:

◀ Κατηγορία βιομηχανικών επιχειρήσεων: Τρόφιμων - Ποτών, Χημικών - Φαρμακευτικών, Πετρελαίου - Ενέργειας, Πλαστικών και Μη μεταλλικών υλικών.

◀ Κατηγορία εταιριών παροχής υπηρεσιών: Τράπεζες, Ασφαλιστικές εταιρίες, Τηλεπικοινωνίες, Μεταφορικές επιχειρήσεις και εταιρίες Πληροφορικής.

Το πλεονέκτημα συλλογής στοιχείων από πολλούς κλάδους είναι ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το δείγμα μπορούν πιο εύκολα να γενικευτούν και στον ολικό πληθυσμό.

Όσα λοιπόν μεσαία διοικητικά στελέχη βρίσκονται σε επιχειρήσεις που ανήκουν στους προαναφερθέντες εννέα κλάδους και οι οποίες διαθέτουν τουλάχιστον 100 άτομα προσωπικό αποτελούν τον πληθυσμό της έρευνάς μας. Αρχικά θελήσαμε να συμπεριλάβουμε και τον κλάδο της Μεταλλουργίας στο δείγμα μας ως πέμπτο βιομηχανικό, ωστόσο δεν κατέστη δυνατό να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με στελέχη αυτού του κλάδου.

Η καταγραφή του πληθυσμού των εταιριών από τις οποίες αντλήθηκε το δείγμα των μεσαίων διοικητικών στελεχών έγινε μέσω του οδηγού της ICAP για το έτος 2002, διότι ο οδηγός αυτός είναι χωρισμένος κατά κλάδους, ενώ στα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται αναφέρεται και ο αριθμός εργαζομένων, πράγμα πολύ πρακτικό. Από τους τόμους του οδηγού της ICAP του έτους 2002 λοιπόν καταλήξαμε στην τελική λίστα του συνολικού πληθυσμού των εταιριών, η οποία παρατίθεται στο παράρτημα 1.

4.4.2 Δείγμα έρευνας

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας κρίναμε σκόπιμο να λάβουμε ένα σχετικά μεγάλο δείγμα για μεγαλύτερη ακρίβεια αποτελεσμάτων. Μελετώντας και άλλες παρόμοιες έρευνες, καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως 200 μεσαία στελέχη είναι ένας πολύ ικανοποιητικός αριθμός. Αποφασίστηκε επίσης από κάθε εταιρία να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο από δύο μεσαία διοικητικά στελέχη. Να υπενθυμίσουμε εδώ πως ως μεσαίο στέλεχος ορίσαμε το στέλεχος μιας επιχείρησης που βρίσκεται ένα με δύο βασικά επίπεδα κάτω από έναν διευθυντή τμήματος (μάρκετινγκ, παραγωγής, οικονομικών κτλ).

Κρίθηκε σκόπιμο να επιλεγούν 2 μεσαία στελέχη από κάθε εταιρία για τους εξής λόγους. Καταρχήν, λόγω του σχετικά μεγάλου μεγέθους των επιχειρήσεων που εντάξαμε στον πληθυσμό μας, εξασφαλίσαμε ότι σε κάθε επιχείρηση του δείγματος θα υπάρχουν αρκετά μεσαία στελέχη σε διάφορα τμήματα. Αυτό διευκόλυνε την προσέγγιση των στελεχών, αφού υπήρχε αυξημένη πιθανότητα κάποιος να απαντήσει θετικά στην κλήση μας για συνέντευξη. Δεν θα ήταν το ίδιο εύκολο εάν επρόκειτο για μέλος διοικητικού συμβουλίου ή για κάποιο ανώτατο στέλεχος τα οποία δεν είναι πολλά ακόμα και στις εταιρίες πολύ μεγάλου μεγέθους. Εξάλλου με αυτόν τον τρόπο έγινε δυνατή η πραγματοποίηση δύο συνεντεύξεων με μία επίσκεψη σε μια εταιρία.

Επιπρόσθετα, πρέπει να τονίσουμε ότι μεταξύ άλλων θέλαμε να εξετάσουμε κατά πόσο το τμήμα και η θέση του μεσαίου στελέχους επηρέαζε το στρατηγικό του ρόλο. Είναι φυσικό για παράδειγμα ένα στέλεχος του τμήματος δημοσίων σχέσεων που έρχεται σε επαφή με πολύ κόσμο να έχει διαφορετικούς ρόλους από ένα μεσαίο στέλεχος της παραγωγής. Ομοίως, εάν λάβουμε υπόψη μας την ερώτηση 2 όπου ο ερωτώμενος κλήθηκε να επιλέξει το επίπεδο ιεραρχίας του σε μια επταβάθμια κλίμακα, είναι λογικό ένα μεσαίο στέλεχος του επιπέδου 3 να δώσει διαφορετικές απαντήσεις από ένα στέλεχος του επιπέδου

5. Με άλλα λόγια, θέλαμε να συμπεριλάβουμε και τις πιθανές διαφοροποιήσεις στη συμπεριφορά μεταξύ των στελεχών της ίδιας εταιρίας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα μεσαία στελέχη σύμφωνα με την κλίμακα αυτή βρίσκονται μεταξύ των επιπέδων 3 και 5.

Η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε σ' ένα συμβατικό δείγμα (convenience sample) 184 στελεχών. Με βάση τον αρχικό στόχο των 200 ερωτηματολογίων, ο αριθμός αυτός κρίνεται ικανοποιητικός. Το κριτήριο για την επιλογή των ερωτώμενων ήταν οι ίδιοι αλλά και οι εταιρίες στις οποίες εργάζονταν να πληρούσαν τις προϋποθέσεις που είχαμε θέσει.

Κατεβλήθη προσπάθεια να ληφθεί ικανοποιητικός αριθμός δειγμάτων απ' όλους τους 10 κλάδους του πληθυσμού των εταιριών. Τελικά το δείγμα συλλέχθηκε από 9 κλάδους, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Αυτό όμως δε σήμαινε πως έπρεπε να ληφθεί ίσος αριθμός εταιριών από κάθε κλάδο. Θεωρήθηκε πιο αντιπροσωπευτικό και αντικειμενικό να λάβουμε υπόψη και το «ειδικό βάρος» ενός κλάδου, δηλαδή τον αριθμό και τον τζίρο των εταιριών που αποτελούν κάθε κλάδο στην Ελλάδα και που ανήκουν στον συνολικό πληθυσμό. Έτσι λοιπόν ο αριθμός των εταιριών που συμμετείχαν στο τελικό δείγμα ήταν έτσι κατανεμημένος ώστε να απεικονίζει σχετικά καλά την αναλογία μεγέθους των κλάδων που επιλέχθηκαν. Με τον τρόπο αυτό το δείγμα μας μπορεί να θεωρηθεί και ως δείγμα ποσοστών (quota).

Παρόλα αυτά, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το κύριο πρόβλημα που παρουσιάζουν τα δείγματα μη πιθανότητας είναι ότι καθίσταται αδύνατος ο υπολογισμός του δειγματοληπτικού σφάλματος, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να διαπιστωθεί εάν το δείγμα είναι εντελώς αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Στηριζόμενοι όμως στο πολύ μεγάλο μέγεθος δείγματος σε σχέση με τον πληθυσμό και στην προσπάθεια μας να «κανονικοποιήσουμε» τη δειγματοληψία μας σε σχέση με το πραγματικό μέγεθος των κλάδων, θέλουμε να πιστεύουμε ότι τα αποτελέσματά μας μπορούν να γενικευθούν και στον πληθυσμό της έρευνας με αρκετά μεγάλη αντιπροσωπευτικότητα και αξιοπιστία.

4.4.3 Μέθοδος συλλογής στοιχείων

Ο τρόπος συλλογής στοιχείων έγινε βάση ερωτηματολογίου και με τη μέθοδο, κατά κύριο λόγο, της προσωπικής συνέντευξης. Απορρίφθηκαν από την αρχή οι λοιπές μέθοδοι συλλογής στοιχείων που είναι η τηλεφωνική και η αποστολή ερωτηματολογίου ταχυδρομικώς, διότι η φύση των ερωτήσεων δεν επέτρεπε κάτι τέτοιο.

Κατά εξαίρεση σε ορισμένες περιπτώσεις, και αφού είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία, το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε με fax ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, είτε επειδή τα ερωτώμενα στελέχη δεν διέθεταν τον απαιτούμενο χρόνο είτε γιατί η απόσταση ήταν αρκετά μεγάλη. Ακόμα και σ' αυτές τις περιπτώσεις όμως μεριμνήθηκε εκ μέρους μας να λυθούν όλες οι τυχόν απορίες που ορισμένα άτομα

εξέφρασαν, ενώ σε καμιά περίπτωση κανένα ερωτηματολόγιο δεν στάλθηκε «τυφλά» και χωρίς να προηγηθεί συνεννόηση με τους συνεντευξιαζόμενους, όπως συμβαίνει με τη μέθοδο της ταχυδρομικής αποστολής.

Με τα άτομα που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια είχε γίνει πρώτα τηλεφωνική επαφή και κλείσιμο ραντεβού, ώστε αυτά να είναι προετοιμασμένα και να είναι εξασφαλισμένη η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (προγραμματισμένες συναντήσεις). Πρώτα επικοινωνήσαμε με άτομα που είχαμε εύκολη πρόσβαση και έπειτα με τους υπολοίπους. Συνήθως το πρώτο στέλεχος που καλούσαμε μεσολαβούσε ώστε να έρθουμε σε επαφή με ένα επιπλέον μεσαίο διοικητικό στέλεχος, π.χ. κάποιον ομόβαθμό του. Αυτό αποδείχτηκε άλλο ένα πλεονέκτημα της απόφασής μας να δεχόμαστε 2 ερωτηματολόγια από κάθε εταιρία. Στις περιπτώσεις όπου η πρόσβαση δεν ήταν εύκολη, λάβαμε αρκετές αρνητικές απαντήσεις, ενώ σε αυτές που η πρόσβαση ήταν εύκολη οι απαντήσεις ήταν επί το πλείστον θετικές. Σχεδόν όλες οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο χώρο εργασίας του ερωτώμενου και ο χρόνος διεξαγωγής της συνέντευξης ήταν περίπου 30 με 45 λεπτά.

4.4.4 Μεθοδολογία ανάλυσης στοιχείων

Η ανάλυση των στοιχείων στην παρούσα διατριβή έγινε με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Η προετοιμασία των στοιχείων για ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε δύο στάδια.

◀ Επεξεργασία ερωτηματολογίων (editing)

◀ Κωδικοποίηση (coding)

Στη συνέχεια έλαβε χώρα η στατιστική ανάλυση, που οδηγεί στον έλεγχο των υπό εξέταση ερευνητικών υποθέσεων, και την εξαγωγή των ανάλογων συμπερασμάτων.

Λαμβάνοντας υπ' όψη το γεγονός ότι το δείγμα μας είναι αρκετά μεγάλο, δεν κρίθηκε απαραίτητο να γίνει έλεγχος για την στατιστική σημαντικότητα των μετρήσεων (π.χ. t-test, Chi-square test).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο Περιγραφικές Αναλύσεις

5.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση των στοιχείων ξεκινά από τις βασικές στατιστικές αναλύσεις (descriptive statistics). Σε πρώτη φάση λοιπόν έγινε ανάλυση συχνοτήτων (frequencies), δηλαδή ταξινόμηση των δεδομένων σε κατανομές συχνοτήτων. Με τον τρόπο αυτό είχαμε καλύτερη περιγραφή των βασικών μεγεθών της έρευνας. Ως συχνότητα ορίζεται το σύνολο ή το άθροισμα των απαντήσεων ανά κατηγορία για κάθε μεταβλητή. Επίσης, μπορεί κανείς να εξάγει και τις κεντρικές τάσεις των μεταβλητών, όπως είναι η επικρατούσα τιμή (mode) για τις ονομαστικές μεταβλητές, η διάμεσος (median) για τις μεταβλητές κατάταξης και ο μέσος όρος για τις interval μεταβλητές. Η όλη παραπάνω διαδικασία μας προσφέρει επίσης και τη δυνατότητα ελέγχου της διαδικασίας της κωδικοποίησης, κατά τη μεταφορά των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια στο στατιστικό πακέτο SPSS. Μπορούμε λοιπόν έτσι να εντοπίσουμε τυχόν λανθασμένες τιμές σε κάποια μεταβλητή, όπως είναι ο αριθμός 6 σε μια πενταβάθμια κλίμακα.

Ακόμα πιο σημαντικό όμως είναι ότι πραγματοποιώντας τις περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις έχουμε τη δυνατότητα να αποκτήσουμε μια γενική εικόνα για το δείγμα της έρευνας. Έτσι, στη συγκεκριμένη περίπτωση, μελετήθηκαν χρησιμοποιώντας τις έννοιες της περιγραφικής στατιστικής διάφορες μεταβλητές του ερωτηματολογίου, προκειμένου να αποκτηθεί μια πιο σφαιρική εικόνα για το δείγμα. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε όπως είναι φυσικό στις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων που αποτελούν το αντικείμενο αυτής της διατριβής.

Το τελικό δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 184 ερωτηματολόγια συμπληρωμένα από μεσαία διοικητικά στελέχη που απασχολούνται σε επιχειρήσεις με προσωπικό τουλάχιστον 100 ατόμων. Ο τελικός αριθμός των εταιριών του δείγματος έφτασε τις 94, αφού όπως εξηγήθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, σε κάθε επιχείρηση λάμβαναν μέρος δύο συνεντεύξεις. Εξαιρέση αποτέλεσαν οι εταιρίες ΦΑΜΑΡ, Flexopack, Roche και Πουλιάδης & ΣΙΑ όπου συλλέχθηκε μόνο ένα ερωτηματολόγιο αντί για δύο.

5.2 Κλάδοι απασχόλησης των μεσαίων στελεχών του δείγματος

Όπως έχει ήδη αναφερθεί κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστεί ένα σχετικά μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων που θα αντιπροσώπευε τους κυριότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Ο αρχικός στόχος

ήταν να εξεταστούν οι 10 μεγαλύτεροι κλάδοι, 5 προερχόμενοι από τον τομέα της βιομηχανίας και 5 από τον τομέα των υπηρεσιών. Αυτό δεν κατέστη δυνατό καθώς δεν ήταν εφικτή η συλλογή ερωτηματολογίων από τον βιομηχανικό κλάδο της «Μεταλλουργίας και των μεταλλικών προϊόντων». Συνεπώς το δείγμα μας περιορίστηκε στους 9 υπόλοιπους κλάδους.

Είναι επίσης προφανές ότι δεν ήταν δυνατό να συλλεχθεί ο ίδιος αριθμός επιχειρήσεων από κάθε κλάδο. Κάτι τέτοιο δεν ήταν σκόπιμο καθώς το μέγεθος και η συμβολή του κάθε κλάδου στην ελληνική οικονομία δεν είναι ομοιόμορφο. Παραδείγματος χάρη, ο κλάδος τροφίμων και ποτών είναι με διαφορά ο μεγαλύτερος βιομηχανικός κλάδος στην Ελλάδα με σύνολο εταιριών άνω των 100 ατόμων περίπου 105, όσος είναι και ο πληθυσμός όλων των υπολοίπων εταιριών μεταποίησης των 4 υπολοίπων κλάδων (βλέπε παράρτημα 1)! Χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός ότι ο πληθυσμός των επιχειρήσεων του κλάδου πετρελαίου-ενέργειας ήταν περίπου 12-15 εταιρίες, με αρκετά μεγάλο τζίρο βέβαια. Στον καθορισμό λοιπόν του αριθμού των επιχειρήσεων που θα μελετηθούν από κάθε κλάδο συνυπολογίστηκαν παράγοντες όπως ο αριθμός των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε κάθε κλάδο, το μέγεθος και ο τζίρος τους έτσι ώστε να επιτευχθεί μια πιο αντικειμενική κατανομή.

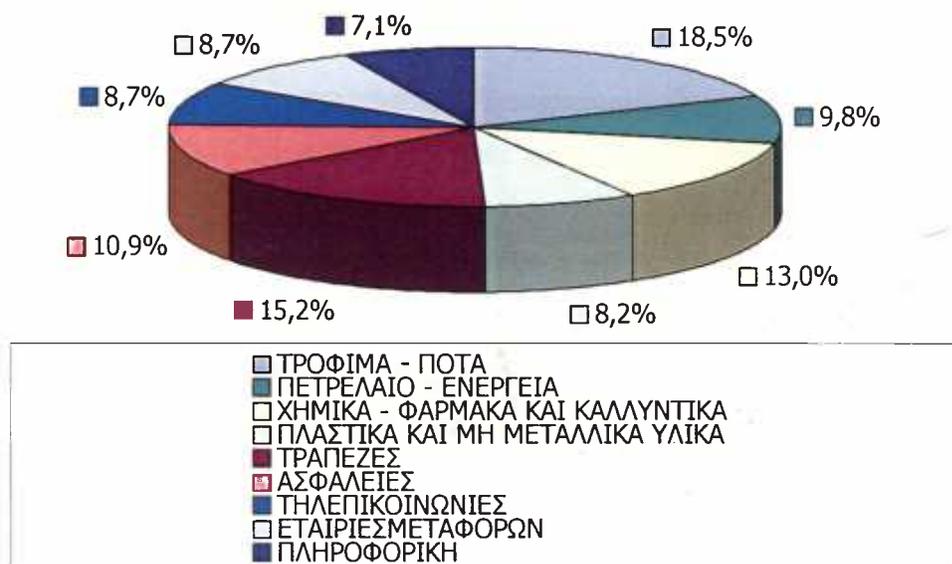
Στον επόμενο πίνακα και στο γράφημα παρουσιάζεται η σύνθεση του δείγματος κατά κλάδο ενώ ο συνολικός αριθμός των εταιριών του δείγματος και του πληθυσμού παρουσιάζονται αναλυτικά στα παραρτήματα 1 και 2 αντίστοιχα.

Πίνακας 5.1: Κλάδοι εταιριών του δείγματος

ΚΛΑΔΟΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Τρόφιμα-Ποτά	34	18,5	18,5	18,5
	Πετρέλαιο - Ενέργεια	18	9,8	9,8	28,3
	Χημικά - Φάρμακα - Καλλυντικά	24	13,0	13,0	41,3
	Πλαστικά - Μη μεταλλικά υλικά	15	8,2	8,2	49,5
	Τράπεζες	28	15,2	15,2	64,7
	Ασφάλειες	20	10,9	10,9	75,5
	Τηλεπικοινωνίες	16	8,7	8,7	84,2
	Εταιρίες Μεταφορών	16	8,7	8,7	92,9
	Εταιρίες Πληροφορικής	13	7,1	7,1	100,0
	Total	184	100,0	100,0	

Σχήμα 5.1: Κλάδοι απασχόλησης των μεσαίων στελεχών του δείγματος

Κλάδος απασχόλησης των μεσαίων στελεχών του δείγματος



Το τελικό δείγμα απαρτίζεται από 91 στελέχη (47 εταιρίες του βιομηχανικού κλάδου) και 93 στελέχη του κλάδου των υπηρεσιών (ομοίως 47 εταιρίες). Είναι φανερό ότι ο κλάδος των τροφίμων και ποτών είναι ο πολυπληθέστερος, αφού αντιπροσωπεύει το 18,5% του δείγματος, 34 δηλαδή μεσαία στελέχη από 17 εταιρίες του κλάδου. Ακολουθεί ως δεύτερος μεγαλύτερος κλάδος στο δείγμα μας αυτός των τραπεζών που αντιπροσωπεύει το 15,2% ενώ είναι και ο πολυπληθέστερος από τον τομέα των υπηρεσιών. Στο δείγμα μας υπάρχουν 28 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από μεσαία στελέχη 14 τραπεζών. Σημαντικοί είναι επίσης οι κλάδοι των ασφαλειών και ο κλάδος των χημικών – φαρμάκων – καλλυντικών. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειώσουμε ότι στις χημικές και φαρμακευτικές βιομηχανίες συμμετείχαν 24 στελέχη από 13 εταιρίες, καθώς δεν κατέστη δυνατό να βρεθεί δεύτερο διαθέσιμο μεσαίο στέλεχος από τις εταιρίες FAMAP A.E. και Roche. Άξιος αναφοράς είναι ο κλάδος του πετρελαίου και της ενέργειας. Ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελείται από έναν σχετικά μικρό πληθυσμό (μόλις 9 εταιρίες) αλλά οι επιχειρήσεις που τον αποτελούν όπως η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, τα Ελληνικά Πετρέλαια και η BP είναι πολύ σημαντικές. Για αυτό τον λόγο πραγματοποιήθηκαν πολλές συνεντεύξεις με στελέχη επιχειρήσεων αυτού του κλάδου. Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι στους κλάδους των πλαστικών και μη μεταλλικών υλικών και της πληροφορικής υπήρξε το ίδιο πρόβλημα με τον κλάδο των χημικών και φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Υπάρχει ένα ερωτηματολόγιο λιγότερο σε κάθε κλάδο. Έτσι στον κλάδο των πλαστικών είχαμε 15 ερωτηματολόγια

από 8 εταιρίες και στον κλάδο της πληροφορικής 13 ερωτηματολόγια από 7 επιχειρήσεις. Δεν κατέστη δυνατή η συνέντευξη με δεύτερο μεσαίο διοικητικό στέλεχος στις εταιρίες Flexorack και Πουλιάδης & Σία. Εντούτοις ο αριθμός των απαντήσεων και σε αυτούς τους κλάδους κρίνεται ικανοποιητικός. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τον τομέα της πληροφορικής όπου ο συνολικός πληθυσμός των εταιριών, που πληρούσε τα κριτήρια που είχαμε θέσει, είναι εξαιρετικά μικρός.

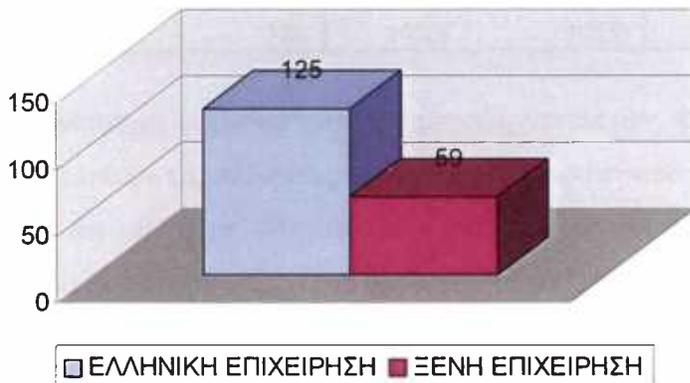
5.3 Η εθνικότητα των εταιριών του δείγματος

Είναι προφανές ότι στις επιχειρήσεις που συμπεριελήφθησαν στο δείγμα περιλαμβάνονται αρκετές ξένες πολυεθνικές. Αυτό είναι λογικό καθώς όπως έχουμε ήδη αναφέρει επιλέχθηκαν εταιρίες με κριτήριο τον κλάδο και τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτές.

Στο ακόλουθο σχήμα βλέπουμε το ποσοστό των στελεχών του δείγματος που εργάζονται σε επιχειρήσεις ξένων συμφερόντων στην χώρα μας. Συγκεκριμένα στο δείγμα περιελήφθησαν 30 πολυεθνικές ξένες επιχειρήσεις και παραχωρήθηκαν συνεντεύξεις από 59 στελέχη τους (ποσοστό 32,1%). Τα υπόλοιπα 125 στελέχη ή το 67,9% του δείγματος προέρχονται από 64 ελληνικές επιχειρήσεις.

Σχήμα 5.2: Εθνικότητα των εταιριών του δείγματος

Απασχόληση σε ελληνική ή ξένη επιχείρηση



5.4 Το ιεραρχικό επίπεδο των μεσαίων διοικητικών στελεχών

Μεγάλη σημασία δόθηκε κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου στο σε ποια στελέχη αναφερόμαστε με τον όρο «μεσαία». Είναι προφανές ότι ο ορισμός της έννοιας αυτής διαφέρει ανάλογα με την επιχείρηση και τα ιεραρχικά επίπεδα που αυτή διαθέτει. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο λοιπόν προτιμήθηκε η χρήση μιας επταβάθμιας κλίμακας όπου το 1 αντιστοιχούσε στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο (για παράδειγμα Διευθύνων Σύμβουλος) και το 7 στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ως μεσαία στελέχη στη συγκεκριμένη έρευνα ορίστηκαν αυτά που

βρίσκονται ένα έως τρία επίπεδα κάτω από τον διευθυντή ενός τμήματος. Συνεπώς εάν ορίσουμε σαν το δεύτερο επίπεδο τον διευθυντή τμήματος τα μεσαία στελέχη είναι αυτά που βρίσκονται στα επίπεδα 3 έως 5 της κλίμακας. Η διάκριση των στελεχών της εταιρίας σε επτά βαθμίδες είναι απαραίτητη προκειμένου να διακρίνουμε και τις επιμέρους κατηγορίες των μεσαίων στελεχών. Έτσι για παράδειγμα στο επίπεδο 3 μπορεί να βρίσκεται ο διευθυντής πωλήσεων μιας γεωγραφικής περιοχής για ένα προϊόν και στο επίπεδο 4 να βρίσκονται επιμέρους πωλητές υπεύθυνοι για μικρότερες περιοχές. Είναι προφανές ότι η ιεραρχική θέση του μεσαίου στελέχους επηρεάζει τη συμμετοχή του στην διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης και αξίζει να μελετηθεί. Πρέπει να σημειωθεί μία παραδοχή που έγινε σχετικά με τις ξένες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ασχοληθήκαμε μόνο με το ελληνικό τμήμα τους. Αυτό σημαίνει ότι μας απασχόλησε η ιεραρχική τους δομή μόνο στην Ελλάδα. Συνεπώς ένα διευθυντικό στέλεχος της ελληνικής θυγατρικής της Shell Hellas αν και μεσαίο στέλεχος για το σύνολο της μητρικής εταιρίας δεν μπορεί να ληφθεί ως τέτοιο σε αυτή την έρευνα. Τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

Πίνακας 5.2: Ιεραρχικό επίπεδο των μεσαίων στελεχών

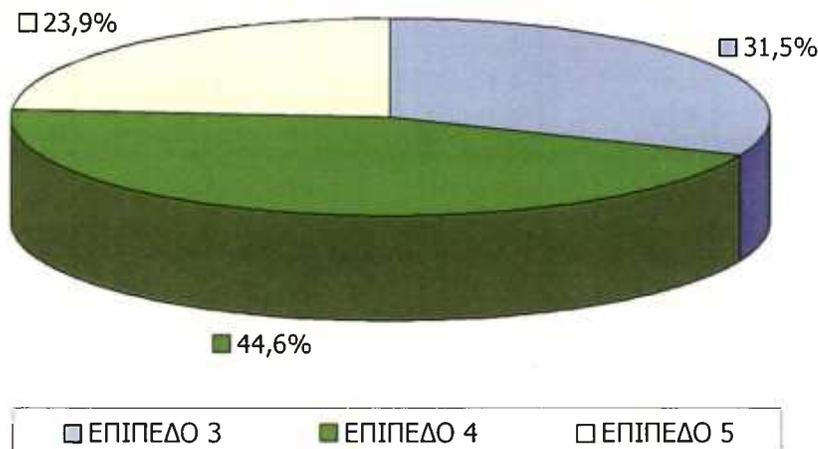
ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Επίπεδο 3	58	31,5	31,5	31,5
Επίπεδο 4	82	44,6	44,6	76,1
Επίπεδο 5	44	23,9	23,9	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Όπως βλέπουμε, η πλειοψηφία των μεσαίων στελεχών, 82 από τους 184 ή ποσοστό 44,6% ανήκει στο τέταρτο επίπεδο της κλίμακας, ενώ ακολουθεί το επίπεδο 3 με ποσοστό 31,5%. Τέλος, στο επίπεδο 5 δήλωσαν ότι ανήκουν 44 μεσαία στελέχη που αντιστοιχούν στο 23,9% του δείγματος. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται γραφικά στο ακόλουθο διάγραμμα:

Σχήμα 5.3: Ιεραρχικό επίπεδο των μεσαίων στελεχών

Ιεραρχικό επίπεδο μεσαίων στελεχών



5.5 Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση

Ύστερα από μια συνοπτική αναφορά σε μερικά βασικά συστατικά στοιχεία της έρευνας, ερχόμαστε να μελετήσουμε πιο συγκεκριμένα τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Ως πρώτη ερώτηση στη συγκεκριμένη ενότητα τέθηκε ο αριθμός των χρόνων που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση. Τα στοιχεία φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5.3: Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση

χρόνια στην επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	4,3	4,4	4,4
	2,00	7	3,8	3,8	8,2
	2,50	2	1,1	1,1	9,3
	3,00	24	13,0	13,1	22,4
	3,50	4	2,2	2,2	24,6
	4,00	24	13,0	13,1	37,7
	4,50	2	1,1	1,1	38,8
	5,00	17	9,2	9,3	48,1
	5,50	2	1,1	1,1	49,2
	6,00	13	7,1	7,1	56,3
	6,50	2	1,1	1,1	57,4
	7,00	11	6,0	6,0	63,4
	7,50	1	,5	,5	63,9
	8,00	13	7,1	7,1	71,0
	9,00	6	3,3	3,3	74,3
	10,00	13	7,1	7,1	81,4
	11,00	6	3,3	3,3	84,7
	12,00	3	1,6	1,6	86,3
	13,00	2	1,1	1,1	87,4
	14,00	4	2,2	2,2	89,6
	16,00	2	1,1	1,1	90,7
	18,00	1	,5	,5	91,3
	18,50	1	,5	,5	91,8
	19,00	2	1,1	1,1	92,9
	20,00	2	1,1	1,1	94,0
	21,00	3	1,6	1,6	95,6
	22,00	2	1,1	1,1	96,7
	23,00	2	1,1	1,1	97,8
	26,00	1	,5	,5	98,4
	27,00	1	,5	,5	98,9
	28,00	1	,5	,5	99,5
	30,00	1	,5	,5	100,0
	Total	183	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		184	100,0		

Από τον πίνακα βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των στελεχών εργάζεται στην επιχείρηση 3 ή 4 χρόνια με ποσοστό 13% ενώ όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας τόσο μειώνεται ο αριθμός των μεσαίων στελεχών. Αυτό είναι φυσιολογικό καθώς το μεσαίο στέλεχος θα επιδιώξει ύστερα από κάποια χρόνια την προαγωγή του.

Στον επόμενο πίνακα εμφανίζεται η συσχέτιση μεταξύ των χρόνων που εργάζεται στην επιχείρηση και των φιλοδοξιών που έχει από την εταιρία όπου εργάζεται.

Πίνακας 5.4

Correlations

	1	2	3	4	5	6
1 Χρόνια στην επιχείρηση	1	,058	-,128	-,085	,027	,102
2 Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	,058	1	-,320**	-,149*	-,358**	-,163*
3 Υψηλές αποδοχές	-,128	-,320**	1	-,354**	-,281**	-,162*
4 Υψηλό κύρος εταιρίας	-,085	-,149*	-,354**	1	-,071	-,190**
5 Δυνατότητα εξέλιξης	,027	-,358**	-,281**	-,071	1	-,402**
6 Σιγουριά - Ασφάλεια θέσης	,102	-,163*	-,162*	-,190**	-,402**	1

**

*

* Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%, ** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%, *** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%

N=184

Βλέπουμε ότι τα χρόνια που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στην επιχείρηση συσχετίζονται θετικά με το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, την δυνατότητα εξέλιξης και τη σιγουριά για την θέση εργασίας και αρνητικά με τις υψηλές αποδοχές και το υψηλό κύρος της εταιρίας. Εντούτοις καμία από τις σχέσεις αυτές δεν είναι στατιστικά σημαντική. Αντιθέτως στατιστικά σημαντική αλλά αρνητική σχέση υπάρχει μεταξύ του ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και των υψηλών αποδοχών και δυνατοτήτων εξέλιξης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% και με το υψηλό κύρος της εταιρίας σε επίπεδο 5%. Οι υψηλές αποδοχές σχετίζονται επίσης αρνητικά με το υψηλό κύρος της εταιρίας και τις δυνατότητες εξέλιξης (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%) και με την ασφάλεια για την θέση εργασίας (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%). Το υψηλό κύρος της εταιρίας συνδέεται επίσης αρνητικά με την ασφάλεια της θέσης εργασίας όπως και οι δυνατότητες εξέλιξης (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%). Οι παράγοντες του παραπάνω πίνακα αποτελούν όπως προαναφέρθηκε τις φιλοδοξίες των μεσαίων στελεχών. Αν και δε συνδέονται όλοι με το περιεχόμενο αυτής της παραγράφου, αναλύονται καθώς παρέχουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με τις φιλοδοξίες των μεσαίων στελεχών και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Σε επόμενο κεφάλαιο θα χρησιμοποιηθεί η μεταβλητή των ετών εργασίας στην επιχείρηση σε σχέση με τους 5 ρόλους των μεσαίων στελεχών, όπως αυτοί έχουν οριστεί από την διεθνή βιβλιογραφία, προκειμένου να ελεγχθεί η ορθότητα των υποθέσεων 1 έως 5.

5.6 Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στον αριθμό των ετών (tenure) στα οποία το μεσαίο στέλεχος απασχολείται σε μία συγκεκριμένη θέση. Τα στοιχεία για τη συγκεκριμένη ερώτηση παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Πίνακας 5.5: Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση

		χρόνια στη θέση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,50	4	2,2	2,2	2,2
	1,00	31	16,8	16,9	19,1
	1,50	7	3,8	3,8	23,0
	2,00	41	22,3	22,4	45,4
	2,50	2	1,1	1,1	46,4
	3,00	45	24,5	24,6	71,0
	4,00	19	10,3	10,4	81,4
	4,50	2	1,1	1,1	82,5
	5,00	11	6,0	6,0	88,5
	6,00	3	1,6	1,6	90,2
	7,00	5	2,7	2,7	92,9
	8,00	2	1,1	1,1	94,0
	10,00	3	1,6	1,6	95,6
	11,00	1	,5	,5	96,2
	12,00	2	1,1	1,1	97,3
	14,00	1	,5	,5	97,8
	15,00	1	,5	,5	98,4
	20,00	3	1,6	1,6	100,0
	Total	183	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		184	100,0		

Όπως βλέπουμε από τα στοιχεία του πίνακα η πλειοψηφία των στελεχών με ποσοστό 24,5% εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση για 3 χρόνια ενώ σημαντικό είναι το ποσοστό (22,3%) που εργάζεται 2 χρόνια. Είναι χαρακτηριστικό ότι αθροιστικά το 71% των μεσαίων στελεχών των επιχειρήσεων εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση έως τρία χρόνια. Τα χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση θα συσχετιστούν σε επόμενο κεφάλαιο με τις φιλοδοξίες των στελεχών, τη δυνατότητά τους να ασκήσουν έλεγχο, την ικανοποίηση από την εργασία και την διάθεση ανάληψης ρίσκου προκειμένου να εξεταστεί η ορθότητα των υποθέσεων 6 έως 9.

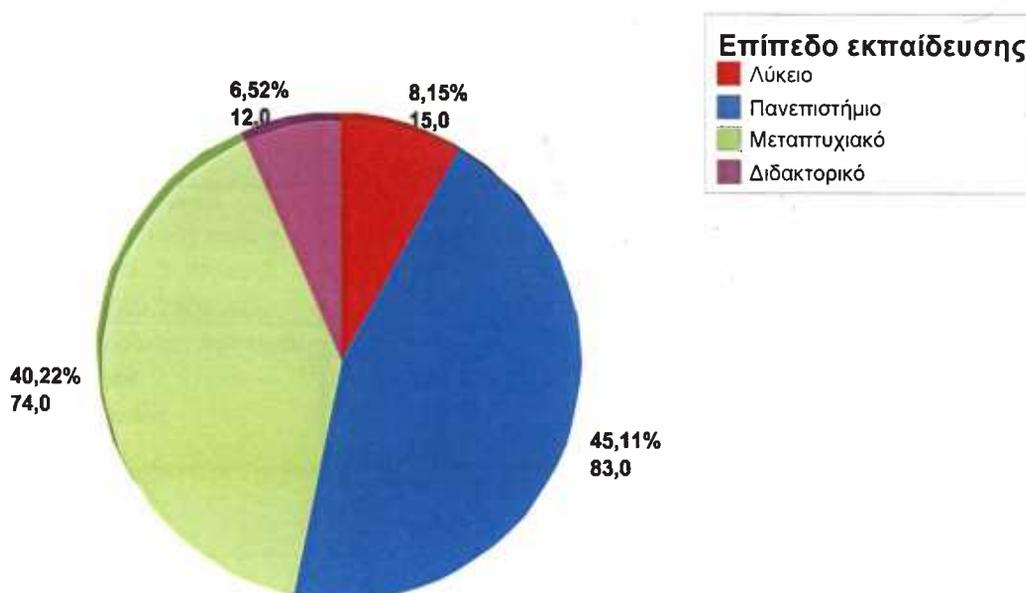
5.7 Το επίπεδο εκπαίδευσης

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο των μεσαίων στελεχών. Η κατηγοριοποίησή τους γίνεται με κριτήριο το αν είναι απόφοιτοι γυμνασίου, λυκείου ή πανεπιστημίου, ή αν είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Τα αποτελέσματα φαίνονται στα ακόλουθα:

Πίνακας 5.6: Επίπεδο εκπαίδευσης των μεσαίων στελεχών

		Επίπεδο εκπαίδευσης			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο	15	8,2	8,2	8,2
	Πανεπιστήμιο	83	45,1	45,1	53,3
	Μεταπτυχιακό	74	40,2	40,2	93,5
	Διδακτορικό	12	6,5	6,5	100,0
	Total	184	100,0	100,0	

Σχήμα 5.4: Επίπεδο εκπαίδευσης των μεσαίων στελεχών



Όπως βλέπουμε η πλειοψηφία των μεσαίων στελεχών είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου (ποσοστό 45,1%) ενώ σημαντικό ποσοστό αποτελούν και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (40,2%). Ακολουθούν οι απόφοιτοι λυκείου και οι κάτοχοι διδακτορικού ενώ στο δείγμα δεν εμφανίστηκαν καθόλου απόφοιτοι γυμνασίου. Αυτό είναι λογικό και αναμενόμενο καθώς ο έντονος ανταγωνισμός για εύρεση εργασίας παρέχει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιλέγουν τα στελέχη τους από ένα σύνολο υποψηφίων με ανώτερη εκπαίδευση. Από την άλλη και οι ίδιοι οι υποψήφιοι αισθανόμενοι αυτή την πίεση προσπαθούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση αποκτώντας επιπρόσθετα τυπικά προσόντα.

Σε επόμενο κεφάλαιο θα μελετηθεί η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου με διάφορους παράγοντες προκειμένου να μελετηθούν οι υποθέσεις 10 έως 18.

5.8 Μηνιαίες καθαρές αποδοχές

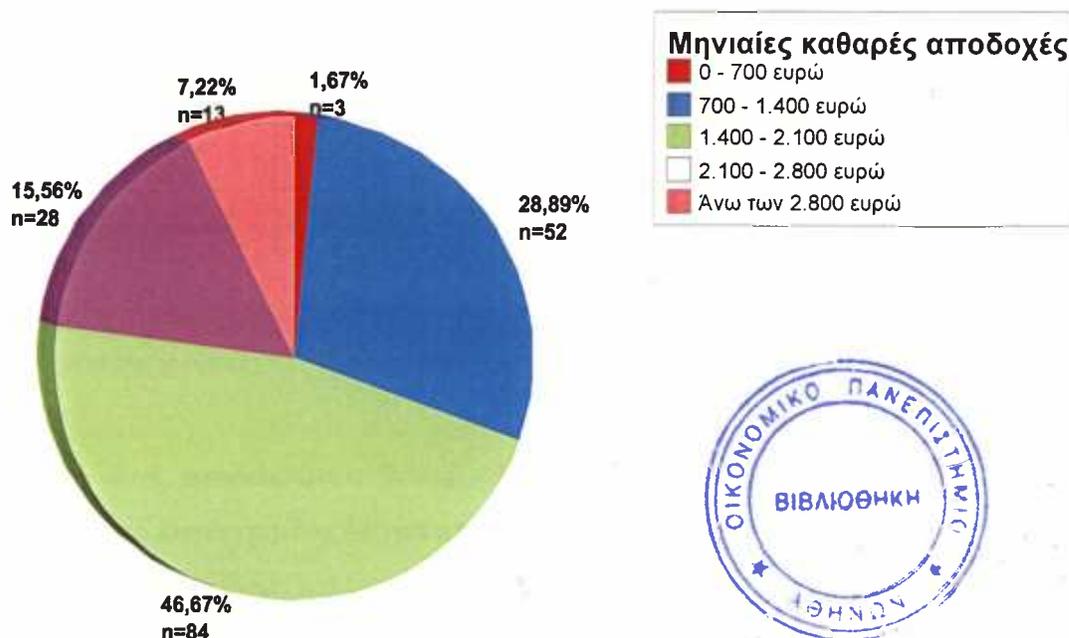
Σε αυτή την ερώτηση χρησιμοποιήθηκε μια πενταβάθμια κλίμακα όπου κατηγοριοποιήθηκαν οι ενδεχόμενες απαντήσεις των ερωτώμενων. Η ερώτηση αυτή όπως και το εκπαιδευτικό επίπεδο και τα έτη εργασίας είτε στην επιχείρηση είτε στη συγκεκριμένη θέση υπήρχε ο κίνδυνος να γίνουν αντιληπτές ως προσωπικές και να μην απαντηθούν από κάποιους ερωτώμενους. Όμως είναι απαραίτητες καθώς παρέχουν αναγκαίες πληροφορίες για την διεξαγωγή της έρευνας. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων παρείχε την αναγκαία πληροφόρηση βοηθώντας έτσι την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων. Στο συγκεκριμένο ερώτημα τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

Πίνακας 5.7: Μηνιαίες καθαρές αποδοχές των μεσαίων στελεχών

Μηνιαίες Καθαρές Αποδοχές					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 700 ευρώ	3	1,6	1,7	1,7
	700 - 1400 ευρώ	52	28,3	28,9	30,6
	1400 - 2100 ευρώ	84	45,7	46,7	77,2
	2100 - 2800 ευρώ	28	15,2	15,6	92,8
	Ανω των 2800 ευρώ	13	7,1	7,2	100,0
	Total	180	97,8	100,0	
Missing	System	4	2,2		
Total		184	100,0		

Η συντριπτική πλειοψηφία των μεσαίων στελεχών εισπράττει μηνιαίες καθαρές αποδοχές της τάξεως των 1.400 έως των 2.100 ευρώ. Το ποσοστό των στελεχών που δήλωσαν ότι ανήκουν σε αυτή την κλίμακα είναι το 45,7% του δείγματος. Στην κλίμακα 700 έως 1.400 ευρώ ανήκει το 28,3% του δείγματος ενώ το 15,2% βρίσκονταν στην κλίμακα των 2.100 έως 2.800 ευρώ. Μικρά ήταν τα ποσοστά που ανήκαν στις δύο ακραίες κατηγορίες με ασήμαντο ποσοστό στην μικρότερη μισθολογική κλίμακα. Τα δεδομένα αυτά απεικονίζονται και στο ακόλουθο διάγραμμα:

Σχήμα 5.5: Μηνιαίες καθαρές αποδοχές των μεσαίων στελεχών



Ο παράγοντας των μηνιαίων καθαρών αποδοχών θα μελετηθεί στη συνέχεια για να εξεταστούν οι υποθέσεις 19 έως 23.

5.9 Παρακολούθηση σεμιναρίων

Η ερώτηση αυτή αποσκοπούσε να δείξει τη σημασία που δίνουν οι επιχειρήσεις στην επιμόρφωση των μεσαίων στελεχών τους. Τα στοιχεία σχετικά με την χρήση σεμιναρίων παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5.8: Παρακολούθηση σεμιναρίων από τα μεσαία στελέχη

Παρακολούθηση Σεμιναρίων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	23	12,5	12,5	12,5
Ναι	161	87,5	87,5	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα είναι εμφανής η σημασία που δίνουν οι επιχειρήσεις στην επιμόρφωση των μεσαίων στελεχών τους, αφού το 87,5% χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη μέθοδο. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάστηκε η συσχέτιση της παρακολούθησης σεμιναρίων με δύο μεταβλητές, τον κλάδο της επιχείρησης και το αν είναι ελληνικής ή ξένης ιδιοκτησίας.

Πίνακας 5.9

	1	2	3
1 Παρακολούθηση σεμιναρίων	1	,048	,022
2 Κλάδος	,048	1	-,029
3 Ελληνική ή ξένη εταιρία	,022	-,029	1

*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%, ** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%, ***Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%

N=184

Η συσχέτιση αυτή αποδεικνύεται θετική αλλά όχι και στατιστικά σημαντική. Δεν πρέπει να παραβλέψουμε ότι στο συγκεκριμένο δείγμα απευθυνθήκαμε σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους (για τα ελληνικά δεδομένα). Όπως είδαμε και στις παλαιότερες έρευνες, το μεγάλο μέγεθος συνδέεται θετικά με την χρήση σεμιναρίων και επιμορφωτικών μεθόδων.

5.10 Το φύλο των μεσαίων στελεχών

Ένας παράγοντας ο οποίος θα μελετηθεί είναι το φύλο των μεσαίων στελεχών. Στο συγκεκριμένο δείγμα η αναλογία γυναικών και αντρών εμφανίζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5.10: Το φύλο των μεσαίων στελεχών

Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Γυναίκα	70	38,0	38,0	38,0
Αντρας	114	62,0	62,0	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Οι παλαιότερες έρευνες στις οποίες έχουμε αναφερθεί δεν έδειξαν ξεκάθαρες σχέσεις μεταξύ του φύλου των μεσαίων στελεχών και των διαφόρων παραγόντων όπως η αμοιβή ή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Το φύλο θα μελετηθεί σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες του ερωτηματολογίου προκειμένου να μελετηθούν οι υποθέσεις 24 έως 28.

5.11 Ποσοστό ανώτερων στελεχών που είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ – ΤΕΙ

Η συγκεκριμένη ερώτηση αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των ανώτερων αυτή την φορά στελεχών, που μπορεί να αποκαλύψει ενδιαφέροντα στοιχεία σχετικά με την φιλοσοφία που αυτά τα στελέχη προσπαθούν να διαχύσουν στην εταιρία στην οποία εργάζονται. Φυσικά, η συγκεκριμένη ερώτηση πρέπει να αντιμετωπιστεί με κάποια επιφύλαξη καθώς οι απαντήσεις αποτελούν προσωπικές εκτιμήσεις των μεσαίων στελεχών που ερωτήθηκαν. Τα στοιχεία του ακόλουθου πίνακα είναι αποκαλυπτικά:

Πίνακας 5.11: Ποσοστό πτυχιούχων ανώτατων στελεχών

Ποσοστό Πτυχιούχων Διευθυντών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 15,00	1	,5	,6	,6
25,00	2	1,1	1,1	1,7
30,00	1	,5	,6	2,3
35,00	1	,5	,6	2,8
40,00	4	2,2	2,3	5,1
50,00	2	1,1	1,1	6,3
51,00	1	,5	,6	6,8
60,00	3	1,6	1,7	8,5
62,00	1	,5	,6	9,1
65,00	4	2,2	2,3	11,4
70,00	19	10,3	10,8	22,2
75,00	4	2,2	2,3	24,4
80,00	26	14,1	14,8	39,2
82,00	1	,5	,6	39,8
85,00	7	3,8	4,0	43,8
86,00	1	,5	,6	44,3
90,00	24	13,0	13,6	58,0
95,00	12	6,5	6,8	64,8
99,00	1	,5	,6	65,3
100,00	61	33,2	34,7	100,0
Total	176	95,7	100,0	
Missing System	8	4,3		
Total	184	100,0		

Το μεγαλύτερο ποσοστό, το οποίο είναι 33,2% υπολογίζει ότι το 100% των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης που εργάζεται είναι απόφοιτοι ανώτερων και τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Τα αποτελέσματα φαίνεται να είναι ενδεικτικά της μεγάλης σημασίας που αποδίδεται στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υψηλόβαθμων στελεχών και επιβεβαιώνει την ποικιλία ερευνών που αφορούν την εκπαίδευση των διευθυνόντων συμβούλων.

5.12 Διευθύνων σύμβουλος και ιδρυτής της επιχείρησης

Αυτή η ερώτηση αφορά επίσης τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και προσπαθεί να διερευνήσει το κατά πόσον οι ιδρυτές των επιχειρήσεων καταλαμβάνουν τον ρόλο του διευθύνοντα συμβούλου ή κατά πόσον ακολουθείται ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και μάναντζμεντ όπως προτάσσει η σύγχρονη διοικητική σκέψη. Το ερώτημα αυτό είναι ιδιαίτερης σημασίας για την ελληνική πραγματικότητα καθώς αποτελεί πάγια τακτική, ιδίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5.12

Ο ιδρυτής είναι ο διευθύνων σύμβουλος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	129	70,1	71,7	71,7
	Ναι	51	27,7	28,3	100,0
	Total	180	97,8	100,0	
Missing	System	4	2,2		
Total		184	100,0		

Είναι φανερό ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων ακολουθεί αυτή την διάκριση (σε ποσοστό 70,1%). Αυτό το γεγονός εξηγείται προφανώς από το γεγονός ότι το δείγμα μας αποτελείται από ελληνικές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους ενώ υπάρχει και ένας σημαντικός αριθμός ξένων πολυεθνικών, οι οποίες μεταφέρουν και στην χώρα μας την τεχνογνωσία και τις σύγχρονες πρακτικές μάναντζμεντ που εφαρμόζουν οι μητρικές τους. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι 4 στελέχη δεν γνώριζαν την απάντηση στο ερώτημα, γεγονός που υποδηλώνει άγνοια και ίσως έλλειψη ενδιαφέροντος για την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης.

5.13 Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Στην ερώτηση αυτή το στέλεχος κρίθηκε να απαντήσει στο εάν η εταιρία στην οποία εργάζεται είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ή όχι. Αποκαλυπτικά είναι τα δεδομένα του πίνακα:

Πίνακας 5.13

Είναι η εταιρία εισηγμένη στο Χ.Α.Α.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	102	55,4	55,4	55,4
	Ναι	82	44,6	44,6	100,0
	Total	184	100,0	100,0	

Τα δεδομένα αυτά παρουσιάζονται και στο ακόλουθο διάγραμμα:

Σχήμα 5.6



Όπως βλέπουμε, παρόλο που οι εταιρίες του δείγματος είναι μεγάλες με προσωπικό άνω των 100 ατόμων, η πλειοψηφία τους δεν είναι εισηγμένη στο ελληνικό χρηματιστήριο. Συγκεκριμένα μόνο 41 από τις 94 εταιρίες του δείγματος δηλαδή ποσοστό 44,6% είναι εισηγμένη. Το συμπέρασμα αυτό μπορεί με μια πρόχειρη ανάγνωση των δεδομένων να φαίνεται παράδοξο, όμως δεν είναι. Εξηγείται κατά κύριο λόγο από την ύπαρξη στο δείγμα 30 ξένων πολυεθνικών επιχειρήσεων οι οποίες έχουν προτιμήσει την εισαγωγή τους σε ευρωπαϊκά ή αμερικανικά χρηματιστήρια.

5.14 Οι ρόλοι των μεσαίων στελεχών

Χρησιμοποιώντας την ανάλυση παραγόντων δημιουργήθηκαν οι αθροιστικές μεταβλητές οι οποίες αντιπροσωπεύουν τους πέντε ρόλους των μεσαίων διοικητικών στελεχών που έχουν ήδη αναφερθεί. Η χρήση αυτής της μεθόδου θα αναλυθεί λεπτομερώς σε επόμενο κεφάλαιο. Στο σημείο αυτό παρατίθεται ο πίνακας της ανάλυσης συχνοτήτων των πέντε ρόλων:

Πίνακας 5.14: Οι ρόλοι των μεσαίων στελεχών

Οι ρόλοι των μεσαίων διοικητικών στελεχών

		Synthesizing	Facilitating	Implementing	Championing	Communicating
N	Valid	184	184	184	184	184
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,4480	3,3668	3,8569	2,8342	3,9728
Median		3,5714	3,5000	3,8333	3,0000	4,0000
Mode		3,43	3,50	4,00	2,50	4,00
Std. Deviation		,86489	,89317	,68711	,88458	,63388
Variance		,74803	,79775	,47212	,78248	,40181
Range		3,86	4,00	3,83	4,00	3,33
Minimum		1,14	1,00	1,17	1,00	1,67
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Όπως βλέπουμε από τον μέσο όρο των απαντήσεων των στελεχών του δείγματος, ο ρόλος του διαμεσολαβητή έχει την υψηλότερη τιμή (3,9728). Θυμίζουμε ότι η κλίμακα είναι πενταβάθμια συνεπώς μία τιμή κοντά στο τέσσερα θεωρείται αρκετά υψηλή. Υψηλή τιμή έχει επίσης και ο ρόλος του υλοποιητή ενώ ακολουθούν οι ρόλοι του συνθέτη πληροφοριών και του διευκολυντή. Ο μόνος ρόλος του οποίου η τιμή βρίσκεται κάτω από το μέσο της κλίμακος, δηλαδή το 3, είναι αυτός της μαχητικότητας. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι δύο ρόλοι με τις υψηλότερες μέσες τιμές είχαν επικρατούσα τιμή το 4, που όπως προαναφέραμε είναι αρκετά υψηλή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° Πολυμεταβλητές αναλύσεις

6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση παραγόντων και τα αποτελέσματα της. Στη συνέχεια θα μελετηθούν διμεταβλητές και πολυμεταβλητές αναλύσεις και θα εξεταστεί η ορθότητα των υποθέσεων. Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής διατριβής, επιδιώχθηκε να παρουσιαστούν οι σχέσεις μεταξύ των πέντε ρόλων των μεσαίων στελεχών και των δημογραφικών τους στοιχείων, χρησιμοποιώντας και κάποιες άλλες μεταβλητές ελέγχου από άλλες ενότητες του ερωτηματολογίου.

Για να επιτευχθεί όμως αυτό αρχικά έπρεπε να δημιουργηθούν οι βασικές αθροιστικές μεταβλητές, όπως ήδη αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 4. Αυτό ήταν το πρώτο στάδιο των πολυμεταβλητών αναλύσεων. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση παραγόντων (factor analysis) με την χρήση των 32 επιμέρους μεταβλητών της ερώτησης 7 προκειμένου να προσδιοριστούν οι ρόλοι των μεσαίων διοικητικών στελεχών. Αμέσως μετά πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος των υποθέσεων με αναλύσεις γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των μεταβλητών των ρόλων που προέκυψαν από την ανάλυση παραγόντων. Φυσικά πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις και με άλλες μεταβλητές του ερωτηματολογίου είτε μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων, ανάλογων φυσικά με τις υποθέσεις που έχουν τεθεί. Τέλος, για τον έλεγχο της σημαντικότητας πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

6.2 Ανάλυση παραγόντων

Στην ανάλυση παραγόντων, χρησιμοποιήθηκαν οι 32 μεταβλητές που διαμορφώνουν την ερώτηση 7 του ερωτηματολογίου και που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της εργασίας των στελεχών. Οι μεταβλητές αυτές, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, είναι μεταβλητές διαστήματος (interval), πενταβάθμιες Likert, προέρχονται από την διεθνή βιβλιογραφία και αναφέρονται στους 5 ρόλους των μεσαίων διοικητικών στελεχών όπως αυτοί βρέθηκαν από έρευνες. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε το αποτελούσαν 184 άτομα, πράγμα το οποίο είναι σύμφωνο με τις επιταγές της ανάλυσης παραγόντων, δηλαδή 5-7 cases ανά μεταβλητή. Η μέθοδος ήταν η Principal Components και η μέθοδος περιστροφής η Varimax.

Στην αρχή της ανάλυσης παραγόντων ζητήθηκε από το στατιστικό πακέτο να εμφανίσει όλους τους παράγοντες που είχαν παραπάνω από 1 στο Eigenvalue. Το αποτέλεσμα ήταν ότι 8 παράγοντες εμφανίστηκαν με eigenvalue μεγαλύτερο του 1. Το Bartlett test of Sphericity ήταν κατά πολύ μεγαλύτερο του 0,5 και το sig. ,000. Οι τιμές στο anti-image correlation ήταν υψηλές στην κύρια διαγώνιο και κοντά στο 1. Όμως στον Rotated Component Matrix οι τιμές στο load αρκετών

μεταβλητών ήταν πολύ χαμηλές κάτω από 0,5 και για αυτόν τον λόγο επαναλήφθηκε η ανάλυση παραγόντων χωρίς αυτές τις μεταβλητές. Αυτή η διαδικασία επαναλήφθηκε αρκετές φορές έως του σημείου που οι μεταβλητές που θα έμεναν στον rotated component matrix να είχαν υψηλές τιμές πάνω από 0,5. Οι μεταβλητές όμως που παρέμειναν τελικώς δεν έδιναν κανένα νόημα, όσον αφορά την ερμηνεία των 8 παραγόντων.

Σαν δεύτερο βήμα ζητήθηκε από το στατιστικό πακέτο να εμφανίσει 6 παράγοντες. Αυτό έγινε με το σκεπτικό ότι υπήρχαν ήδη 5 παράγοντες από την διεθνή βιβλιογραφία και οι οποίοι ενυπήρχαν στις μεταβλητές που εξετάζαμε. Άρα θελήσαμε να δούμε το κατά πόσον επιβεβαιώνονται αυτοί οι 5 πέντε παράγοντες στην έρευνα μας και εάν υπάρχει ίσως και ένας έκτος παράγοντας που θα μπορούσε να ερμηνευθεί και που θα έδινε κάτι επιπλέον στις προγενέστερες έρευνες.

Αυτό το δεύτερο βήμα της ανάλυσης παραγόντων έδειξε καλύτερα αποτελέσματα. Εμφανίστηκαν έξι παράγοντες (βλέπε παράρτημα 4 για τα αναλυτικά αποτελέσματα). Οι 5 μεταβλητές που επεξηγούσαν τον πρώτο παράγοντα ήταν αυτές που από την διεθνή βιβλιογραφία επεξηγούσαν τον ρόλο του συνθέτη πληροφοριών. Οι επόμενες 5 μεταβλητές που φόρτωναν στον δεύτερο παράγοντα αφορούσαν όλες τον ρόλο του υλοποιητή. Ο τρίτος παράγοντας είχε τρεις μεταβλητές εκ των οποίων οι 2 ανήκουν στο ρόλο του διευκολυντή και η μια στον ρόλο του αγωνιστή. Αυτό είναι απολύτως λογικό καθώς όπως έχει προαναφερθεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού ρόλου διευκόλυνσης είναι η παρουσία στοιχείων αγωνιστή στο στέλεχος και γενικά γνωρίζουμε ότι ο ρόλος της διευκόλυνσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την λειτουργία του αγωνιστή. Άρα ερμηνεύοντας αυτόν τον παράγοντα μπορούμε να τον θεωρήσουμε ως διευκολυντή με στοιχεία αγωνιστή. Ο τέταρτος παράγοντας περιέχει τρεις μεταβλητές. Οι δύο από αυτές ανήκουν σύμφωνα με την βιβλιογραφία στον ρόλο της διαμεσολάβησης και η μία στον ρόλο του αγωνιστή. Παρατηρούμε όμως το εξής σημαντικό, ότι ενώ έχουμε τρεις μεταβλητές που προέρχονται από δύο διαφορετικούς ρόλους, εντούτοις αναφέρονται όλοι στην εύρυθμη λειτουργία του τμήματος και της εταιρίας εν γένει (ο πίνακας με τις μεταβλητές υπάρχει στο παράρτημα). Η ερμηνεία που δίνεται λοιπόν σε αυτόν τον παράγοντα είναι, ότι πρόκειται για ένα διαμεσολαβητή που ενδιαφέρεται για το καλό του τμήματος του και της εταιρίας του. Στον πέμπτο παράγοντα περιλαμβάνονται δύο μεταβλητές που επίσης βάσει της θεωρίας εξηγούν τον ρόλο της σύνθεσης πληροφοριών. Ο λόγος που εμφανίζονται απομονωμένες αυτές οι μεταβλητές δεν είναι απόλυτα εμφανής.

Μια υπόθεση που μπορεί να γίνει είναι ότι επειδή και οι δύο μεταβλητές αφορούν εξωτερικές δραστηριότητες του συνθέτη πληροφοριών, ο παράγοντας αυτός αφορά ένα υποσύνολο των λειτουργιών του συνθέτη πληροφοριών, τον εξωτερικό συνθέτη πληροφοριών (αξιοποίηση πληροφοριών από επαφές με άτομα εκτός της επιχείρησης). Μια άλλη υπόθεση είναι ότι αυτός ο παράγοντας είναι ένας ανεξάρτητος παράγοντας του συνθέτη πληροφοριών, δηλαδή ο συνθέτης πληροφοριών χωρίζεται σε

δύο μέρη γεγονός το οποίο δίνει στην παρούσα έρευνα ένα στοιχείο καινοτομικότητας για τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα στελέχη. Το γεγονός αυτό μας προβλημάτισε ιδιαίτερα και μας οδήγησε στο να επαναλάβουμε την ανάλυση παραγόντων πράγμα το οποίο θα αναλυθεί εκτενώς παρακάτω. Τέλος ο έκτος παράγοντας ορίζεται από δυο μεταβλητές που επεξηγούν τον ρόλο του αγωνιστή και άρα δεχόμαστε ότι ερμηνεύεται αυτός ο παράγοντας κατ' αυτόν τον τρόπο.

Λόγω του γεγονότος ότι ο ρόλος του συνθέτη πληροφοριών εμφανιζόταν να ερμηνεύεται από δύο παράγοντες αποφασίστηκε η επανάληψη για μια τελευταία φορά της ανάλυσης παραγόντων με το αιτούμενο σε αυτή την περίπτωση το στατιστικό πακέτο να εμφανίσει 5 παράγοντες. Θελήσαμε με αυτόν τον τρόπο να δούμε πως θα συμπεριφερθούν οι δύο μεταβλητές που έμειναν μόνες τους στην ανάλυση με τους έξι παράγοντες, αν δηλαδή θα παρέμεναν μόνες τους και στην ανάλυση με τους πέντε παράγοντες ή εάν θα επιβεβαιωνόταν η πρώτη θεωρία, ότι δηλαδή αφορούσαν ένα υποσύνολο του συνθέτη πληροφοριών και άρα θα ενωνόντουσαν σε αυτή τη διαδικασία. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης, συγκεκριμένα το Bartlett test of Sphericity καθώς και ο Rotated Component Matrix. Οι αναλυτικοί πίνακες παρατίθενται στο παράρτημα.

Πίνακας 6.1

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.454,043
	df	190
	Sig.	.000

Βλέπουμε ότι το Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy είναι πολύ υψηλό και προσεγγίζει το ένα, πράγμα το οποίο είναι απαραίτητο για να υπάρχει μια στατιστικώς σημαντική ανάλυση παραγόντων. Το ίδιο μπορούμε να πούμε και για το Bartlett test of sphericity. Οι τιμές στην κύρια διαγώνιο του Correlation Matrix ήταν πολύ υψηλές κοντά στο ένα. Τελικώς παρέμειναν οι εξής μεταβλητές:

Πίνακας 6.2: Factor Analysis

Rotated Component Matrix					
	Component				
	Synthesizing	Implementing	Facilitating	Communicating	Championing
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΩ ΤΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	.612				
ΣΥΛΛΕΓΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ&ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΩ ΣΕ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΟΝΙΖΟΝΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	.603				
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ&ΕΝΗΜΕΡΩΝΩ ΓΙΑ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ-ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	.830				
ΣΥΝΑΝΤΙΕΜΑΙ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	.616				
ΔΙΑΤΗΡΩ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΤΟΜΑ ΕΚΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	.652				

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



ΔΙΑΤΗΡΩ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΤΟΜΑ ΕΚΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	,652				
ΑΝΑΖΗΤΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	,818				
ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ&ΠΕΛΑΤΕΣ ΔΙΟΧΕΤΕΥΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	,660				
ΜΕΤΑΤΡΕΠΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -> ΣΤΟΧΟΥΣ ΓΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ		,687			
ΠΡΟΩΘΩ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ		,629			
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΖΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ		,760			
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ&ΒΕΒΑΙΩΝΟΜΑΙ ΟΤΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		,706			
ΕΞΗΓΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ		,593			
ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΜΟΥ ΚΑΤΑΝΟΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ		,582			
ΨΑΧΝΩ ΝΕΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ&ΤΙΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΩ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ			,688		
ΕΝΘΑΡΡΥΝΩ ΠΟΛΥΣΥΛΛΕΚΤ.ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ			,659		
ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΩ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟΣ ΤΟ ΚΑΛΟ&ΤΜΗΜΑΤΟΣ&ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ				,532	
ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΝΑ ΔΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΟΤΙ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ				,646	
ΣΥΜΒΑΛΛΩ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ				,760	
ΠΡΟΤΕΙΝΩ ΝΕΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ					,533
ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΦΟΡΕΣ ΚΑΝΩ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΥ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΩ ΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ					,742
Eigenvalue	6.274	2.615	1.416	1.175	1.053
Percentage of Variance explained (%)	31.368	13.074	7.080	5.876	5.263
Cumulative Percentage (%)	31.368	44.443	51.523	57.399	62.662

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 8 iterations.

Ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από 7 μεταβλητές που προέρχονται από τον ρόλο του συνθέτη πληροφοριών σύμφωνα με την θεωρία. Οι δύο μεταβλητές που έχουν κυκλωθεί είναι οι μεταβλητές που στην ανάλυση με τους έξι παράγοντες ήταν μόνες τους και αποτελούσαν ένα παράγοντα ξεχωριστό. Παρατηρούμε λοιπόν ότι επιβεβαιώθηκε η πρώτη θεωρία, όσον αφορά τον ρόλο του συνθέτη πληροφοριών, ότι δηλαδή αυτό που εμφανιζόταν ως ένας ξεχωριστός παράγοντας στην προηγούμενη ανάλυση είναι στην πραγματικότητα μια υπολειτουργία του ρόλου αυτού πράγμα που αποδεικνύεται με αυτή την ανάλυση αφού όλες οι μεταβλητές ενώνονται σε έναν παράγοντα. Οι υπόλοιποι παράγοντες παρέμειναν σχεδόν αμετάβλητοι, δηλαδή ο παράγοντας 2 περιλαμβάνει 6 μεταβλητές του ρόλου υλοποίησης, ο τρίτος παράγοντας έμεινε πλέον με δύο μεταβλητές αντί για τρεις της προηγούμενης

ανάλυσης, μια του αγωνιστή και μια του διευκολυντή. Εντούτοις, θα πρέπει μάλλον να θεωρηθεί ο παράγοντας αυτός ο ίδιος με της προηγούμενης ανάλυσης, δηλαδή ότι μάλλον πρόκειται για παράγοντα που ερμηνεύει τον ρόλο του διευκολυντή. Τέλος οι τελευταίοι δύο παράγοντες παρέμειναν οι ίδιοι με την προηγούμενη ανάλυση, με τις ίδιες ακριβώς μεταβλητές και άρα τους αποδίδουμε την ίδια ερμηνεία, δηλαδή ο παράγοντας τέσσερα ερμηνεύει τον ρόλο του διαμεσολαβητή και ο τελευταίος παράγοντας τον ρόλο του αγωνιστή.

6.3 Έλεγχος υποθέσεων-Γραμμική Παλινδρόμηση

Ο έλεγχος των υποθέσεων αποτελεί τον κεντρικό άξονα αυτής της διατριβής. Οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια θα εξεταστούν μέσω διμεταβλητής ανάλυσης, δηλαδή με χρήση Correlations και στην συνέχεια όποιες από αυτές επιβεβαιωθούν, θα επανεξεταστεί το κατά πόσον είναι στατιστικά σημαντικές, μέσω της πολυμεταβλητής ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης, με τη χρησιμοποίηση μεταβλητών ελέγχου.

Το κριτήριο στην γραμμική παλινδρόμηση είναι ο Συντελεστής Γραμμικής Συσχέτισης (Linear Correlation Coefficient).

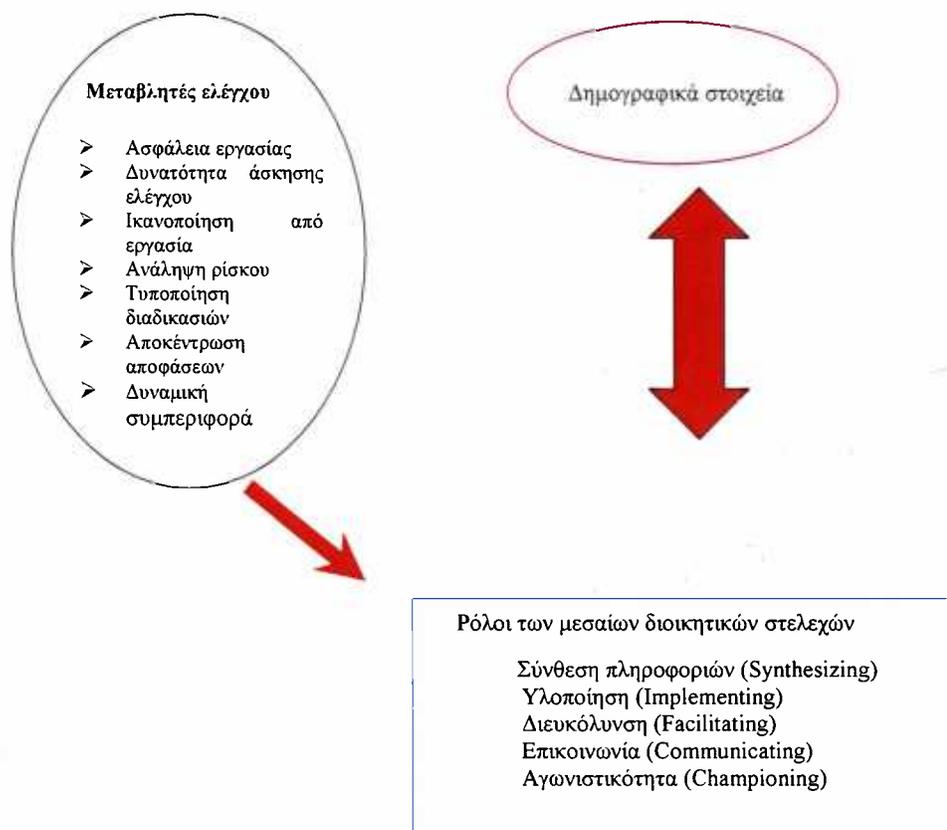
Η γραμμική παλινδρόμηση λοιπόν μετρά το βαθμό (degree) στον οποίον σχετίζονται δύο μεταβλητές απόστασης (interval). Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης $r_{\xi\psi}$ μετρά την γραμμική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών x και y και καθορίζει το επίπεδο (level) και την κατεύθυνση (direction) αυτής της σχέσης.

$$r_{\xi\psi} = \frac{\Sigma xy}{\sqrt{\Sigma x^2 \Sigma y^2}}$$

Η συσχέτιση είναι απλά μια καθορισμένη / τυποποιημένη μέτρηση της συμμεταβολής. Η τυποποίηση αυτή επιτρέπει τη σύγκριση δύο συσχετίσεων ανεξάρτητα από τις μονάδες με τις οποίες μετρήθηκαν οι παρατηρήσεις. Ο συντελεστής συσχέτισης μπορεί να πάρει τιμές από -1.00 έως 1.00, ενώ όταν $r = 0$ δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Kinneear & Taylor, 1996).

Το μοντέλο στο οποίο βασίστηκαν οι παρακάτω αναλύσεις έχει την εξής μορφή:

Σχήμα 6.1: Μοντέλο θεωρητικών αναλύσεων



Με τον όρο δημογραφικά στοιχεία εννοούμε τα έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση, τα έτη εργασίας στη συγκεκριμένη θέση, το επίπεδο εκπαίδευσης των μεσαίων στελεχών, τις καθарές μηνιαίες αποδοχές τους από τη συγκεκριμένη εργασία και το φύλο τους.

6.4 Έτη εργασίας στην επιχείρηση και οι ρόλοι των μεσαίων στελεχών

Οι πρώτες πέντε υποθέσεις όπως έχουν ήδη διατυπωθεί εξετάζουν τη σχέση των ετών εργασίας σε μια επιχείρηση με τους πέντε ρόλους των μεσαίων διοικητικών στελεχών. Εφαρμόζοντας λοιπόν ανάλυση γραμμικής συσχέτισης μεταξύ αυτών των μεταβλητών προέκυψαν τα αποτελέσματα που παρέχονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 6.3: Συσχέτιση ετών εργασίας στην επιχείρηση με τους ρόλους των μεσαίων στελεχών

Συσχέτιση ετών εργασίας στην επιχείρηση με τους ρόλους

	1	2	3	4	5	6
1 Χρόνια στη δουλειά	1	-,019	-,009	,091	,040	,131
2 Synthesizing	-,019	1	,371**	,349**	,381**	,266**
3 Facilitating	-,009	,371**	1	,513**	,354**	,405**
4 Implementing	,091	,349**	,513**	1	,371**	,574**
5 Championing	,040	,381**	,354**	,371**	1	,275**
6 Communicating	,131	,266**	,405**	,574**	,275**	1

**.

* Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%, ** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%, *** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%

N=184

Στην πρώτη γραμμή του παραπάνω πίνακα βλέπουμε τις ζητούμενες συσχετίσεις. Πιο αναλυτικά:

Υπόθεση 1η

Τα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση συνδέονται θετικά με την ικανότητα του μεσαίου στελέχους να αποδίδει στρατηγικό νόημα σε πληροφορίες και να επικοινωνεί τα συμπεράσματά του και σε άλλους. Η υπόθεση αυτή όχι μόνο δεν επιβεβαιώνεται αλλά προκύπτει και αρνητική σχέση έστω και αν δεν αποδεικνύεται στατιστικά σημαντική.

Υπόθεση 2η

Τα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση συνδέονται θετικά με τη διευκόλυνση από το μεσαίο στέλεχος προς τους υφισταμένους ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει μια ευέλικτη στρατηγική. Και σε αυτή την περίπτωση παρουσιάζεται μια πολύ ασθενής αρνητική όμως σχέση η οποία και πάλι δεν επιβεβαιώνεται ως στατιστικά σημαντική. Συνεπώς και η δεύτερη υπόθεση απορρίπτεται.

Υπόθεση 3η

Τα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση συνδέονται θετικά με την ικανότητα του μεσαίου στελέχους να υλοποιεί τις στρατηγικές αποφάσεις. Ούτε η υπόθεση αυτή επαληθεύεται αν και αυτή την φορά παρουσιάζεται ασθενής θετική συσχέτιση, αφού ο συντελεστής είναι 0,091, χωρίς όμως να είναι στατιστικά σημαντική.

Υπόθεση 4η

Τα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση συνδέονται αρνητικά με την αγωνιστικότητα του μεσαίου στελέχους στην προώθηση των προτάσεών του. Η υπόθεση αυτή απορρίπτεται επίσης ως στατιστικά μη σημαντική ενώ οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται έστω και ασθενώς θετικά, στην αντίθετη δηλαδή από την αναμενόμενη κατεύθυνση.

Υπόθεση 5η

Τα χρόνια εργασίας σε μια επιχείρηση επηρεάζουν θετικά την επικοινωνία του μεσαίου στελέχους

μέσα στην επιχείρηση. Η σχέση των δύο μεταβλητών προκύπτει θετική όπως ήταν και το αναμενόμενο, αλλά δεν είναι στατιστικά σημαντική με αποτέλεσμα να απορριφθεί και αυτή η υπόθεση.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τα έτη εργασίας στην επιχείρηση δεν αποτελούν στατιστικά σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα καθορισμού του ρόλου των μεσαίων στελεχών. Συσχετίζεται θετικά με τους ρόλους του υλοποιητή, του αγωνιστή και του διαμεσολαβητή, ενώ σχετίζεται αρνητικά με τον ρόλο του συνθέτη πληροφοριών και του διευκολυντή.

6.5 Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη θέση σε σχέση με τις φιλοδοξίες, τη δυνατότητα άσκησης ελέγχου, την ικανοποίηση από την εργασία και τη διάθεση για ανάληψη ρίσκου

Η δεύτερη μεταβλητή των δημογραφικών χαρακτηριστικών στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αναφέρεται στα έτη στα οποία εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση. Ο ακόλουθος πίνακας συνδέει τη συγκεκριμένη μεταβλητή με τις φιλοδοξίες του μεσαίου στελέχους.

Πίνακας 6.4: Συσχέτιση ετών εργασίας στη συγκεκριμένη θέση σε σχέση με τις φιλοδοξίες

Έτη εργασίας στην θέση εργασίας σε σχέση με τις φιλοδοξίες

	1	2	3	4	5	6
1 Χρόνια στη θέση	1	,026	-,074	-,077	-,052	,156*
2 Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	,026	1	-,320**	-,149*	-,358**	-,163*
3 Υψηλές αποδοχές	-,074	-,320**	1	-,354**	-,281**	-,162*
4 Υψηλό κύρος εταιρίας	-,077	-,149*	-,354**	1	-,071	-,190**
5 Δυνατότητα εξέλιξης	-,052	-,358**	-,281**	-,071	1	-,402**
6 Σιγουριά - Ασφάλεια θέσης εργασίας	,156*	-,163*	-,162*	-,190**	-,402**	1

*

**

* Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%, ** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%, *** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%

N=184

Υπόθεση 6η

Τα έτη που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση σχετίζονται θετικά με την ασφάλεια της θέσης εργασίας του. Όπως βλέπουμε, η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνεται, καθώς η ασφάλεια της θέσεως εργασίας σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τα έτη εργασίας στη συγκεκριμένη θέση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0,156 (sig. 0,035). Στον πίνακα παρουσιάζονται και άλλοι παράγοντες που μαζί με τη σιγουριά της θέσεως εργασίας ορίζονται ως φιλοδοξίες του μεσαίου στελέχους. Αυτές είναι το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, οι υψηλές αποδοχές, το υψηλό κύρος της εταιρίας και η δυνατότητα εξέλιξης. Θετική σχέση αν και όχι σημαντική εμφανίζεται και με το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, ενώ αρνητική συσχέτιση εμφανίζεται με τις

υπόλοιπες μεταβλητές.

Ενδιαφέρον συμπέρασμα είναι οι ισχυρές συσχετίσεις που εμφανίζονται μεταξύ των διαφορετικών μορφών φιλοδοξιών. Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον συνδέεται αρνητικά αλλά στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο 1% με τις υψηλές αποδοχές και τη δυνατότητα εξέλιξης και σε 5% με το υψηλό κύρος της εταιρίας και την ασφάλεια της θέσεως εργασίας. Οι υψηλές αποδοχές συσχετίζονται επίσης αρνητικά σε επίπεδο 1% και με το υψηλό κύρος και τη δυνατότητα εξέλιξης, ενώ σε επίπεδο 5% σχετίζονται αρνητικά με την ασφάλεια της θέσης εργασίας. Τέλος, το υψηλό κύρος και η δυνατότητα εξέλιξης συνδέονται αρνητικά σε επίπεδο 1% με τη σιγουριά της θέσεως εργασίας.

Ο επόμενος πίνακας αναλύει τις συσχετίσεις των υποθέσεων 7,8 και9:

Πίνακας 6.5

	1	2	3	4
1 Χρόνια στη θέση	1	-,029	-,039	-,148*
2 Locus of control	-,029	1	,189*	,068
3 Satisfaction	-,039	,189*	1	-,024
4 Risktaking	-,148*	,068	-,024	1

*

* Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%, ** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%, *** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%

N=184

Υπόθεση 7η

Τα έτη που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση σχετίζονται θετικά με τη δυνατότητά του να ασκήσει έλεγχο. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό η υπόθεση αυτή απορρίπτεται ενώ προκύπτει και μια ασθενής αρνητική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Υπόθεση 8η

Τα έτη που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση σχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Ομοίως, απορρίπτεται και αυτή η υπόθεση καθώς προκύπτει μια αρνητική συσχέτιση η οποία όμως δεν είναι στατιστικά σημαντική. Ενδεχομένως το αρνητικό συμπέρασμα να εξηγείται από την επιθυμία του μεσαίου στελέχους για προαγωγή ή κάποιου άλλου είδους αναγνώριση.

Υπόθεση 9η

Τα έτη που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση σχετίζονται αρνητικά με την διάθεσή του για ανάληψη ρίσκου. Η υπόθεση αυτή γίνεται αποδεκτή καθώς ο συντελεστής συσχέτισης που είναι - 0,148 (sig. 0,046) είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 5%. Το συμπέρασμα αυτό είναι λογικό από την άποψη ότι το στέλεχος έχει προσαρμοστεί στις νόρμες της συγκεκριμένης επιχείρησης, ενώ πολλές φορές οι αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις δεν του επιτρέπουν την ανάληψη

επιχειρησιακών κινδύνων που θα έθεταν ενδεχομένως σε κίνδυνο (σε περίπτωση αποτυχίας) και την ίδια την απασχόλησή του στη συγκεκριμένη εταιρία.

6.6 Εκπαιδευτικό επίπεδο και οι ρόλοι των μεσαίων στελεχών

Σε αυτή την ενότητα γίνεται συσχέτιση των πέντε ρόλων των μεσαίων στελεχών με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο ασκεί επιρροή στη συμπεριφορά τους. Με αυτό τον τρόπο θα εξεταστεί η ακρίβεια των υποθέσεων 10 έως 14.

Πίνακας 6.6: Συσχέτιση επιπέδου εκπαίδευσης και ρόλων μεσαίων στελεχών

Επίπεδο εκπαίδευσης και ρόλοι των μεσαίων στελεχών

	1	2	3	4	5	6
1 Επίπεδο εκπαίδευσης	1	,180*	,150*	,069	,011	,003
2 Synthesizing	,180*	1	,371**	,349**	,381**	,266**
3 Facilitating	,150*	,371**	1	,513**	,354**	,405**
4 Implementing	,069	,349**	,513**	1	,371**	,574**
5 Championing	,011	,381**	,354**	,371**	1	,275**
6 Communicating	,003	,266**	,405**	,574**	,275**	1

**

* Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%, ** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%, *** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%

N=184

Υπόθεση 10η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την ικανότητά του να συνθέτει πληροφορίες. Αυτή η υπόθεση γίνεται δεκτή καθώς όπως βλέπουμε ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0,180 (sig. 0,015) είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 5%. Το συμπέρασμα αυτό είναι λογικό καθώς το μεσαίο στέλεχος αντιμετωπίζει καθημερινά μια υπερπληθώρα πληροφοριών, από τις οποίες πρέπει να επιλέξει εκείνες που του είναι χρήσιμες στο συγκεκριμένο πρόβλημα που τον απασχολεί. Συνεπώς πρέπει να έχει αναπτύξει κριτική σκέψη και ικανότητα ταχείας ανάλυσης αλλά και σύνθεσης των πληροφοριών. Αυτά τα χαρακτηριστικά του παρέχει η σύγχρονη εκπαίδευση.

Υπόθεση 11η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την ικανότητά του να προετοιμάσει και να διευκολύνει την αλλαγή. Αντίστοιχα και αυτή η υπόθεση γίνεται δεκτή σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, με συντελεστή συσχέτισης 0,150 (sig. 0,042). Το συμπέρασμα αυτό είναι σύμφωνο με την άποψη του σύγχρονου μάναντζμεντ ότι η εκπαίδευση βοηθά το στέλεχος να αποκτήσει ικανότητες συνθετικής και αναλυτικής σκέψης αλλά και χειρισμού των ανθρωπίνων σχέσεων, στοιχεία

απαραίτητα για την αλλαγή.

Υπόθεση 12η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την ικανότητά του να υλοποιήσει την στρατηγική. Η υπόθεση αυτή δεν γίνεται δεκτή καθώς δεν αποδεικνύεται στατιστικά, αν και προκύπτει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με τις παλαιότερες έρευνες (που έχουμε ήδη αναφέρει) που ισχυρίζονται ότι η εκπαίδευση δεν σχετίζεται απαραίτητα θετικά με την αποδοτικότητα.

Υπόθεση 13η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την αγωνιστικότητά του για την προώθηση των απόψεών του. Η υπόθεση αυτή δεν γίνεται δεκτή καθώς δεν αποδεικνύεται στατιστικά, αν και προκύπτει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Υπόθεση 14η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την επικοινωνιακή ικανότητά του. Η υπόθεση αυτή δεν γίνεται δεκτή καθώς δεν αποδεικνύεται στατιστικά, αν και προκύπτει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, η οποία όμως είναι αμελητέα καθώς ο συντελεστής συσχέτισης βρίσκεται πολύ κοντά στο 0.

Αξίζει να σημειωθεί ότι εάν χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau_b επειδή η μεταβλητή αυτή είναι βαθμική (ordinal) γίνεται δεκτή μόνο η υπόθεση 11 η οποία προκύπτει στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 1%. Για αυτό τον λόγο προτιμούμε να χρησιμοποιήσουμε το συντελεστή Pearson που θεωρείται στατιστικά πιο ισχυρός. Εντούτοις, για λόγους σύγκρισης θα αναφέρουμε και τους δύο συντελεστές όπου είναι απαραίτητο.

6.7 Το εκπαιδευτικό επίπεδο σε σχέση με την τυποποίηση των διαδικασιών, την αποκέντρωση των αποφάσεων, τη δυναμική συμπεριφορά και την ανάληψη ρίσκου

Σε αυτή την ενότητα εξετάζεται η σχέση της δημογραφικής μεταβλητής του εκπαιδευτικού επιπέδου με δύο μεταβλητές του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, την τυποποίηση των διαδικασιών και την αποκέντρωση των αποφάσεων και με δύο χαρακτηριστικά των μεσαίων στελεχών, την τάση τους για δυναμική συμπεριφορά και για ανάληψη ρίσκου. Οι συσχετίσεις εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 6.7: Συσχέτιση επιπέδου εκπαίδευσης και μεταβλητών ελέγχου

	1	2	3	4	5
1 Επίπεδο εκπαίδευσης	1	-,088	,172*	-,012	,024
2 Formalization	-,088	1	-,083	-,004	-,297**
3 Decentralization	,172*	-,083	1	,054	,215**
4 Assertiveness	-,012	-,004	,054	1	,110
5 Risktaking	,024	-,297**	,215**	,110	1

*

**

* Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%, ** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%, *** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%,
N=184

Υπόθεση 15η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την τυποποίηση των διαδικασιών στην επιχείρηση. Η υπόθεση αυτή δεν επιβεβαιώνεται. Μάλιστα προκύπτει και αρνητική συσχέτιση σε αντίθεση με τα αποτελέσματα των παλαιότερων ερευνητών.

Υπόθεση 16η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά και με την αποκέντρωση των αποφάσεων από την ανώτερη διοίκηση. Αυτή η υπόθεση γίνεται δεκτή σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, με συντελεστή συσχέτισης 0,172 (sig. 0,019). Είναι αναμενόμενο να συμβαίνει κάτι τέτοιο, καθώς με αυτό τον τρόπο η ανώτερη διοίκηση προσπαθεί να αξιοποιήσει τις ικανότητες των μεσαίων στελεχών της και να τα παρακινήσει για βελτίωση της απόδοσής τους.

Υπόθεση 17η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με μια δυναμική συμπεριφορά εκ μέρους του. Αυτή η υπόθεση απορρίπτεται και μάλιστα προκύπτει ότι το εκπαιδευτικό υπόβαθρο σχετίζεται αρνητικά με τη δυναμική συμπεριφορά εκ μέρους του μεσαίου στελέχους.

Υπόθεση 18η

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους σχετίζεται θετικά με την ανάληψη ρίσκου καθώς το στέλεχος έχει πληρέστερη επίγνωση των κινδύνων που αντιμετωπίζει και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η θετική αυτή συσχέτιση προκύπτει από τα δεδομένα του πίνακα όμως ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να δεχτούμε την υπόθεση.

Τα αποτελέσματα σε αυτή την περίπτωση με την χρήση του συντελεστή Kendall's tau_b είναι ακριβώς τα ίδια, καθώς γίνεται δεκτή η υπόθεση 16 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

6.8 Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές σε σχέση με τα χρόνια εργασίας στην επιχείρηση και στην θέση, το εκπαιδευτικό επίπεδο και το φύλο του μεσαίου στελέχους και την ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο

Στην ενότητα αυτή θα εξεταστεί η σχέση ενός σημαντικού δημογραφικού στοιχείου, των μηνιαίων αποδοχών, με διάφορους παράγοντες οι οποίοι πιστεύεται ότι το προσδιορίζουν, είτε θετικά είτε αρνητικά. Οι απαιτούμενες συσχετίσεις είναι οι ακόλουθες:

Πίνακας 6.8

	1	2	3	4	5	6
1 Μηνιαίες καθαρές αποδοχές	1	,166*	,187*	,334**	,313**	,215**
2 Χρόνια στη δουλειά	,166*	1	,592**	-,137	,032	-,051
3 Χρόνια στη θέση	,187*	,592**	1	-,094	,040	,007
4 Επίπεδο εκπαίδευσης	,334**	-,137	-,094	1	,085	,161*
5 Φύλο	,313**	,032	,040	,085	1	,121
6 Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο	,215**	-,051	,007	,161*	,121	1

*

**

*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%, ** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%, ***Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%
N=184

Υπόθεση 19η

Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές σχετίζονται θετικά με τα χρόνια εργασίας του μεσαίου στελέχους στην επιχείρηση. Αυτή η υπόθεση επαληθεύεται καθώς όπως βλέπουμε ο συντελεστής συσχέτισης που είναι 0,166 (sig. 0,026) συνδέεται θετικά και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 5%.

Υπόθεση 20η

Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές σχετίζονται θετικά με τα χρόνια εργασίας του μεσαίου στελέχους στη συγκεκριμένη θέση. Αντίστοιχα επαληθεύεται και αυτή η υπόθεση αφού συντελεστής συσχέτισης που είναι 0,187 (sig. 0,012) συνδέεται θετικά και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 5%. Οι δύο αυτές υποθέσεις προκύπτουν και ως συμπεράσματα της καθημερινής πρακτικής και της θεωρίας σχετικά με τον καθορισμό των αμοιβών, καθώς η εμπειρία και η αποδοτικότητα του μεσαίου στελέχους πρέπει να επιβραβεύει προκειμένου να διασφαλιστεί η παραμονή του στην επιχείρηση.

Υπόθεση 21η

Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές σχετίζονται θετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους. Η υπόθεση αυτή είναι αποδεκτή σε επίπεδο 1% αφού ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0,334 (sig. 0). Το αποτέλεσμα αυτό είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον καθώς οι υπάρχουσες έρευνες στο

συγκεκριμένο αντικείμενο παρέχουν αντικρουόμενα συμπεράσματα.

Υπόθεση 22η

Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές σχετίζονται θετικά με το φύλο του μεσαίου στελέχους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει μια έντονη θετική συσχέτιση μεταξύ φύλου και καθαρών μηνιαίων αποδοχών, αφού ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0,313 (sig. 0) και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 1%. Συνεπώς η υπόθεση αυτή γίνεται δεκτή. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με τα αντίστοιχα παλαιότερων ερευνών που έχουμε ήδη αναφέρει που υποστηρίζουν ότι οι άντρες μεσαία στελέχη απολαμβάνουν υψηλότερες αμοιβές έναντι των γυναικών συναδέλφων τους.

Υπόθεση 23η

Οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές των μεσαίων στελεχών σχετίζονται θετικά με την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Αυτή η υπόθεση γίνεται αποδεκτή σε επίπεδο 5% αφού ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0,215 (sig. 0,04). Η υπόθεση αυτή είναι λογικό να επιβεβαιώνεται, καθώς όλες οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους τις αποδοχές των στελεχών των ανταγωνιστριών εταιριών του κλάδου, προκειμένου να διαμορφώσουν το δικό τους επίπεδο αποδοχών. Εξάλλου, είναι σύνηθες το φαινόμενο των ανταγωνιστικών προσφορών εταιριών προκειμένου να προσελκύσουν ικανά στελέχη άλλων εταιριών.

Η χρήση του συντελεστή Kendall's tau_b είναι ίδια με τα προαναφερόμενα εκτός από την περίπτωση της συσχέτισης των ετών στην εργασία με τις καθαρές μηνιαίες αποδοχές. Ενώ ο συντελεστής Pearson έκανε δεκτή την υπόθεση αυτή (υπόθεση 19) σε επίπεδο 5% ο συντελεστής Kendall's tau_b την απορρίπτει ως στατιστικά μη σημαντική. Όπως προαναφέραμε επιλέγουμε την χρησιμοποίηση του συντελεστή Pearson και χρησιμοποιούμε τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την χρήση του.

Ένα ακόμη ενδιαφέρον συμπέρασμα που προκύπτει από το συγκεκριμένο πίνακα (αν και δεν αποτελεί υπόθεση της παρούσας έρευνας) είναι η στενή θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ των ετών εργασίας στην επιχείρηση και στη συγκεκριμένη θέση. Η σχέση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 1% (συντελεστής συσχέτισης 0,592 sig. 0). Είναι απόλυτα λογικό οι δύο αυτές μεταβλητές να συνδέονται μεταξύ τους καθώς το μεσαίο στέλεχος χρειάζεται να έχει εργαστεί και σε κατώτερες θέσεις προκειμένου να προαχθεί, ενώ η παραμονή του στις μεσαίες θέσεις αποτελεί μία από τις απαιτούμενες προϋποθέσεις μιας μελλοντικής προαγωγής.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι οι αναλύσεις σε αυτή την ενότητα περιελάμβαναν δείγμα 180 ερωτώμενων καθώς 4 μεσαία στελέχη δεν παρείχαν απαντήσεις σχετικά με το «ευαίσθητο» θέμα των μηνιαίων αποδοχών τους.

6.9 Το φύλο και οι ρόλοι των μεσαίων στελεχών

Σε αυτή την ενότητα θα εξεταστεί το κατά πόσο οι ρόλοι που αναλαμβάνουν τα μεσαία στελέχη εξαρτώνται από το φύλο τους. Δηλαδή θα μελετήσουμε το κατά πόσον τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των δύο φύλων επηρεάζουν τους αντιλαμβανόμενους ρόλους και τη συμπεριφορά των μεσαίων στελεχών κατά την εργασία τους. Τα στοιχεία που αφορούν τις υποθέσεις 24 έως 28 παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 6.9: Συσχέτιση του φύλου και των ρόλων των μεσαίων στελεχών

Το φύλο και οι ρόλοι των μεσαίων στελεχών

	1	2	3	4	5	6
1 Φύλο	1	,120	,109	,188*	,176*	,120
2 Synthesizing	,120	1	,371**	,349**	,381**	,266**
3 Facilitating	,109	,371**	1	,513**	,354**	,405**
4 Implementing	,188*	,349**	,513**	1	,371**	,574**
5 Championing	,176*	,381**	,354**	,371**	1	,275**
6 Communicating	,120	,266**	,405**	,574**	,275**	1

**

* Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%, ** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%, *** Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 1%
N=184

Υπόθεση 24η

Οι άντρες μεσαία στελέχη παρουσιάζουν πιο συχνά τον ρόλο του συνθέτη πληροφοριών έναντι των γυναικών συναδέλφων τους. Όπως βλέπουμε, αυτή η υπόθεση δεν επαληθεύεται ως στατιστικά σημαντική και συνεπώς πρέπει να απορριφθεί, αν και υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του συνθέτη πληροφοριών.

Υπόθεση 25η

Οι άντρες μεσαία στελέχη παρουσιάζουν πιο συχνά τον ρόλο του διευκολυντή αλλαγών έναντι των γυναικών συναδέλφων τους. Αντίστοιχα, αυτή η υπόθεση δεν επαληθεύεται ως στατιστικά σημαντική και συνεπώς πρέπει να απορριφθεί, αν και υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του συνθέτη πληροφοριών. Είναι προφανές από τις δύο παραπάνω υποθέσεις, ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες μεσαία στελέχη εξάγουν συμπεράσματα από τις διαθέσιμες πληροφορίες τα οποία επικοινωνούν σε συναδέλφους τους και δημιουργούν το κλίμα που ευνοεί την αλλαγή και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους.

Υπόθεση 26η

Οι άντρες μεσαία στελέχη παρουσιάζουν πιο συχνά τον ρόλο του υλοποιητή στρατηγικής έναντι των γυναικών συναδέλφων τους. Η υπόθεση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5% αφού ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0,188 (sig. 0,011). Φαίνεται ότι οι άντρες μεσαία στελέχη δρουν πιο

αποφασιστικά διεξάγοντας σειρά παρεμβάσεων στις λειτουργίες της επιχείρησης προκειμένου να εναρμονιστούν με τις στρατηγικές προθέσεις της ανώτατης διοίκησης.

Υπόθεση 27η

Οι άντρες μεσαία στελέχη παρουσιάζουν πιο συχνά αγωνιστικότητα στην προώθηση των προτάσεών τους έναντι των γυναικών συναδέλφων τους. Η υπόθεση αυτή γίνεται δεκτή σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% αφού ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0,176 (sig. 0,017). Προκύπτει ότι οι άντρες μεσαία στελέχη προωθούν τις προτάσεις τους, είτε στην ανώτερη διοίκηση είτε στους συναδέλφους τους, με περισσότερη αγωνιστικότητα και επιμονή, πιστεύοντας ότι με τον τρόπο αυτό θα αποκτηθούν νέες δεξιότητες από την επιχείρηση ή θα αξιοποιηθούν οι παλαιότερες με αποδοτικότερους τρόπους.

Υπόθεση 28η

Οι άντρες μεσαία στελέχη παρουσιάζουν πιο συχνά τον ρόλο του διαμεσολαβητή έναντι των γυναικών συναδέλφων τους. Αυτή η υπόθεση απορρίπτεται καθώς δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική αν και υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Είναι προφανές ότι η διαχείριση των ποικίλων σχέσεων που διαμορφώνονται στον εργασιακό χώρο, η μεσολάβηση μεταξύ κατώτερων και ανώτερων βαθμίδων και η δημιουργία ή η διατήρηση κατάλληλης ψυχολογίας και ηθικού είναι λειτουργίες που επιτελούν εξίσου καλά και τα δύο φύλα.

6.10 Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης-Μεταβλητές ελέγχου

Η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης είναι ένα απαραίτητο εργαλείο σε κάθε επιστημονική έρευνα γιατί δίνει την δυνατότητα για εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων, το οποία δεν είναι δυνατόν να φανούν μόνο με την ανάλυση μέσω συσχετίσεων (Correlations). Στην συγκεκριμένη διατριβή οι μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν ως μεταβλητές ελέγχου, είναι αυτές των δημογραφικών στοιχείων καθώς σκοπός αυτής της εργασίας είναι να μελετήσει κατά πόσον τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τους πέντε ρόλους των μεσαίων στελεχών που έχουμε ήδη αναφέρει.

Στον έλεγχο των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές ελέγχου και άλλες έννοιες. Χρησιμοποιήθηκαν καθώς υπήρχαν επιπρόσθετες υποθέσεις που δεν σχετίζονταν με τους ρόλους των μεσαίων στελεχών. Έτσι για παράδειγμα τα έτη που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση συσχετίστηκαν με την ασφάλεια της θέσης εργασίας, με τη δυνατότητά του να ασκήσει έλεγχο, με την ικανοποίηση από την εργασία και τη διάθεση για ανάληψη ρίσκου. Επιπλέον, το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους συσχετίστηκε με την τυποποίηση των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, με την αποκέντρωση των αποφάσεων από την ανώτερη διοίκηση προς τα μεσαία στελέχη, με τη δυναμική συμπεριφορά των στελεχών και τη διάθεσή τους για ανάληψη ρίσκου. Τέλος, οι

μηνιαίες αποδοχές σχετίστηκαν με τα χρόνια εργασίας στην επιχείρηση και στη συγκεκριμένη θέση, με το εκπαιδευτικό επίπεδο του μεσαίου στελέχους, το φύλο του και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Αυτές οι υποθέσεις, αν και δεν σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο αυτής της διατριβής, αποκάλυψαν ενδιαφέρουσες σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων αλλά και με άλλες μεταβλητές που τα επηρεάζουν.

Στη συνέχεια θα χρησιμοποιήσουμε την τεχνική ανάλυσης της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται όταν θέλουμε να εξετάσουμε κατά πόσο μια εξαρτημένη μεταβλητή κλίμακας απόστασης ή αναλογίας (στην περίπτωση μας οι ρόλοι των μεσαίων στελεχών) επηρεάζεται από μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές. Η ανάλυση αυτή μας ικανοποιεί καθώς παρέχει τη δυνατότητα αντικειμενικής εκτίμησης του βαθμού επιρροής της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή και φυσικά μας δείχνει τον χαρακτήρα αυτής της σχέσης.

Πιο συγκεκριμένα, ο συντελεστής παλινδρόμησης μας δείχνει την αναμενόμενη μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής εάν μεταβληθεί η ανεξάρτητη μεταβλητή κατά μία μονάδα (Kinnear & Taylor, 1996, Σταθακόπουλος, 1997). Υπενθυμίζουμε ότι η εξίσωση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είναι της μορφής:

$$Y = a + bX_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

6.10.1 Σύνθεση πληροφοριών και δημογραφικές μεταβλητές

Εφαρμόζοντας την ανάλυση παλινδρόμησης που περιγράφηκε, θέτοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τον ρόλο του συνθέτη πληροφοριών και ως ανεξάρτητες τις πέντε μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων που αναφέρθηκαν, προέκυψαν τα αποτελέσματα που φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες:

Πίνακας 6.10: Σύνθεση πληροφοριών και δημογραφικές μεταβλητές

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,962	5	1,392	1,870	,102 ^a
	Residual	129,521	174	,744		
	Total	136,483	179			

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

b. Dependent Variable: Synthesizing

Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	Εξαρτημένη Μεταβλητή		
	Σύνθεση πληροφοριών		
Ανεξάρτητες Μεταβλητές	Beta	t	Sig.
Χρόνια στη δουλειά	,000	-,001	,999
Χρόνια στη θέση	-,033	-,362	,718
Επίπεδο εκπαίδευσης	,149	1,852	,066
Μηνιαίες καθαρές αποδοχές	,076	,894	,373
Φύλο	,090	1,158	,248
R ²	,051		
Adjusted R ²	,024		
N	179		

Χρησιμοποιώντας την μέθοδο Enter βλέπουμε ότι η ερμηνευτική ικανότητα των δημογραφικών μεταβλητών όσο αφορά τον ρόλο του συνθέτη πληροφοριών είναι πολύ χαμηλή, καθώς ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι μόλις 0,051. Εάν μάλιστα λάβουμε υπόψιν μας και τους βαθμούς ελευθερίας ο διορθωμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού μειώνεται ακόμη περισσότερο στο 0,024. Δηλαδή οι δημογραφικές μεταβλητές επεξηγούν μόλις το 2,4% των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής.

Από τον πίνακα βλέπουμε ότι καμία μεταβλητή δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση ενώ μάλιστα οι μεταβλητές χρόνια στην εργασία και χρόνια στην θέση έχουν και αρνητική σχέση με τη σύνθεση πληροφοριών. Με αυτό τον τρόπο επιβεβαιώνονται τα σχετικά αποτελέσματα του ελέγχου υποθέσεων που διεξάχθηκε προηγουμένως. Δεν επιβεβαιώνεται όμως η στατιστικά σημαντική σχέση που είχε προκύψει από την ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ του ρόλου αυτού και του εκπαιδευτικού επιπέδου των μεσαίων στελεχών.

Ο πίνακας ANOVA μας δίνει το μέρος της διασποράς της εξαρτημένης που οφείλεται στις επιδράσεις των ανεξάρτητων και ως εκ τούτου, εξηγείται από την εξίσωση παλινδρόμησης. Στο παράδειγμά μας, το άθροισμα των τετραγώνων των τιμών της παλινδρόμησης (SSR: sum of squared

regressions) είναι μόλις 6,962. Το 129,521 αντιπροσωπεύει το μέρος της συνολικής μεταβλητικότητας της εξαρτημένης που δεν εξηγείται από την παλινδρόμηση, αλλά οφείλεται σε όλους τους άλλους παράγοντες εκτός των ανεξάρτητων μεταβλητών. Ονομάζεται άθροισμα τετραγώνων των σφαλμάτων και συμβολίζεται με SSE (sum of squared errors). Το συνολικό άθροισμα τετραγώνων συμβολίζεται με TSS (total sum of squares) και είναι το άθροισμα των δύο παραπάνω δεικτών. Δηλαδή, $TSS = SSR + SSE$. Πρέπει να αναφέρουμε ότι ισχύει και ο ακόλουθος τύπος: $R^2 = SSR / TSS$. Διαιρώντας τώρα τα SSR, SSE με τους αντίστοιχους βαθμούς ελευθερίας λαμβάνουμε τα μέσα τετράγωνα (Mean Square) (Χαλικιάς, 1999). Διαιρώντας και τα μέσα τετράγωνα παίρνουμε το συντελεστή F με βαθμούς ελευθερίας 5 και 174.

6.10.2 Διευκόλυνση και δημογραφικές μεταβλητές

Συνεχίζουμε την ανάλυση θέτοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή αυτή την φορά τον ρόλο της αγωνιστικότητας και με τις ίδιες πάντα ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες:

Πίνακας 6.11: Διευκόλυνση και δημογραφικές μεταβλητές

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,249	5	1,050	1,321	,257 ^a
	Residual	138,312	174	,795		
	Total	143,561	179			

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

b. Dependent Variable: Facilitating

Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	Εξαρτημένη Μεταβλητή		
	Διευκόλυνση		
Ανεξάρτητες Μεταβλητές	Beta	t	Sig.
Χρόνια στη δουλειά	,014	,152	,879
Χρόνια στη θέση	-,034	-,365	,715
Επίπεδο εκπαίδευσης	,133	1,641	,103
Μηνιαίες καθαρές	,048	,557	,578

αποδοχές			
Φύλο	,085	1,091	,277
R ²	,037		
Adjusted R ²	,009		
N	179		

Ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι μόλις 0,037 και διορθωμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι 0,009. Δηλαδή οι δημογραφικές μεταβλητές ερμηνεύουν μόλις το 0,9% των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής. Αντίστοιχα το άθροισμα των τετραγώνων των τιμών της παλινδρόμησης είναι 5,249 και το άθροισμα τετραγώνων των σφαλμάτων είναι 138,312.

Καμία από τις μεταβλητές δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση, ενώ η εξαρτημένη μεταβλητή έχει αρνητική σχέση με τα χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον έλεγχο των υποθέσεων μέσω συσχετίσεων είχε προκύψει στατιστικά σημαντική σχέση του επιπέδου εκπαίδευσης με τον ρόλο του διευκολυντή σε επίπεδο 5%, αλλά δεν επιβεβαιώνεται στην πολλαπλή παλινδρόμηση.

6.10.3 Υλοποίηση και δημογραφικές μεταβλητές

Αντίστοιχα εφαρμόζουμε την ίδια μέθοδο χρησιμοποιώντας αυτή την φορά ως εξαρτημένη μεταβλητή τον ρόλο του υλοποιητή. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες:

Πίνακας 6.12: Υλοποίηση και δημογραφικές μεταβλητές

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,684	5	1,337	2,946	,014 ^a
	Residual	78,955	174	,454		
	Total	85,639	179			

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

b. Dependent Variable: Implementation

Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	Εξαρτημένη Μεταβλητή Υλοποίηση		
	Βeta	t	Sig.
Ανεξάρτητες			

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος

Μεταβλητές			
Χρόνια στη δουλειά	,168	1,839	,068
Χρόνια στη θέση	-,170	-1,867	,064
Επίπεδο εκπαίδευσης	,009	,114	,910
Μηνιαίες καθαρές αποδοχές	,155	1,848	,066
Φύλο	,134	1,753	,081
R ²	,078		
Adjusted R ²	,052		
N	179		

Όπως βλέπουμε, η ερμηνευτική ικανότητα του υποδείγματος εξακολουθεί να είναι χαμηλή αφού συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι μόλις 0,078 και διορθωμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι 0,052. Δηλαδή, οι δημογραφικές μεταβλητές εξηγούν μόνο το 5,2% των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής. Αντίστοιχα το άθροισμα των τετραγώνων των τιμών της παλινδρόμησης είναι 6,684 και το άθροισμα τετραγώνων των σφαλμάτων είναι 78,955. Καμία μεταβλητή δεν προκύπτει να έχει στατιστικά σημαντική σχέση. Συνεπώς δεν επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του συγκεκριμένου ρόλου και της μεταβλητής του φύλου που είχε προκύψει από την ανάλυση συσχετίσεων. Αρνητική σχέση με την μεταβλητή έχουν τα χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση.

6.10.4 Αγωνιστικότητα και δημογραφικές μεταβλητές

Συνεχίζουμε την ανάλυση θέτοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή αυτή την φορά τον ρόλο της διευκόλυνσης και με τις ίδιες πάντα ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες:

Πίνακας 6.13: Αγωνιστικότητα και δημογραφικές μεταβλητές

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,569	5	,914	1,154	,334 ^a
	Residual	137,846	174	,792		
	Total	142,415	179			

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

b. Dependent Variable: Championing

Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	Εξαρτημένη Μεταβλητή Αγωνιστικότητα		
	Beta	t	Sig.
Ανεξάρτητες Μεταβλητές			
Χρόνια στη δουλειά	,028	,303	,763
Χρόνια στη θέση	,005	,056	,956
Επίπεδο εκπαίδευσης	-,004	-,046	,964
Μηνιαίες καθαρές αποδοχές	,007	,080	,937
Φύλο	,173	2,198	,029
R ²	,032		
Adjusted R ²	,004		
N	179		

Ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι μόλις 0,032 και διορθωμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι 0,004. Δηλαδή οι δημογραφικές μεταβλητές ερμηνεύουν μόλις το 0,4%

των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής. Αντίστοιχα το άθροισμα των τετραγώνων των τιμών της παλινδρόμησης είναι 4,569 και το άθροισμα τετραγώνων των σφαλμάτων είναι 137,846.

Η μόνη μεταβλητή που προκύπτει ότι έχει στατιστικά σημαντική επίδραση είναι το φύλο που έχει sig. 0,029, επιβεβαιώνοντας την αντίστοιχη υπόθεση. Αρνητική σχέση με την μεταβλητή έχει το επίπεδο εκπαίδευσης, αν και στην ανάλυση των συσχετίσεων είχε προκύψει μια ασθενής, στατιστικά μη σημαντική θετική σχέση.

6.10.5 Επικοινωνία και δημογραφικές μεταβλητές

Ως τελευταία εξαρτημένη μεταβλητή θέτουμε τον ρόλο της επικοινωνίας με τις ίδιες πάντα ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 6.14: Επικοινωνία και δημογραφικές μεταβλητές

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,632	5	,526	1,334	,252 ^a
	Residual	68,640	174	,394		
	Total	71,272	179			

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

b. Dependent Variable: Communicating

Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	Εξαρτημένη Μεταβλητή Επικοινωνία		
	Beta	t	Sig.
Ανεξάρτητες Μεταβλητές			
Χρόνια στη δουλειά	,156	1,675	,096
Χρόνια στη θέση	-,076	-,811	,418
Επίπεδο εκπαίδευσης	,006	,079	,937
Μηνιαίες καθαρές αποδοχές	,044	,518	,605
Φύλο	,117	1,489	,138
R ²	,037		
Adjusted R ²	,009		
N	179		

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος

Ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι μόλις 0,037 και διορθωμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι 0,009. Δηλαδή οι δημογραφικές μεταβλητές ερμηνεύουν μόλις το 0,9% των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής. Αντίστοιχα το άθροισμα των τετραγώνων των τιμών της παλινδρόμησης είναι 2,632 και το άθροισμα τετραγώνων των σφαλμάτων είναι 68,640. Καμία μεταβλητή δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική. Αρνητική σχέση με την μεταβλητή έχουν τα χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση.

6.10.6 Χρόνια στη θέση εργασίας και μεταβλητές ελέγχου

Στις υποθέσεις 6 έως 9 εξετάστηκε η σχέση μεταξύ των ετών που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση σε σχέση με την ασφάλεια της θέσης εργασίας του, τη δυνατότητά του να ασκήσει έλεγχο, την ικανοποίηση από την εργασία και τη διάθεσή του για ανάληψη ρίσκου. Χρησιμοποιώντας τις μεταβλητές ελέγχου ως ανεξάρτητες μεταβλητές και τα χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση ως εξαρτημένη, εφαρμόσαμε την μέθοδο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες:

Πίνακας 6.15: Χρόνια στη θέση εργασίας και μεταβλητές ελέγχου

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,534	4	16,133	1,564	,186 ^a
	Residual	1836,680	178	10,318		
	Total	1901,213	182			

a. Predictors: (Constant), Risktaking, Satisfaction, Locus of control, Σιγουριά - Ασφάλεια για θέση εργασίας

b. Dependent Variable: Χρόνια στη θέση

Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	Εξαρτημένη Μεταβλητή Χρόνια στη θέση εργασίας		
	Ανεξάρτητες Μεταβλητές	Beta	t
Σιγουριά - Ασφάλεια για θέση εργασίας	,112	1,368	,173
Δυνατότητα άσκησης ελέγχου	,001	,009	,993

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος

Ικανοποίηση από την εργασία	-,026	-,339	,735
Ανάληψη ρίσκου	-,105	-1,315	,190
R ²	,034		
Adjusted R ²	,012		
N	182		

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι η ερμηνευτική ικανότητα είναι χαμηλή καθώς ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι 0,034 και ο διορθωμένος συντελεστής είναι μόλις 0,012. Αυτό σημαίνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν μόλις το 1,2% των μεταβολών της εξαρτημένης. Αντίστοιχα το άθροισμα των τετραγώνων των τιμών της παλινδρόμησης είναι 64,534 και το άθροισμα τετραγώνων των σφαλμάτων είναι 1.836,680. Καμία μεταβλητή δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική. Αρνητική σχέση με την μεταβλητή έχουν η ικανοποίηση από την εργασία και η ανάληψη ρίσκου, όπως ήταν αναμενόμενο. Εντούτοις δεν αποκαλύφτηκε η στατιστικά σημαντική σχέση που είχε προκύψει στην ανάλυση συσχετίσεων, μεταξύ των ετών που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση με την ασφάλεια της θέσης εργασίας και την διάθεση για ανάληψη ρίσκου.

6.10.7 Εκπαιδευτικό επίπεδο και μεταβλητές ελέγχου

Στις υποθέσεις 15 έως 18 εξετάστηκε η σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου του μεσαίου στελέχους σε σχέση με την τυποποίηση των διαδικασιών, την αποκέντρωση των αποφάσεων, τη δυναμική συμπεριφορά του και τη διάθεση για ανάληψη ρίσκου. Χρησιμοποιώντας τις μεταβλητές ελέγχου ως ανεξάρτητες μεταβλητές και το εκπαιδευτικό επίπεδο ως εξαρτημένη, εφαρμόσαμε την μέθοδο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες:

Πίνακας 6.16: Εκπαιδευτικό επίπεδο και μεταβλητές ελέγχου

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,674	4	,918	1,715	,149 ^a
	Residual	95,886	179	,536		
	Total	99,560	183			

a. Predictors: (Constant), Risktaking, Assertiveness, Decentralization, Formalization

b. Dependent Variable: Επίπεδο εκπαίδευσης

Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	Εξαρτημένη Μεταβλητή Επίπεδο εκπαίδευσης		
	Beta	t	Sig.
Ανεξάρτητες Μεταβλητές			
Τυποποίηση διαδικασιών	-,085	-1,105	,271
Αποκέντρωση αποφάσεων	,174	2,319	,022
Δυναμική συμπεριφορά	-,018	-,237	,813
Ανάληψη ρίσκου	-,037	-,468	,641
R ²	,037		
Adjusted R ²	,015		
N	183		

Η ερμηνευτική ικανότητα εξακολουθεί να είναι χαμηλή καθώς ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι 0,037 και ο διορθωμένος συντελεστής είναι μόλις 0,015. Αυτό σημαίνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν μόλις το 1,5% των μεταβολών της εξαρτημένης. Αντίστοιχα το άθροισμα των τετραγώνων των τιμών της παλινδρόμησης είναι 3,674 και το άθροισμα τετραγώνων των σφαλμάτων είναι 95,886. Αρνητική σχέση με την μεταβλητή έχουν η τυποποίηση των διαδικασιών, η δυναμική συμπεριφορά και η ανάληψη ρίσκου. Όπως είχαμε δει και στην ανάλυση συσχετίσεων η αρνητική αυτή σχέση δεν ήταν αναμενόμενη ενώ η ανάληψη ρίσκου είχε θετική σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης. Η στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της αποκέντρωσης αποφάσεων επαληθεύτηκε ξανά, επιβεβαιώνοντας την αντίστοιχη υπόθεση.

6.10.8 Καθαρές μηνιαίες αποδοχές και μεταβλητές ελέγχου

Στις υποθέσεις 19 έως 22 εξετάστηκε η σχέση μεταξύ των καθαρών μηνιαίων αποδοχών του μεσαίου στελέχους σε σχέση με τα χρόνια εργασίας στην επιχείρηση και στη συγκεκριμένη θέση, με το εκπαιδευτικό επίπεδο, με το φύλο και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σε αυτή την

περίπτωση η πλειοψηφία των δημογραφικών μεταβλητών πιστεύεται ότι καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το ποσοστό των αποδοχών για αυτό και χρησιμοποιούνται ως μεταβλητές ελέγχου. Χρησιμοποιώντας λοιπόν αυτές τις μεταβλητές μαζί με την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο ως ανεξάρτητες μεταβλητές και το εκπαιδευτικό επίπεδο ως εξαρτημένη, εφαρμόσαμε την μέθοδο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες:

Πίνακας 6.17: Καθαρές μηνιαίες αποδοχές και μεταβλητές ελέγχου

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,754	5	7,551	12,376	,000 ^a
	Residual	106,157	174	,610		
	Total	143,911	179			

a. Predictors: (Constant), Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο, Χρόνια στη θέση, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης, Χρόνια στη δουλειά

b. Dependent Variable: Μηνιαίες καθαρές αποδοχές

Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	Εξαρτημένη Μεταβλητή Καθαρές μηνιαίες αποδοχές		
	Beta	t	Sig.
Ανεξάρτητες Μεταβλητές			
Χρόνια στη δουλειά	,129	1,581	,116
Χρόνια στη θέση	,130	1,607	,110
Επίπεδο εκπαίδευσης	,320	4,796	,000
Φύλο	,256	3,886	,000
Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο	,138	2,073	,040
R ²	,262		
Adjusted R ²	,241		
N	179		

Η ερμηνευτική ικανότητα σε αυτή την περίπτωση είναι ικανοποιητική καθώς ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού είναι 0,262 και ο διορθωμένος συντελεστής είναι 0,241. Αυτό σημαίνει

ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 24,1% των μεταβολών της εξαρτημένης. Αντίστοιχα το άθροισμα των τετραγώνων των τιμών της παλινδρόμησης είναι 37,754 και το άθροισμα τετραγώνων των σφαλμάτων είναι 106,157. Αρνητική σχέση με την μεταβλητή δεν υπάρχει όπως είναι λογικό. Από τα δεδομένα του πίνακα βλέπουμε ότι υπάρχει ισχυρή στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των καθαρών μηνιαίων αποδοχών και του επιπέδου εκπαίδευσης, του φύλου και της έντασης ανταγωνισμού στον κλάδο, επιβεβαιώνοντας έτσι τις αντίστοιχες υποθέσεις. Η ανάλυση συσχέτισεων είχε δείξει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ετών εργασίας στην επιχείρηση και στη συγκεκριμένη θέση, η οποία όμως δεν επαληθεύεται με την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Συμπεράσματα-Περιορισμοί της έρευνας-Μελλοντικές Εφαρμογές

7.1 Εισαγωγή

Οι έρευνες που έχουν ασχοληθεί με τον ρόλο των μεσαίων διοικητικών στελεχών, είναι λίγες σε παγκόσμιο επίπεδο και αυτός ήταν ο λόγος που έκανε αυτήν την ερευνητική προσπάθεια τόσο ενδιαφέρουσα. Η έρευνα αυτή αποτελεί κάτι το μοναδικό για τα ελληνικά δεδομένα και δίνει την δυνατότητα για εξαγωγή πολύ σημαντικών συμπερασμάτων, τόσο για τους ποιους ρόλους παίζουν σε καθημερινό επίπεδο τα μεσαία διοικητικά στελέχη στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα όσο και με τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται αυτοί οι ρόλοι με διάφορες παραμέτρους που περιλαμβάνονται μέσα στο ερωτηματολόγιο, όπως τα δημογραφικά στοιχεία και άλλα των οποίων την επιμέλεια έχουν αναλάβει οι συνάδελφοι στα πλαίσια των δικών τους διατριβών. Δίνεται έτσι με αυτή την προσπάθεια ένα έναυσμα για την περαιτέρω έρευνα στο χώρο των μεσαίων διοικητικών στελεχών, προσπάθεια που θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας τους και στα στελέχη τον ρόλο που θα κληθούν να παίζουν σε μια εταιρία.

7.2 Οι ρόλοι των μεσαίων διοικητικών στελεχών

Η ερευνητική μας προσπάθεια επιβεβαίωσε σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα άλλων ερευνητικών προσπαθειών σε διεθνές επίπεδο, ιδίως όσον αφορά το είδος των ρόλων που καλείται να παίζει ένα μεσαίο διοικητικό στέλεχος σε μια εταιρία. Η εκτεταμένη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας που αποσκοπούσε στην μελέτη του τύπου των στρατηγικών ρόλων των μεσαίων στελεχών κατέληξε σε πέντε ρόλους. Οι ρόλοι αυτοί είναι οι: συνθέτης πληροφοριών, διευκολυντής της προσαρμογής, υλοποιητής, αγωνιστής και επικοινωνιολόγος – διαμεσολαβητής.

Πραγματοποιώντας ανάλυση παραγόντων προέκυψε ότι οι ρόλοι αυτοί έχουν εφαρμογή και στην ελληνική πραγματικότητα. Από την ανάλυση των 32 μεταβλητών της ερώτησης 7 προέκυψαν συγκεκριμένοι παράγοντες, οι οποίοι αντιστοιχούν σε κάποιον από τους πέντε ρόλους που προαναφέρθηκαν. Ενδιαφέρον νέο στοιχείο που προέκυψε από την ανάλυση παραγόντων είναι ότι ο ρόλος του συνθέτη πληροφοριών διακρίνεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες: την αναζήτηση και επεξεργασία πληροφοριών από το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Εντούτοις επειδή και οι δύο κατηγορίες αναφέρονται τελικά σε επεξεργασία πληροφοριών με αποτέλεσμα οι διαφορές να μην είναι πάντα ξεκάθαρες, δεν κρίθηκε σκόπιμο να διακρίνουμε τον ρόλο σε δύο καινούργιους. Επιπρόσθετα, όταν ζητήθηκε από την ανάλυση παραγόντων να κατανείμει τις μεταβλητές σε πέντε παράγοντες, οι δύο κατηγορίες μεταβλητών συγχωνεύτηκαν και ξαναπροέκυψε ο γνωστός από τη διεθνή βιβλιογραφία ρόλος του συνθέτη πληροφοριών.

Η ανάλυση συχνοτήτων των αθροιστικών μεταβλητών των πέντε ρόλων έδειξε ότι ο ρόλος του διαμεσολαβητή είναι πρώτος με μέσο όρο 3,97, ο ρόλος του υλοποιητή ακολουθεί με 3,85, ο ρόλος του συνθέτη πληροφοριών είναι τρίτος με μέσο όρο 3,45, ο ρόλος του διευκολυντή ακολουθεί με 3,36 και τελευταίος ο ρόλος του αγωνιστή με μόλις 2,83 μέσο όρο. Τα αποτελέσματα αυτά γίνονται πιο εμφαντικά αν συνυπολογιστεί και η επικρατούσα τιμή του κάθε ρόλου. Το συμπέρασμα που μπορεί κανείς να βγάλει για αυτά τα αποτελέσματα είναι ότι ο τρόπος λειτουργίας και η δομή των επιχειρήσεων στην Ελλάδα σε συνδυασμό με την ιδιοσυγκρασία του Έλληνα δεν επιτρέπουν στα μεσαία διοικητικά στελέχη να εξασκούν σε μεγάλο βαθμό τους ρόλους του διευκολυντή και ιδίως του αγωνιστή, ρόλοι δηλαδή που βασίζονται σε ανάληψη πρωτοβουλιών και αλλαγή στα τμήματα τους χωρίς προηγούμενη ενημέρωση της ανώτατης διοίκησης. Αντίθετα ο ρόλος του διαμεσολαβητή εξασκείται σε μεγάλο βαθμό και ταιριάζει με την κουλτούρα της ελληνικής επιχείρησης δηλαδή την κοινωνικότητα, το πνεύμα συναδελφικότητας και αλληλεγγύης στον χώρο της εργασίας. Πρέπει σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι σε πολλές περιπτώσεις τα στελέχη διαδραματίζουν παραπάνω από ένα ρόλο μέσα σε μια εταιρία. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλοί ρόλοι είναι συνδεδεμένοι όπως αυτός του διευκολυντή και του αγωνιστή ή του συνθέτη πληροφοριών και του αγωνιστή. Είναι λογικό ότι στην πράξη το κάθε στέλεχος επιτελεί πολλά κομμάτια από διαφορετικούς ρόλους. Μιλάμε λοιπόν για τον ρόλο που εξασκεί σε μεγαλύτερο βαθμό ένα μεσαίο στέλεχος και όχι για ένα και μοναδικό ρόλο.

7.3 Η επιρροή των δημογραφικών στοιχείων έναντι των ρόλων

Όπως προαναφέρθηκε, βασικός σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι να αναλυθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των στρατηγικών ρόλων των μεσαίων στελεχών. Η πλειοψηφία των υποθέσεων αφορούσε αυτό το αντικείμενο και η εξέταση της ορθότητάς τους έγινε με ανάλυση συσχετίσεων και γραμμικής παλινδρόμησης. Οι υποθέσεις τέθηκαν με βάση συμπεράσματα παλαιότερων ερευνών είτε με βάση τις αναμενόμενες σχέσεις μεταξύ των ποικίλων μεταβλητών.

Η ανάλυση συσχετίσεων έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και του ρόλου του συνθέτη πληροφοριών καθώς και του διευκολυντή. Επιπλέον προέκυψε ότι το φύλο επηρεάζει την ικανότητα του μεσαίου στελεχούς να ασκήσει τον ρόλο του υλοποιητή και του αγωνιστή όσον αφορά την προώθηση των προτάσεών του. Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης απέδειξε ότι στατιστικά σημαντική σχέση υπάρχει μόνο μεταξύ του φύλου και του ρόλου του αγωνιστή. Συνεπώς δεν επιβεβαιώθηκε όπως ήταν αναμενόμενο η σημαντικότητα του ρόλου του εκπαιδευτικού επιπέδου. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα συμπεράσματα των παλαιών ερευνών όσον αφορά την επιρροή των συγκεκριμένων μεταβλητών είναι επίσης αντιφατικά (βλέπε παράγραφο 3.).

Χρησιμοποιώντας ως ανεξάρτητες μεταβλητές τα δημογραφικά στοιχεία και ως εξαρτημένη κάθε έναν από τους πέντε ρόλους, το υπόδειγμα παρουσίασε πολύ χαμηλή ερμηνευτική ικανότητα. Αυτό αποδεικνύεται τόσο από τους συντελεστές προσδιορισμού όσο και από την απόρριψη της πλειοψηφίας των υποθέσεων λόγω χαμηλής στατιστικής σημαντικότητας. Μπορούμε συνεπώς να συμπεράνουμε ότι τα δημογραφικά στοιχεία δεν αποτελούν σημαντική μεταβλητή καθορισμού των ρόλων που επιτελούν τα μεσαία στελέχη. Ενδιαφέρον είναι το συμπέρασμα σχετικών εμπειρικών μελετών για την σχέση δημογραφικών στοιχείων ανώτερων στελεχών και την αποδοτικότητα της στρατηγικής γενικότερα που ισχυρίζονται ότι υπάρχει συσχέτιση, χωρίς όμως να μπορούν να την επιβεβαιώσουν (Haleblian & Finkelstein, 1993, Norburn & Birley, 1988). Οι παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η οργανωτική της δομή, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των στελεχών είναι ορισμένες μόνο μεταβλητές, των οποίων την σπουδαιότητα ως προς τους ρόλους εξετάζουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας εργασίας.

7.4 Δημογραφικά στοιχεία και μεταβλητές ελέγχου

Εκτός από την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των δημογραφικών μεταβλητών και των ρόλων των μεσαίων στελεχών, αναπτύχθηκαν κάποιες υποθέσεις που αφορούσαν το πως επηρεάζονται οι δημογραφικές μεταβλητές από άλλα στοιχεία του ερωτηματολογίου. Σε αυτή την περίπτωση τέθηκαν οι δημογραφικές μεταβλητές ως εξαρτημένες και ανεξάρτητες ήταν ποικίλες μεταβλητές. Πιο συγκεκριμένα το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίστηκε με την τυποποίηση των διαδικασιών, την αποκέντρωση των αποφάσεων, την επιθετική συμπεριφορά των στελεχών και τη διάθεση για ανάληψη ρίσκου. Τα χρόνια στη θέση εργασίας σχετίστηκαν με τη σιγουριά για την ασφάλεια της θέσεως εργασίας, τη δυνατότητα άσκησης ελέγχου, την ικανοποίηση από την εργασία και τη διάθεση για ανάληψη ρίσκου. Τέλος, οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές σχετίστηκαν με δημογραφικές μεταβλητές και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Πραγματοποιήθηκε και πάλι ανάλυση συσχετίσεων και πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Οι διμεταβλητές αναλύσεις έδειξαν ότι τα έτη που εργάζεται το μεσαίο στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση σχετίζονται θετικά με την ασφάλεια της θέσης εργασίας και αρνητικά με την ανάληψη ρίσκου. Καμία όμως από αυτές τις σχέσεις δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική στην ανάλυση παλινδρόμησης. Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο, όλες οι αναλύσεις έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση της μεταβλητής αυτής με την αποκέντρωση των αποφάσεων από την ανώτατη διοίκηση.

Οι διμεταβλητές αναλύσεις όσον αφορά τις καθαρές μηνιαίες αποδοχές είχαν δείξει σημαντικές σχέσεις με όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξε ότι πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των αποδοχών ασκεί το επίπεδο εκπαίδευσης, το φύλο και η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό το υπόδειγμα παρέχουν

μια ικανοποιητική εξήγηση των μεταβολών των αποδοχών, καθώς ερμηνεύουν το 24,1% των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής.

7.5 Αδυναμίες της έρευνας- Μελλοντικές προτάσεις για συνέχιση της έρευνας

Όλες οι έρευνες, ακόμη και αυτές που διεξάγονται από εταιρίες ερευνών με τον απαιτούμενο επαγγελματισμό και τον αντίστοιχο προϋπολογισμό, παρουσιάζουν αδυναμίες. Σε κάποιες περιπτώσεις το μέγεθος του δείγματος κρίνεται ανεπαρκές είτε δεν υπάρχει ο διαθέσιμος χρόνος από την μεριά των ερευνητών. Έτσι και η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια εμφάνισε κάποιες αδυναμίες οι οποίες θα αναφερθούν στη συνέχεια.

Το πρώτο δυνητικό πρόβλημα παρουσιάστηκε στο σχηματισμό των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Αυτό γιατί η έκταση του ερωτηματολογίου ήταν συγκεκριμένη και δεν ήταν δυνατό να περιληφθούν σε αυτό όλες οι προτεινόμενες ερωτήσεις. Συνεπώς, κάθε μέλος της ερευνητικής ομάδας αναγκάστηκε να περιορίσει τον αριθμό των ερωτήσεων που θα επιθυμούσε να συμπεριλάβει στο ερωτηματολόγιο. Αυτό περιορίσε την σε πλάτος ανάλυση ορισμένων θεμάτων. Εξάλλου το ερωτηματολόγιο έπρεπε να έχει την συγκεκριμένη έκταση για να μην είναι πολύ μεγάλο και να μην κουράζει τους ερωτώμενους.

Δεύτερον, η πρόσβαση στα μεσαία στελέχη των εταιριών αποδείχθηκε ιδιαίτερα δύσκολη και χρονοβόρα, καθώς τα άτομα αυτά έχουν έναν υψηλό καθημερινό φόρτο εργασίας και η ελληνική πραγματικότητα δεν τους φέρνει συχνά σε επαφή με πανεπιστημιακές έρευνες. Έτσι το δείγμα ήταν αναγκαστικά ευκολίας. Πρόσθετη δυσκολία προέκυψε από την ανάγκη επικοινωνίας με δύο στελέχη σε κάθε οργανισμό. Αν και σε αρκετές περιπτώσεις υπήρξαν διευκολύνσεις από τους ερωτώμενους, η αναγκαιότητα αυτή απαίτησε χρόνο. Το τελικό αποτέλεσμα μας υποχρέωσε να περιοριστούμε σε δείγμα 184 ερωτώμενων έναντι 200 που ήταν ο αρχικός στόχος, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι χρονικοί περιορισμοί. Σε αυτό το σημείο βέβαια θα πρέπει να επισημανθεί η μεγάλη προσπάθεια που καταβλήθηκε για την όσον πιο δυνατή αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος τόσο στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων όσο και στα στοιχεία που αφορούν τα δημογραφικά των εταιριών.

Τέλος θα πρέπει να επισημανθεί ως πιθανή αδυναμία ότι τα στοιχεία που έδωσαν οι ερωτώμενοι πολλές φορές αφορούν προσωπικές κρίσεις και δεν ήταν δυνατό να διασταυρωθεί η εγκυρότητα τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι ερωτήσεις που αφορούν κρίση των μεσαίων στελεχών για το είδος του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία τους. Οι απαντήσεις τους βασίστηκαν σε υποκειμενική κρίση και δεν ήταν δυνατό λόγω της περιορισμένης χρονικής διάρκειας της έρευνας να διασταυρωθούν με δευτερογενείς πηγές.

Η συγκεκριμένη έρευνα παρά τα προβλήματα που αντιμετώπισε απέδωσε ενδιαφέροντα

συμπεράσματα και ασφαλώς μπορεί να αποτελέσει βάση για μελλοντική έρευνα. Οι αδυναμίες που αναφέρθηκαν παραπάνω μπορούν να αντιμετωπιστούν με την αύξηση των εταιριών του δείγματος ή και με την προσθήκη επιπλέον κλάδων προκειμένου να αποκτήσουμε μια πιο συνολική εικόνα για τον ρόλο των μεσαίων στελεχών στην ελληνική οικονομία.

Ενδιαφέρον θα ήταν να εμπλουτιστεί η έρευνα και με συνεντεύξεις από ανώτατα στελέχη, όπου θα ερωτώνται για τα υφιστάμενα τους μεσαία διοικητικά στελέχη και θα δίνεται έτσι μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το ρόλο που έχουν αυτά μέσα σε μια εταιρία.

Το μεγαλύτερο δείγμα θα δώσει την δυνατότητα και για έγκυρες αναλύσεις ομαδοποίησης, που θα εξηγούν ποια στελέχη ασχολούνται με ποιον ρόλο, δηλαδή αν άνδρες ασκούν διαφορετικούς ρόλους από γυναίκες, αν άλλοι κλάδοι εταιριών έχουν διαφορετικούς ρόλους που ασκούν τα στελέχη τους και άλλα.

Σημαντική προσθήκη στην επιστημονική έρευνα θα ήταν η μελέτη του κατά πόσον οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις των εταιριών επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τους ρόλους των μεσαίων στελεχών. Αυτό είναι ένα εξαιρετικά δύσκολο αντικείμενο το οποίο απασχολεί τη διεθνή βιβλιογραφία κυρίως ως προς τον ρόλο των ανώτερων στελεχών.

Τέλος, ενδιαφέρον θα ήταν να επεκταθεί και γεωγραφικά το δείγμα, σε όλη την Ελλάδα πράγμα το οποίο δεν ήταν σε μεγάλο βαθμό εφικτό σε αυτήν την έρευνα, για να ανακαλυφθούν τυχόν διαφορές με τις επιχειρήσεις στην πρωτεύουσα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία



8.1 Ξένη βιβλιογραφία – αρθρογραφία

1. Achrol R.S., L.W. Stern, "Environmental determinants of Decision making uncertainty in Marketing channels", Journal of Marketing Research, February 1988, pp. 36 – 50
2. Alutto J. A., Hrebiniak L. G., “ Research on commitment to employing organizations: Preliminary findings on a study of managers graduating from engineering and MBA programs”, Paper presented at Academy of Management meetings, New Orleans, 1975
3. Ancoma D. G., Caldwell D. F., “ Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance”, Organization Science, 1992b, 3, pp. 321 - 341
4. Baker G., “Pay for performance for middle managers: Causes and consequences”, Journal of Applied Corporate Finance, 1990, 3, pp. 193 – 204
5. Bartol K. M., “ The Sex Structuring of Organizations: A Search for Possible Causes”, Academy of Management Review, 1978, 3 (4), pp. 805 - 815
6. Beck J., Cox C., “Advances in management education”, Coventry, John Wiley & Sons Ltd., 1980
7. Becker M., “ Sociometric Location and Innovativeness”, American Sociological Review, 1970, 35, 267 – 304
8. Berle A. A., Means G. C., “ The modern corporation and private property”, New York, Macmillan, 1932
9. Beswick C. A., Cravens D. W., “ A Multistage Decision Model for Sales Force Management”, Journal of Marketing Research, May 1977, 14, pp. 135 – 144
10. Brass D. J., “ Men’s and Women’s Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization”, Academy of Management Journal, 1985, 28 (2), pp. 327 - 343
11. Brownell J., “ Women in hospitality management: general managers’ perception of factors related to career development”, International Journal of Hospitality Management, 1994, 13, 2, pp. 101 - 117
12. Budner S., "Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable", Journal of Personality, 1962 Vol. 30, pp. 29 – 50
13. Cannings K., “ The Earnings of Female and Male Middle Managers: A Canadian Case Study”, The Journal of Human Resources, 1988, pp. 34 – 55

14. Carlson R. O., “ School superintendents: Career and performance”, Columbia, Ohio, Merrill, 1972
15. Carlsson G., Karlsson K., “ Age, cohorts and the generation of generations”, American Sociological Review, 1970, 35, pp. 710 – 718
16. Chagandi R., Sambhararaya R., “ Strategic orientation and characteristics of upper management”, Strategic Management Journal, 1987, 8, 4, pp. 393 - 401
17. Channon D., “ Leadership and Corporate Performance in the Service Industries”, Journal of Management Studies, 1979, 16, pp. 185 - 201
18. Child J., “ Managerial and organizational factors associated with company performance”, Journal of Management Studies, 1974, 11, pp. 13 – 27
19. Chown S. M., “The Wesley rigidity inventory: A factor – analytic approach”, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1960, 61, pp. 491 – 494
20. Collinson D. L., Knights D., Collinson M., “ Managing to discriminate”, Routledge, London, 1990
21. Corcoran M., Duncan G., “ Work History, Labour Force Attachment and Earnings Differences Between the Races and Sexes”, Journal of Human Resources, 1979, 14 (1), pp. 5 - 19
22. Costin H., “Management Development and Training: A TQM Approach”, Orlando, The Dryden Press, 1996
23. Cragg P. B., King M., “ Organizational Characteristics and small Firms’ Performance Revisited”, Entrepreneurship Theory and Practise, 1988, 13 (2), pp. 49 - 62
24. Cravens D. W., Woodruff R. B., “ An approach for determining criteria for sales performance”, Journal of applied Psychology, 1973, 57, pp. 242 - 247
25. Dearborn D. C., Simon H. A., “ Selective perceptions: A note on the departmental identification of executives”, Sociometry, 1958, 21, pp. 140 – 144
26. Deckop J. R., “ Determinants of chief executive officer compensation”, Industrial and Labour Relations Review, 1988, 41 (2), pp. 215 -226
27. Deckop J. R., Mahoney T. A., “ The Economics of Executive Compensation”, Paper presented at the 42nd meeting of the National Academy of Management, New York, 1982
28. Denis M. K., “ The roots of age discrimination claims”, Employee Relations Today, 1985, 12, pp. 257 - 263
29. Diaz P. E., Umbreit W. T., “ Women leaders – a new beginning”, Hospitality Research Journal, 1995, 18 (3), pp. 47 – 60
30. Doherty L., “ The future is female”, Hospitality, June 1999, pp. 20 - 21

31. Dollinger M. J., “ Environmental Contacts and Financial Performance of the Small Firm”, Journal of Small Business Management, 1985, 23 (1), pp. 24 - 30
32. Eisenhardt K. M., “ Agency theory: An assessment and review”, Academy of Management Review, 1989, 14, pp. 57 -74
33. Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B., “ Organizational growth: Linking founding team, strategy environment and growth among U. S. Semiconductor Ventures 1978 – 1988”, Administrative Science Quarterly, 1990, 35, pp. 504 - 529
34. Enis B. M., Lucas G. H., “ The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Preliminary Analysis for Insurance Salespeople”, Personal Selling: Theory, Research and Practise, Lexington, Mass, 1984
35. Entrialgo M., “ The Impact of the Alignment of Strategy and Managerial Characteristics on Spanish SMEs”, Journal of Small Business Management, 2002, 40 (3), pp. 260 - 270
36. Eysenck H.J., Wilson G., "Know Your Own Personality", Penguin Ltd, Harmondsworth, Middlesex, England 1975
37. Finkelstein S., Hambrick D., “ Top management team tenure and organizational outcomes: the role of managerial discretion”, Administrative Science Quarterly, 1990, 35, pp. 484 – 503
38. Flood P., Smith k. G., “ Top management team cohesiveness: impact of company performance”, College of Business, Conference, University of Limerick, May 9 1994, pp. 1 - 37
39. Floyd Steven W., Wooldridge Bill, "Dinosaurs or Dynamos? Recognizing middle management's strategic role", Academy of Management Executive, 1994 Vol. 8 No. 4, pp. 47 - 56
40. Floyd S.W., Wooldridg, B., "The Strategic Middle Manager", 1st edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996
41. Floyd S. W., Wooldridge B, "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance", Journal of Management, May 1997, pp. 465 - 485
42. Gadiesh O., Gilbert J. L., "Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action", Harvard Business Review, May 2001, pp. 73 - 79
43. Gendron M., "Strategic Planning - Why it's not just for Senior Managers only", Harvard Business Update, 1998
44. Gibbs M., “Incentive compensation in a corporate hierarchy”, Journal of Accounting and Economics, 1995, 19, pp. 247 – 277
45. Guerrier Y., “ Hotel manager – an unsuitable job for a woman?”, Service Industries Journal, 1986, 6 (2), pp. 227 - 240

46. Gupta A. X., “ Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination”, Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 3, pp. 399 - 412
47. Hage J., Dewar R., "Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation", Administrative Science Quarterly, 1973 Vol. 18, No. 4, pp. 279 – 290
48. Halebian J., Finkelstein S., “ Top management team size, Ceo dominance and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion”, Academy of Management Journal, 1993, Vol. 36, No. 4, pp. 844 – 863
49. Hambrick D. C., “ Environment, strategy and power within top management teams”, Administrative Science Quarterly, 1981a, 26, pp. 253 – 275
50. Hambrick D. C., “ Strategic awareness within top management teams”, Strategic Management Journal, 1981b, 2, pp. 263 - 280
51. Hambrick D. C., Mason P. A., “ Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”, Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 2, pp. 193 - 206
52. Hambrick D. C., Finkelstein S., “ The effects of ownership structure on conditions at the top: the case of Ceo pay raises”, Strategic Management Journal, 1995, Vol. 16, pp. 175 - 193
53. Handy C., Gordon C., Gow I., Randlesome C., “Making Managers”, London, Pitman Publishing, 1988
54. Harlan A., Weiss C., “ Moving up: women in managerial careers”, Women in the Workplace, Boston, Auburn House, 1982
55. Harris R. G., “ The potential effects of deregulation upon corporate structure, merger behaviour and organizational relations in the rail freight industry - Draft report”, Washington, D. C.: Public Interest Economics Center, 1979
56. Hart P., Mellons J., “ Management youth and company growth: A Correlation?”, Management Decision, 1970, 4 (2), pp. 50 – 53
57. Hartmann H., Treiman D., “ Women, Work and Wages”, Washington DC, National Academic Press, 1981
58. Hay D. A., Morris D. J., “ Industrial economics: Theory and evidence”, Oxford University Press, 1979
59. Helmich D. L., Brown W. B., “ Successor type and organizational change in the corporate enterprise”, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, pp. 371 - 381
60. Henderson R. I., “Compensation management in a knowledge – based world”, 8th edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc., 2000
61. Hendrick S., “ Why Women Don’t Succeed?”, National Business Employment Weekly, 18 October 1981

62. Hennig M., Jardim A., "The Managerial Woman", New York, 1977
63. Hitt M. A., Barr S. H., "Managerial Selection Decision Models: Examination of Configural Cue Processing", Journal of Applied Psychology, 1989, Vol. 74, No. 1, pp. 53 - 61
64. Hofer C. W., "Turnaround strategies", Journal of Business Strategy, 1980, 1, 1, pp. 19 – 31
65. Hurd S., Murray P., Shaw B., "Comparable worth: A legal and ethical analysis", American Business Law Journal, 1984, 22, pp. 407 - 427
66. Jackson D.N., Hourany L., Vidmar N.J., "A four dimensional interpretation of risk taking", Journal of personality, 1972 Vol. 40, pp. 483 – 501
67. James D. R., Soref M., "Profit constraints on managerial autonomy: Managerial theory and the unmaking of the corporation president", American Sociological Review, 1981, 46 , pp. 1 - 18
68. Kania J. J., McKean J. R., "Ownership, control and the contemporary corporation: A general behaviour analysis", Kyklos, 1976, 29, pp. 272 - 291
69. Kanter R. M., "The Middle Manager as Innovator", Harvard Business Review, July - August 1982, pp. 94 - 106
70. Kanter R. M., "Men and Women of the Corporation", Basic Books, New York, 1977
71. Khandwalla P.N., "The design of Organizations", Harcourt, Brace, Jovanovich, New York 1977
72. Kimberly J. R., Evanisko M. J., "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", Academy of Management Journal, 1981, 24, pp. 689 - 713
73. King A. W., Fowler S. W., Zeithaml C. P., "Managing organizational competencies for competitive advantage: The Middle-management edge", Academy of Management executive, May 2001 Vol. 15 No. 2, pp. 95 - 106
74. Kinnear T.C., Taylor J.R., "Marketing Research - An applied approach", 5th edition, USA, McGraw-Hill 1996
75. Kotin J., Sharaf M., "Management succession and administrative style", Psychiatry, 1976, 30, pp. 237 - 248
76. Kotter J. P., "The general managers", New York, Free Press, 1982
77. Lawrence P. R., Lorsch J. W., "Organization and environment", Homewood, Ill.: Irwin, 1967
78. Lewellyn W., "Management and ownership in the large firm", Journal of Finance, 1969, 24, pp. 299 – 322
79. Lewellyn W., Huntsman B., "Managerial pay and corporate performance", American Economic Review, 1970, 60, pp. 710 - 720
80. Lieberson S., O' Connor J. F., "Leadership and organizational performance: A study of large corporations", American Sociological Review, 1972, 37, pp. 117 – 130

81. Lucas G. H., “ The Relationship Between Job Attitudes, Personal Characteristics and Job Outcomes: A Study of Retail Store Managers”, Journal of Retailing, Spring 1985, Vol. 61, No. 1, pp. 35 - 59
82. Main B., O’ Reilly C., Wade J., “ Top executive pay: Tournament of teamwork?”, Journal of Labour Economics, 1993, 11, pp. 606 – 628
83. Mair J., “ How much do middle managers matter, really? An empirical study on their impact on sustained superior performance”, Research Paper No. 473, October 2002
84. Marshal J., “ Women managers: travellers in a male world”, Wiley, Chichester, 1984
85. Marshal J., “ Women managers moving on: exploring career and life choices”, Routledge, London, 1995
86. Michel J. G., Hambrick D. C., “ Diversification posture and the characteristics of the top management team”, Academy of Management Journal, 1992, 35, pp. 9 - 37
87. Miles R. E., Snow C. C., “ Organization strategy, structure and process”, New York, McGraw – Hill, 1978
88. Miller D., “ Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment”, Management Science, 1991, 37, pp. 34 - 52
89. Miller D., Droge C., “ Psychological and Traditional Determinants of Structure”, Cornell University, 1986
90. Miller D., Friesen P. H., "Strategy-Making and Environment: the Third Link", Strategic Management Journal, 1983 Vol. 4, pp. 221 – 235
91. Miller D., Toulouse J - M., “ Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms”, Management Science, 1986, 32, pp. 1.389 – 1.409
92. Mincer J., “ Labour force participation of married women: a study of labour supply”, The Economics of Women and Work, New York, St. Martin’s Press, 1980
93. Mixon F. G., McKenzie R. W., “ Managerial tenure under private and government ownership: the case of higher education”, Economics of Education Review, 1999, 18, pp. 51 – 58
94. Morrison A. M., White R. P., Velsor E., “The Center for Creative Leadership, Breaking the Glass Ceiling”, Addison - Wesley, MA, 1987
95. Mowday R.T., Steers R. M., Porter L. W., 'The measurement of Organizational Commitment', Journal of Vocational Behavior, 1979, Vol. 14, pp. 224 – 247
96. Nahavandi A., Malekzadeh A. R., “ Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework”, Journal of Management Studies, May 1993, pp. 405 – 425
97. Narayanan M. P., “ Form of compensation and managerial decision horizon”, The Journal of Financial and Quantitative Analysis, December 1996, Vol. 31, No. 4, pp. 467 - 491

98. Neelankavil J. P., Mathur A., Zhang Y., “ Determinants of Managerial Performance: A Cross – cultural Comparison of the Perceptions of Middle – level Managers in Four Countries”, Journal of international Business Studies, First Quarter 2000, Vol. 31, No. 1, pp. 121 - 137
99. Nelson G., “ Locus of control for successful female small business proprietors”, Mid Atlantic Journal of Business, 1991, 27, 3, pp. 213 – 224
100. Ng. C. W., Pine R., “ Women and men in hotel management in Hong Kong: perceptions of gender and career development issues”, International Journal of Hospitality Management, March 2003, Vol. 22, No. 1, pp. 85 - 102
101. Norburn D., “ GOGOs, YOYOs and DODOs: Company Directors and Industry Performance”, Strategic Management Journal, 1986, Vol. 7, pp. 101 - 117
102. Nutt P. C., “Decision Style and Strategic Decisions of Top Executives”, Technological Forecasting and Social Change, 1986, 30, pp. 39 - 62
103. Norburn D., Birley S., “The top management team and corporate performance”, Strategic Management Journal, 1988, 9, pp. 225 – 237
104. O’ Bannon D. P., Gupta A., “ Utility of Heterogeneity versus homogeneity within top management teams: Towards a resolution of the empirical paradox”, Paper presented to the Academy of Management, 1991, Miami, Florida
105. O’ Neill J., “ The trend in the male – female wage gap in the United States”, Journal of Labour Economics, 1985, 3, pp. 91 - 116
106. Paul J., “ On the efficiency of stock – based compensation”, Review of Financial Studies, 1992, 5, pp. 471 - 502
107. Pfeffer J., “ Organizational demography, In Cummings, L. L. and B. M. Staw (Eds.)”, Research in Organizational Behaviour, 1983, JAI Press, Greenwich, CT
108. Pfeffer J., “ Power in organizations”, Marshfield, Mass, Pitman Publishing Inc., 1981a
109. Quy Nguyen H., "In praise of Middle Managers", Harvard Business Review, September 2001, pp.72 – 80
110. Rajagopalan N., Finkelstein S., “ Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems”, Strategic Management Journal, 1992, Vol. 13, pp. 127 – 142
111. Rajagopalan N., Prescott J. E., “ Determinants of top management compensation: Explaining the impact of economic, behavioural and strategic constructs and the moderating effects”, Journal of Management, 1990, 16, pp. 515 - 538
112. Ramamurthy A. K., Reddy K. J., “ Managerial effectiveness of managers of sugar factories in Andhra Pradesh”, 1996

113. Roberts D. R., "Executive Compensation", Glencoe, IL: Free Press, 1959
114. Rock M. L., "Handbook of Wage and Salary Administration", McGraw – Hill Inc., United States of America, 1972
115. Rogers E. M., Shoemaker P., "Communication of innovations", New York, Free Press, 1971
116. Romero M. G., Cabrera R. V., "Strategy and managers' compensation: the Spanish case", International Journal of Human Resource Management, 2 March 2001, 12, pp. 218 - 242
117. Rotter J.B., "Generalized expectancies for Internal versus External Control of reinforcement", Psychological Monographs: General and applied, 1st part, 1966, pp. 1 – 28
118. Salancik G. R., Pfeffer J., "Effects of ownership and performance on executive tenure in U. S. corporations", Academy of Management Journal, 1980, 23, pp. 653 - 664
119. Schwenk C., "Management Tenure and Explanations for Success and Failure", Industrial Journal of Management Science, 1993, Vol. 21, No. 4, pp. 449 – 456
120. Schwenk C., Tang M., "Economic and psychological explanations for strategic persistence", Omega, 1989, 17, pp. 559 – 570
121. Shnew K. J., Arnold M. L., "Can female middle managers break the glass ceiling?", Management Strategies, 1996, 20 (3), pp. 1 – 8
122. Silver M. S., "Sampling frames and non – response problems in surveys of United Kingdom companies: A case study of the ESRC / DTI survey of management training", The Statistician, 1989, Vol. 38, No. 1, pp. 47 – 60
123. Stanworth P., Giddens A., "An economic elite: A demographic profile of company chairmen", Cambridge University Press, pp. 65 – 80, 1974
124. Staw B., "The escalation of commitment to a course of action", Academic Management Review, 1981, 6, pp. 577 - 587
125. Steers R.M., Braunstein D. N., "A Behaviourally - Based Measure of Manifest Needs in Work Settings", Journal of Vocational Behaviour, 1976 Vol. 9, pp. 251 – 266
126. Stevens J. M., Beyer J. M., Trice H. M., "Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment", Academy of management Journal, 1978, 21, pp. 380 – 396
127. Stewart T. A., "Can even heroes get paid too much?", Fortune, June 8 1998, pp. 139 - 140
128. Taylor R. N., "Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance", Academy of Management Journal, 1975, 18, pp. 74 - 81
129. Thomas R., Dunkerley D., "Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organization", British Journal of Management, 1999 Vol. 10, pp. 157 – 169

130. Ungson G. R., Steers R. M., “ Rewarding chief executive officers”, JAI Press Inc., London, 1988, pp. 101 - 125
131. Uytterhoeven H., "General Managers in the Middle", Harvard Business Review, September - October 1989, pp. 136 – 145
132. Vroom V. H., Pahl B., “ Relationship between age and risk taking among managers”, Journal of Applied Psychology, 1970, 55, pp. 399 - 405
133. Wall Stephen J., Wall Shannon R., "The New Strategists - Creating Leaders in All Levels", 1st edition, New York, The Free Press 1999
134. Wallace m. J., “ Impact of Type of Control and Industrial Concentration on Size and Profitability in Determination of Executive Income”, Ph.D. dissertation, University of Minnesota, 1973
135. Watson R., “ An Empirical Analysis of Financial and Non – financial Managers’ Remuneration in Small and Medium – sized UK Enterprises”, Accounting and Business Research, 1994, Vol. 24, pp. 176 - 188
136. Weiner N., Mahoney T. A., “ A model of corporate performance as a function of environmental, organizational and leadership influences”, Academy of Management Journal, 1981, 24, pp. 453 - 470
137. Wiersema M. F., Bantel K. A., “ Top management team demography and corporate strategic change”, Academy of Management Journal, 1992, Vol. 35, No. 1, pp. 91 - 121
138. Wood R.D., LaForge L.R., "Toward the Development of a Planning Scale: An Example from Banking Industry", Strategic Management Journal, 1981 Vol. 2, pp. 209 - 216
139. Woods R. H., Kavanaugh R. R., “Gender discrimination and sexual harassment as experienced by hospitality-industry managers”, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1994, 35, 1, pp. 16 – 21

8.2 Ελληνική βιβλιογραφία – αρθρογραφία

1. «Οδηγός επιχειρήσεων ICAP», τόμοι 1, 3 και 4, Αθήνα 2002
2. Σταθακόπουλος, Β., «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Αθήνα, Εκδόσεις Α. Σταμούλης 1997
3. Χαλικιάς Ι. Γ., « Στατιστικές Μέθοδοι», Αθήνα, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1999

8.3 Διαδίκτυο

1. www.hefce.ac.uk

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ο συνολικός πληθυσμός των εταιριών της έρευνας

1. Βιομηχανίες

A) Τρόφιμα-Ποτά

A1) Τρόφιμα

1. ABEZ
2. ΑΓΝΟ
3. Agroinvest (ζωοτροφές)
4. ΑΛΕΞΙΣ (Μακεδονική σφολιάτα και Froza)
5. Alpino
6. AMASA HELLAS S.A. (επεξεργασία κατεψυγμένων ψαριών)
7. AMERICAN SNACK
8. AMYLUM HELLAS
9. ΑΤΤΙΚΑ ΕΔΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΤΑΓΜΑ Ε.Π.Ε.
10. Warner Lambert Hellas
11. Βέκκα (Παραγωγή αλαντικών)
12. Βενέτης ΑΒΕΕ
13. Βέρμιον- Νάουσα
14. ΒΙ.ΚΗ. Α.Ε.
15. BINGO S.A.
16. Βοσινάκης
17. Γενική Τροφίμων Α.Ε. (Μπάρμπα Στάθης)
18. Γιαννούλης Χ. Β.Ι. (παραγωγή ελαιόλαδου και πυρηνέλαιου)
19. ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.
20. Γρηγόρης μικρογεύματα
21. ΔΕΛΤΑ βιομηχανία παγωτού
22. ΔΕΛΤΑ βιομηχανία γάλακτος
23. DIAGEO Hellas S.A.
24. ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.
25. ΕΒΓΑ Α.Ε.
26. Everest τροφοδοτική
27. Ελαιουργική
28. ΕΛΛΑΣ
29. ELITE
30. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ
31. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ
32. ΑΛΛΑΤΙΝΗ
33. ΖΑΝΑΕ ΝΙΚΟΓΛΟΥ Α.Ε.
34. ΘΡΑΚΗ Α.Ε.
35. ΙΟΝ
36. ΚΑΛΑΣ
37. Καλλονή Α.Ε. (επεξεργασία ψαριών)
38. ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ
39. ΚΑΤΣΕΛΗΣ
40. Κελαϊδίτης (κοτόπουλα)
41. ΚΙΚΙΖΑΣ τροφίμων
42. Knorr Bestfoods Hellas
43. ΚΟΛΙΟΣ βιομηχανία γάλακτος
44. Κονσερβοποιία Βορείου Αιγαίου
45. ΚΟΡΩΝΑ ζυμαρικά
46. ΚΡΑΦΤ
47. Κρεντίν Ελλάς
48. Κρέτα Φαρμ

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



49. ΚΥΚΝΟΣ
50. Μύλοι Κρήτης
51. CHIRITA
52. Λούλη κυλινδρόμυλος Α.Ε.
53. ΜΕΒΓΑΛ
54. ΜΙΝΕΡΒΑ
55. ΜΙΣΚΟ-Barilla
56. Μπρακόπουλος (κατεψυγμένα προϊόντα)
57. Μύλοι Αγίου Γεωργίου
58. Νεογάλ
59. NESTLE
60. ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΧΙΟΥ Α.Ε.
61. ΝΙΚΑΣ
62. Νιτσιάκος (κοτόπουλα)
63. ΞΙΦΙΑΣ
64. Όλυμπος Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης
65. Παλίρροια Σουλιώτης Α.Ε. (κονσέρβες)
66. ΠΑΝ ελληνικές Ελαιουργίες
67. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ
68. Πασσιάς (αλαντικά)
69. ΠΑΥΛΙΔΗΣ
70. ΠΕΛΕΚΑΝ
71. PERFETTI Hellas
72. Πιστιόλας ΕΥ.ΓΕ. Α.Ε. (όσπρια)
73. ΣΑΒΟΙΔΑΚΗΣ (παγωτά και γιαούρτια)
74. SEVATH S.A.
75. ΣΟΓΙΑ
76. Στεργίου (αρτοποιία)
77. TASTY
78. ΤΥΡΑΣ Α.Ε.
79. ΥΦΑΝΤΗΣ
80. ΦΑΓΕ
81. Χαϊτογλου βιομηχανία τροφίμων
82. HOF (Hellenic Quality Foods)

A2) Ποτά

83. ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ
84. ΑΧΑΙΑ ΚΛΑΟΥΣ
85. Βαθυπέτρου Α.Ε. (σόδα και αναψυκτικά)
86. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ (3Ε)
87. Ένωση πεζών
88. ΣΑΜΟΣ (κρασιά)
89. ΕΠΟΜ ΑΒΕΕ (οινοπνευματώδη)
90. Ζυθοποιία Βορείου Ελλάδος
91. CAN DRINKS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
92. ΚΛΙΑΦΑ ☉. (σόδα και αναψυκτικά)
93. ΚΟΥΡΤΑΚΗΣ Α.Ε.
94. Μαλαματίνας και Υιος (κρασιά)
95. ΜΕΤΑΞΑ
96. ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ
97. Pepsico – ΗΒΗ
98. Σουρωτή
99. Τσάνταλης
100. ΦΛΩΡΙΝΑ

Β) Πετρέλαιο-Άνθρακας-Ενέργεια

1. AVINOIL
2. ΑΣΠΡΟΦΟΣ
3. BP HELLAS
4. CYCLON
5. ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΕΡΙΟΥ ΔΕΠΑ
6. ΔΕΗ
7. ΕΚΟ-ΕΛ.Δ.Α.
8. ΕΛΙΝΟΙΑ
9. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.
10. INTERNATIONAL SERVICE A.E.T.E.
11. ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ
12. ΠΕΤΡΟΓΚΑΖ
13. ΠΕΤΡΟΛΑ
14. SHELL HELLAS
15. TEXACO

Γ) Φάρμακα-Καλλυντικά-Χημικά

Γ1) Φάρμακα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά

1. ABBOTT LABORATORIES HELLAS S.A.
2. AVENTIS PHARMA S.A.
3. ΑΡΙΒΙΤΑ
4. BEIERSDORF HELLAS
5. VETERIN A.B.E.E.
6. ΒΙΑΝΕΞ Α.Ε.
7. ΒΙΟΣΕΡ Α.Ε.
8. BOEHRINGER INGELHEIM HELLAS S.A.
9. BRISTOL-MYERS SQUIBB S.A.
10. GALENIKA S.A.
11. ΓΕΡΟΛΥΜΑΤΟΣ Α.Ε.Β.Ε.
12. GAP S.A.
13. GLAXO WELLCOME S.A.
14. DEMO A.B. & E.E.
15. ELPEN Φαρμακευτική Βιομηχανία Α.Ε.
16. ΕΥΡΗΚΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
17. JANSSEN-CILAG PHARMACEUTICAL S.A.
18. JOHNSON&JOHNSON HELLAS S.A.
19. CANA Φαρμ. Εργαστήρια Α.Ε.
20. COLGATE PALMOLIVE HELLAS S.A.
21. ΚΟΠΕΡ Α.Ε.
22. LAVIPHARM S.A.
23. L'OREAL HELLAS S.A.
24. ΜΙΝΕΡΒΑ Φαρμακευτική Α.Ε.
25. NOVARTIS HELLAS S.A.C.I.
26. ΠΑΠΟΥΤΣΑΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
27. PFIZER HELLAS S.A.
28. RECKITT BENCKIZER HELLAS S.A.
29. RILKEN S.A.
30. ROCHE
31. ROLCO BIANYL Α.Ε.
32. SANOFI SYNTHELABO S.A.
33. ΣΑΡΑΝΤΗΣ Α.Β. & Ε.Ε.
34. SCHERING-PLOUGH S.A.
35. UNILEVER HELLAS S.A.

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



36. UNI-PHARMA S.A.

37. ΦΑΜΑΡ Α.Β.Ε.

Γ2) Χημικά-Αέρια-Χρώματα-Εκρηκτικά

1. AIR LIQUIDE HELLAS A.E.B.A.
2. ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗΣ, Η., Α.Β.Ε.Ε.
3. ΒΑΥΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Β.&Ε.Ε.
4. ΒΕΡΝΙΛΑΚ Α.Ε.
5. ΒΕΧΡΩ Α.Ε.
6. ΒΙΒΕΧΡΩΜ ΔΡ ΣΤ. Δ. ΠΑΤΕΡΑΣ Α.Ε.
7. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΦΩΣΦΟΡΙΚΩΝ ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ Α.Ε.
8. ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.
9. ΓΙΑΝΝΙΔΗ ΑΦΟΙ, Α.Β.Ε.Ε.
10. DUROSTICK Ν. ΧΟΥΛΗΣ Α.Β.Ε.
11. ΕΥΘΥΜΙΑΔΗ, Κ. & Ν., Α.Β.Ε.Ε.
12. ΙΝΤΕΡΚΕΜ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.
13. ΛΙΝΤΕ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.
14. SULPHUR ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
15. ΤΟΣΟΗ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.
16. HAIFA CHEMICALS
17. ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε.

Δ) Ελαστικά-Πλαστικά-Μη μεταλλικά υλικά

1. ΑΛΦΑ ΜΠΕΤΟΝ
2. Α.Ε.Ε ΑΡΓΥΡΟΜΕΤΑΛΛΕΥΜΑΤΩΝ ΒΑΡΥΤΙΝΗΣ
3. ΑΡΓΩ Α.Ε. & Β.Ε.
4. ΑΣΠΡΟΚΑΤ
5. ΑΣΤΗΡ ΛΑΤΟ
6. ΑΧΑΪΚΑ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΦΟΙ ΘΑΝΑΣΟΥΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε.
7. ΒΕΤΑΝΕΤ Α.Β.Ε.Ε.
8. ΔΙΟΝΥΣΣΟΜΑΡΒΛΕ ΔΙΟΝΥΣΟΥ-ΠΕΝΤΕΛΗΣ
9. ΕΑΒ
10. EXTRA-PLAST Ι. ΡΟΥΠΑΣ Α.Ε.Β.Ε.
11. ΗΡΑΚΛΗΣ Α.Γ.Ε.Τ.
12. ΘΕΡΜΟΠΛΑΣΤΙΚΗ Α.Β.&Ε.Ε.
13. INTERBETON Α.Ε.
14. ΙΜΑΣ Α.Ε.
15. ΚΑΡΙΠΙΔΗ, Γ., ΑΦΟΙ, Α.Β.Ε.Ε.
16. ΚΡΙΣ-ΠΑΝ Α.Ε.
17. KUNSTSTOFF Α.Ε.
18. ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΜΑΡΜΑΡΑ ΔΡΑΜΑΣ Α.Ε.
19. ΛΑΜΑΠΛΑΣΤ Δ. ΛΑΓΟΣ & Α. ΜΑΝΔΑΛΤΣΗΣ Α.Ε.
20. ΛΑΝΤΖΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
21. ΜΑΡΜΑΡΑ ΝΑΞΟΥ Α.Ε.Β.Ε.
22. ΜΕΓΑΣΑΚΚΟΙ Α.Β. & Ε.Ε.
23. ΜΕΤΑΛΛΟΠΛΑΣΤΙΚΗ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Α.Β.Ε.Ε.
24. ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε.
25. MULTI FOAM Α.Β.Ε.Ε.
26. ΝΕΑ ΜΑΡΜΑΡΟΔΟΜΗ Σ.Π.Ε.
27. ΠΑΙΡΗΣ, Ε., Α.Β.Ε.Ε.
28. ΡΑΛΑΡΠΛΑΣΤ Α.Β.Ε.Ε.
29. ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ, Α.Γ., Α.Ε.
30. PIPELIFE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.

31. ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
32. ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β. & Ε.Ε.
33. ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε.
34. ΠΟΛΥΠΑΚ Α.Ε.
35. RICOMEX Α.Ε.
36. ΣΚΥΡΟΔΕΜΑ Ε.Β.Ε.Α.
37. TITAN Α.Ε.
38. TUPPERWARE HELLAS Α.Β.Ε.Ε.
39. FIBRAN Δ. ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΗΣ Α.Ε.
40. FLEXORACK Α.Ε.
41. ΧΑΛΚΙΣ Α.Β.Ε.Ε.
42. ΧΑΛΥΨ Α.Ε.

2. Υπηρεσίες

A) Τράπεζες

1. ABN AMRO
2. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
3. ALPHA BANK
4. AMERICAN EXPRESS LTD
5. ΑΣΠΣ
6. ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ
7. BANK OF NOVA SCOTIA
8. BARCLAYS BANK
9. BNP PARIBAS
10. ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
11. ΕΓΝΑΤΙΑ
12. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
13. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ
14. ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ
15. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ
16. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ
17. EFG EUROBANK ERGASIAS
18. ING BANK N.V.
19. CITIBANK N.A.
20. ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ
21. ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΣ
22. NOVABANK ΑΕ
23. ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.
24. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
25. SOCIETE GENERALE
26. ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ
27. HSBC BANK

B) Ασφάλειες

1. ΑΓΡΟΤΙΚΗ Α.Α.Ε. ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑΣ
2. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΕΕΓΑ
3. ALICO AIG LIFE
4. ALLIANZ ΑΕ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ
5. ALPHA ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
6. ΑΣΠΣ ΠΡΟΝΟΙΑ ΑΕ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ
7. ΑΤΛΑΝΤΙΚΗ ΕΝΩΣΙΣ ΑΕΓΑ
8. GENERALI LIFE ΑΕ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΖΩΗΣ
9. GENERALI HELLAS ΑΕ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΖΗΜΙΩΝ
10. ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΝΩΣΙΣ ΑΑΕ
11. ΕΘΝΙΚΗ ΑΕΕΓΑ
12. ΕΞΠΡΕΣ ΣΕΡΒΙΣ ΑΕ
13. ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΙΣ ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ ΜΙΝΕΤΤΑ ΑΕΕΓΑ
14. ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΠΙΣΤΗ ΑΕΓΑ
15. INTERAMERICAN ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΖΩΗΣ ΑΕ
16. INTERAMERICAN ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΖΗΜΙΩΝ ΑΕ
17. INTERAMERICAN ΥΓΕΙΑΣ ΑΕ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΒΟΗΘΕΙΑΣ
18. ΙΝΤΕΡΣΑΛΟΝΙΚΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΑΕ ΖΗΜΙΩΝ
19. COMMERCIAL UNION LIFE ΑΕΑΖ
20. METROLIFE ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΖΩΗΣ ΑΕ
21. Nationale-Nederlanden (ING)
22. ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

23. SCORLIFE ΑΕΑΕΖ

24. ΦΟΝΙΞ ΓΕΝΙΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΙ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ

Γ) Τηλεπικοινωνίες

1. ΓΕΡΜΑΝΟΣ
2. ERICSSON HELLAS
3. COSMOTE ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΕΣ

25. MULTICHOICE HELLAS

4. ΟΤΕ
5. ΠΑΝΑΦΟΝ ΑΕΕΤ
6. ΠΑΝΑΦΟΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕ
7. ΡΑΔΙΟ Α ΚΟΡΑΣΙΔΗΣ TELECOM
8. SIEMENS AG HELLAS
9. STET HELLAS ΑΕΒΕ
10. UNIFON ΑΕ

Δ) Μεταφορικές εταιρίες

Δ1) Αεροπορικές μεταφορές

1. ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ ΑΕ
2. ΑΧΟΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ
3. VIRGIN ATLANTICS AIRWAYS
4. ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ ΑΘΗΝΩΝ
5. CRONUS AIRLINES
6. ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΕΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ
7. ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΛΟΙΑ
8. ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ

Δ2) Χερσαίες μεταφορές

1. ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ
2. ΕΘΕΛ ΑΕ
3. ΕΛΕΥΘΕΡΑΚΟΣ Ν. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
4. ΗΣΑΠ ΑΕ
5. ΗΛΠΑΠ ΑΕ
6. ΟΣΕ ΑΕ

Δ3) Θαλάσσιες μεταφορές

1. ΔΑΝΕ ΘΑΛΑΣΣΙΑ ΓΡΑΜΜΗ ΑΕ
2. ΗΡΑΚΛΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ
3. ΛΑΣΙΘΙΩΤΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ
4. ΜΙΝΟΑΝ FLYING DOLPHINS ANE
5. ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ANE
6. ANEK ΑΕ
7. ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΣΒΟΥ
8. ΣΤΡΙΝΤΖΗ ΓΡΑΜΜΕΣ

Δ4) Υπηρεσίες μεταφορών

1. ΑΒΙΑΡΕΠΣ ΕΛΛΑΣ
2. ΑΙΓΕΑΝ OIL SA
3. ΑΤΤΙΚΑ MOVERS
4. ΒΕΙΝΟΓΛΟΥ ΟΡΦΕΥΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ
5. ΓΚΟΛΝΤΑΙΡ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΕΔΑΦΟΥΣ
6. ΕΝΩΣΗ ΑΘΗΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



7. ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΩΡΥΓΟΣ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ
8. IMPERIO FORWARDING AGENT
9. CAROCCI ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΕΙΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ
10. ΜΕΝΤΙΤΕΡΡΑΝΕΑΝ SHIPPING COMPANY ΕΛΛΑΣ
11. ΠΛΩΤΙΝ ΑΙΡ
12. ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ
13. SWISSPORT HELLAS
14. ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Ε) Εταιρίες πληροφορικής

1. ΔΕΛΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ
2. DECISION QUEST (INFOQUEST)
3. EUROPEAN DYNAMICS
4. INTRASOFT
5. LOGIC DIS
6. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ
7. ΠΟΥΛΙΑΔΗΣ
8. SAP HELLAS
9. SINGULAR
10. FORTHNET ΑΕ
11. UNISOFT

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Οι εταιρίες του δείγματος της έρευνας

1) Κλάδος Τροφίμων-Ποτών

Όνομα εταιρίας	Αντικείμενο απασχόλησης	Αριθμός εργαζομένων (ICAP 2002)
NESTLE Hellas	Παραγωγή γάλακτος, κακάο και γλυκισμάτων	681
ΦΑΓΕ Α.Ε.	Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων	1.083
ΚΑΛΑΣ Α.Ε.	Παραγωγή μαγειρικού άλατος	200
ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε.	Παραγωγή τοματοειδών, κονσέρβες	120-620
ΕΒΓΑ Α.Ε.	Παραγωγή γαλακτοκομικών, παγωτών, χυμών φρούτων	750
PEPSICO - HBH	Παρασκευή και εμφιάλωση ποτών	596
Coca-Cola – 3E	Παρασκευή και εμφιάλωση αναψυκτικών	1.768
KRAFT	Παρασκευή salad dressing, ketchup	240
ΝΗΡΕΑΣ	Βιομηχανία ποτών	455
ΕΛΑΪΣ Α.Ε.	Παραγωγή ελαιόλαδου	400
DIAGEO Hellas	Οινοπνευματώδη ποτά	190
ΠΑΥΛΙΔΗΣ	Παραγωγή σοκολάτας και γλυκισμάτων	300
ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ	Παραγωγή και εμφιάλωση μπίρας	1.400
ELITE	Παραγωγή φρυγανιών	270
ION	Σοκολατοβιομηχανία	1.080
ΝΙΚΑΣ	Παραγωγή αλλαντικών	269
BINGO Α.Ε.	Παραγωγή γκοφρετών	166

2) Κλάδος Πετρελαίου-Ενέργειας

Όνομα εταιρίας	Αντικείμενο απασχόλησης	Αριθμός εργαζομένων (ICAP 2002)
ΑΣΠΡΟΦΟΣ	Engineering	266
ΕΛ.ΠΕ. Α.Ε.	Δύλιση πετρελαίου και παρασκευή πετρελαϊκών προϊόντων	3.100
SHELL Hellas	Καύσιμα (βενζίνη και diesel)	400
BP Hellas	Καύσιμα	338
ΔΕΗ	Παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος - Δημόσια επιχείρηση ηλεκτρισμού	34.000
AVINOIL	Καύσιμα	184
ΠΕΤΡΟΛΑ Α.Ε.	Δύλιση πετρελαίου και παρασκευή πετρελαϊκών	580
PETROGAS	Καύσιμα, πετρέλαιο θέρμανσης	282
ΔΕΠΑ		234

3) Κλάδος Χημικών-Φαρμάκων

Όνομα εταιρίας	Αντικείμενο απασχόλησης	Αριθμός εργαζομένων (ICAP 2002)
VETERIN	Παραγωγή φαρμάκων	205
L'OREAL Hellas	Παρασκευή και εμπόριο καλλυντικών	367
JANSSEN-CILAG	Παραγωγή φαρμάκων	194
ΓΕΡΟΥΜΑΤΟΣ Α.Ε.	Παρασκευή χημικών και φαρμάκων	500
ROCHE	Παραγωγή φαρμάκων	300

ΒΙΑΝΕΞ Α.Ε.	Παραγωγή φαρμάκων	760
ΛΑΒΙΦΑΡΜ Α.Ε.	Παρασκευή φαρμάκων	233
HAIFA CHEMICALS	Παραγωγή χημικών προϊόντων	100
NOVARTIS	Παρασκευή φαρμάκων	330
ΑΡΙΒΙΤΑ	Παρασκευή φαρμακευτικών προϊόντων	105
ΦΑΜΑΡ	Παρασκευή φαρμάκων	750
ABBOTT Laboratories	Χημικά προϊόντα	200
UNILEVER Hellas	Απορρυπαντικά και άλλα	780

4) Κλάδος Πλαστικών και μη μεταλλικών υλικών

Όνομα εταιρίας	Αντικείμενο απασχόλησης	Αριθμός εργαζομένων (ICAP 2002)
FLEXOPACK Α.Ε.	Πλαστικές συσκευασίες	120
ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε.	Πλαστικές συσκευασίες	350
ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Α.Ε.	Παρασκευή σωληνώσεων και μονωτικών υλικών	455
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ	Παραγωγή πλαστικών	230
TITAN Α.Ε.	Παραγωγή τσιμέντου	1.230
ΕΑΒ	Εθνική Αεροπορική Βιομηχανία	2.850
LAMARPLAST ΑΕ	Βιομηχανία πλαστικών υλικών	140
KUNSTSTOFF	Πλαστικά υλικά και κατασκευές	106

5) Κλάδος Τραπεζών

Όνομα εταιρίας	Αντικείμενο απασχόλησης	Αριθμός εργαζομένων (ICAP 2002)
ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ	Τραπεζικές και χρημ/κές υπηρεσίες	8.112
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Τραπεζικές και χρημ/κές υπηρεσίες	15.520
EFG EUROBANK - ERGASIAS	Τραπεζικές και χρημ/κές υπηρεσίες	6.963

NOVA BANK	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	650
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	1.960
ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	1.263
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	3.600
ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	2.270
CITIBANK	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	1.200
HSBC	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	488
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	5.460
BARCLAY'S	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	
ABN-AMRO	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	320
BNP-Paribas	Τραπεζικές και χρημ/ικές υπηρεσίες	270

6) Κλάδος Ασφαλιστικών εταιριών

Όνομα εταιρίας	Αντικείμενο απασχόλησης	Αριθμός εργαζομένων (ICAP 2002)
ALICO Hellas	Ασφάλειες όλων των ειδών	225
ΑΛΦΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	Ασφαλιστικά προγράμματα	340
INTERAMERICAN ΖΩΗΣ	Ασφαλιστικά προγράμματα, ασφάλειες ζωής	1.069
ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	Ασφαλιστικά προγράμματα	100-110
INTERAMERICAN ΥΓΕΙΑΣ	Κάρτες νοσηλείας και άλλα παρόμοια ασφαλιστικά πακέτα	100
ING (πρώην NN)	Ασφαλιστικά προγράμματα	
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	Ασφαλιστικά προγράμματα	192
ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ ΜΙΝΕΤΑ	Ασφαλιστικά προγράμματα	102
ALLIANZ	Ασφαλιστικά προγράμματα	200
ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ	Ασφαλιστικά προγράμματα	335

7) Κλάδος Τηλεπικοινωνιών

Όνομα εταιρίας	Αντικείμενο απασχόλησης	Αριθμός εργαζομένων (ICAP 2002)
OTE	Σταθερή τηλεφωνία	21.925
VODAFONE	Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας	1.300
COSMOTE	Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας	436
ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Ε.	Δίκτυο διανομής κινητής τηλεφωνίας και παροχή ομοίων υπηρεσιών	313
STET HELLAS	Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας	1.000
UNIFON	Τηλεπικοινωνίες	831
ERICSSON Hellas	Εταιρία τηλεπικοινωνιών	
SIEMENS AG Hellas	Τηλεπικοινωνίες, προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας	700

8) Κλάδος Μεταφορών

Όνομα εταιρίας	Αντικείμενο απασχόλησης	Αριθμός εργαζομένων (ICAP 2002)
ATTICA MOVERS	Μεταφορές, οικοσκευές	122
A.I.A.	Αερολιμένας Αθηνών	375
ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ	Αεροπορική εταιρία, Εθνικός αερομεταφορέας	6.504
AEGEAN AIRLINES	Αεροπορικές μεταφορές	360
ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ	Αστικές συγκοινωνίες (Μετρό Αθ.)	350
CRONUS AIRLINES	Αεροπορικές μεταφορές	563
BLUE STAR FERRIES – STRITZIS LINES	Θαλάσσιες μεταφορές (Ferry boats)	595
SWISSPORT	Μεταφορική εταιρία	196

9) Κλάδος Πληροφορικής

Όνομα εταιρίας	Αντικείμενο απασχόλησης	Αριθμός εργαζομένων (ICAP 2002)
ΠΟΥΛΙΑΔΗΣ	Εταιρία πληροφορικής	381
ΔΕΛΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	Παραγωγή λογισμικού	945
FORTHNET	Παροχή υπηρεσιών Internet και άλλων υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας	264
INFOQUEST	Εταιρία πληροφορικής	100
LOGICDIS	Παραγωγή λογισμικού	470
INTRASOFT	Παραγωγή εξειδικευμένου λογισμικού	930
SAP Hellas	Εταιρία πληροφορικής	300

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3
Το ερωτηματολόγιο της έρευνας



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
(πρώην ΑΣΟΕΕ)

ΠΑΤΗΣΙΩΝ 76 - 10434 ΑΘΗΝΑ - ΤΗΛ: 8203471 - FAX: 8203475 email: vrap@aueb.gr

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Διοικητικά Στελέχη και Επιχειρήσεις

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης ερευνητικής προσπάθειας που διεξάγεται από το **Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών** και πραγματεύεται το ρόλο των διοικητικών στελεχών στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Στόχος της έρευνας είναι να αντληθεί συγκριτική πληροφόρηση για το πως οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα αξιοποιούν τα διοικητικά στελέχη τους. Φιλοδοξούμε να αντλήσουμε στοιχεία από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και στελεχών. Μια από τις επιχειρήσεις που επελέγη είναι και η δική σας.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι **αυστηρά επιστημονικός**. Όλες οι πληροφορίες που δίνονται θα τηρηθούν με **απόλυτη εχεμύθεια και η πλήρης ανωνυμία είναι εξασφαλισμένη**. Σε κανένα σημείο της έρευνας μας δεν θα γίνεται αναφορά σε μεμονωμένες επιχειρήσεις ή στελέχη. Αντίθετα, μας ενδιαφέρει να διερευνήσουμε συνολικά τις πρακτικές των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας ιδιαίτερα πολύτιμη είναι η δική σας συμβολή. Θα σας παρακαλούσαμε να διαθέσετε τα 25-30 λεπτά που απαιτούνται για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Στις απαντήσεις σας, παρακαλούμε να **περιγράψετε τις πρακτικές όπως αυτές συμβαίνουν στην επιχείρηση που σήμερα εργάζεστε και όχι όπως πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είχαν συμβεί**.

Εφ' όσον το επιθυμείτε, μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, θα πάρετε έκθεση με τα κύρια αποτελέσματά της.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συμβολή σας στη έρευνά μας, και είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση (vrap@aueb.gr ή 210-8203471).

Με εκτίμηση,

Βασίλης Παπαδάκης (PhD London Business School)
Αναπληρωτής Καθηγητής Ο.Π.Α.

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Τμήμα Ι: Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης και του Περιβάλλοντός της

Ερ. 1: Όνομα Επιχείρησης	
--------------------------	--

Ερ. 2: Αν το ανώτατο επίπεδο ιεραρχίας της επιχείρησης που εργάζεστε είναι 1 (δηλαδή το επίπεδο του Διευθύνοντα Συμβούλου/Γενικού Διευθυντή), και το χαμηλότερο είναι το 7, κυκλώστε τον αριθμό της κλίμακας που δείχνει τη δική σας θέση στην ιεραρχία.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Ερ. 3: Παρακαλούμε δείξτε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις οι οποίες αναφέρονται στην επιχείρησή σας και στο περιβάλλον λειτουργίας της.

Βάλτε τον πιο κατάλληλο αριθμό (1-5) στο κενό στα αριστερά της κάθε μιας πρότασης χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

1. _____ Στην αγορά μας, οι προτιμήσεις των πελατών μπορούν ν' αλλάξουν αρκετά με το χρόνο
2. _____ Ορισμένες φορές οι πελάτες μας είναι πολύ ευαίσθητοι ως προς την τιμή, ενώ άλλες φορές η τιμή είναι σχετικά ασήμαντη
3. _____ Οι ανταγωνιστές μας είναι σχετικά αδύναμοι
4. _____ Παρατηρούμε ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας από πελάτες που δεν τα έχουν αγοράσει ποτέ πριν
5. _____ Οι σπιεδονοί πελάτες μας είναι οι ίδιοι με αυτούς του παρελθόντος
6. _____ Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουμε σ' αυτόν τον κλάδο είναι πολύ σκληρός
7. _____ Υπάρχουν πολλοί "πόλεμοι προώθησης" σ' αυτόν τον κλάδο
8. _____ Οτιδήποτε ένας ανταγωνιστής μπορεί να προσφέρει, εύκολα μπορούν να το προσφέρουν και οι άλλοι
9. _____ Ο ανταγωνισμός στην τιμή είναι χαρακτηριστικό αυτού του κλάδου
10. _____ Σχεδόν κάθε μέρα ακούμε και για μια νέα κίνηση ενός ανταγωνιστή
11. _____ Η τεχνολογία που επικρατεί σ' αυτόν τον κλάδο αλλάζει πολύ νοήνοα
12. _____ Οι τεχνολογικές αλλαγές δίνουν μεγάλες ευκαιρίες σ' αυτόν τον κλάδο
13. _____ Είναι πολύ εύκολο να προβλέψεις που θα βρίσκεται η τεχνολογία σ' αυτόν τον τομέα τα επόμενα 2 με 3 χρόνια
14. _____ Ένας μεγάλος αριθμός ιδεών για νέα προϊόντα/υπηρεσίες έγιναν δυνατές με τις τεχνολογικές εξελίξεις σ' αυτόν τον τομέα
15. _____ Είναι εύκολο για μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο μας

16. _____ Η νομοθεσία στον κλάδο μας αλλάζει συχνά

Ερ. 4: Πως θα χαρακτηρίζατε το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας; Τσεκάρετε με ✓ το τετράγωνο εκείνο που εκφράζει καλύτερα την περίπτωση της επιχείρησής σας.

	1	2	3	4	5	
Πολύ ασφαλές, μικρή απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης						Πολύ επικίνδυνο, ένα λανθασμένο βήμα μπορεί να σημάνει τη διάλυση της εταιρείας
Πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις και προώθηση προϊόντων						Πολύ αγχώδες, απαιτητικό, εχθρικό, πολύ δύσκολο για επιβίωση
Περιβάλλον το οποίο η επιχείρησή μας μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς το συμφέρον της						Ένα κυρίαρχο περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι πρωτοβουλίες της επιχείρησής μας είναι ασήμαντες μπροστά στις ισχυρότατες δυνάμεις της αγοράς και της τεχνολογίας

Ερ. 5: Για κάθε μια από τις πιο κάτω προτάσεις παρακαλώ τσεκάρετε το τετράγωνο το οποίο περιγράφει την κατάσταση στην επιχείρησή σας.

Βάλτε τον πιο κατάλληλο αριθμό (1-5) στο κενό στα αριστερά της κάθε μιας πρότασης χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	
1. _____					Η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει ποσοτικούς στόχους για την επιχείρηση συνολικά και κάθε τμήμα της
2. _____					Η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον
3. _____					Υπάρχει ένα στέλεχος ή ομάδα στελεχών που ασχολούνται αποκλειστικά με το να συντονίζουν τον μακροχρόνιο επιχειρησιακό προγραμματισμό
4. _____					Η ανώτατη διοίκηση έχει αναπτύξει ένα κλίμα που υποστηρίζει την προσπάθεια για μακροχρόνιο προγραμματισμό
5. _____					Αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν κάθε κύρια στρατηγική
6. _____					Κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό
7. _____					Οι επικεφαλές των τμημάτων υποβάλλουν μακροχρόνια (πχ τριετή, πενταετή) προγράμματα στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση
8. _____					Το να ακολουθεί κανείς τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς στην επιχείρηση
9. _____					Για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την επίλυσή τους
10. _____					Ακόμα και μικρής σημασίας ζητήματα θα πρέπει να μεταβιβάζονται στα ανώτερα στελέχη για επίλυση
11. _____					Κάθε απόφαση που παίρνει ένας εργαζόμενος πρέπει να έχει την έγκριση του ανωτέρου του
12. _____					Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δημιουργούν τους δικούς τους κανόνες στη δουλειά
13. _____					Οι εργαζόμενοι ελέγχονται συνεχώς για πιθανή παράβαση κανονισμών

14. _____ Κάθε εργαζόμενος έχει μια συγκεκριμένη εργασία να εκτελέσει
15. _____ Η επιχείρηση διατηρεί στοιχεία για την απόδοση του κάθε εργαζομένου

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

16. _____ Κάθε εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί αυστηρούς κανόνες στην εκτέλεση της δουλειάς του
17. _____ Για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν

Ερ. 6: “Σε τί βαθμό άλλα στελέχη εκτός της ανώτατης διοίκησης (δηλ. διευθυντές δευτέρου επιπέδου και κάτω) συμμετέχουν ή επηρεάζουν αποφάσεις που αφορούν.....”:

Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

1. _____ ... επιλογή και χρηματοδότηση σημαντικών επενδυτικών προτάσεων
2. _____ ... στρατηγική πωλήσεων
3. _____ ... ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών
4. _____ ... μακροχρόνιος επιχειρησιακός προγραμματισμός
5. _____ ... πρόσληψη νέων διοικητικών στελεχών
6. _____ ... προαγωγή κάποιου από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης
7. _____ ... στρατηγική μάρκετινγκ για ένα νέο προϊόν ή αλλαγές στην υπάρχουσα στρατηγική μάρκετινγκ
8. _____ ... εξαγορά ή έλεγχος άλλων επιχειρήσεων

Τμήμα Β: Χαρακτηριστικά της εργασίας σας

Ερ. 7: Σύμφωνα με την εμπειρία σας ως μάνατζερ στην συγκεκριμένη επιχείρηση, πόσο συχνά επιτελείτε τις πιο κάτω δραστηριότητες;

Βάλτε τον πιο κατάλληλο αριθμό (1-5) στο κενό στα αριστερά της κάθε μιας πρότασης χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα

Πολύ σπάνια	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

1. _____ Παρακολουθώ και αξιολογώ το αντίκτυπο των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
2. _____ Υλοποιώ σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων της ανώτατης διοίκησης.
3. _____ Συλλέγω πληροφορίες από διάφορες πηγές και τις μεταβιβάζω στην ανώτατη διοίκηση, τονίζοντας

	Πολύ σπάνια	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
	1	2	3	4	5

3. _____ Συλλέγω πληροφορίες από διάφορες πηγές και τις μεταβιβάζω στην ανώτατη διοίκηση, τονίζοντας τη στρατηγική τους σημασία.
4. _____ Αξιολογώ τα πλεονεκτήματα νέων προτάσεων, εγκρίνοντας ορισμένες και απορρίπτοντας άλλες.
5. _____ Μετατρέπω τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης σε προσωπικούς στόχους για τους υφισταμένους μου.
6. _____ Προσπαθώ στο χώρο ευθύνης μου να επικρατεί ένα (ασφαλές) κλίμα που να επιτρέπει στους υφισταμένους μου πειραματισμούς.
7. _____ Ψάχνω για νέες ευκαιρίες και τις παρουσιάζω στην ανώτατη διοίκηση.
8. _____ Προωθώ τις πρωτοβουλίες της ανώτατης διοίκησης στους υφισταμένους μου.
9. _____ Ενθαρρύνω τη δημιουργία πολυσυλλεκτικών ομάδων επίλυσης προβλημάτων.
10. _____ Παρακολουθώ και ενημερώνω τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τις ενέργειες των ανταγωνιστών, προμηθευτών και άλλων εξωτερικών παραγόντων.
11. _____ Αιτιολογώ στα ανώτερα διοικητικά στελέχη τις πρακτικές που ήδη έχω εφαρμόσει στο τμήμα μου.
12. _____ Μετασχηματίζω τους στόχους της επιχείρησης σε σχέδια δράσης για το τμήμα μου.
13. _____ Προτείνω νέα προγράμματα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, εξηγώντας την αναγκαιότητά τους.
14. _____ Παρακολουθώ τις δραστηριότητες του τμήματός μου ώστε να είμαι βέβαιος ότι ακολουθούν τους στόχους της ανώτατης διοίκησης.
15. _____ Όταν παρουσιάζω στρατηγικές και κάνω προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση σκέφτομαι τόσο το καλό του τμήματός μου όσο και αυτό της επιχείρησης συνολικά.
16. _____ Εξηγώ στους υφισταμένους μου τη λογική που υπάρχει πίσω από τη στρατηγική που ακολουθούμε.
17. _____ Επιβραβεύω τους ανθρώπους που συνεισφέρουν στην επιτυχία της εφαρμοζόμενης στρατηγικής.
18. _____ Διασφαλίζω ότι οι υφιστάμενοί μου κατανοούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που ακολουθεί η ανώτατη διοίκηση.
19. _____ Συναντιέμαι συχνά με πελάτες προκειμένου να κατανοήσω πως μπορούμε να ικανοποιήσουμε καλύτερα τις ανάγκες τους.
20. _____ Διατηρώ επαφές με άτομα ή προμηθευτές εκτός του οργανισμού, τα οποία μπορεί να παρέχουν πληροφορίες για σημαντικές νέες εξελίξεις και γεγονότα.
21. _____ Αναζητώ διαρκώς πληροφορίες για τις ενέργειες των ανταγωνιστών μας.
22. _____ Προσπαθώ να είμαι ενήμερος για τις νέες εξελίξεις στο πεδίο της ειδικότητάς μου.
23. _____ Διασφαλίζω ότι σημαντικές πληροφορίες για την αγορά και τους πελάτες μας διοχετεύονται προς την ανώτατη διοίκηση.
24. _____ Παρέχω βοήθεια, υποστήριξη και πόρους σε εργαζόμενους άλλων τμημάτων όταν μου ζητείται.

26.	_____	Ορισμένες φορές δεν ενημερώνω την ανώτατη διοίκηση για αλλαγές που κάνω μέσα στο τμήμα μου.			
27.	_____	Έχω κοινωνικές σχέσεις με άλλα στελέχη της επιχείρησης.			
28.	_____	Γνωρίζω ποιος είναι κατάλληλος για την κάθε δουλειά μέσα στην επιχείρηση.			
29.	_____	Φροντίζω οι υφιστάμενοί μου να νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον.			
30.	_____	Παρέχω προσωπική βοήθεια στα ατομικά προβλήματα των συναδέλφων μου.			
	Πολύ σπάνια	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
	1	2	3	4	5

31. _____ Σε περίπτωση αλλαγών, βοηθώ να αποφευχθούν τα αρνητικά που προέρχονται από την απότομη αλλαγή από την μία πλευρά και την αδράνεια από την άλλη.
32. _____ Συμβάλλω αποτελεσματικά στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Τμήμα III: Χαρακτηριστικά Στελεχών

Ερ. 8: Πιο κάτω υπάρχουν ορισμένες προτάσεις που περιγράφουν διάφορα πράγματα που οι άνθρωποι κάνουν ή προσπαθούν να κάνουν στην εργασία τους. Θα θέλαμε να ξέρουμε, ποιες από αυτές τις προτάσεις πιστεύετε ότι περιγράφουν πιο πιστά τη δική σας συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της εργασίας σας. Παρακαλώ τσεκάρετε το τετράγωνο που περιγράφει καλύτερα τις δικές σας πράξεις. Θυμηθείτε: Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις και απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις ειλικρινά.

Βάλτε τον πιο κατάλληλο αριθμό (1-5) στο κενό στα αριστερά της κάθε μιας πρότασης χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα

Ποτέ	Σπανίως	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα
1	2	3	4	5

1. _____ Κάνω το καλύτερο δυνατόν όταν η φύση της εργασίας μου είναι εξαιρετικά δύσκολη
2. _____ Προσπαθώ πολύ σκληρά για να βελτιώσω την απόδοσή μου στην εργασία μου
3. _____ Αναλαμβάνω κινδύνους και δουλεύω σκληρά για να προοδεύσω στην εργασία μου
4. _____ Προσπαθώ να αποφύγω επιπλέον υπευθυνότητες στην εργασία μου
5. _____ Προσπαθώ πάντα να αποδίδω καλύτερα από τους συνεργάτες μου
6. _____ Δεν μπορώ εύκολα να ξεχάσω την εργασία μου ακόμα και όταν είμαι σε διακοπές

Ερ. 9: Κατανείματα 100 πόντους στις παρακάτω φιλοδοξίες-απαιτήσεις που έχετε από την εταιρεία που εργάζεστε (ΠΡΟΣΟΧΗ το άθροισμα θα πρέπει να είναι ακριβώς 100 πόντοι)

_____	Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον
+ _____	Υψηλές αποδοχές
+ _____	Υψηλό κύρος της εταιρείας που εργάζομαι
+ _____	Δυνατότητα εξέλιξης στην επιχείρηση
+ _____	Σιγουριά-Ασφάλεια για τη θέση εργασίας
= 100	

Ερ. 10: Στη συνέχεια υπάρχουν 10 ζευγάρια των δύο προτάσεων. Για κάθε ζευγάρι παρακαλώ σημειώστε στο πλαίσιο που υπάρχει δεξιά, εκείνη την πρόταση (δηλαδή την Α ή τη Β) με την οποία συμφωνείτε περισσότερο. Ακόμη και αν δεν συμφωνείτε με καμία από τις δύο προτάσεις (Α ή Β), παρακαλώ σημειώστε εκείνη με την οποία διαφωνείτε λιγότερο. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

A ή B

1.	A. Πολλά από τα δυσάρεστα γεγονότα στη ζωή μιας επιχείρησης εν μέρει οφείλονται στην κακή τύχη B. Τα δυσάρεστα γεγονότα στη ζωή των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα λαθών που οι ίδιες έχουν κάνει	<input type="checkbox"/>
2.	A. Χωρίς κάποιες διακοπές για σπάσιμο της ρουτίνας, κάποιος δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός ηγέτης B. Οι ικανοί άνθρωποι που αποτυγχάνουν να γίνουν ηγέτες δεν έχουν επωφεληθεί από τις ευκαιρίες που τους παρουσιάστηκαν	<input type="checkbox"/>
3.	A. Έχω πολύ συχνά καταλήξει στο συμπέρασμα ότι, οτιδήποτε είναι να συμβεί θα συμβεί B. Όποτε εμπιστευθήκα στην τύχη, τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν τόσο ευνοϊκά για μένα όσο όταν αποφάσισα να ακολουθήσω μια συγκεκριμένη πορεία	<input type="checkbox"/>
4.	A. Το να γίνεις επιτυχημένος είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς, η τύχη πολύ λίγο συνεισφέρει B. Το να βρεις μια καλή δουλειά εξαρτάται κυρίως από το να βρίσκεσαι στο κατάλληλο μέρος τον κατάλληλο χρόνο	<input type="checkbox"/>
5.	A. Ο μέσος πολίτης μπορεί να επηρεάσει τις κυβερνητικές αποφάσεις B. Αυτός ο κόσμος διοικείται από τους λίγους που είναι στην εξουσία και δεν υπάρχουν πολλά που ο απλός άνθρωπος μπορεί να κάνει γι' αυτό.	<input type="checkbox"/>
6.	A. Όταν κάνω σχέδια, είμαι σχεδόν σίγουρος ότι μπορώ να τα υλοποιήσω B. Δεν είναι πάντα σοφό να προγραμματίζεις πολύ μακριά στο μέλλον γιατί πολλά πράγματα έτσι και αλλιώς καταλήγουν να είναι θέμα της καλής ή κακής τύχης	<input type="checkbox"/>
7.	A. Το ποιος ανέρχεται στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες συχνά εξαρτάται από το ποιος είναι αρκετά τυχερός να βρίσκεται πρώτος στο σωστό μέρος B. Το να κάνουν οι άνθρωποι πάντα το σωστό εξαρτάται από τις ικανότητες. Η τύχη παίζει πολύ μικρή ή καθόλου σημασία	<input type="checkbox"/>
8.	A. Κάποιος πρέπει πάντα να είναι πρόθυμος να παραδέχεται τα λάθη του. B. Συνήθως είναι καλύτερα για κάποιον να κρύβει τα λάθη του	<input type="checkbox"/>

9.	A. Ένας καλός ηγέτης αναμένει από τους υφισταμένους του να αποφασίσουν από μόνοι τους τι πρέπει να κάνουν B. Ένας καλός ηγέτης, κάνει σαφές στον καθένα τι πρέπει να κάνει	<input type="text"/>
10.	A. Πολλές φορές αισθάνομαι ότι έχω μικρή επιρροή σε πράγματα που μου συμβαίνουν B. Είναι αδύνατο για μένα να πιστέψω ότι η τύχη παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη ζωή μου	<input type="text"/>

Ερ. 11: Διαβάστε προσεκτικά τις παρακάτω προτάσεις και απαντήστε πόσο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με κάθε μια από αυτές.

Βάλτε τον πιο κατάλληλο αριθμό (1-5) στο κενό στα αριστερά της κάθε μιας πρότασης χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

1.	Ένας ειδικός που δεν καταλήγει σε μια συγκεκριμένη απάντηση πιθανότατα δεν γνωρίζει και τόσα πολλά	<input type="text"/>		
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

2. Δεν υπάρχει πραγματικά κάποιο επιχειρησιακό πρόβλημα που να μην έχει λύση
3. Καλή δουλειά είναι αυτή που το τι πρέπει να γίνει και το πως πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα
4. Μακροχρόνια είναι πιθανό να επιτύχεις περισσότερα επιλύοντας μικρά και απλά προβλήματα, από μεγάλα και πολύπλοκα
5. Αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο από το άγνωστο
6. Είναι πιο ευχάριστο να ασχολείσαι με περίπλοκα προβλήματα από το να λύνεις εύκολα
7. Οι άνθρωποι που επιμένουν σε μια απάντηση ΝΑΙ ή ΟΧΙ απλά δεν γνωρίζουν πόσο περίπλοκα είναι στην πραγματικότητα τα πράγματα
8. Πολλές φορές αναγκαζόμαστε να βασιστούμε σε ελλιπή πληροφόρηση για να πάρουμε σημαντικές αποφάσεις
9. Τα διοικητικά στελέχη που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν τη δυνατότητα σε κάποιον να δείξει πρωτοβουλία και πρωτοτυπία
10. Οι άνθρωποι που προτιμούν την περιπέτεια και την εξερεύνηση πετυχαίνουν περισσότερα από τους συστηματικούς και τακτικούς ανθρώπους.

Ερ. 12: Πιο κάτω υπάρχουν ορισμένες προτάσεις που περιγράφουν διάφορες καταστάσεις. Θα θέλαμε να ξέρουμε ποιες από αυτές τις προτάσεις πιστεύετε ότι περιγράφουν πιο πιστά τη δική σας συμπεριφορά. Παρακαλώ θυμηθείτε: Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Βάλτε τον πιο κατάλληλο αριθμό (1-5) στο κενό στα αριστερά της κάθε μιας πρότασης χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5
1.	_____	Εάν επένδνα σε μετοχές, πιθανότατα θα επέλεγα ασφαλείς μετοχές πολύ γνωστών εταιρειών		
2.	_____	Εάν το πιθανό κέρδος ήταν πολύ μεγάλο δεν θα δίσταζα να επενδύσω τα χρήματά μου σε μια καινούρια επιχείρηση που θα υπήρχε περίπτωση να πτωχεύσει		
3.	_____	Πιθανότατα δεν θα έπαιρνα το ρίσκο να δανειστώ χρήματα για κάποια δουλειά, ακόμα κι αν αυτή μπορούσε να αποβεί κερδοφόρα		
4.	_____	Θα προτιμούσα μια εργασία που θα είχε αλλαγή, ταξίδια και ποικιλία παρόλο που θα ήταν ριψοκίνδυνη και ανασφαλής		
5.	_____	Συχνά απολαμβάνω να παίρνω κινδύνους		
6.	_____	Θεωρώ τη ζωή χωρίς κινδύνους, πολύ βαρετή και ανούσια		
7.	_____	Αν ήθελα να φύγω από τη δουλειά μου θα εύρισκα πρώτα μιαν άλλη και μετά θα έφευγα		
8.	_____	Είμαι ιδιαίτερα επιφυλακτικός έναντι νεωτεριστικών καταστάσεων/ιδεών		
9.	_____	Όταν αγοράζω πράγματα, συνήθως εξετάζω την εγγύηση		

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5
10.	_____	Πιστεύω ότι οι άνθρωποι δαπανούν υπερβολικά πολλά χρήματα στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν το μέλλον τους (ασφάλειες, αποταμίευση)		
11.	_____	Πιστεύω ότι το στοιχείο του κινδύνου προσθέτει ενδιαφέρον στη ζωή		
12.	_____	Πιστεύω ότι δεν θα έπρεπε ούτε να χρωστάμε ούτε να δανείζουμε		

Τμήμα IV. Ικανοποίηση

Ερ. 13: Παρακαλούμε δείξτε, τον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε, με κάθε μια από τις πιο κάτω προτάσεις.

Βάλτε τον πιο κατάλληλο αριθμό (1-5) στο κενό στα αριστερά της κάθε μιας πρότασης χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5
1.	_____	Είμαι πρόθυμος να καταβάλω μεγάλη προσπάθεια, περισσότερο από αυτή που απαιτείται κανονικά, για να βοηθήσω την επιχείρησή μου να επιτύχει		
2.	_____	Όταν συζητάω με φίλους μου για την επιχείρηση όπου εργάζομαι, την παρουσιάζω σαν μια εξαιρετική περίπτωση για να εργασθεί κανείς		

3. _____ Αισθάνομαι πολύ λίγη ηθική δέσμευση προς την επιχείρηση που εργάζομαι
4. _____ δεχόμουν να κάνω σχεδόν οποιαδήποτε εργασία προκειμένου να παραμείνω στην επιχείρηση που εργάζομαι
5. _____ Δεν θα με πείραζε να εργασθώ σε μια διαφορετική επιχείρηση αν το είδος της εργασίας ήταν παρόμοιο
6. _____ Βρίσκω ότι οι αξίες μου και οι αξίες της επιχείρησης σχεδόν συμπίπτουν
7. _____ Είμαι υπερήφανος να λεω σε άλλους ότι εργάζομαι σ' αυτή την επιχείρηση
8. _____ Αυτή η επιχείρηση μου δημιουργεί τη διάθεση να καταβάλω κάθε προσπάθεια για να αποδώσω περισσότερο
9. _____ Με την παραμικρή αφορμή θα έφευγα από αυτή την επιχείρηση
10. _____ Είμαι εξαιρετικά ικανοποιημένος από την επιλογή που έκανα να έρθω σε αυτή την επιχείρηση σε σύγκριση με άλλες προσφορές που είχα όταν αναζητούσα εργασία
11. _____ Δεν υπάρχουν πολλά οφέλη από το να μένει κανείς επ' αόριστο σε αυτή την επιχείρηση
12. _____ Συχνά δυσκολεύομαι να συμφωνήσω με την πολιτική της επιχείρησης πάνω σε σημαντικά θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους

Τμήμα V: Δημογραφικά στοιχεία

Ερ. 14: Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση;

Χρόνια

Ερ. 15: Πόσα χρόνια βρίσκεστε στη συγκεκριμένη θέση;

Χρόνια

Ερ. 16: Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

Έως Γυμνάσιο Λύκειο Πανεπιστήμιο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Ερ. 17: Μηνιαίες καθαρές αποδοχές από την συγκεκριμένη εργασία

0-700€ 700-1400€ 1400-2100€ 2100-2800€ Άνω των 2800€

Ερ. 18: Τα τελευταία 2 χρόνια έχετε παρακολουθήσει κάποιο/α πρόγραμμα/τα επιμόρφωσης/σεμινάρια;

Ναι Όχι

Ερ.19: Φύλο

Άντρας Γυναίκα

Ερ. 20: Τι ποσοστό (κατά προσέγγιση), των ανωτάτων στελεχών της επιχείρησης (Διευθύνων Σύμβουλος και διευθυντές τμημάτων είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ)

%

Ερ. 21: Το σημερινό ανώτατο διοικητικό στέλεχος (πχ Διευθύνων Σύμβουλος) είναι και ο ιδρυτής της επιχείρησης;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Ερ. 22: Είναι η επιχείρησή σας εισηγμένη στο χρηματιστήριο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

**Σας ευχαριστούμε που μας διαθέσατε τον πολύτιμο χρόνο σας.
Εάν το επιθυμείτε, ζητήστε μας να σας στείλουμε τα αποτελέσματα της έρευνας, μόλις αυτή ολοκληρωθεί.**

Επιπλέον Ερωτηματολόγιο: (Το συμπληρώνουμε μόνοι μας για κάθε επιχείρηση)

Ερ. 23: Επωνυμία Επιχείρησης

Ερ. 24: Ονοματεπώνυμο ερευνητή που πήρε τη συνέντευξη

Ερ. 25: Πότε ιδρύθηκε η επιχείρηση:: _____ (έτος)

Ερ. 26: Κλάδος δραστηριότητας

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Τρόφιμα - Ποτά | <input type="checkbox"/> Τραπεζικός |
| <input type="checkbox"/> Χημικών - φαρμάκων | <input type="checkbox"/> Τηλεπικοινωνιών |
| <input type="checkbox"/> Πετρέλαιο-Ενέργεια | <input type="checkbox"/> Μεταφορές |
| <input type="checkbox"/> Πλαστικά-Ελαστικά | <input type="checkbox"/> Ασφαλιστικός |
| <input type="checkbox"/> Μεταλλουργία & μεταλλικά προϊόντα | <input type="checkbox"/> Πληροφορικής |

Ερ. 27: Ονοματεπώνυμο στελέχους που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο

Ερ. 28: Θέση στελέχους στην επιχείρηση + Διεύθυνση του + τηλέφωνο επικοινωνίας

1 Θέση στην επιχείρηση

2 Διεύθυνση

3 Τηλέφωνο

Ερ.29: Μέγεθος επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων)

Ερ.30: Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησής σας; (παρακαλούμε τσεκάρτε μόνον ένα):

1. Επιχείρηση ιδιωτική με ευρεία διασπορά μετοχών 1
2. Ιδιωτική Επιχείρηση όπου την ιδιοκτησία κατέχει μια μικρή ομάδα κύριων μετόχων 2
3. Δημόσια ή ελεγχόμενη από το κράτος Επιχείρηση 3

Ερ.31: Η επιχείρηση είναι ελληνικής ή πολυεθνικής ιδιοκτησίας (παρακαλούμε τσεκάρτε μόνον ένα):

1. Ελληνικής ιδιοκτησίας 1
2. Πολυεθνική 2

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΤΡΑ (ICAP) (Το συμπληρώνουμε μόνοι μας για κάθε επιχείρηση)

	1998	1999	2000	2001	(σε χιλιάδες Ευρά)
1. Συνολικές Πωλήσεις	_____	_____	_____	_____	_____
2. Μικτό Κέρδος	_____	_____	_____	_____	_____
3. Κέρδος προ τόκων και φόρων	_____	_____	_____	_____	_____
4. Κέρδος προ φόρων	_____	_____	_____	_____	_____
5. Συνολικά κεφάλαια	_____	_____	_____	_____	_____
6. Καθαρό πάγιο κεφάλαιο	_____	_____	_____	_____	_____
7. Μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες υποχρεώσεις	_____	_____	_____	_____	_____
8. Ίδια κεφάλαια	_____	_____	_____	_____	_____

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 Στατιστικές Αναλύσεις

Αθροιστικές μεταβλητές – Ανάλυση αξιοπιστίας

Αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q3.1	3,4389	,9925	180,0
2.	Q3.2	3,4889	1,0055	180,0
3.	Q3.4	3,2000	,9537	180,0
4.	R3.5	3,1000	1,0033	180,0
5.	Q3.11	3,2333	1,1917	180,0
6.	Q3.12	3,5167	1,1602	180,0
7.	R3.13	2,7944	1,0919	180,0
8.	Q3.14	3,6722	,9793	180,0
9.	Q3.15	2,1222	,9783	180,0
10.	Q3.16	2,5833	1,0021	180,0

N of Cases = 180,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	31,1500	30,8321	5,5527	10

Inter-item Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,2227	-,1026	,8508	,9534	-8,2922	,0375

Inter-item Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,2013	-,0904	,6154	,7058	-6,8073	,0250

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q3.1	27,7111	24,6535	,5269	,3367	,6775
Q3.2	27,6611	26,8175	,2884	,1370	,7147
Q3.4	27,9500	25,7126	,4353	,2492	,6927
R3.5	28,0500	27,7796	,1934	,1253	,7288

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Q3.11	27,9167	23,0601	,5550	,4721	,6678
Q3.12	27,6333	23,1944	,5630	,5196	,6669
R3.13	28,3556	24,6773	,4575	,2942	,6874
Q3.14	27,4778	24,9548	,5027	,3753	,6818
Q3.15	29,0278	29,0774	,0756	,1092	,7445
Q3.16	28,5667	27,5207	,2194	,0986	,7249

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = ,7222 Standardized item alpha = ,7159

Ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. R3.3
2. Q3.6 ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ
3. Q3.7 ΠΟΛΕΜΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ
4. Q3.8 ΕΥΚΟΛΙΑ ΜΙΜΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
5. Q3.9 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΤΙΜΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ
6. Q3.10 ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

		Mean	Std Dev	Cases
1.	R3.3	3,7011	1,0364	184,0
2.	Q3.6	3,8533	1,0376	184,0
3.	Q3.7	3,7283	,9593	184,0
4.	Q3.8	3,1739	1,0255	184,0
5.	Q3.9	3,3913	,9913	184,0
6.	Q3.10	3,0543	1,1534	184,0

N of Cases = 184,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	20,9022	15,4002	3,9243	6

Inter-item Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,2988	-,0081	,5938	,6019	-73,5074	,0344

Inter-item Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
------	---------	---------	-------	---------	----------

,2774 -,0079 ,5965 ,6044 -75,8650 ,0292

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
R3.3	17,2011	11,4511	,4099	,3048	,6647
Q3.6	17,0489	10,1670	,6281	,5020	,5911
Q3.7	17,1739	10,8330	,5775	,4224	,6136
Q3.8	17,7283	12,0350	,3252	,1195	,6908
Q3.9	17,5109	13,2458	,1624	,0631	,7354
Q3.10	17,8478	10,3046	,5085	,2984	,6307

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,6985 Standardized item alpha = ,6973

Εχθρικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Mean	Std Dev	Cases
1. Q4.1	2,8994	,8938	179,0
2. Q4.2	2,7765	,8902	179,0
3. Q4.3	2,7486	,9292	179,0
N of Cases =	179,0		

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	8,4246	4,5266	2,1276	3

Inter-item
Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,3453	,3229	,3594	,0365	1,1131	,0003

Inter-item
Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,4227	,3888	,4517	,0629	1,1619	,0008

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q4.1	5,5251	2,3631	,4966	,2509	,5986
Q4.2	5,6480	2,3080	,5272	,2788	,5596
Q4.3	5,6760	2,3102	,4790	,2309	,6223

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,6866 Standardized item alpha = ,6871

Συστήματα σχεδιασμού

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. Q5.1	3,9185	,9575	184,0
2. Q5.2	3,7446	,9666	184,0
3. Q5.3	3,6576	1,0387	184,0
4. Q5.4	3,5652	1,0222	184,0
5. Q5.5	3,3533	1,0083	184,0
6. Q5.6	2,9620	1,0263	184,0
7. Q5.7	2,9293	1,0966	184,0

N of Cases = 184,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	24,1304	19,9720	4,4690	7

Inter-item
Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,3030	-,0535	,6153	,6688	-11,5047	,0368

Inter-item
Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
------	---------	---------	-------	---------	----------

,2937 -,0539 ,5796 ,6335 -10,7492 ,0353

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q5.1	20,2120	16,0368	,3936	,2686	,7263
Q5.2	20,3859	15,1672	,5140	,4314	,7005
Q5.3	20,4728	14,2725	,5888	,4505	,6814
Q5.4	20,5652	14,3345	,5933	,4277	,6808
Q5.5	20,7772	14,2288	,6214	,4523	,6745
Q5.6	21,1685	17,9769	,1082	,1024	,7865
Q5.7	21,2011	15,0905	,4318	,2300	,7193

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = ,7433 Standardized item alpha = ,7443

Τυποποίηση των διαδικασιών

Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q5.8	3,8370	,8399	184,0
2.	Q5.9	3,1685	1,0604	184,0
3.	Q5.10	2,9185	1,0655	184,0
4.	Q5.11	3,4674	1,0291	184,0
5.	R5.12	3,6576	1,0439	184,0
6.	Q5.13	3,0326	,9403	184,0
7.	Q5.14	3,7228	,8392	184,0
8.	Q5.15	3,5326	,9168	184,0
9.	Q5.16	3,4511	,9279	184,0
10.	Q5.17	3,5217	,9579	184,0

N of Cases = 184,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	34,3098	25,0674	5,0067	10

Inter-item
Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,1750	-,1902	,5612	,7514	-2,9507	,0226

Inter-item
Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,1960	-,2016	,6314	,8330	-3,1320	,0278

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q5.8	30,4728	20,9391	,4453	,3564	,6621
Q5.9	31,1413	20,4936	,3593	,2169	,6750
Q5.10	31,3913	22,8952	,1017	,2480	,7228
Q5.11	30,8424	21,3685	,2775	,3159	,6900
R5.12	30,6522	21,2882	,2792	,1993	,6900
Q5.13	31,2772	20,5730	,4232	,2478	,6636
Q5.14	30,5870	20,7356	,4747	,2360	,6575
Q5.15	30,7772	23,0375	,1352	,1939	,7108
Q5.16	30,8587	19,0947	,6304	,5369	,6265
Q5.17	30,7880	19,4357	,5582	,4688	,6386

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = ,6979 Standardized item alpha = ,7091

Αποκέντρωση των αποφάσεων

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. Q6.1	2,5464	1,1028	183,0
2. Q6.2	2,9727	1,0815	183,0
3. Q6.3	3,0437	1,1135	183,0
4. Q6.4	2,4208	1,0340	183,0
5. Q6.5	2,3224	1,1720	183,0
6. Q6.6	2,2350	1,1457	183,0
7. Q6.7	2,9891	1,0270	183,0
8. Q6.8	1,6557	,9870	183,0

N of Cases = 183,0

N of

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	Variables
	20,1858	33,6576	5,8015	8

Inter-item
Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,4330	,2138	,6715	,4578	3,1413	,0129

Inter-item
Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,3710	,1804	,5577	,3772	3,0904	,0096

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q6.1	17,6393	25,8253	,5903	,4557	,7965
Q6.2	17,2131	25,7181	,6172	,4892	,7928
Q6.3	17,1421	25,4962	,6155	,4535	,7928
Q6.4	17,7650	26,8291	,5376	,3455	,8040
Q6.5	17,8634	26,4043	,4882	,3186	,8116
Q6.6	17,9508	27,3327	,4184	,2659	,8210
Q6.7	17,1967	26,8182	,5438	,3394	,8032
Q6.8	18,5301	26,9318	,5614	,3997	,8012

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = ,8233 Standardized item alpha = ,8251

Δυναμική συμπεριφορά

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q8.1	3,9185	1,0808	184,0
2.	Q8.2	3,8261	,9874	184,0
3.	Q8.3	3,6957	,9722	184,0
4.	R8.4	3,5109	1,1112	184,0

5.	Q8.5	3,5598	1,0064	184,0
6.	Q8.6	3,2011	1,0598	184,0

N of Cases = 184,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	21,7120	19,5942	4,4265	6

Inter-item
Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,4378	,2261	,7071	,4809	3,1269	,0269

Inter-item
Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,4124	,1953	,6625	,4672	3,3918	,0263

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q8.1	17,7935	13,0500	,6884	,5301	,7432
Q8.2	17,8859	13,3257	,7343	,5974	,7356
Q8.3	18,0163	13,9178	,6523	,4426	,7548
R8.4	18,2011	14,4020	,4692	,3093	,7966
Q8.5	18,1522	14,2827	,5651	,4453	,7733
Q8.6	18,5109	15,8578	,3096	,1031	,8294

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,8044 Standardized item alpha = ,8081

Άσκηση ελέγχου

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q10.1	,8470	,3610	183,0
2.	Q10.2	,5410	,4997	183,0



3.	Q10.3	,8306	,3761	183,0
4.	R10.4	,6230	,4860	183,0
5.	R10.5	,5027	,5014	183,0
6.	R10.6	,6995	,4598	183,0
7.	Q10.7	,6831	,4666	183,0
8.	Q10.10	,6393	,4815	183,0

N of Cases = 183,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	5,3661	2,8158	1,6780	8

Inter-item
Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,0205	-,0078	,0833	,0911	-10,7143	,0006

Inter-item
Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,1007	-,0412	,3764	,4176	-9,1270	,0130

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q10.1	4,5191	2,4598	,1993	,1019	,4364
Q10.2	4,8251	2,5077	,0369	,0211	,5059
Q10.3	4,5355	2,4919	,1536	,0681	,4511
R10.4	4,7432	2,1150	,3287	,1351	,3758
R10.5	4,8634	2,5252	,0246	,0154	,5113
R10.6	4,6667	2,1136	,3672	,2218	,3616
Q10.7	4,6831	2,2177	,2738	,1317	,4027
Q10.10	4,7268	2,1337	,3200	,2133	,3804

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = ,4651 Standardized item alpha = ,4725

Μη ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q11.1	3,3536	,9927	181,0
2.	Q11.2	3,7901	,7454	181,0
3.	Q11.3	3,5470	,9335	181,0
4.	Q11.4	3,4917	,8668	181,0
5.	Q11.5	3,1326	,9742	181,0
6.	R11.6	2,5525	,7915	181,0
7.	R11.7	2,5746	,9136	181,0
8.	R11.8	2,3757	,9323	181,0
9.	R11.9	3,1215	1,0680	181,0
10.	R11.10	3,0055	,8596	181,0

N of Cases = 181,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	30,9448	12,5747	3,5461	10

Inter-item Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,0472	-,1131	,3827	,4958	-3,3832	,0107

Inter-item Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,0550	-,1790	,4168	,5958	-2,3290	,0152

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q11.1	27,5912	11,4764	,0168	,0979	,4058
Q11.2	27,1547	12,2759	-,0492	,0837	,4132
Q11.3	27,3978	9,5742	,3686	,1556	,2495
Q11.4	27,4530	11,2381	,1007	,1327	,3671
Q11.5	27,8122	11,1756	,0691	,1541	,3827
R11.6	28,3923	11,6397	,0571	,0950	,3811
R11.7	28,3702	11,3122	,0696	,0440	,3803
R11.8	28,5691	10,1466	,2625	,1610	,2986
R11.9	27,8232	10,4130	,1481	,1944	,3491
R11.10	27,9392	9,6685	,4054	,3053	,2426

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = ,3757 Standardized item alpha = ,3678

Ανάληψη ρίσκου

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	R12.1	2,2391	,9335	184,0
2.	R12.3	3,0489	,9249	184,0
3.	R12.7	2,0109	,8931	184,0
4.	R12.8	3,6630	,7792	184,0
5.	R12.9	2,9293	,9294	184,0
6.	R12.12	3,2228	,9169	184,0
7.	Q12.2	2,6576	1,0066	184,0
8.	Q12.4	3,1522	1,0020	184,0
9.	Q12.5	3,1630	,9324	184,0
10.	Q12.6	3,1467	,9836	184,0
11.	Q12.10	3,0109	,8556	184,0
12.	Q12.11	3,3859	,8858	184,0

N of Cases = 184,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	35,6304	33,2834	5,7692	12

Inter-item Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,1748	-,1227	,5816	,7043	-4,7419	,0205

Inter-item Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,2017	-,1563	,6225	,7788	-3,9819	,0255

Item-total Statistics

Scale Scale Corrected



	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
R12.1	33,3913	28,3925	,4040	,2913	,7383
R12.3	32,5815	29,5452	,2867	,2700	,7518
R12.7	33,6196	29,1441	,3465	,1922	,7448
R12.8	31,9674	29,5071	,3744	,1930	,7421
R12.9	32,7011	29,5003	,2891	,1860	,7516
R12.12	32,4076	29,6198	,2828	,2013	,7521
Q12.2	32,9728	27,7424	,4270	,3019	,7354
Q12.4	32,4783	26,2072	,5919	,4724	,7137
Q12.5	32,4674	26,2831	,6413	,5735	,7092
Q12.6	32,4837	27,0489	,5148	,4845	,7242
Q12.10	32,6196	32,6960	-,0148	,0876	,7812
Q12.11	32,2446	27,3552	,5551	,4493	,7211

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 12 items

Alpha = ,7563 Standardized item alpha = ,7519

Ικανοποίηση από την εργασία

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	R13.3	3,6413	,9418	184,0
2.	R13.5	2,6630	,9027	184,0
3.	R13.9	4,0109	,8029	184,0
4.	R13.11	3,4076	,8945	184,0
5.	R13.12	3,0217	,9636	184,0
6.	Q13.1	3,9783	,7535	184,0
7.	Q13.2	3,5489	,8607	184,0
8.	Q13.4	2,0435	,9853	184,0
9.	Q13.6	3,4076	,8945	184,0
10.	Q13.7	3,6793	,8366	184,0
11.	Q13.8	3,4674	,9048	184,0
12.	Q13.10	3,7554	,7961	184,0

N of Cases = 184,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	40,6250	39,3723	6,2747	12



Inter-item
Covariances

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,2278	,0036	,4446	,4411	124,7667	,0132

Inter-item
Correlations

Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,2982	,0043	,5949	,5906	139,1790	,0223

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
R13.3	36,9837	33,0325	,5037	,3018	,8196
R13.5	37,9620	36,4958	,1890	,0831	,8440
R13.9	36,6141	33,7793	,5302	,3427	,8179
R13.11	37,2174	33,7011	,4690	,2557	,8223
R13.12	37,6033	32,2734	,5636	,4042	,8144
Q13.1	36,6467	35,6942	,3454	,2123	,8307
Q13.2	37,0761	32,1472	,6644	,5045	,8069
Q13.4	38,5815	35,8403	,2171	,1496	,8441
Q13.6	37,2174	32,3131	,6155	,4764	,8104
Q13.7	36,9457	31,9315	,7130	,5593	,8035
Q13.8	37,1576	31,9696	,6435	,4754	,8079
Q13.10	36,8696	33,8517	,5275	,3475	,8182

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients 12 items

Alpha = ,8330 Standardized item alpha = ,8360

Διμεταβλητές αναλύσεις

Κλάδος απασχόλησης των μεσαίων στελεχών

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



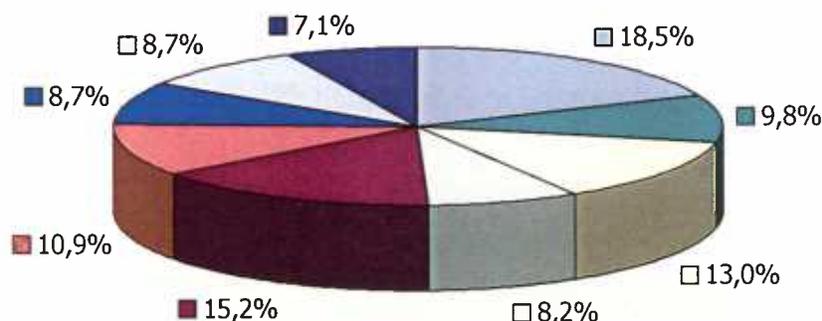
Statistics

ΚΛΑΔΟΣ

N	Valid	184
	Missing	0

ΚΛΑΔΟΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τρόφιμα-Ποτά	34	18,5	18,5	18,5
Πετρέλαιο - Ενέργεια	18	9,8	9,8	28,3
Χημικά - Φάρμακα - Καλλυντικά	24	13,0	13,0	41,3
Πλαστικά - Μη μεταλλικά υλικά	15	8,2	8,2	49,5
Τράπεζες	28	15,2	15,2	64,7
Ασφάλειες	20	10,9	10,9	75,5
Τηλεπικοινωνίες	16	8,7	8,7	84,2
Εταιρίες Μεταφορών	16	8,7	8,7	92,9
Εταιρίες Πληροφορικής	13	7,1	7,1	100,0
Total	184	100,0	100,0	



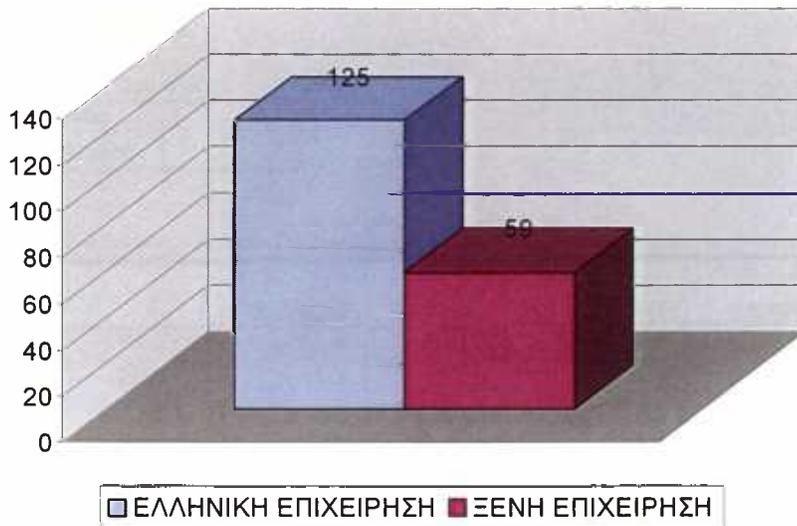
□ ΤΡΟΦΙΜΑ - ΠΟΤΑ
■ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ - ΕΝΕΡΓΕΙΑ
□ ΧΗΜΙΚΑ - ΦΑΡΜΑΚΑ ΚΑΙ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ
□ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΥΛΙΚΑ
■ ΤΡΑΠΕΖΕΣ
■ ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ
■ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ
□ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ
■ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

Απασχόληση σε ελληνική ή ξένη επιχείρηση

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος





Ιεραρχικό επίπεδο των μεσαίων στελεχών

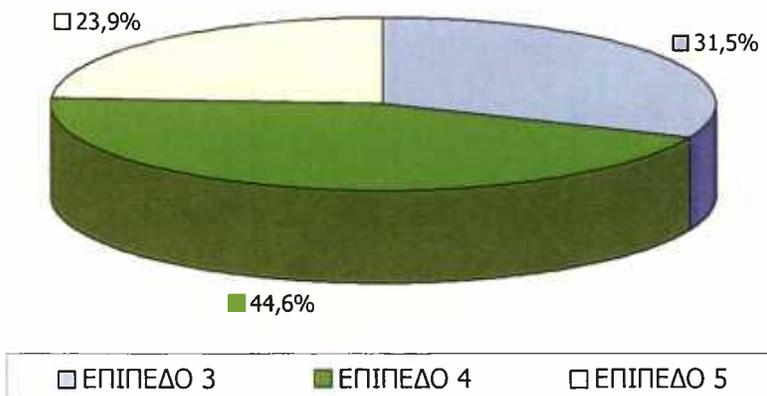
Statistics

ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

N	Valid	184
	Missing	0

ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Επίπεδο 3	58	31,5	31,5	31,5
	Επίπεδο 4	82	44,6	44,6	76,1
	Επίπεδο 5	44	23,9	23,9	100,0
	Total	184	100,0	100,0	



Χρόνια εργασίας των μεσαίων στελεχών στην επιχείρηση

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος

Statistics

χρόνια στη δουλειά

N	Valid	183
	Missing	1

χρόνια στην επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	4,3	4,4	4,4
	2,00	7	3,8	3,8	8,2
	2,50	2	1,1	1,1	9,3
	3,00	24	13,0	13,1	22,4
	3,50	4	2,2	2,2	24,6
	4,00	24	13,0	13,1	37,7
	4,50	2	1,1	1,1	38,8
	5,00	17	9,2	9,3	48,1
	5,50	2	1,1	1,1	49,2
	6,00	13	7,1	7,1	56,3
	6,50	2	1,1	1,1	57,4
	7,00	11	6,0	6,0	63,4
	7,50	1	,5	,5	63,9
	8,00	13	7,1	7,1	71,0
	9,00	6	3,3	3,3	74,3
	10,00	13	7,1	7,1	81,4
	11,00	6	3,3	3,3	84,7
	12,00	3	1,6	1,6	86,3
	13,00	2	1,1	1,1	87,4
	14,00	4	2,2	2,2	89,6
	16,00	2	1,1	1,1	90,7
	18,00	1	,5	,5	91,3
	18,50	1	,5	,5	91,8
	19,00	2	1,1	1,1	92,9
	20,00	2	1,1	1,1	94,0
	21,00	3	1,6	1,6	95,6
	22,00	2	1,1	1,1	96,7
	23,00	2	1,1	1,1	97,8
	26,00	1	,5	,5	98,4
	27,00	1	,5	,5	98,9
	28,00	1	,5	,5	99,5
	30,00	1	,5	,5	100,0
	Total	183	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		184	100,0		

Χρόνια εργασίας των μεσαίων στελεχών στη συγκεκριμένη θέση

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Statistics

χρόνια στη θέση

N	Valid	183
	Missing	1

Χρόνια στη θέση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,50	4	2,2	2,2	2,2
	1,00	31	16,8	16,9	19,1
	1,50	7	3,8	3,8	23,0
	2,00	41	22,3	22,4	45,4
	2,50	2	1,1	1,1	46,4
	3,00	45	24,5	24,6	71,0
	4,00	19	10,3	10,4	81,4
	4,50	2	1,1	1,1	82,5
	5,00	11	6,0	6,0	88,5
	6,00	3	1,6	1,6	90,2
	7,00	5	2,7	2,7	92,9
	8,00	2	1,1	1,1	94,0
	10,00	3	1,6	1,6	95,6
	11,00	1	,5	,5	96,2
	12,00	2	1,1	1,1	97,3
	14,00	1	,5	,5	97,8
	15,00	1	,5	,5	98,4
	20,00	3	1,6	1,6	100,0
	Total	183	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		184	100,0		

Επίπεδο εκπαίδευσης των μεσαίων στελεχών

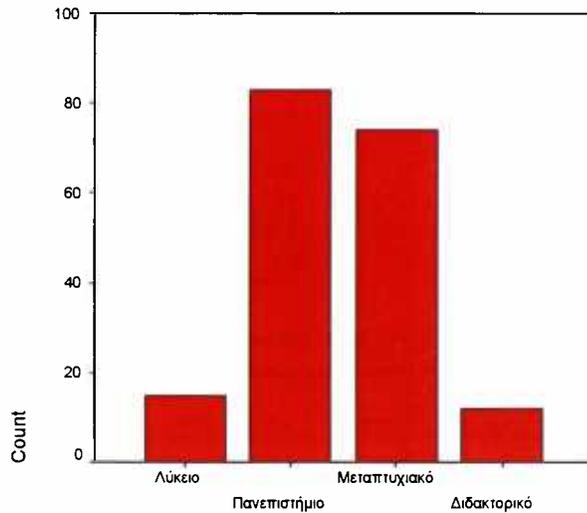
Statistics

επίπεδο εκπαίδευσης

N	Valid	184
	Missing	0

Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο	15	8,2	8,2	8,2
	Πανεπιστήμιο	83	45,1	45,1	53,3
	Μεταπτυχιακό	74	40,2	40,2	93,5
	Διδακτορικό	12	6,5	6,5	100,0
	Total	184	100,0	100,0	



Μηνιαίες καθαρές αποδοχές των μεσαίων στελεχών

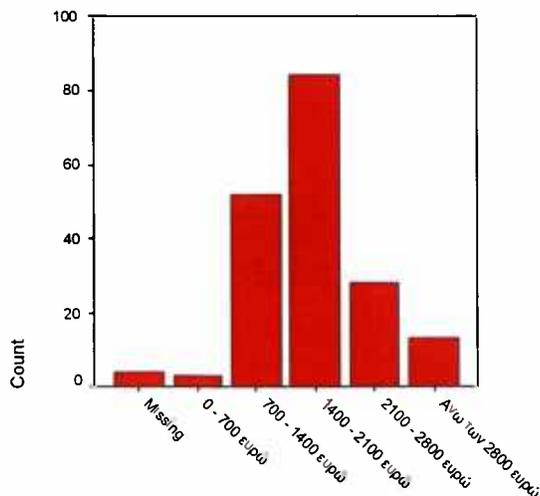
Statistics

μηνιαίες καθαρές αποδοχές

N	Valid	180
	Missing	4

Μηνιαίες Καθαρές Αποδοχές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 700 ευρώ	3	1,6	1,7	1,7
	700 - 1400 ευρώ	52	28,3	28,9	30,6
	1400 - 2100 ευρώ	84	45,7	46,7	77,2
	2100 - 2800 ευρώ	28	15,2	15,6	92,8
	Άνω των 2800 ευρώ	13	7,1	7,2	100,0
Total		180	97,8	100,0	
Missing	System	4	2,2		
Total		184	100,0		



Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Παρακολούθηση σεμιναρίων από τα μεσαία διοικητικά στελέχη

Statistics

παρακολούθηση σεμιναρίων

N	Valid	184
	Missing	0

Παρακολούθηση Σεμιναρίων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	23	12,5	12,5	12,5
	Ναι	161	87,5	87,5	100,0
	Total	184	100,0	100,0	

Συσχέτιση των σεμιναρίων με τον κλάδο και την εθνικότητα της εταιρίας

		Παρακολούθη ση σεμιναρίων	Κλάδος	Ελληνική ή ξένη
Παρακολούθηση σεμιναρίων	Pearson Correlation	1	,048	,022
	Sig. (2-tailed)		,522	,769
	N	184	184	184
Κλάδος	Pearson Correlation	,048	1	-,029
	Sig. (2-tailed)	,522		,691
	N	184	184	184
Ελληνική ή ξένη	Pearson Correlation	,022	-,029	1
	Sig. (2-tailed)	,769	,691	
	N	184	184	184

Το φύλο των μεσαίων στελεχών

Statistics

φύλο

N	Valid	184
	Missing	0

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	70	38,0	38,0	38,0
	Αντρας	114	62,0	62,0	100,0
	Total	184	100,0	100,0	



Ποσοστό διευθυντών που είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ – ΤΕΙ

Statistics

ποσοστό πτυχιούχων διευθυντών

N	Valid	176
	Missing	8

Ποσοστό Πτυχιούχων Διευθυντών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 15,00	1	,5	,6	,6
25,00	2	1,1	1,1	1,7
30,00	1	,5	,6	2,3
35,00	1	,5	,6	2,8
40,00	4	2,2	2,3	5,1
50,00	2	1,1	1,1	6,3
51,00	1	,5	,6	6,8
60,00	3	1,6	1,7	8,5
62,00	1	,5	,6	9,1
65,00	4	2,2	2,3	11,4
70,00	19	10,3	10,8	22,2
75,00	4	2,2	2,3	24,4
80,00	26	14,1	14,8	39,2
82,00	1	,5	,6	39,8
85,00	7	3,8	4,0	43,8
86,00	1	,5	,6	44,3
90,00	24	13,0	13,6	58,0
95,00	12	6,5	6,8	64,8
99,00	1	,5	,6	65,3
100,00	61	33,2	34,7	100,0
Total	176	95,7	100,0	
Missing System	8	4,3		
Total	184	100,0		

Διευθύνων σύμβουλος και ιδρυτής της επιχείρησης

Statistics

ο ιδρυτής είναι ο διευθύνων σύμβουλος;

N	Valid	180
	Missing	4

Ο ιδρυτής είναι ο διευθύνων σύμβουλος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	129	70,1	71,7	71,7
	Ναι	51	27,7	28,3	100,0
	Total	180	97,8	100,0	
Missing	System	4	2,2		
Total		184	100,0		

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων του δείγματος

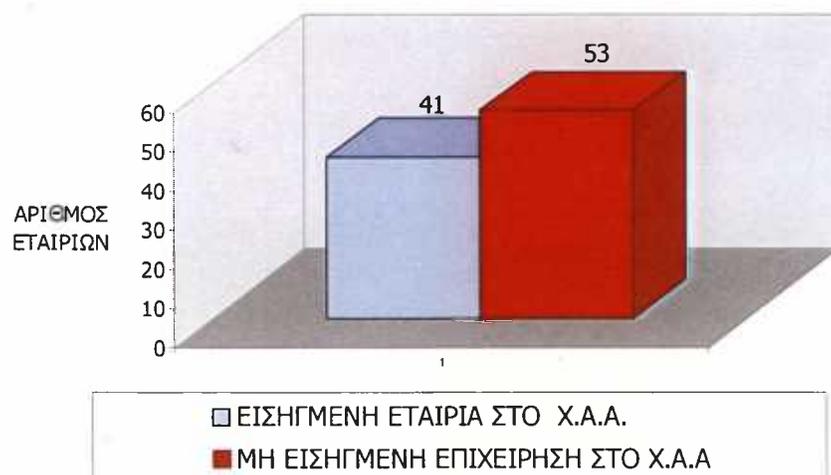
Statistics

είναι η εταιρία εισηγμένη στο Χ.Α.Α

N	Valid	184
	Missing	0

Είναι η εταιρία εισηγμένη στο Χ.Α.Α.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	102	55,4	55,4	55,4
	Ναι	82	44,6	44,6	100,0
	Total	184	100,0	100,0	



Οι ρόλοι των μεσαίων στελεχών

		Synthesizing	Facilitating	Implementing	Championing	Communicating
N	Valid	184	184	184	184	184
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,4480	3,3668	3,8569	2,8342	3,9728
Median		3,5714	3,5000	3,8333	3,0000	4,0000
Mode		3,43	3,50	4,00	2,50	4,00
Std. Deviation		,86489	,89317	,68711	,88458	,63388
Variance		,74803	,79775	,47212	,78248	,40181
Range		3,86	4,00	3,83	4,00	3,33
Minimum		1,14	1,00	1,17	1,00	1,67
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

SYNTHTOT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,14	1	,5	,5	,5
1,29	1	,5	,5	1,1
1,43	2	1,1	1,1	2,2
1,57	2	1,1	1,1	3,3
1,71	6	3,3	3,3	6,5
1,86	2	1,1	1,1	7,6
2,00	7	3,8	3,8	11,4
2,14	3	1,6	1,6	13,0
2,29	2	1,1	1,1	14,1
2,43	4	2,2	2,2	16,3
2,57	1	,5	,5	16,8
2,71	4	2,2	2,2	19,0
2,86	6	3,3	3,3	22,3
3,00	8	4,3	4,3	26,6
3,14	11	6,0	6,0	32,6
3,29	11	6,0	6,0	38,6
3,43	16	8,7	8,7	47,3
3,57	13	7,1	7,1	54,3
3,71	10	5,4	5,4	59,8
3,86	12	6,5	6,5	66,3
4,00	14	7,6	7,6	73,9
4,14	14	7,6	7,6	81,5
4,29	12	6,5	6,5	88,0
4,43	8	4,3	4,3	92,4
4,57	6	3,3	3,3	95,7
4,71	2	1,1	1,1	96,7
4,86	3	1,6	1,6	98,4
5,00	3	1,6	1,6	100,0
Total	184	100,0	100,0	

FACILIT5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	1,6	1,6	1,6
1,50	7	3,8	3,8	5,4
2,00	11	6,0	6,0	11,4
2,50	20	10,9	10,9	22,3
3,00	36	19,6	19,6	41,8
3,50	42	22,8	22,8	64,7
4,00	35	19,0	19,0	83,7
4,50	22	12,0	12,0	95,7
5,00	8	4,3	4,3	100,0
Total	184	100,0	100,0	

IMPLEMEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,17	2	1,1	1,1	1,1
	1,33	1	,5	,5	1,6
	1,50	1	,5	,5	2,2
	2,50	2	1,1	1,1	3,3
	2,67	1	,5	,5	3,8
	2,83	5	2,7	2,7	6,5
	3,00	7	3,8	3,8	10,3
	3,17	8	4,3	4,3	14,7
	3,33	11	6,0	6,0	20,7
	3,50	16	8,7	8,7	29,3
	3,67	22	12,0	12,0	41,3
	3,83	20	10,9	10,9	52,2
	4,00	23	12,5	12,5	64,7
	4,17	15	8,2	8,2	72,8
	4,33	10	5,4	5,4	78,3
	4,50	13	7,1	7,1	85,3
	4,67	11	6,0	6,0	91,3
	4,83	8	4,3	4,3	95,7
	5,00	8	4,3	4,3	100,0
Total		184	100,0	100,0	

CHAMPION

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	4,3	4,3	4,3
	1,50	17	9,2	9,2	13,6
	2,00	16	8,7	8,7	22,3
	2,50	45	24,5	24,5	46,7
	3,00	39	21,2	21,2	67,9
	3,50	30	16,3	16,3	84,2
	4,00	19	10,3	10,3	94,6
	4,50	9	4,9	4,9	99,5
	5,00	1	,5	,5	100,0
Total		184	100,0	100,0	

COMMUNIC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,67	2	1,1	1,1	1,1
	2,33	2	1,1	1,1	2,2
	2,67	6	3,3	3,3	5,4
	3,00	7	3,8	3,8	9,2
	3,33	18	9,8	9,8	19,0
	3,67	30	16,3	16,3	35,3
	4,00	51	27,7	27,7	63,0
	4,33	31	16,8	16,8	79,9
	4,67	22	12,0	12,0	91,8
	5,00	15	8,2	8,2	100,0
Total		184	100,0	100,0	

Ανάλυση παραγόντων – Οι 6 ρόλοι

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1536,177
	df	210
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΩ ΤΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	1,000	,583
ΣΥΛΛΕΓΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ&ΜΕΤΑΒΙ ΒΑΖΩ ΣΕ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΟΝΙΖΟΝΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	1,000	,662
ΜΕΤΑΤΡΕΠΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -> ΣΤΟΧΟΥΣ ΠΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	1,000	,639
ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ ΑΣΦΑΛΕΣ ΚΛΙΜΑ ΓΙΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΥΣ	1,000	,671
ΨΑΧΝΩ ΝΕΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ&ΤΙΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΩ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1,000	,661
ΠΡΟΩΘΩ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	1,000	,576
ΕΝΘΑΡΡΥΝΩ ΠΟΛΥΣΥΛΛΕΚΤ.ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	1,000	,677
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ&ΕΝΗΜΕ ΡΩΝΩ ΓΙΑ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ-ΠΡΟΜΗ ΘΕΥΤΩΝ	1,000	,696
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΖΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ	1,000	,651
ΠΡΟΤΕΙΝΩ ΝΕΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	1,000	,694
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ&ΒΕΒΑ ΙΩΝΟΜΑΙ ΟΤΙ	1,000	,641
ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1,000	,597
ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΩ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΟΠΖΟΜΕΝΟΣ ΤΟ ΚΑΛΟ&ΤΜΗΜΑΤΟΣ&ΕΠΙΧ ΕΙΡΗΣΗΣ	1,000	,597
ΕΞΗΓΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	1,000	,666
ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΜΟΥ ΚΑΤΑΝΟΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	1,000	,686
ΣΥΝΑΝΤΙΕΜΑΙ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	1,000	,709
ΔΙΑΤΗΡΩ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΤΟΜΑ ΕΚΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	1,000	,734
ΑΝΑΖΗΤΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΑ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	1,000	,724
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΑ ΑΓΟΡΑ&ΠΕΛΑΤΕΣ	1,000	,681
ΔΙΟΧΕΤΕΥΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1,000	,732
ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΦΟΡΕΣ ΚΑΝΩ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΥ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΩ ΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1,000	,732
ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΟΤΙ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΕ	1,000	,642
ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΜΒΑΛΛΩ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	1,000	,643

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,444	30,686	30,686	6,444	30,686	30,686	3,602	17,153	17,153
2	2,681	12,767	43,453	2,681	12,767	43,453	3,061	14,576	31,729
3	1,420	6,764	50,217	1,420	6,764	50,217	2,087	9,940	41,669
4	1,346	6,410	56,627	1,346	6,410	56,627	1,973	9,394	51,063
5	1,060	5,048	61,675	1,060	5,048	61,675	1,684	8,017	59,080
6	1,013	4,826	66,501	1,013	4,826	66,501	1,558	7,421	66,501
7	,802	3,819	70,320						
8	,730	3,477	73,797						
9	,634	3,021	76,817						
10	,582	2,770	79,588						
11	,553	2,632	82,219						
12	,545	2,596	84,815						
13	,500	2,382	87,197						
14	,444	2,115	89,312						
15	,408	1,945	91,257						
16	,391	1,861	93,118						
17	,340	1,621	94,739						
18	,329	1,566	96,305						
19	,293	1,395	97,700						
20	,264	1,256	98,956						
21	,219	1,044	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix ^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΩ ΤΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΛΛΕΓΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ&ΜΕΤΑΒΙ ΒΑΖΩ ΣΕ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΟΝΙΖΟΝΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΜΕΤΑΤΡΕΠΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -> ΣΤΟΧΟΥΣ ΓΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ ΑΣΦΑΛΕΣ ΚΛΙΜΑ ΓΙΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΥΣ ΨΑΧΝΩ ΝΕΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ&ΤΙΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΩ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΩΘΩ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΩ ΠΟΛΥΣΥΛΛΕΚΤ. ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ&ΕΝΗΜΕ ΡΩΝΩ ΓΙΑ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ-ΠΡΟΜΗ ΘΕΥΤΩΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΖΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΠΡΟΤΕΙΝΩ ΝΕΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ&ΒΕΒΑ ΙΩΝΟΜΑΙ ΟΤΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΩ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΟΠΖΟΜΕΝΟΣ ΤΟ ΚΑΛΟ&ΤΜΗΜΑΤΟΣ&ΕΠΙΧ ΕΙΡΗΣΗΣ ΕΞΗΓΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΜΟΥ ΚΑΤΑΝΘΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΥΝΑΝΤΙΕΜΑΙ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ ΔΙΑΤΗΡΩ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΤΟΜΑ ΕΚΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΑΝΑΖΗΤΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ&ΠΕΛΑΤΕΣ ΔΙΟΧΕΤΕΥΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΦΟΡΕΣ ΚΑΝΩ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΥ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΩ ΤΗΝ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΟΤΙ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΜΒΑΛΩ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	.464	-.403	-.398	.109	.188	9.671E-03
.596	-.428	-7.22E-02	.341	4.483E-02	5.984E-04	
.634	.101	-.241	-3.49E-02	-.387	-.132	
.445	.305	.157	.547	.112	-.209	
.656	3.286E-02	5.697E-02	.398	.122	.230	
.607	.310	-.176	-5.21E-02	-.253	.114	
.505	.247	-.189	.524	2.982E-02	-.223	
.509	-.613	-9.24E-02	-.187	-.126	-3.99E-02	
.644	.262	-4.78E-02	-6.84E-02	-.367	-.159	
.689	-1.99E-02	.281	-1.86E-02	2.563E-02	.373	
.564	.356	7.136E-02	-.378	-.214	4.950E-02	
.630	.126	-.229	-.258	.157	.200	
.586	.436	.121	-.204	.107	-.256	
.532	.436	.334	-5.02E-02	1.722E-02	-.314	
.481	-.400	.391	-.250	.125	-.293	
.480	-.428	.255	-.172	.384	-.280	
.628	-.567	-5.47E-02	-3.45E-02	-5.08E-02	-4.18E-02	
.664	-.389	-.130	2.313E-02	-.207	.169	
.257	-5.65E-02	.673	.104	-.113	.432	
.498	.451	-4.01E-02	-3.05E-02	.344	.265	
.343	.291	-.371	-.287	.456	.114	

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΩ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΩ ΤΟ ΑΝΗΚΤΥΠΟ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	.688	-4.53E-02	.153	.246	3.931E-02	-.151
ΣΥΛΛΕΓΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ&ΜΕΤΑΒΙ ΒΑΖΩ ΣΕ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΟΝΙΖΟΝΤΑΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	.700	1.509E-02	.370	7.881E-03	.124	.140
ΜΕΤΑΤΡΕΠΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -> ΣΤΟΧΟΥΣ ΓΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	.370	.679	.183	4.636E-02	-3.92E-02	-6.61E-02
ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ ΑΣΦΑΛΕΣ ΚΛΙΜΑ ΓΙΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΥΣ	-1.24E-02	.165	.783	4.457E-02	.109	.129
ΨΑΧΝΩ ΝΕΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ&ΤΙΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΩ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	.373	.135	.531	.263	-1.45E-02	.390
ΠΡΩΩΩ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	.193	.632	.182	.269	-.140	.118
ΕΝΟΑΡΡΥΝΩ ΠΟΛΥΣΥΛΛΕΚΤ.ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	.188	.252	.744	.108	-6.15E-02	-.100
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΩ&ΕΝΗΜΕ ΡΩΝΩ ΓΙΑ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ-ΠΡΟΜΗ ΘΕΥΤΩΝ	.750	.166	-.170	-4.87E-02	.271	3.643E-02
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΖΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ	.181	.747	.226	5.603E-02	6.412E-02	4.463E-02
ΠΡΟΤΕΙΝΩ ΝΕΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	.332	.286	.137	.294	.153	.611
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΩ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ&ΒΕΒΑ ΙΩΝΟΜΑΙ ΟΤΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	3.040E-03	.706	-5.07E-02	.289	.134	.197
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΩ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΟΠΩΣΟΜΕΝΟΣ ΤΟ ΚΑΛΩ&ΤΜΗΜΑΤΟΣ&ΕΠΙΧ ΕΙΡΗΣΗΣ	.314	.370	1.912E-02	.591	6.318E-02	8.940E-02
ΕΞΗΓΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΜΟΥ	-.105	.552	.272	.358	.384	2.529E-02
ΚΑΤΑΝΟΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	-.192	.527	.384	.143	.427	.145
ΣΥΝΑΝΤΙΕΜΑΙ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	.351	.129	-3.06E-02	-5.04E-02	.733	.166
ΔΙΑΤΗΡΩ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΤΟΜΑ ΕΚΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	.407	-6.11E-02	6.477E-02	.135	.733	6.727E-02
ΑΝΑΖΗΤΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	.777	.157	2.733E-02	-6.21E-04	.291	.101
ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ&ΠΕΛΑΤΕΣ ΔΙΟΧΕΤΕΥΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	.735	.298	4.892E-02	5.436E-02	2.083E-02	.214
ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΦΟΡΕΣ ΚΑΝΩ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΥ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΩ ΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1.681E-02	4.346E-02	4.289E-02	-.106	.120	.838
ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΟΤΙ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	-4.84E-02	.229	.280	.673	1.033E-02	.234
ΣΥΜΒΑΛΩ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	4.616E-02	.131	1.832E-02	.770	4.451E-02	-.169

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
^a. Rotation converged in 10 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	,547	,557	,359	,348	,278	,252
2	-,739	,432	,300	,352	-,228	-,013
3	-,350	-,053	,037	-,332	,532	,693
4	,107	-,319	,815	-,300	-,347	,109
5	-,084	-,607	,192	,655	,389	-,085
6	,115	-,174	-,279	,355	-,561	,661

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Ανάλυση παραγόντων – Οι 5 ρόλοι

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1454,043
	df	190
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΩ ΤΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΛΛΕΓΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ&ΜΕΤΑΒΙ ΒΑΖΩ ΣΕ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΟΝΙΖΟΝΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΜΕΤΑΤΡΕΠΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -> ΣΤΟΧΟΥΣ ΓΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΨΑΧΝΩ ΝΕΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ&ΤΙΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΩ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΩΘΩ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΕΝΟΑΡΡΥΝΩ ΠΟΛΥΣΥΛΛΕΚΤ. ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ&ΕΝΗΜΕ ΡΩΝΩ ΓΙΑ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ-ΠΡΟΜΗ ΘΕΥΤΩΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΖΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΠΡΟΤΕΙΝΩ ΝΕΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ&ΒΕΒΑ ΙΩΝΟΜΑΙ ΟΤΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΩ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟΣ ΤΟ ΚΑΛΟ&ΤΜΗΜΑΤΟΣ&ΕΠΙΧ ΕΙΡΗΣΗΣ ΕΞΗΓΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΜΟΥ ΚΑΤΑΝΟΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΥΝΑΝΤΙΕΜΑΙ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ ΔΙΑΤΗΡΩ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΤΟΜΑ ΕΚΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΑΝΑΖΗΤΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ&ΠΕΛΑΤΕΣ ΔΙΟΧΕΤΕΥΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΦΟΡΕΣ ΚΑΝΩ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΥ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΩ ΤΗΝ ΑΝΩΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΟΤΙ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΜΒΑΛΛΩ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	1,000	,583
1,000	,666	
1,000	,645	
1,000	,701	
1,000	,551	
1,000	,546	
1,000	,716	
1,000	,649	
1,000	,641	
1,000	,604	
1,000	,542	
1,000	,611	
1,000	,578	
1,000	,645	
1,000	,645	
1,000	,728	
1,000	,637	
1,000	,596	
1,000	,608	
1,000	,641	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,274	31,368	31,368	6,274	31,368	31,368	3,719	18,595	18,595
2	2,615	13,074	44,443	2,615	13,074	44,443	3,207	16,035	34,630
3	1,416	7,080	51,523	1,416	7,080	51,523	1,990	9,948	44,577
4	1,175	5,876	57,399	1,175	5,876	57,399	1,922	9,609	54,186
5	1,053	5,263	62,662	1,053	5,263	62,662	1,695	8,476	62,662
6	,965	4,826	67,488						
7	,797	3,987	71,474						
8	,668	3,339	74,813						
9	,612	3,062	77,875						
10	,580	2,901	80,775						
11	,547	2,734	83,509						
12	,522	2,611	86,120						
13	,488	2,438	88,558						
14	,409	2,046	90,604						
15	,402	2,012	92,616						
16	,358	1,789	94,406						
17	,330	1,648	96,053						
18	,297	1,483	97,537						
19	,273	1,366	98,903						
20	,219	1,097	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix ^a

	Component				
	1	2	3	4	5
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΩ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΩ ΤΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	.473	-.392	-.416	5.152E-02	.172
ΣΥΛΛΕΓΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ&ΜΕΤΑΒΙ ΒΑΖΩ ΣΕ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΟΝΙΖΟΝΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	.601	-.430	-.141	-.303	9.284E-02
ΜΕΤΑΤΡΕΠΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -> ΣΤΟΧΟΥΣ ΓΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	.634	.125	-.226	2.315E-02	-.420
ΨΑΧΝΩ ΝΕΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ&ΤΙΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	.644	2.578E-02	-2.03E-02	-.466	.260
ΠΡΩΩΩ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	.605	.343	-.153	-8.12E-02	.194
ΕΝΘΑΡΡΥΝΩ ΠΟΛΥΣΥΛΛΕΚΤ.ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	.483	.224	-.291	-.420	3.596E-02
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΩ&ΕΝΗΜΕ ΡΩΩ ΓΙΑ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ-ΠΡΟΜΗ ΘΕΥΤΩΝ	.530	-.587	-5.74E-02	.235	.178
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΖΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ	.639	.286	-2.80E-02	-5.49E-03	-.397
ΠΡΟΤΕΙΝΩ ΝΕΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	.695	9.008E-03	.288	-.214	.172
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΩ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ&ΒΕΒΑ ΙΩΝΟΜΑ ΟΤΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	.565	.400	.153	.226	-.224
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΩ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΟΠΩΣΟΜΕΝΟΣ ΤΟ ΚΑΛΟ&ΤΜΗΜΑΤΟΣ&ΕΠΙΧ ΕΙΡΗΣΗΣ	.639	.174	-.166	.203	.184
ΕΞΗΓΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	.577	.460	.163	.200	1.267E-02
ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΜΟΥ ΚΑΤΑΝΟΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	.514	.439	.339	3.801E-02	-6.99E-02
ΣΥΝΑΝΤΙΕΜΑΙ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	.495	-.380	.430	.267	5.977E-03
ΔΙΑΤΗΡΩ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΤΟΜΑ ΕΚΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	.490	-.417	.277	.301	.252
ΑΝΑΖΗΤΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	.645	-.546	-4.98E-02	7.614E-02	-7.68E-02
ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ&ΠΕΛΑΤΕΣ ΔΙΟΧΕΤΕΥΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	.678	-.362	-.130	-9.02E-02	-.143
ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΦΟΡΕΣ ΚΑΝΩ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΥ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΩ ΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	.250	-6.97E-02	.641	-.339	5.283E-02
ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΟΤΙ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	.483	.462	-2.98E-02	2.699E-02	.400
ΣΥΜΒΑΛΩ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	.344	.326	-.304	.392	.413

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 5 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a

	Component				
	1	2	3	4	5
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΩ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΩ ΤΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΛΛΕΓΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ&ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΩ ΣΕ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΟΝΙΖΟΝΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΜΕΤΑΤΡΕΠΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -> ΣΤΟΧΟΥΣ ΓΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΨΑΧΝΩ ΝΕΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ&ΤΙΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΩ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΩΩΩ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΕΝΟΑΡΡΥΝΩ ΠΟΛΥΣΥΛΛΕΚΤ.ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΩ&ΕΝΗΜΕΡΩΝΩ ΓΙΑ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ-ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΖΩ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΠΡΟΤΕΙΝΩ ΝΕΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΩ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ&ΒΕΒΑΙΩΝΟΜΑΙ ΟΤΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΩ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟΣ ΤΟ ΚΑΛΟΣ&ΤΗΜΑΤΟΣ&ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΞΗΓΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΜΟΥ ΚΑΤΑΝΟΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΥΝΑΝΤΙΕΜΑΙ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ ΔΙΑΤΗΡΩ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΤΟΜΑ ΕΚΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΑΝΑΖΗΤΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΩ ΟΤΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ&ΠΕΛΑΤΕΣ ΔΙΟΧΕΤΕΥΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΦΟΡΕΣ ΚΑΝΩ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΥ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΩ ΤΗΝ ΑΝΩΤ.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΟΤΙ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΜΒΑΛΛΩ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	.612	-4,06E-02	.326	.221	-.228
	.603	2,550E-02	.535	-6,52E-03	.127
	.308	.687	.240	7,189E-03	-.146
	.219	.161	.688	.213	.329
	8,260E-02	.628	.338	.187	-7,00E-03
	1,462E-02	.303	.659	.136	-1,99E-02
	.830	.149	-2,02E-02	-6,14E-02	-2,14E-02
	.165	.760	.198	4,437E-02	4,662E-02
	.309	.281	.364	.224	.533
	7,570E-02	.706	-5,01E-02	.261	.171
	.294	.365	.196	.532	3,807E-03
	1,906E-02	.593	2,198E-02	.446	.246
	-5,33E-02	.582	4,070E-02	.258	.411
	.616	.141	-.206	7,647E-02	.444
	.652	-3,51E-02	-.128	.276	.354
	.818	.152	.172	-5,27E-03	8,023E-02
	.660	.280	.345	-3,18E-02	4,523E-02
	5,831E-02	5,386E-02	.124	-.154	.742
	-8,27E-02	.268	.279	.646	.184
	5,823E-02	.149	3,600E-02	.760	-.191

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

^a Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	,576	,579	,391	,340	,255
2	-,768	,508	,043	,386	,002
3	-,074	,036	-,397	-,157	,901
4	,266	,135	-,805	,441	-,262
5	-,039	-,622	,200	,718	,235

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Συσχετίσεις

Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση σε σχέση με τους ρόλους

		Χρόνια στη δουλειά	Synthesizing	Facilitating	Implementing	Championing	Communicating
Χρόνια στη δουλειά	Pearson Correlation	1	-,019	-,009	,091	,040	,131
	Sig. (2-tailed)		,794	,909	,221	,589	,077
	N	183	183	183	183	183	183
Synthesizing	Pearson Correlation	-,019	1	,371**	,349**	,381**	,266**
	Sig. (2-tailed)	,794		,000	,000	,000	,000
	N	183	184	184	184	184	184
Facilitating	Pearson Correlation	-,009	,371**	1	,513**	,354**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,909	,000		,000	,000	,000
	N	183	184	184	184	184	184
Implementing	Pearson Correlation	,091	,349**	,513**	1	,371**	,574**
	Sig. (2-tailed)	,221	,000	,000		,000	,000
	N	183	184	184	184	184	184
Championing	Pearson Correlation	,040	,381**	,354**	,371**	1	,275**
	Sig. (2-tailed)	,589	,000	,000	,000		,000
	N	183	184	184	184	184	184
Communicating	Pearson Correlation	,131	,266**	,405**	,574**	,275**	1
	Sig. (2-tailed)	,077	,000	,000	,000	,000	
	N	183	184	184	184	184	184

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση σε σχέση με τις φιλοδοξίες

		Χρόνια στη θέση	Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	Υψηλές αποδοχές	Υψηλό κύρος εταιρίας	Δυνατότητα εξέλιξης	Σιγουριά - Ασφάλεια θέσης εργασίας
Χρόνια στη θέση	Pearson Correlation	1	,026	-,074	-,077	-,052	,156*
	Sig. (2-tailed)		,730	,323	,300	,488	,035
	N	183	183	183	183	183	183
Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	Pearson Correlation	,026	1	-,320**	-,149*	-,358**	-,163*
	Sig. (2-tailed)	,730		,000	,044	,000	,027
	N	183	184	184	184	184	184
Υψηλές αποδοχές	Pearson Correlation	-,074	-,320**	1	-,354**	-,281**	-,162*
	Sig. (2-tailed)	,323	,000		,000	,000	,028
	N	183	184	184	184	184	184
Υψηλό κύρος εταιρίας	Pearson Correlation	-,077	-,149*	-,354**	1	-,071	-,190**
	Sig. (2-tailed)	,300	,044	,000		,336	,010
	N	183	184	184	184	184	184
Δυνατότητα εξέλιξης	Pearson Correlation	-,052	-,358**	-,281**	-,071	1	-,402**
	Sig. (2-tailed)	,488	,000	,000	,336		,000
	N	183	184	184	184	184	184
Σιγουριά - Ασφάλεια θέσης εργασίας	Pearson Correlation	,156*	-,163*	-,162*	-,190**	-,402**	1
	Sig. (2-tailed)	,035	,027	,028	,010	,000	
	N	183	184	184	184	184	184

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Χρόνια στην θέση εργασίας σε συσχέτιση με άλλες μεταβλητές

		Χρόνια στη θέση	Locus of control	Satisfaction	Risktaking
Χρόνια στη θέση	Pearson Correlation	1	-,029	-,039	-,148*
	Sig. (2-tailed)		,694	,602	,046
	N	183	183	183	183
Locus of control	Pearson Correlation	-,029	1	,189*	,068
	Sig. (2-tailed)	,694		,010	,357
	N	183	184	184	184
Satisfaction	Pearson Correlation	-,039	,189*	1	-,024
	Sig. (2-tailed)	,602	,010		,749
	N	183	184	184	184
Risktaking	Pearson Correlation	-,148*	,068	-,024	1
	Sig. (2-tailed)	,046	,357	,749	
	N	183	184	184	184

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Εκπαιδευτικό επίπεδο και ρόλοι μεσαίων στελεχών

		Επίπεδο εκπαίδευσης	Synthesizing	Facilitating	Implementing	Championing	Communicating
Επίπεδο εκπαίδευσης	Pearson Correlation	1	,180*	,150*	,069	,011	,003
	Sig. (2-tailed)		,015	,042	,354	,887	,968
	N	184	184	184	184	184	184
Synthesizing	Pearson Correlation	,180*	1	,371**	,349**	,381**	,266**
	Sig. (2-tailed)	,015		,000	,000	,000	,000
	N	184	184	184	184	184	184
Facilitating	Pearson Correlation	,150*	,371**	1	,513**	,354**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,042	,000		,000	,000	,000
	N	184	184	184	184	184	184
Implementing	Pearson Correlation	,069	,349**	,513**	1	,371**	,574**
	Sig. (2-tailed)	,354	,000	,000		,000	,000
	N	184	184	184	184	184	184
Championing	Pearson Correlation	,011	,381**	,354**	,371**	1	,275**
	Sig. (2-tailed)	,887	,000	,000	,000		,000
	N	184	184	184	184	184	184
Communicating	Pearson Correlation	,003	,266**	,405**	,574**	,275**	1
	Sig. (2-tailed)	,968	,000	,000	,000	,000	
	N	184	184	184	184	184	184

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Εκπαιδευτικό επίπεδο σε συσχέτιση με άλλες μεταβλητές

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



		Επίπεδο εκπαίδευσης	Formalization	Decentrali- zation	Assertiven- ess	Risktaking
Επίπεδο εκπαίδευσης	Pearson Correlation	1	-,088	,172*	-,012	,024
	Sig. (2-tailed)		,233	,019	,873	,747
	N	184	184	184	184	184
Formalization	Pearson Correlation	-,088	1	-,083	-,004	-,297**
	Sig. (2-tailed)	,233		,265	,956	,000
	N	184	184	184	184	184
Decentralization	Pearson Correlation	,172*	-,083	1	,054	,215**
	Sig. (2-tailed)	,019	,265		,469	,003
	N	184	184	184	184	184
Assertiveness	Pearson Correlation	-,012	-,004	,054	1	,110
	Sig. (2-tailed)	,873	,956	,469		,138
	N	184	184	184	184	184
Risktaking	Pearson Correlation	,024	-,297**	,215**	,110	1
	Sig. (2-tailed)	,747	,000	,003	,138	
	N	184	184	184	184	184

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Καθαρές μηνιαίες αποδοχές σε συσχέτιση με τους προσδιοριστικούς παράγοντες των αποδοχών

		Μηνιαίες καθαρές αποδοχές	Χρόνια στη δουλειά	Χρόνια στη θέση	Επίπεδο εκπαίδευσης	Φύλο	Ένταση ανταγωνισμού
Μηνιαίες καθαρές αποδοχές	Pearson Correlation	1	,166*	,187*	,334**	,313**	,215**
	Sig. (2-tailed)		,026	,012	,000	,000	,004
	N	180	180	180	180	180	180
Χρόνια στη δουλειά	Pearson Correlation	,166*	1	,592**	-,137	,032	-,051
	Sig. (2-tailed)	,026		,000	,064	,669	,491
	N	180	183	183	183	183	183
Χρόνια στη θέση	Pearson Correlation	,187*	,592**	1	-,094	,040	,007
	Sig. (2-tailed)	,012	,000		,208	,590	,927
	N	180	183	183	183	183	183
Επίπεδο εκπαίδευσης	Pearson Correlation	,334**	-,137	-,094	1	,085	,161*
	Sig. (2-tailed)	,000	,064	,208		,252	,029
	N	180	183	183	184	184	184
Φύλο	Pearson Correlation	,313**	,032	,040	,085	1	,121
	Sig. (2-tailed)	,000	,669	,590	,252		,103
	N	180	183	183	184	184	184
Ένταση ανταγωνισμού	Pearson Correlation	,215**	-,051	,007	,161*	,121	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,491	,927	,029	,103	
	N	180	183	183	184	184	184

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Το φύλο σε συσχέτιση με τους ρόλους των μεσαίων στελεχών

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



		Φύλο	Synthesizing	Facilitating	Implementing	Championing	Communicating
Φύλο	Pearson Correlation	1	,120	,109	,188*	,176*	,120
	Sig. (2-tailed)		,106	,141	,011	,017	,105
	N	184	184	184	184	184	184
Synthesizing	Pearson Correlation	,120	1	,371**	,349**	,381**	,266**
	Sig. (2-tailed)	,106		,000	,000	,000	,000
	N	184	184	184	184	184	184
Facilitating	Pearson Correlation	,109	,371**	1	,513**	,354**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,141	,000		,000	,000	,000
	N	184	184	184	184	184	184
Implementing	Pearson Correlation	,188*	,349**	,513**	1	,371**	,574**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000		,000	,000
	N	184	184	184	184	184	184
Championing	Pearson Correlation	,176*	,381**	,354**	,371**	1	,275**
	Sig. (2-tailed)	,017	,000	,000	,000		,000
	N	184	184	184	184	184	184
Communicating	Pearson Correlation	,120	,266**	,405**	,574**	,275**	1
	Sig. (2-tailed)	,105	,000	,000	,000	,000	
	N	184	184	184	184	184	184

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Μη παραμετρικές συσχετίσεις

			επίπεδο εκπαίδευσης	CHAMPION	COMMUNIC	FACILIT5	IMPLEMEN	SYNTHTOT
Kendall's tau_b	επίπεδο εκπαίδευσης	Correlation Coefficient	1,000	,009	,016	,167**	,061	,107
		Sig. (2-tailed)		,880	,790	,007	,302	,069
		N	184	184	184	184	184	184
CHAMPION		Correlation Coefficient	,009	1,000	,169**	,281**	,242**	,289**
		Sig. (2-tailed)	,880		,003	,000	,000	,000
		N	184	184	184	184	184	184
COMMUNIC		Correlation Coefficient	,016	,169**	1,000	,288**	,398**	,203**
		Sig. (2-tailed)	,790	,003		,000	,000	,000
		N	184	184	184	184	184	184
FACILIT5		Correlation Coefficient	,167**	,281**	,288**	1,000	,376**	,290**
		Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000		,000	,000
		N	184	184	184	184	184	184
IMPLEMEN		Correlation Coefficient	,061	,242**	,398**	,376**	1,000	,251**
		Sig. (2-tailed)	,302	,000	,000	,000		,000
		N	184	184	184	184	184	184
SYNTHTOT		Correlation Coefficient	,107	,289**	,203**	,290**	,251**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,069	,000	,000	,000	,000	
		N	184	184	184	184	184	184

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

			Επίπεδο εκπαίδευσης	ASSERTIV	DECENTR	FORMALIZ	RISKTAKI
Kendall's tau_b	Επίπεδο εκπαίδευσης	Correlation Coefficient	1,000	,068	,118*	-,061	,040
		Sig. (2-tailed)		,256	,044	,304	,496
		N	184	184	184	184	184
ASSERTIV		Correlation Coefficient	,068	1,000	,065	-,021	,127*
		Sig. (2-tailed)	,256		,216	,684	,016
		N	184	184	184	184	184
DECENTR		Correlation Coefficient	,118*	,065	1,000	-,081	,147**
		Sig. (2-tailed)	,044	,216		,122	,005
		N	184	184	184	184	184
FORMALIZ		Correlation Coefficient	-,061	-,021	-,081	1,000	-,211**
		Sig. (2-tailed)	,304	,684	,122		,000
		N	184	184	184	184	184
RISKTAKI		Correlation Coefficient	,040	,127*	,147**	-,211**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,496	,016	,005	,000	
		N	184	184	184	184	184

* - Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

** - Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

			Μηνιαίες καθαρές αποδοχές	Χρόνια στη δουλειά	Χρόνια στη θέση	Φύλο	Επίπεδο εκπαίδευσης	INTENSIT
Kendall's tau_b	Μηνιαίες καθαρές αποδοχές	Correlation Coefficient	1,000	,082	,137*	,292**	,307**	,162**
		Sig. (2-tailed)		,164	,025	,000	,000	,006
		N	180	180	180	180	180	180
	Χρόνια στη δουλειά	Correlation Coefficient	,082	1,000	,411**	,008	-,078	-,077
		Sig. (2-tailed)	,164		,000	,905	,191	,148
		N	180	183	183	183	183	183
	Χρόνια στη θέση	Correlation Coefficient	,137*	,411**	1,000	-,010	-,035	-,064
		Sig. (2-tailed)	,025	,000		,881	,567	,246
		N	180	183	183	183	183	183
	Φύλο	Correlation Coefficient	,292**	,008	-,010	1,000	,094	,097
		Sig. (2-tailed)	,000	,905	,881		,179	,122
		N	180	183	183	184	184	184
	Επίπεδο εκπαίδευσης	Correlation Coefficient	,307**	-,078	-,035	,094	1,000	,142*
		Sig. (2-tailed)	,000	,191	,567	,179		,017
		N	180	183	183	184	184	184
	INTENSIT	Correlation Coefficient	,162**	-,077	-,064	,097	,142*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	,148	,246	,122	,017	
		N	180	183	183	184	184	184

* - Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

** - Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και
ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Σύνθεση πληροφοριών και δημογραφικές μεταβλητές

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SYNTHTOT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,226 ^a	,051	,024	,86277

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,962	5	1,392	1,870	,102 ^a
	Residual	129,521	174	,744		
	Total	136,483	179			

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

b. Dependent Variable: Synthesizing

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,562	,345		7,415	,000
	χρόνια στη δουλειά	-1,02E-05	,014	,000	-,001	,999
	χρόνια στη θέση	-8,98E-03	,025	-,033	-,362	,718
	επίπεδο εκπαίδευσης	,175	,094	,149	1,852	,066
	μηνιαίες καθαρές αποδοχές	7,394E-02	,083	,076	,894	,373
	φύλο	,161	,139	,090	1,158	,248

a. Dependent Variable: Synthesizing

Διευκολυντής και δημογραφικές μεταβλητές

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: FACILIT5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,191 ^a	,037	,009	,89157

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,249	5	1,050	1,321	,257 ^a
	Residual	138,312	174	,795		
	Total	143,561	179			

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

b. Dependent Variable: Facilitating

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,598	,357		7,276	,000
	χρόνια στη δουλειά	2,181E-03	,014	,014	,152	,879
	χρόνια στη θέση	-9,37E-03	,026	-,034	-,365	,715
	επίπεδο εκπαίδευσης	,160	,098	,133	1,641	,103
	μηνιαίες καθαρές αποδοχές	4,761E-02	,085	,048	,557	,578
	φύλο	,157	,144	,085	1,091	,277

a. Dependent Variable: FACILIT5

Υλοποιητής και δημογραφικές μεταβλητές

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσ ης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: IMPLEMEN

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,279 ^a	,078	,052	,67362

- a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,684	5	1,337	2,946	,014 ^a
	Residual	78,955	174	,454		
	Total	85,639	179			

- a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση
b. Dependent Variable: Implementation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,323	,270		12,319	,000
	χρόνια στη δουλειά	1,995E-02	,011	,168	1,839	,068
	χρόνια στη θέση	-3,62E-02	,019	-,170	-1,867	,064
	επίπεδο εκπαίδευσης	8,376E-03	,074	,009	,114	,910
	μηνιαίες καθαρές αποδοχές	,119	,065	,155	1,848	,066
	φύλο	,191	,109	,134	1,753	,081

- a. Dependent Variable: IMPLEMEN

Αγωνιστικότητα και δημογραφικές μεταβλητές

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	φύλο, χρόνια στη δουλειά, δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Championing

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,179 ^a	,032	,004	,89007

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,569	5	,914	1,154	,334 ^a
	Residual	137,846	174	,792		
	Total	142,415	179			

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

b. Dependent Variable: Championing

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,599	,356		7,291	,000
	χρόνια στη δουλειά	4,339E-03	,014	,028	,303	,763
	χρόνια στη θέση	1,431E-03	,026	,005	,056	,956
	επίπεδο εκπαίδευσης	-4,46E-03	,097	-,004	-,046	,964
	μηνιαίες καθαρές αποδοχές	6,800E-03	,085	,007	,080	,937
	φύλο	,316	,144	,173	2,198	,029

a. Dependent Variable: Championing

Επικοινωνία και δημογραφικές μεταβλητές

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Communicating

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,192 ^a	,037	,009	,62808

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,632	5	,526	1,334	,252 ^a
	Residual	68,640	174	,394		
	Total	71,272	179			

a. Predictors: (Constant), φύλο, χρόνια στη δουλειά, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες καθαρές αποδοχές, χρόνια στη θέση

b. Dependent Variable: Communicating

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,699	,251		14,709	,000
	χρόνια στη δουλειά	1,694E-02	,010	,156	1,675	,096
	χρόνια στη θέση	-1,47E-02	,018	-,076	-,811	,418
	επίπεδο εκπαίδευσης	5,424E-03	,069	,006	,079	,937
	μηνιαίες καθαρές αποδοχές	3,117E-02	,060	,044	,518	,605
	φύλο	,151	,101	,117	1,489	,138

a. Dependent Variable: Communicating

Χρόνια στην θέση εργασίας και οι μεταβλητές ελέγχου

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RISKTAKI, SATISFAC, LOCUSOF C, ΣΙΓΟΥΡΙΑ- ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: χρόνια στη θέση

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,184 ^a	,034	,012	3,21223

a. Predictors: (Constant), Risktaking, Satisfaction, Locus of control, Σιγουριά - Ασφάλεια για θέση εργασίας

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,534	4	16,133	1,564	,186 ^a
	Residual	1836,680	178	10,318		
	Total	1901,213	182			

a. Predictors: (Constant), Risktaking, Satisfaction, Locus of control, Σιγουριά - Ασφάλεια για θέση εργασίας

b. Dependent Variable: Χρόνια στη θέση

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,333	2,658		2,007	,046
	ΣΙΓΟΥΡΙΑ-ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4,417E-02	,032	,112	1,368	,173
	LOCUSOFC	1,065E-02	1,165	,001	,009	,993
	SATISFAC	-,158	,467	-,026	-,339	,735
	RISKTAKI	-,712	,542	-,105	-1,315	,190

a. Dependent Variable: Χρόνια στη θέση

Εκπαιδευτικό επίπεδο και μεταβλητές ελέγχου

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RISKTAKI, ASSERTIV, DECENT R, FORMALIZ ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: επίπεδο εκπαίδευσης

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,192 ^a	,037	,015	,73190

a. Predictors: (Constant), Risktaking, Assertiveness, Decentralization, Formalization

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,674	4	,918	1,715	,149 ^a
	Residual	95,886	179	,536		
	Total	99,560	183			

a. Predictors: (Constant), Risktaking, Assertiveness, Decentralization, Formalization

b. Dependent Variable: Επίπεδο εκπαίδευσης

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,663	,647		5,664	,000
	FORMALIZ	-,125	,113	-,085	-1,105	,271
	DECENTR	,178	,077	,174	2,319	,022
	ASSERTIV	-1,75E-02	,074	-,018	-,237	,813
	RISKTAKI	-5,66E-02	,121	-,037	-,468	,641

a. Dependent Variable: Επίπεδο εκπαίδευσης

Μηνιαίες καθαρές αποδοχές και μεταβλητές ελέγχου

Δημογραφικά στοιχεία των μεσαίων στελεχών και ο ρόλος τους στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πανταζής Δημήτριος



Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INTENSIT, χρόνια στη θέση, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια στη δουλειά ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Μηνιαίες καθαρές αποδοχές

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 ^a	,262	,241	,78109

a. Predictors: (Constant), Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο, Χρόνια στη θέση, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης, Χρόνια στη δουλειά

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,754	5	7,551	12,376	,000 ^a
	Residual	106,157	174	,610		
	Total	143,911	179			

a. Predictors: (Constant), Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο, Χρόνια στη θέση, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης, Χρόνια στη δουλειά

b. Dependent Variable: Μηνιαίες καθαρές αποδοχές

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,430	,405		1,061	,290
	χρόνια στη δουλειά	1,981E-02	,013	,129	1,581	,116
	χρόνια στη θέση	3,585E-02	,022	,130	1,607	,110
	επίπεδο εκπαίδευσης	,387	,081	,320	4,796	,000
	φύλο	,471	,121	,256	3,886	,000
	INTENSIT	,187	,090	,138	2,073	,040

a. Dependent Variable: Μηνιαίες καθαρές αποδοχές

