



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΜΕ ΤΑ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ
ΤΟΥΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.**

Νάστου Ευανθία

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Νικάνδρου Ε, Επίκ. Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπουσα)

Σπαθής Π, Καθηγητής Χ.Π.Α.

Ζωγραφάκης Σ, Αν. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Φεβρουάριος 2014



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΜΕ ΤΑ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ
ΤΟΥΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.**

Νάστου Ευανθία

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Νικάνδρου Ε, Επίκ. Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπουσα)

Σπαθής Π, Καθηγητής Χ.Π.Α.

Ζωγραφάκης Σ, Αν. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Φεβρουάριος 2014

Στον αγαπημένο μου αδερφό Σωτήρη..

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς την πολύτιμη βοήθεια της καθηγήτριας μου, Κας Νικάνδρου Ειρήνης στην οποία εκφράζω ένα βαθύ ευχαριστώ για όλη την βοήθεια που μου προσέφερε απλόχερα και για τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσε για να μου δώσει σημαντικά στοιχεία και εξηγήσεις πάνω στο θέμα.

Χρωστάω επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, Νάστο Κωνσταντίνο & Μέρμηγκα Ευπραξία, οι οποίοι υπήρξαν πάντα ένα ανεκτίμητο στήριγμα για μένα και στους οποίους οφείλω όλη την διαδρομή των σπουδών μου μέχρι σήμερα.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τον σύντροφό μου Χαιρόπουλο Κωνσταντίνο, ο οποίος ήταν συνεχώς δίπλα μου δίνοντας μου θάρρος, συμπαράσταση & δύναμη καθόλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μας σπουδών που από κοινού πραγματοποιήσαμε.

*“Δεν επιβιώνει το δυνατότερο είδος, ούτε το ευφυέστερο, αλλά το πιο
ευπροσάρμοστο στις αλλαγές”*

ΔΑΡΒΙΝΟΣ

Περίληψη

Σκοπός μελέτης:

Η ραγδαία εξέλιξη και το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δημιουργείται παγκοσμίως, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσδιορίζουν συνεχώς νέες ευκαιρίες ανάπτυξης πέρα από τις υφιστάμενες δραστηριότητες τους, προκειμένου να επιβιώσουν. Η εταιρική επιχειρηματικότητα είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που συμβάλουν θετικά σε αυτή την κατεύθυνση και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις τυπικές ή άτυπες δραστηριότητες ενός οργανισμού οι οποίες κυρίως στοχεύουν στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, μέσα στα πλαίσια υφιστάμενων επιχειρήσεων, μέσω της δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών ή μέσω της ανάπτυξης νέων αγορών. Από την άλλη πλευρά, τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης (HPWS) μπορούν να ορισθούν ως ο συνδυασμός των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και των επιμέρους διαδικασιών της εργασίας, ο οποίος μεγιστοποιεί τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τη δέσμευση και την ευελιξία των εργαζομένων και συμβάλλει στην ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους στην εργασία, ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σκοπός της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας είναι να μελετήσει κατά πόσο τα συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα επιδρούν στο εσωτερικό των επιχειρήσεων & τις κάνουν να αποδίδουν καλύτερα.

Μεθοδολογία

Αρχικά έλαβε μέρος μια εκτενής ανασκόπηση της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας και στην συνέχεια διαμορφώθηκαν οι υποθέσεις της έρευνας. Τέλος, προκειμένου να επιβεβαιωθούν αυτές οι υποθέσεις, διεξήχθη έρευνα στην οποία έλαβαν μέρος 106 ερωτηματολόγια και των δύο φύλων σε πολυεθνική εταιρία τροφίμων. Το μέσον της έρευνας ήταν ένα διμερές ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά και επισυνάπτεται στο τέλος της διπλωματικής εργασίας.

Ευρήματα

Τα κύρια ευρήματα της έρευνας είναι η θετική συσχέτιση της κύριας μεταβλητής, δηλαδή της εταιρικής επιχειρηματικότητας, με τις ανεξάρτητες δηλαδή με τα συστήματα υψηλής απόδοσης, την οργανωσιακή δέσμευση και την αρετή. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως οι οργανισμοί που σημειώνουν υψηλότερα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας, τείνουν να παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα πρόθεσης παραίτησης των εργαζομένων.

Περιορισμοί έρευνας

Ο κύριος περιορισμός της έρευνας αυτής είναι, πως εστιάζει σε μία επιχείρηση στον κλάδο τροφίμων την οποία και ερευνά, γεγονός το οποίο δεν επιτρέπει μια περαιτέρω γενίκευση των υποθέσεων.

Πρωτοτυπία

Ο βαθμός πρωτοτυπίας της παρούσας της εν λόγω μελέτης είναι υψηλός, λόγω του ότι δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες και δη κλαδικές, που μελετούν το συγκεκριμένο θέμα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο διεθνή ακαδημαϊκό χώρο.

Λέξεις- κλειδιά – Εταιρική επιχειρηματικότητα, Συστήματα υψηλής απόδοσης, Οργανωσιακή δέσμευση, Οργανωσιακή αρετή, Πρόθεση παραίτησης.

Τύπος έρευνας – Διπλωματική εργασία

Abstract

Purpose

The rapid evolution and the new competitive environment that is created worldwide, force companies to find new growth opportunities beyond their existing operations in order to survive. Corporate entrepreneurship is one of the important factors that contribute positively in this direction and includes all these formal or informal activities of an organization that primarily aims at creating new business activities within existing businesses by creating innovative products and process or by developing new markets. On the other hand, high performance work systems (HPWS) can be defined as the combination of the practices of Human Resource Management and the individual work processes that maximize knowledge, skills, commitment and flexibility of workers and contribute to satisfaction and commitment at work, while the company obtains a competitive advantage. The purpose of this thesis is to examine in which way these administrative systems influence companies and make them perform better.

Methodology

Firstly took place an extensive review of the relevant literature and then our hypotheses were created. Finally, in order to check these hypotheses, a survey was conducted. In this survey participated 106 respondents of both sexes in a multinational food company. The survey consisted of a two-section questionnaire that was distributed electronically and is attached to the end of the thesis.

Findings

The main findings of the research are the positive correlation of the main variable, of corporate entrepreneurship, with the independent variables, more specific with high performance systems, organizational commitment and virtue. Also, another important finding is that organizations with higher performance work systems have employees with lower levels of intention to quit.

Research limitations

The only limitation of this research is that it examines one specific food company, a fact that does not allow a further generalization of the assumptions.

Originality

The level of the originality of this study is high, because there is not enough research studying this issue neither in Greece nor in the international academic area.

Keywords – Corporate entrepreneurship, High performance work systems, Organizational commitment, Organizational virtuousness, Intention to quit.

Type of research - Thesis

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	1
Βιβλιογραφική ανασκόπηση	3
Κεφάλαιο 1	3
1.Εταιρική Επιχειρηματικότητα (corporate entrepreneurship)	3
1.1 Μορφές εταιρικής επιχειρηματικότητας.....	4
1.2 Κοινά χαρακτηριστικά μορφών εταιρικής επιχειρηματικότητας.....	6
1.3 Συνύπαρξη καινοτομίας και εταιρικής επιχειρηματικότητας.....	9
1.4 Προδραστικότητα (proactiveness).....	10
1.5 Ανάλυση κινδύνου- ρίσκο	11
1.6 Εξωτερικό περιβάλλον και εταιρική επιχειρηματικότητα.....	12
Συμπεράσματα κεφαλαίου	14
Κεφάλαιο 2	19
2. Ατομική Επιχειρηματική Συμπεριφορά (Entrepreneurial Behavior) & HPWS	19
2.1 Εταιρική Επιχειρηματικότητα & εργασιακές στάσεις.....	20
2.3 Εργασιακά Συστήματα Υψηλής Απόδοσης – HPWS.....	22
2.4 Οι συχνότεροι τύποι HPWS.....	23
2.5 Η επίδραση των HPWS στην επιχείρηση.....	25
2.6 Θεωρητικά μοντέλα σύνδεσης των HPWS (Συστημάτων Υψηλής Εργασιακής Απόδοσης) με την απόδοση της επιχείρησης.....	27
Πίνακας υποθέσεων	30
Κεφάλαιο 3	31
3.Ερευνητικό μέρος.....	31
3.1 Το δείγμα	31
3.2 Διαδικασία συλλογής δείγματος.....	40
3.3 Μετρήσεις	40
3.3.1 Εξαρτημένη Μεταβλητή	41
3.3.2 Ανεξάρτητες Μεταβλητές.....	42
3.4 Μεθοδολογία	44
Κεφάλαιο 4	45

4. Αποτελέσματα Έρευνας.....	45
4.1 Ανάλυση Συσχετίσεων	45
4.1.1 Συσχετίσεις μεταξύ της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας και των Ανεξαρτήτων Μεταβλητών.	46
4.1.2 Συσχετίσεις λοιπών μεταβλητών.....	46
4.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης.....	47
4.2.1 Ανάλυση Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εταιρική Επιχειρηματικότητα.....	47
Κεφάλαιο 5.....	49
5. Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	49
5.1 Πλεονεκτήματα και περιορισμοί έρευνας.....	50
5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	52
5.3 Σύνοψη	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	54
Παράρτημα.....	58
Παράρτημα 1	58
Παράρτημα 2	67
Παράρτημα 3	69
Παράρτημα 4	70
Παράρτημα 5	71
Παράρτημα 6	72
Παράρτημα 7	73
Παράρτημα 8	75

Εισαγωγή

Η μορφή επιχειρηματικότητας η οποία αφορά το εσωτερικό μεγάλων επιχειρήσεων λέγεται ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship ή corporate entrepreneurship). Η ενδοεπιχειρηματικότητα ως έννοια εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του `90 απαντώντας στον “κορεσμό” που παρατηρείται σε μεγάλες και δυσκίνητες επιχειρήσεις και οργανισμούς και είναι η προσπάθεια για προώθηση της καινοτομίας στο εσωτερικό του οργανισμού, μέσω της αποτίμησης και εκμετάλλευσης νέων πιθανών ευκαιριών (Pinchot, 1985, Cuervo et al., 2007).

Όλοι οι διεθνείς οργανισμοί αναγνωρίζουν σήμερα ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική ευημερία, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση σε μια χώρα. Η ανάλυση όμως του επιπέδου της επιχειρηματικότητας είναι ένα αρκετά δύσκολο ζήτημα γιατί υπάρχουν πολλά επιμέρους χαρακτηριστικά που συνθέτουν εννοιολογικά την επιχειρηματικότητα, με αποτέλεσμα η μελέτη του φαινομένου να πρέπει να βασιστεί στη συλλογή, στην επεξεργασία και στην ανάλυση ενός μεγάλου αριθμού όχι μόνο ποσοτικών αλλά και ποιοτικών δεικτών.

Θα λέγαμε λοιπόν ότι η επιχειρηματικότητα επιδέχεται πολλών ορισμών και προσεγγίσεων, που εκτείνονται από το “δημιουργείν” έως το “επιβιώνειν” και από την ανάληψη ρίσκου έως την άσκηση ηγεσίας για τη πραγμάτωση του στόχου. Πάνω απ’ όλα όμως, η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία. Πρόκειται για την δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένας οργανισμός, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος. Προκειμένου λοιπόν η εταιρία να παραμείνει ωφέλιμη και συνεπώς βιώσιμη είναι στενά συνδεδεμένη με την ανάπτυξη της καινοτομίας, την εξεύρεση τρόπων μείωσης της αβεβαιότητας για την επίτευξη κέρδους, το επιχειρηματικό πλεονέκτημα, την κοινωνική

υπευθυνότητα και το σεβασμό στη οικολογική ισορροπία και το περιβάλλον. Επίσης, με αυτό τον τρόπο μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας, απελευθερώνοντας εν γένει το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, επιτρέποντας την μετατροπή νέων ιδεών σε επιτυχημένες προσπάθειες και συσσωρεύοντας σχετική γνώση (Μιχιώτης και Οικονόμου, 2006).

Η παραπάνω μικρή ανάλυση μας οδηγεί στην τεκμηρίωση πως η εταιρική επιχειρηματικότητα είναι ένας όρος που σχετίζεται άμεσα με την έννοια της προδραστικότητας (proactiveness) η οποία συναντάται συνήθως σε μεγάλες εταιρίες που προτιμούν τον "δρόμο" της καινοτομίας, ο οποίος οδηγεί σε μεγαλύτερη κερδοφορία, σε γρηγορότερη ανάπτυξη και σε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνδέεται άμεσα με την κουλτούρα, τις αξίες και την συμπεριφορά της εκάστοτε εταιρίας και πρωτίστως έχει να κάνει με την πρόθεση της να αναζητήσει νέες ευκαιρίες, να αναλάβει μεγαλύτερα ρίσκα και όλα αυτά με απώτερο σκοπό να αυξήσει την κερδοφορία της (Mintzberg, 1973).

Η εταιρική επιχειρηματικότητα όμως, πέρα από τα παραπάνω, σχετίζεται θετικά και με την υψηλή διατήρηση των εργαζομένων μέσω των συστημάτων που υιοθετεί, τα λεγόμενα συστήματα υψηλής απόδοσης εργαζομένων. Αυτό λοιπόν που προσπαθούμε να κάνουμε στην παρούσα διπλωματική εργασία, είναι να αναλύσουμε την σχέση της εταιρικής επιχειρηματικότητας με τα συστήματα υψηλής απόδοσης αλλά και τις εργασιακές συμπεριφορές οι οποίες εμπρικλείουν την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή αρετή δηλαδή τις έννοιες της εμπιστοσύνης, της αισιοδοξίας και της συγχώρεσης, αλλά και την πρόθεση παραίτησης.

Εν κατακλείδι, στην εργασία αυτή θα εξετάσουμε την έννοια της εταιρικής επιχειρηματικότητας σε συλλογικό επίπεδο, στα πλαίσια δηλαδή οργανισμών και θα δούμε τους παράγοντες που επιδρούν στην ανάπτυξή της.

Στη συνέχεια ακολουθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθώς και τα ευρήματα και συμπεράσματα της έρευνας που διεξήχθη.

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Κεφάλαιο 1

1.Εταιρική Επιχειρηματικότητα (corporate entrepreneurship)

Όπως αναφέρθηκε ήδη η εταιρική επιχειρηματικότητα αποτελεί νοοτροπία, πέρα από αυτό όμως αποτελεί και μία πολυδιάστατη έννοια η οποία εμφανίζεται σε διάφορα επίπεδα. Συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία της επιχείρησης και αναφέρεται στην ικανότητα αυτής να αναγνωρίζει και να εκμεταλλεύεται διάφορες ευκαιρίες προκειμένου να επιτύχει οικονομικό όφελος ή οποιαδήποτε άλλη μορφή προστιθέμενης αξίας. Συγκεκριμένα, η έννοια της επιχειρηματικότητας αφορά τις επιλογές και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση κατά την εκκίνηση, την εξαγορά ή τη λειτουργία της κατά την διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Μιχιώτης και Οικονόμου, 2006).

Για την εταιρική επιχειρηματικότητα λοιπόν, αυτό όμως που θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε με σιγουριά είναι πως αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την καινοτόμο πορεία μιας επιχείρησης. Με τον όρο αυτό λοιπόν, οι Kuratko & Audretsch (2009) περιλαμβάνουν τουλάχιστον οκτώ διαδικασίες στο εσωτερικό μεγάλων εταιρειών όπως:

- την δημιουργία νέων αυτόνομων ενδο-εταιρικών μονάδων
- τη δημιουργία νέων προϊόντων
- την καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες
- την καινοτομία σε διαδικασίες παραγωγής
- την ανανέωση της εταιρείας
- την ανάληψη ρίσκου από τους εργαζόμενους

- την πρόνοια και την προεργασία για πρωτοβουλίες της εταιρείας
- το επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι ανταγωνιστών.

Είναι φανερό από τα παραπάνω πως η επιχειρηματικότητα σαν έννοια συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη της καινοτομικής δραστηριότητας, η οποία έχει εμπειρικά αποδειχθεί ότι αποτελεί το κλειδί για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Πολλές φορές αναφέρεται σαν διαδικασία που περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες, τις δραστηριότητες και τις ενέργειες που συνδέονται με τον εντοπισμό των ευκαιριών και τη δημιουργία μιας οργάνωσης που θα τις αξιοποιήσει. Με την έννοια αυτή λοιπόν, πίσω από κάθε ανάληψη κινδύνου και επένδυση πόρων για κάτι καινούριο ή για την ανάπτυξη νέων ή τροποποιημένων προϊόντων ή νέων αγορών υπάρχει ένα άτομο με επιχειρηματικό πνεύμα (Rothwell's, 1992).

Πρόκειται λοιπόν για την υιοθέτηση μιας νέας ιδέας ή συμπεριφοράς σε επίπεδο οργάνωσης, με σκοπό το management μιας επιχείρησης να ασκείται αποδοτικά & αποτελεσματικά. Παρακάτω, ακολουθούν οι μορφές που μπορεί να πάρει η εταιρική επιχειρηματικότητα και συναντούμε συχνότερα.

1.1 Μορφές εταιρικής επιχειρηματικότητας

Η εταιρική επιχειρηματικότητα, επειδή δεν έχει κάποια de facto μορφή, χωρίζεται βιβλιογραφικά σε τρεις κύριες μορφές, οι οποίες αποτελούν και τις πιο πολυσύχναστες μορφές εταιρικής επιχειρηματικότητας που συναντώνται στους οργανισμούς (Stevenson and Jarillo, 1990).

Ο πρώτος τύπος είναι η δημιουργία νέων επιχειρησιακών δράσεων στα πλαίσια της ήδη υπάρχουσας εταιρίας, ο δεύτερος τύπος αφορά την μετάλλαξη ή την ανανέωση της ήδη υπάρχουσας εταιρίας και ο τρίτος τύπος αφορά την αλλαγή των "κανόνων" του ανταγωνισμού της εταιρίας στον βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, τους οποίους θα δούμε αναλυτικότερα λίγο παρακάτω.

Σε μία εταιρία λοιπόν μπορούν να συνυπάρξουν και οι τρεις μορφές εταιρικής επιχειρηματικότητας. Βασίζονται στην καινοτομία, απαιτούν αλλαγές όπως επίσης και την δημιουργία νέων ικανοτήτων ώστε να προστεθούν νέες δυνατότητες και ευκαιρίες για τοποθέτηση στην αγορά. Τέλος, θα λέγαμε πως απαιτούν τον συνδυασμό διαφόρων πηγών ώστε οι εκροές να είναι ποικίλες.

Ειδικότερα και πιο συγκεκριμένα, η 1^η μορφή εταιρικής επιχειρηματικότητας δηλαδή η δημιουργία νέων επιχειρησιακών δράσεων στα πλαίσια της ήδη υπάρχουσας εταιρίας, πηγάζει ατομικά ή μέσα σε μικρές ομάδες και στην συνέχεια μεταδίδεται εταιρικά αλλάζοντας την επιχειρησιακή συμπεριφορά που επικρατούσε ως τώρα (Burgelman, 1983).

Στην 2^η μορφή, όπου μεταλλάσσεται ή ανανεώνεται η ήδη υπάρχουσα εταιρία, απαιτείται η εμπλοκή περισσότερων ατόμων αλλά και της οικονομικής διεύθυνσης προκειμένου να αλλάξει το μοτίβο το οποίο κινούταν μέχρι τώρα η επιχείρηση σε ένα πιο βιώσιμο (Slatter, 1984).

Η 3^η μορφή εταιρικής επιχειρηματικότητας, στην οποία αλλάζουν οι κανόνες του ανταγωνισμού, είναι η πιο δύσκολη μορφή γιατί όχι μόνο απαιτεί την αλλαγή της επιχειρηματικής μονάδας, αλλά και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σε κάτι διαφορετικό από αυτό που ήταν πριν. Αυτή η πρακτική υποστηρίζεται από τον Schumpeter (1934) και ονομάζεται "frame breaking change", δηλαδή αλλαγή για το «σπάσιμο» του πλαισίου. Η μορφή αυτή συνδέεται περισσότερο με τις αναδυόμενες ή τις νέο-εισαγόμενες επιχειρήσεις όπου οι καινοτομίες παρουσιάζουν νέους συνδυασμούς όπως για παράδειγμα υψηλή ποιότητα και χαμηλό κόστος ή μόδα και μαζικές αγορές.

1.2 Κοινά χαρακτηριστικά μορφών εταιρικής επιχειρηματικότητας

Παρόλο που οι παραπάνω μελετητές αναφέρουν τρεις μορφές εταιρικής επιχειρηματικότητας, ωστόσο φαίνεται να υπάρχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία και εντοπίζουμε στη συνέχεια.

Το πρώτο κοινό χαρακτηριστικό που συναντάμε σε όλες τις μορφές της εταιρικής επιχειρηματικότητας είναι το στοιχείο της **προδραστικότητας** (*proactivity*) (Miller and Friesen, 1978). Αυτό μπορεί να συναντηθεί και σε ατομική μορφή μέσω της ελευθερίας της σκέψης και του πειραματισμού, αλλά και σε συλλογικό επίπεδο, καθώς μια ολόκληρη εταιρία μπορεί να επιδείξει προδραστικότητα στην μορφή ανανέωσης που πρόκειται να πραγματοποιήσει όταν τίθεται θέμα αλλαγής της στάσης και στην συμπεριφοράς της στην αγορά.

Το δεύτερο κοινό στοιχείο είναι οι **φιλοδοξίες** που έχει κάθε επιχείρηση πέρα από τις τρέχουσες δυνατότητές της (Oyert and March, 1963). Εδώ, ολόκληρη η επιχείρηση θέτει στόχους και προσπαθεί να κάνει συνδυασμούς των δυνατοτήτων της ώστε να επιτύχει τα μέγιστα δυνατά οφέλη για την ίδια.

Το τρίτο κοινό στοιχείο είναι ο **προσανατολισμός της ομάδας διοίκησης της αλλαγής** (Bower,1970). Ο ρόλος της ομάδας είναι μεγίστης σημασίας στην εταιρική επιχειρηματικότητα καθώς μέσω της οικοδόμησης συμμαχιών υποστηρίζονται οι δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες. Είναι επίσης απαραίτητο στοιχείο για την διατήρηση ενός προγράμματος και μπορούν να παίξουν καταλυτικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων. Το σημαντικό εδώ είναι να διατηρηθεί η παραγωγική μορφή των ομάδων και όχι να μετατραπεί η εταιρική επιχειρηματικότητα σε ομαδική εργασία όπου δε θα υπάρχει "χώρος" για καινοτόμες ιδέες.

Τέλος, άλλα δύο κοινά στοιχεία που συναντώνται κατά κόρον σε όλες τις μορφές εταιρικής επιχειρηματικότητας είναι η **ικανότητα επίλυσης διλημάτων** (Hampden-Turner, 1990) όχι μόνο εξωτερικής φύσης αλλά και

στο εσωτερικό της εταιρίας, και η **ικανότητα μάθησης** (De Geus, 1990) η οποία δίνει την δυνατότητα στους ασκούντες επιχειρηματική δράση να ανταπεξέλθουν στις νέες ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν.

Τέλος, θα ήταν σημαντικό να αναφερθεί πως οι επιχειρήσεις που ακολουθούν το μονοπάτι της καινοτομίας και θέλουν να έχουν το προβάδισμα, κάνουν έντονες και συνεχείς προσπάθειες να μάθουν το περιβάλλον για να λαμβάνουν αποφάσεις σωστά προσανατολισμένες σε αυτό αλλά και στην υπόλοιπη αγορά.

Πολλές φορές βέβαια, συμβαίνει να υπάρχει θέληση θεωρητικά για αλλαγή και για άσκηση εταιρικής επιχειρηματικότητας, αλλά παρόλα αυτά η εταιρία να παραμένει αδρανής. Αυτό οφείλεται στο ότι η επιχείρηση χρειάζεται να προβεί σε κάποιες αλλαγές προτού αποφασίσει κάτι τέτοιο (Hannan and Freeman, 1989).

Πιο συγκεκριμένα, ίσως χρειαστεί να "ξεπαγώσει" παλιότερες τακτικές που ακολουθούσε, να ετοιμαστεί να αναλάβει το ρίσκο που εμπεριέχεται αυτή την διαδικασία, να αρχίσει να πιστεύει στις ικανότητες και στις δυνάμεις της και να έχει σαν δεδομένο πως η εταιρική επιχειρηματικότητα μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα μετά από αρκετό καιρό, και όχι με την πρώτη απόπειρα (Dutton and Duncan, 1987).

Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να αρχίσει να αναζητά συνεχώς την βελτίωση της, να υιοθετήσει ευέλικτα συστήματα παραγωγής και να μάθει να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις. Απώτερος σκοπός της θα πρέπει να είναι η προδραστικότητα σε κάθε ενέργεια της και όλες τις οι κινήσεις θα πρέπει να είναι ωφέλιμες όχι μόνο για την ίδια αλλά και για την κοινωνία.

Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα πως η εταιρική επιχειρηματικότητα είναι η προσπάθεια να προωθηθεί η καινοτομία από την εσωτερική σκοπιά κάθε εταιρίας, μέσω της εμπορευματοποίησης όσων ευκαιριών παρουσιάζονται. Παράλληλα, η εταιρική επιχειρηματικότητα συμπεριλαμβάνει διάφορες συμπεριφορές και δράσεις που βελτιώνουν την

ικανότητα μιας επιχείρησης να παίρνει ρίσκα, να αρπάζει τις ευκαιρίες και να πρωτοπορεί (Grave and Taylor, 2000).

Όπως άλλωστε είπε και ο Drucker (1985): *‘Καινοτομία είναι το εργαλείο που διαθέτουν οι επιχειρηματίες για να εκμεταλλευτούν την αλλαγή, η οποία αποτελεί την ευκαιρία μιας διαφορετικής επιχειρηματικής δραστηριότητας’.*

Όμως, μεταξύ της εταιρικής επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας υπάρχει ένα κενό το οποίο μπορεί να καλυφθεί μέσω των επιχειρηματικών συμπεριφορών, των οραμάτων και των δραστηριοτήτων που καλείται να αναπτύξει μία εταιρία. Η πορεία που απαιτείται να ακολουθήσει είναι η εξέταση πιθανών νέων ευκαιριών, η κτήση νέων πηγών και στην πορεία η εφαρμογή τους, και η ανίχνευση και εμπορευματοποίηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Έτσι, η ασκούσα επιχειρηματική δράση εταιρία πρέπει να:

- Οργανώνει και αξιολογεί τις πηγές που απαιτούνται προκειμένου να παραχθεί & να τοποθετηθεί στην αγορά ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία
- Συντονίζει τις συναπτόμενες συμφωνίες μεταξύ διαφορετικών πλευρών, όπως αυτή της εταιρίας & των προμηθευτών ή των εργαζομένων
- Θέτει την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης και της κουλτούρας προκειμένου να παράξει νέα προϊόντα
- Ανταποκρίνεται στις ελλείψεις της αγοράς με το να προμηθεύει με πόρους τμήματα που δεν υπάρχουν στην αγορά
- Συνδέει τους αγοραστές με τους πωλητές και τις διαφορετικές γεωγραφικές αγορές μεταξύ τους (Leibenstein, 1968).

1.3 Συνύπαρξη καινοτομίας και εταιρικής επιχειρηματικότητας

Όπως συμπεραίνουμε από τα παραπάνω, το κομμάτι της καινοτομίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την εταιρική επιχειρηματικότητα. Με την απουσία λοιπόν ύπαρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας, η καινοτομία παραμένει μια μορφή έμπνευσης παρά γίνεται κάτι από και εφαρμόσιμο.

Συγκεκριμένα, ο Drucker (1985) μιλάει για την “δημιουργική μίμηση” εξηγώντας πως ακόμα και μια μορφή αντιγραφής μπορεί να χαρακτηριστεί καινοτόμα, εφόσον ο επιχειρηματίας καινοτομεί στο να κατανοήσει καλύτερα τα οφέλη της καινοτομίας από τους ίδιους τους δημιουργούς της.

Τόσο όμως το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον έχουν αντίκτυπο στην καινοτομία που θα εφαρμόσει κάθε επιχείρηση. Τα στοιχεία δείχνουν πως εταιρίες που είναι καινοτόμες στην αγορά, οφείλουν μέρος αυτής της δραστηριότητας τους σε περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως οι σχέσεις με την αγορά, οι ανταγωνιστές και οι βιομηχανικές πρακτικές. Για αυτόν τον λόγο όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να ανιχνεύουν και τα δύο περιβάλλοντα προκειμένου να εντοπίζουν αλλαγές ή εφαρμογές νέων πρακτικών.

Συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να προσδώσει χρήσιμες πληροφορίες στην επιχείρηση, όπως πιθανές ευκαιρίες, αναδυόμενες τεχνολογίες, νέες αγορές & υπηρεσίες οι οποίες μπορούν να διερευνηθούν συγκριτικά με τις υπάρχουσες ικανότητες της εταιρίας. Βάσει αυτών των νέων στοιχείων λοιπόν, μπορούμε τώρα να ορίσουμε την εταιρική επιχειρηματικότητα ως μια προσπάθεια προώθησης της καινοτομίας σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, η οποία καλείται να αντιμετωπίσει την γραφειοκρατία, την αξιολόγηση νέων ευκαιριών και την ευθυγράμμιση με νέες πηγές πληροφοριών. Όλα αυτά προσδίδουν μεγαλύτερα δυνατά οφέλη στην εταιρία (Boyd and Vozikis, 1994).

Έτσι, λόγω της περιπλοκότητας της φύσης της εταιρικής επιχειρηματικότητας, προκειμένου τελικά η επιχείρηση να είναι καινοτόμα μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο δεν μπορεί να προβλεφθεί απόλυτα, απαιτείται παράλληλα να χαρακτηρίζεται από προδραστικότητα και ανάληψη κινδύνου, στοιχεία τα οποία αναλύονται αμέσως παρακάτω.

1.4 Προδραστικότητα (proactiveness)

Προδραστικότητα ονομάζεται το τι προνοεί και προσδοκεί κάθε επιχειρηματική μονάδα να πετύχει στο μέλλον. Η προδραστικότητα είναι μια διαδικασία που εμπεριέχει πολλαπλές χρονικές περιόδους και είναι αποτέλεσμα διαίσθησης και ολιστικής σκέψης.

Η επιχείρηση σε αυτό το σημείο, καλείται να πάει πέρα από την απλή ανίχνευση ευκαιριών, πρέπει να έχει την ικανότητα να οραματίζεται τις πιθανές αλλαγές στο περιβάλλον ώστε να δημιουργεί μόνη της ευκαιρίες, όπως επίσης την φαντασία και την διαίσθηση ώστε να αξιολογεί με γνώμονα την λογική. Η προδραστικότητα επηρεάζεται από την αυτό-αποτελεσματικότητα, τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται, όπως είναι η τεχνολογική πρόοδος ή οι αλλαγές που προκύπτουν στην αγορά, και τέλος από τον ανταγωνισμό που υφίσταται ανάμεσα στην επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της (Hisrich and Peters, 1986).

Η εταιρική επιχειρηματική δράση αποτελείται κατά ένα μέρος της από την κοινωνική αλληλεπίδραση η οποία υφίσταται εντός και εκτός της επιχείρησης. Στα πλαίσια της, συμπεριλαμβάνει την υποστηρικτική διοίκηση και οργάνωση, την ικανότητα να επηρεάζει και να έχει την υποστήριξη των άλλων, όπως και την ικανότητα να αξιολογεί, να σχηματοποιεί και να αναπτύσσει ιδέες. Για αυτό η εκάστοτε επιχείρηση που υιοθετεί εταιρική επιχειρηματική δράση, πρέπει να ελίσσεται με ευκολία στις διάφορες καταστάσεις που θα προκύπτουν και να προσαρμόζει τις ενέργειες της στις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Ο συνδυασμός λοιπόν όλων των παραπάνω, είναι αυτός που συνθέτει την έννοια της προδραστικότητας, προκειμένου εταιρία να μην είναι πρωτοπόρα με την έννοια ότι εισάγει κάτι πρώτη στην αγορά, αλλά ότι είναι πρωτοπόρα στο να περνάει από ένα στάδιο στο άλλο, να ξεπερνάει παλιότερες συμπεριφορές της και να προσαρμόζεται στα τωρινά δεδομένα της αγοράς (Miller, 1983).

1.5 Ανάλυση κινδύνου- ρίσκο

Όπως είπαμε και λίγο παραπάνω, η εταιρική επιχειρηματικότητα μπορεί να οριστεί και ως η προσπάθεια προώθησης της καινοτομίας σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Μέσω της καινοτομίας προσδίδεται προστιθέμενη αξία και καινοφάνια στην επιχείρηση, στους προμηθευτές και στους πελάτες, μέσω της ανάπτυξης νέων διαδικασιών, λύσεων, προϊόντων και υπηρεσιών, όπως ακόμα και μεθόδων εμπορευματοποίησης.

Κύριο ρόλο εδώ έχει η ενθάρρυνση του πειραματισμού και η αποδοχή των λαθών μέσω της υιοθέτησης της τεχνικής "trial & error". Σκοπός αυτού είναι η αύξηση της δημιουργικότητας, η απόκτηση ευελιξίας και η ανάληψη κινδύνου από την εταιρία (Jackson and Rodkey, 1994).

Κατά την διάρκεια αυτής της διαδικασίας, οι βασικοί ρόλοι της επιχείρησης είναι να αξιολογήσει τις νέες ευκαιρίες που θα της δοθούν, να ευθυγραμμίσει και να εξερευνήσει νέες πηγές πληροφοριών και να κινήσει την διαδικασία της καινοτομίας ακόμα και αν εμπεριέχει ρίσκο. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως η λήψη αποφάσεων γίνονται βάση επικινδυνότητας αλλά βάση σωστού στρατηγικού σχεδιασμού.

Συγκεκριμένα, ο Rothwell (1992) αναφερόμενος στην εταιρική επιχειρηματικότητα, μιλάει για στρατηγική ενσωμάτωση της εταιρίας με τους προμηθευτές, για δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πελάτες, για παράλληλη ανάπτυξη με τους μετόχους της εταιρίας, για εταιρική ευελιξία και

ταχύτητα ανάπτυξης. Παράλληλα, συνιστά την χρήση πληροφοριακού λογισμικού, όπως και την συνεργατική έρευνα και δίνει έμφαση στο marketing μέσω της αυξημένης εστίασης στην ποιότητα, με την καινοτομία να βρίσκεται στην ηγέτιδα στρατηγική θέση της εταιρίας.

Συμπερασματικά, μόνο με την ανάληψη κινδύνου μέσω των αποφάσεων και των δράσεων της μπορεί μια επιχείρηση να χαρακτηριστεί από εταιρική επιχειρηματικότητα, αφού είναι ο μόνος τρόπος μέσω του οποίου μπορεί να ανακαλύψει νέους "δρόμους", οι οποίοι με την σειρά τους θα την οδηγήσουν στην απόκτηση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην επιτυχημένη εμπορευματοποίηση των αγαθών της.

1.6 Εξωτερικό περιβάλλον και εταιρική επιχειρηματικότητα

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει οτιδήποτε πέρα από τα όρια της επιχείρησης και μπορεί άμεσα ή έμμεσα να επηρεάσει την απόδοση της. Σύμφωνα με τους Slevin και Covin (1990), επηρεάζει άμεσα τη δυνατότητα της να δρα επιχειρηματικά. Ο Zahra (1999), έρχεται να προσθέσει ότι το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι δυναμικό (dynamic), ετερογενές (heterogeneous) και εχθρικό (hostile). Το δυναμικό λοιπόν περιβάλλον ευνοεί την τάση για την αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση, οδηγώντας την στην καινοτομία και στην ανάπτυξη σε αντίθεση με το στατικό περιβάλλον το οποίο παρέχει ελάχιστες δυνατότητες για καινοτομία (Ζαμπετάκης, 2007). Παράλληλα, το ετερογενές περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολλαπλές αγορές οι οποίες περιλαμβάνουν άτομα με διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά. Αυτή η ποικιλομορφία παρέχει σημαντικές ευκαιρίες στους οργανισμούς για την αναζήτηση και εκμετάλλευση ευκαιριών. Τέλος, φαίνεται ότι ένα δυναμικό ετερογενές και εχθρικό περιβάλλον ευνοεί μια τέτοια τάση αφού δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση.

Στα πλαίσια λοιπόν της εταιρικής επιχειρηματικότητας, η μάκρο ανάλυση εστιάζει κυρίως στις ανάγκες της κοινωνίας & στα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα, όπως και στην συχνότητα με την οποία εμφανίζεται η ανάπτυξη της καινοτομίας.

Ως κινητήρια δύναμη της καινοτομίας αναφέρονται οι περιβαλλοντικές αλλαγές και οι μελλοντικές ευκαιρίες. Δίνεται έμφαση στην αναγνώριση των νέων καταναλωτικών αναγκών και τίθεται σαν κλειδί επιτυχίας το ρίσκο και η διάθεση για αλλαγή. Κάποιοι παράγοντες οι οποίοι αποτελούν κίνητρο για την δημιουργία νέων αναγκών, είναι τα απρόσμενα γεγονότα, οι δημογραφικές αλλαγές ή οι αλλαγές στην δομή της βιομηχανίας και η αναγνώριση των καταναλωτικών αναγκών (Hitt, 1997).

Η νέα τεχνολογία έχει επίσης άμεση επίδραση στην καινοτομία και κατ' επέκταση και στην εταιρική επιχειρηματικότητα. Αυτό, γιατί υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ τεχνολογίας και αναγκών οι οποίες επηρεάζουν την αγορά. Οι νέες τεχνολογίες έχουν την δυνατότητα να αλλάξουν την ως τώρα δομή της βιομηχανίας, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό τις καταναλωτικές ανάγκες. Η αναγνώριση και η εξερεύνηση του ανταγωνιστικού προβαδίσματος είναι πολύ σημαντική και μπορεί να αλλάξει τους "κανόνες" του παιχνιδιού καθώς στην ουσία η ανάπτυξη της ιδέας αυτής είναι αυτό που κάθε ασκών επιχειρηματικής δραστηριότητας ψάχνει να διοικήσει (Roberts, 1988).

Για να γίνουν όλα τα παραπάνω ο Roger (1995) όρισε ένα μοντέλο έξι επιπέδων, το οποίο ονόμασε διαδικασία καινοτομίας, με σημαντικότερα εξ' αυτών την αναγνώριση της ευκαιρίας, την αξιολόγηση της και την τροποποίηση της στην συνέχεια. Τόνισε βέβαια πως πολλές φορές στην φάση της εφαρμογής, το νέο προϊόν- υπηρεσία μπορεί να χαρακτηριστεί ως μη επικερδές για την εταιρία οπότε να αποβληθεί.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως στην εταιρική επιχειρηματικότητα υπάρχουν ισχυροί δεσμοί μεταξύ των παραγόντων. Η καινοτομία δηλαδή, οδηγεί τόσο σε νέες αγορές όσο και σε νέα τεχνολογική γνώση, η οποία αποτελεί feedback προκειμένου να βοηθήσει τις νέες καινοτομίες. Αυτός ο συνεχής κύκλος μπορεί να είναι είτε ριζοσπαστικός είτε να έχει προσαυξητική λογική για μια επιχείρηση (Afuah,2003).

Τέλος, αναφορικά με την γρήγορη ανάπτυξη της καινοτομίας, αξίζει να σημειωθεί πως μεγαλύτερο ρόλο παίζει η χρονική περίοδος που απαιτείται προκειμένου μία ιδέα να εξελιχθεί σε ένα εμπορευματοποιημένο προϊόν και να χαρακτηριστεί η εταιρία ως ασκούσα εταιρική επιχειρηματικότητα.

Συμπεράσματα κεφαλαίου

Αυτό λοιπόν που πρέπει να έχει στο νου της κάθε επιχείρηση που θέλει να εφαρμόσει την εταιρική επιχειρηματικότητα στο εσωτερικό της, είναι πως η καινοτομία τις περισσότερες φορές είναι κάτι απρόβλεπτο, για αυτό είναι και δύσκολο να διαχειριστεί, λόγω του υψηλού ρίσκου και της αβεβαιότητας που την περιβάλλει. Προτού προβεί σε μια τέτοια ενέργεια και για να προχωρήσει πέρα από τα καθιερωμένα πρότυπα, πρέπει να εξασφαλίσει ότι κατέχει τις απαιτούμενες γνώσεις και ότι έχει πειραματιστεί αρκετά, απορρίπτοντας και ανασκευάζοντας ιδέες. Άλλωστε, όπως είπε και ο Amabile (1996) επιτυχημένοι καινοτόμοι μπορούν να γίνουν όσοι έχουν την υπομονή και την θέληση να πετύχουν.

Πέρα όμως από αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να προωθεί τις κατάλληλες δημιουργικές σκέψεις και ιδέες αλλά και να επιτυγχάνει την αναγνώριση των ευκαιριών μέσω της διαίσθησης και της επαγρύπνησης που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν κάθε οργανισμό που χαρακτηρίζεται από εταιρική επιχειρηματικότητα (Ensley, 2000).

Οι "φακοί" λοιπόν της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να ενεργούν ως φίλτρα επιλέγοντας το κάτι διαφορετικό που μπορεί να της προσφέρει την επιβίωση

της, και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων παικτών στην αγορά και στη συνέχεια κέρδη.

Βασικό προαπαιτούμενο λοιπόν προκειμένου να επιτευχθεί η αναγνώριση των ευκαιριών, είναι το ευρύ κοινωνικό δίκτυο και η προϋπάρχουσα γνώση της αγοράς αλλά και των προβλημάτων των καταναλωτών. (Adaman and Devine, 2002). Η αναγνώριση μιας ευκαιρίας, συνδέει την ιδέα με την φάση της αξιολόγησης, τον επιχειρηματικό προσανατολισμό στη συνέχεια, την διαμόρφωση και την εμπορευματοποίηση της ιδέας αυτής. Έτσι, η προδραστικότητα χαρακτηρίζεται πολύ σημαντική και σε αυτή την φάση, καθώς μέσω αυτής μπορούν να προβλεφθούν οι κατευθυντήριες ενέργειες που θα λάβουν μέρος στο μέλλον.

Αναφορικά τώρα με την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας είναι κάτι αμφίβολο και παράλληλα επικίνδυνο. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας απώτερος σκοπός είναι η δημιουργική καιροσκοπία και η μετατροπή της σε εμπορευματοποιημένη μορφή. Αυτό υποστηρίζει ο Rickards (1999) ο οποίος αντιμετωπίζει την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας σαν μια διαδικασία καινοτομίας που συνδυάζει με τα μέγιστα δυνατά οικονομικά οφέλη με την δημιουργική συμπεριφορά της επιχείρησης.

Η επιχείρηση λοιπόν οφείλει να κάνει χρήση βασικών πρακτικών του marketing και να προετοιμάσει την αγορά για την εισαγωγή των καινοτομιών, ειδοποιώντας και προκαλώντας το ενδιαφέρον του επικείμενου προϊόντος στο καταναλωτικό κοινό. Συγκεκριμένα, τον ρόλο του marketing υπογραμμίζει ο Drucker (1955) λέγοντας πως κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει δύο βασικές λειτουργίες, το marketing και την καινοτομία. Αυτά τα δύο στοιχεία είναι οι επιχειρηματικές της λειτουργίες. Το "κλειδί" στο marketing είναι η επικοινωνία (Doyle, 1994), το "κλειδί" στην καινοτομία είναι η εφαρμογή (Rickards, 1999), ενώ το "κλειδί" στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι η ολοκλήρωση (Mintzberg, 1994). Οι ανάγκες του αγοραστικού κοινού λοιπόν σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές αλλαγές είναι αυτά τα στοιχεία που αποτελούν την κατευθυντήρια δύναμη προς αλλαγή.

Έτσι, η εφαρμογή των ευκαιριών επιτυγχάνεται μέσω της επανειλημμένης χρήσης καινοτομιών, μέσω της δημιουργικής μεταμόρφωσης και της εμπορευματοποίησης αυτών. Παράλληλα, η κοινωνική αλληλεπίδραση είναι μία σημαντική διαδικασία της επιχειρηματικής δραστηριότητας, γιατί μέσω αυτής δημιουργούνται οι συνθήκες για αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών, γεγονός που μειώνει την αβεβαιότητα και βοηθάει πολύ στην διασταύρωση των πηγών (Ardichvili and Cardozo, 2000).

Τελικός σκοπός για την επιχείρηση είναι η δημιουργία πλούτου και η προώθηση της καινοτομίας και αυτό γίνεται φανερό μέσα από την ανάπτυξη νέων αγορών για καινούρια ή διαφοροποιημένα προϊόντα, μέσα από την δημιουργία αξίας και την οργανωτική ανανέωση, στοιχεία τα οποία φανερώνουν επιτυχία αυτά καθαυτά (Rickards, 1999).

Μια πετυχημένη καινοτομία λοιπόν, οφείλεται στην δημιουργική προσπάθεια πολλών ατόμων και για να χαρακτηριστεί ως επιτυχία πρέπει να διακρίνεται από χρησιμότητα και καταλληλότητα. Η μάθηση που προκύπτει από τους συνεχείς πειραματισμούς κατά την διάρκεια της διαδικασίας που οδηγεί στην καινοτομία, πολλές φορές οδηγεί στην βελτίωση και στην εκ νέου καινοτομία. Κάποιοι παράγοντες που βοηθάνε στο να προωθηθεί η καινοτομία στα πλαίσια μιας επιχείρησης, είναι οι ευέλικτες συνθήκες, η υποστηρικτική διοίκηση και το κατά πόσο οι συμπεριφορές και το περιβάλλον υποστηρίζουν καινοτόμες επιλογές. Μεταξύ της γνώσης και της επιχειρηματικής δραστηριότητας υπάρχει μεγάλη σχέση καθώς η καινοτομία και η μάθηση είναι δύο διαδικασίες που επαναλαμβάνονται συνεχώς και για αυτό εδώ, ο ρόλος του feedback είναι πολύ σημαντικός και ωφέλιμος καθώς μέσω αυτού βελτιώνονται οι μελλοντικές συμπεριφορές (Briggs and Nunamaker, 1996).

Εταιρίες που χαρακτηρίζονται από έντονη εταιρική επιχειρηματικότητα, είναι συνήθως ιδιαίτερα καινοτόμες και ονομάζονται "first movers", καθώς είναι αυτές που θα κάνουν το πρώτο βήμα σε κάτι και θα πρωτοπορήσουν.

Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός κάθε εταιρίας σχετίζεται συνήθως με την προώθηση ενός νέου προϊόντος, με την αναγνώριση μιας νέας ευκαιρίας, με

την κτήση νέων πηγών πληροφόρησης και τέλος με την εφαρμογή, την χρήση και την εμπορευματοποίηση της καινοτόμας αυτής ιδέας.

Παράλληλα, η εταιρική επιχειρηματικότητα μετριάζει την σχέση μεταξύ της διεθνοποίησης και της οικονομικής απόδοσης της εταιρίας. Συγκεκριμένα, τα ευρήματα δείχνουν πως οι εταιρίες με υψηλότερα επίπεδα εταιρικής επιχειρηματικότητας, στέκονται ικανότερες στο να πετύχουν υψηλότερη απόδοση στην διεθνή επέκταση τους από τις υπόλοιπες.

Οι ήδη εδραιωμένες εταιρίες λοιπόν που "κυνηγούν" δυναμικά την ένταξη της εταιρικής επιχειρηματικότητας στο εσωτερικό τους, καταφέρνουν και τοποθετούνται σε καλύτερο επίπεδο αναφορικά με την κινητοποίηση των διεθνών εγχειρημάτων τους με τέτοιο τρόπο που βελτιώνουν την οικονομική τους απόδοση, δημιουργώντας έτσι κέρδος για τους ίδιους (Zahra & Garvis , 2000).

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο, αξίζει να τονίσουμε άλλη μια φορά πως το θέμα της εταιρικής επιχειρηματικότητας έχει απασχολήσει έντονα τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την επιχειρηματική κοινότητα παγκοσμίως ιδιαίτερα τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Οι λόγοι είναι προφανείς αφού η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η «εισβολή» της στις επιχειρήσεις αποτελούν τους βασικότερους και συχνότερα αναφερόμενους λόγους που συντέλεσαν ώστε η εταιρική επιχειρηματικότητα να βρίσκεται στην καθημερινή ατζέντα των επιχειρήσεων.

Μέσα από την επιτυχημένη εφαρμογή της εταιρικής επιχειρηματικότητας, η επιχείρηση αποκτά ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει τις κατάλληλες προϋποθέσεις να καταστεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να ξεχωρίσει η επιχείρηση λοιπόν από τις υπόλοιπες του ανταγωνισμού θα πρέπει να την προσαρμόσει στις στρατηγικές επιδιώξεις της, στη φύση των δραστηριοτήτων της, στο μέγεθός της, στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντός της και στην τεχνολογία του κλάδου της (Μητσόπουλος, 2008).

Για να επιτευχθεί όμως αυτό, το ζητούμενο είναι οι εταιρίες να πάψουν να μιμούνται τις τακτικές άλλων εταιριών και να προσπαθήσουν να πρωτοπορήσουν από μόνες τους. Ο Kock (2008) το στήριξε αυτό λέγοντας πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από τις μοναδικές ικανότητες του κάθε οργανισμού και στηρίζεται στον κατάλληλο συνδυασμό αυτών ώστε να αποδώσουν στο βέλτιστο. Αν λοιπόν μια εταιρία πάει και αντιγράψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάποιας άλλης επιτυχημένης εταιρίας, το πιθανότερο είναι να μην καταφέρει να το ενσωματώσει καλά στην κουλτούρα της και να αποτύχει.

Έτσι, η υιοθέτηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας και η αλλαγή μέσω αυτής, δεν πρέπει να θεωρείται εξαίρεση, αλλά κανόνας στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων, εάν θέλουν να εξασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη επιβίωση και ευημερία τους σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς.

Κεφάλαιο 2

2. Ατομική Επιχειρηματική Συμπεριφορά (Entrepreneurial Behavior) & HPWS

Στην βιβλιογραφία αναφέρεται ότι το όραμα που έχει ένα άτομο για τον ίδιο τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιείται, δημιουργεί ένα πλαίσιο το οποίο καθοδηγεί τις ενέργειες του. Σκοπός της επιχείρησης είναι να δει το μονοπάτι ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση και σε μελλοντική επιθυμητή κατάσταση και να το μετατρέψει σε όραμα. Το όραμα αυτό εξηγεί τις πιθανές ενέργειες κάθε ατόμου για την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας στα πλαίσια πάντα της επιχείρησης. Επομένως το όραμα αποτελεί μια πτυχή επιχειρηματικής συμπεριφοράς η οποία μπορεί να διαφοροποιεί τα επιχειρηματικά άτομα.

Η ύπαρξη οράματος όμως από το άτομο δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από την τάση για αλλαγή που είναι και ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από εταιρική επιχειρηματικότητα. Οι Pearce, Kramer και Robbins (1997), συνδυάζουν το όραμα του ατόμου, την τάση για αλλαγή, καθώς και τη δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος προκειμένου να εξηγήσουν την επιχειρηματική συμπεριφορά στα πλαίσια οργανισμών και να διαχωρίσουν τα επιχειρηματικά από τα «γραφειοκρατικά» άτομα (Ζαμπετάκης, 2007).

Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω συγγραφείς, «επιχειρηματικά», χαρακτηρίζονται τα άτομα τα οποία παρουσιάζουν όραμα, τάση για αλλαγή και δημιουργούν ένα κλίμα συνεργασίας. Συνήθως, είναι στελέχη τα οποία παρέχουν περισσότερη ικανοποίηση στους υφισταμένους τους καθώς με άλλα λόγια η επιχειρηματική τους συμπεριφορά δημιουργεί προστιθέμενη αξία στον οργανισμό υπό την μορφή της ευχαρίστησης στους εργαζόμενους (Ζαμπετάκης, 2007).

Παρακάτω, ακολουθεί η περιγραφή των συστημάτων αυτών που προσφέρουν ευχαρίστηση στους εργαζόμενους αλλά και υψηλή απόδοση στην επιχείρηση, προκειμένου να χαρακτηριστούν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η επιχείρηση με την σειρά της, πως κάνουν χρήση των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας.

2.1 Εταιρική Επιχειρηματικότητα & εργασιακές στάσεις

Η εταιρική επιχειρηματικότητα επιδρά σε σημαντικό βαθμό στην υψηλότερη διατήρηση των εργαζομένων στην εταιρία. Αυτό δικαιολογείται στην βάση του ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν την εταιρία με το μέρος τους και τους επιτρέπει να πειραματίζονται και υποστηρίζει την καινοτομία, την αλλαγή και την αποδοχή πιθανών λαθών τους λόγω του ρίσκου που εμπεριέχεται σε όλο αυτή την διαδικασία, τότε και οι ίδιοι είναι πρόθυμοι να παραμείνουν στην εταιρία και να ασχοληθούν δημιουργικά προκειμένου να επινοήσουν μια αλλαγή που θα αποτελέσει καινοτομία. Εκτός αυτών όμως, η εταιρική επιχειρηματικότητα σε έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα δελεαστική για τους εργαζόμενους, καθώς αποτελεί ένδειξη μιας ισχυρής επιχειρησιακής κουλτούρας που θα αποτελέσει το θεμέλιο για την καινοτόμο δράση που θα ακολουθηθεί.

H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εταιρικής επιχειρηματικότητας και των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας.

Παράλληλα, για την καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών μέσα στην εταιρία πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν συστήματα πληροφοριών μέσω των οποίων εξυπηρετούν όχι μόνο το τεχνικό κομμάτι της επιχείρησης, αλλά συντονίζουν παράλληλα κάποιες λειτουργίες όπως είναι το κομμάτι των ανθρώπινων πόρων και διοικούν καλύτερα τους πελάτες και την ίδια την αγορά.

Τα συστήματα πληροφοριών είναι ίσως κοστοβόρα σε χρόνο και χρήμα αλλά τα οφέλη της εταιρικής επιχειρηματικότητας εμφανίζονται και στην αυξημένη

επίδοση της εταιρίας αλλά και στην διατήρηση ενός μόνιμου προσωπικού χωρίς πιθανή απώλεια "ταλέντων", γεγονός ζωτικής σημασίας για την διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρίας.

H2: *Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εταιρικής επιχειρηματικότητας με την πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων.*

Επιπλέον, εταιρίες με σωστά συστήματα εκπαίδευσης και τεχνολογικού λογισμικού, διατηρούν σε πολύ καλύτερα επίπεδα το προσωπικό, γεγονός που αποδεικνύεται μέσω των μειωμένων εξόδων για εκπαίδευση αλλά και μέσω της αυξημένης ανάπτυξης και απόδοσης (Tippins and Sohi, 2003).

Ο Sadler (2000) λοιπόν μελέτησε συστηματικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα. Στου σημαντικότερους αυτών ανήκουν οι εξής:

- Δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον
- Λειτουργία βασισμένη σε οργανικές δομές
- Συνεκτικές ομάδες εργασίας
- Ομάδες εργασίας με ειδικευμένα άτομα
- Συμμετοχική και αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων
- Καθορισμός στόχων μέσα από συναίνεση
- Κατάλληλα συστήματα αμοιβών
- Διάθεση πόρων για καινοτομία
- Μέτρια εναλλαγή των ατόμων που εργάζονται στα τμήματα
- Μικρότεροι πιο ευέλικτοι οργανισμοί
- Συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού.

2.3 Εργασιακά Συστήματα Υψηλής Απόδοσης – HPWS

Είναι γεγονός η θετική συσχέτιση που παρατηρείται στο εσωτερικό των εταιριών μεταξύ των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργαζομένων και των υψηλών δεικτών πωλήσεων & καινοτομίας.

Τα HPWS ορίζονται συγκεκριμένα σαν ένα σύνολο πρακτικών διοίκησης που σχετίζονται με την επιλογή, την κατάρτιση, την εκμάθηση, τις επιδόσεις στην διαχείριση, τις αποζημιώσεις και την ανταλλαγή πληροφοριών που έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να προσελκύουν, επανακαταρτίζουν και παροτρύνουν τους εργαζόμενους (MacDuffie, 1995).

Αυτός είναι και ο λόγος που αυτά τα συστήματα θεωρούνται υψηλών αποδόσεων, επειδή έχουν σχεδιαστεί ώστε να παρακινούν την ανώτερη απόδοση που επηρεάζει θετικά την γενικότερη απόδοση της εταιρίας.

Στην ουσία, αυτό που κάνουν τα HPWS είναι να δίνουν την ικανότητα στον εκάστοτε οργανισμό να ρυθμίζει την προστιθέμενη αξία του μέσω των πόρων που διαθέτει και να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές.

Τα συστήματα υψηλής απόδοσης παρέχουν στους εργαζόμενους οφέλη, οι ανάγκες τους πολλές φορές καλύπτονται από τις ευκαιρίες που συναντάνε παίρνοντας πρωτοβουλίες χωρίς οδηγίες ή καθοδήγηση, δείχνοντας έτσι εμπιστοσύνη και ενθουσιασμό στον “εργοδότη” τους (Youndt and Snell, 2004).

Έτσι λοιπόν, τα HPWS βελτιώνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων, αυξάνουν τα κίνητρα τους, μειώνεται η αμέλεια των καθηκόντων τους και ενισχύεται η παραμονή των “ποιοτικών” εργαζομένων στην εταιρία, ενώ παράλληλα ενθαρρύνονται οι μη σωστοί εκτελεστές των καθηκόντων τους να την εγκαταλείψουν (Huselid, 1995).

Η θεωρία των HPWS συνδέεται έμμεσα με το μοντέλο του νέο-φορντισμού και την διαδικασία εργασίας (labor process), όπου πρόκειται για μια εναλλακτική προσέγγιση ώστε να μεγιστοποιήσει ο εργαζόμενος την συνεισφορά του στην παραγωγή, γεγονός το οποίο ξεπερνάει κατά πολύ το κλασσικό μοντέλο του Ford, το οποίο υποβάθμιζε τα επαγγελματικά προσόντα και τις δεξιότητες του καθενός.

Έρευνες επιβεβαιώνουν την θετική συσχέτιση μεταξύ των HPWS και της οργανωτικής απόδοσης. Είναι σημαντικό να χτιστεί μια ευέλικτη και μαθησιακή κουλτούρα ώστε να δημιουργηθούν αξίες και συμπεριφορές που θα συνδέονται άμεσα με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εταιρίας. Είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να προάγουν την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τέλος την οργανωσιακή απόδοση.

H3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εταιρικής επιχειρηματικότητας με την οργανωσιακή δέσμευση.

2.4 Οι συχνότεροι τύποι HPWS

Τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργαζομένων λοιπόν, είναι στην ουσία ένας συνδυασμός μεμονωμένων πρακτικών που επηρεάζουν συλλογικά όμως την οργανωσιακή απόδοση του κάθε οργανισμού. Αυτό που επιδιώκεται κάθε φορά είναι η εγκαθίδρυση μίας μακροχρόνιας “ανταλλακτικής” σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων της.

Τα συχνότερα εξ’ αυτών είναι τα ακόλουθα (Bamberger and Meshoulam, 2000):

- Εργασιακή ασφάλεια
- Επιλεκτική στελέχωση
- Ανοιχτού τύπου ανταμοιβές
- Εκτεταμένη εκπαίδευση
- Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων

- Μειωμένες διακρίσεις θέσεως
- Ανταλλαγή πληροφοριών
- Μετασχηματιστική ηγεσία
- Υψηλής ποιότητας εργασία
- Αξιολογήσεις βασισμένες σε αποτελέσματα
- Ενθάρρυνση για συμμετοχή
- Διευρυμένα μονοπάτια καριέρας
- Εσωτερική εξέλιξη

Τα περισσότερα από αυτά τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας, προωθούν την επιχειρηματικότητα μέσω της εφαρμογής τους στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Αυτό εξηγείται με τον "κανόνα" της αμοιβαιότητας. Όσο η επιχείρηση φροντίζει και επιβραβεύει τον εργαζόμενο, τόσο και ο εργαζόμενος είναι διατεθειμένος να παραμείνει και να παλέψει για αυτή.

Έτσι, συστήματα υψηλής απόδοσης όπως η εσωτερική εξέλιξη, η εκτεταμένη εκπαίδευση και η ενθάρρυνση για ενεργή συμμετοχή είναι κάποια από αυτά που παρακινούν σε μεγάλο βαθμό κάθε εργαζόμενο, καθώς υποδεικνύουν ένα καλοσχεδιασμένο αναπτυξιακό πρόγραμμα της επιχείρησης το οποίο όμως προσαρμόζεται στις πραγματικές ανάγκες κάθε θέσης με τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα με απώτερο σκοπό την ενίσχυση και την περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Πρακτικές όπως οι δίκαιες ανταμοιβές, η συμμετοχή, οι προαγωγές και η εσωτερική εξέλιξη έχουν θετική επιρροή στην αντίληψη των εργαζόμενων για την οργανωτική δομή της επιχείρησης (Bamberger and Meshoulam, 2000).

Συγκεκριμένα, ο Allen(2003) υποστήριξε πως αυτά τα εργασιακά συστήματα οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και συνεπώς μειώνουν τις αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι λοιπόν, τείνουν να ακολουθούν μια συγκεκριμένη οργανωσιακή συμπεριφορά η οποία χαρακτηρίζεται συνήθως από συμμετοχή,

εμπιστοσύνη και παροχή υπηρεσιών απέναντι στον οργανισμό (Bettencourt, Gwinner and Menter, 2001).

Αυτό, συμβαίνει γιατί νιώθουν μέρος μιας συλλογικής οντότητας- αυτή του οργανισμού- για τον οποίο δουλεύουν και είναι περισσότερο διατεθειμένοι να προσπαθήσουν και να κάνουν πράγματα για αυτόν και για τα μέλη του, από το να επωφελούνται σε ατομικό μόνο επίπεδο (Leana & Van Buren, 1999).

2.5 Η επίδραση των HPWS στην επιχείρηση

Τα συστήματα υψηλής απόδοσης έχουν σχεδιαστεί ώστε να παρακινούν την ανώτερη απόδοση που μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι της κάθε εταιρίας και επηρεάζουν θετικά την επιχείρηση. Έτσι, επιτυγχάνεται αειφόρος επιχειρηματική επιτυχία, μέσω της επένδυσης και της ενδυνάμωσης των ανθρώπινων πόρων.

Θεωρητικά, η συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργαζομένων και της απόδοσης της εταιρίας βασίζεται στην ικανότητα του οργανισμού να δημιουργήσει δεσμούς "προστιθέμενης" αξίας για την εταιρία που θα την διαφοροποιήσουν σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Είναι λοιπόν πολύ πιθανό οι αναδυόμενες εταιρίες που προσλαμβάνουν εργαζόμενους πιο επιλεκτικά και τους εκπαιδεύουν ολοκληρωμένα ανταμείβοντας τους για την συνεισφορά τους στην εταιρία, να δουν υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας από τους ανταγωνιστές που υστερούν σε αυτά τα στοιχεία-"κλειδιά" των εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης.

Αναμφίβολα, τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης συνεισφέρουν στο να βελτιωθούν οι αποδόσεις των εργαζομένων και κατά συνέπεια και της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους, μέσω της αυξημένης κινητοποίησης τους για διακριτική προσπάθεια από μέρους τους και παρέχοντας τους την ευκαιρία να κάνουν πλήρη χρήση αυτών των

γνώσεων και των δεξιοτήτων στην πράξη μέσω της εργασίας τους (Boxall and Purcell, 2003).

Επιπλέον, βελτιώνουν την απόδοση της επιχείρησης και παράλληλα ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και την οργανωσιακή δέσμευση. Η εμπιστοσύνη που "χτίζεται" απέναντι στην διοίκηση, μειώνει το αίσθημα του "ευάλωτου" εργαζόμενου και της "απειλής" του να διωχθεί από την επιχείρηση.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε πως τα συστήματα υψηλής απόδοσης βελτιώνουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, στοιχείο το οποίο επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την δέσμευση που νιώθουν απέναντι σε αυτόν (Wright and Boswell, 2002).

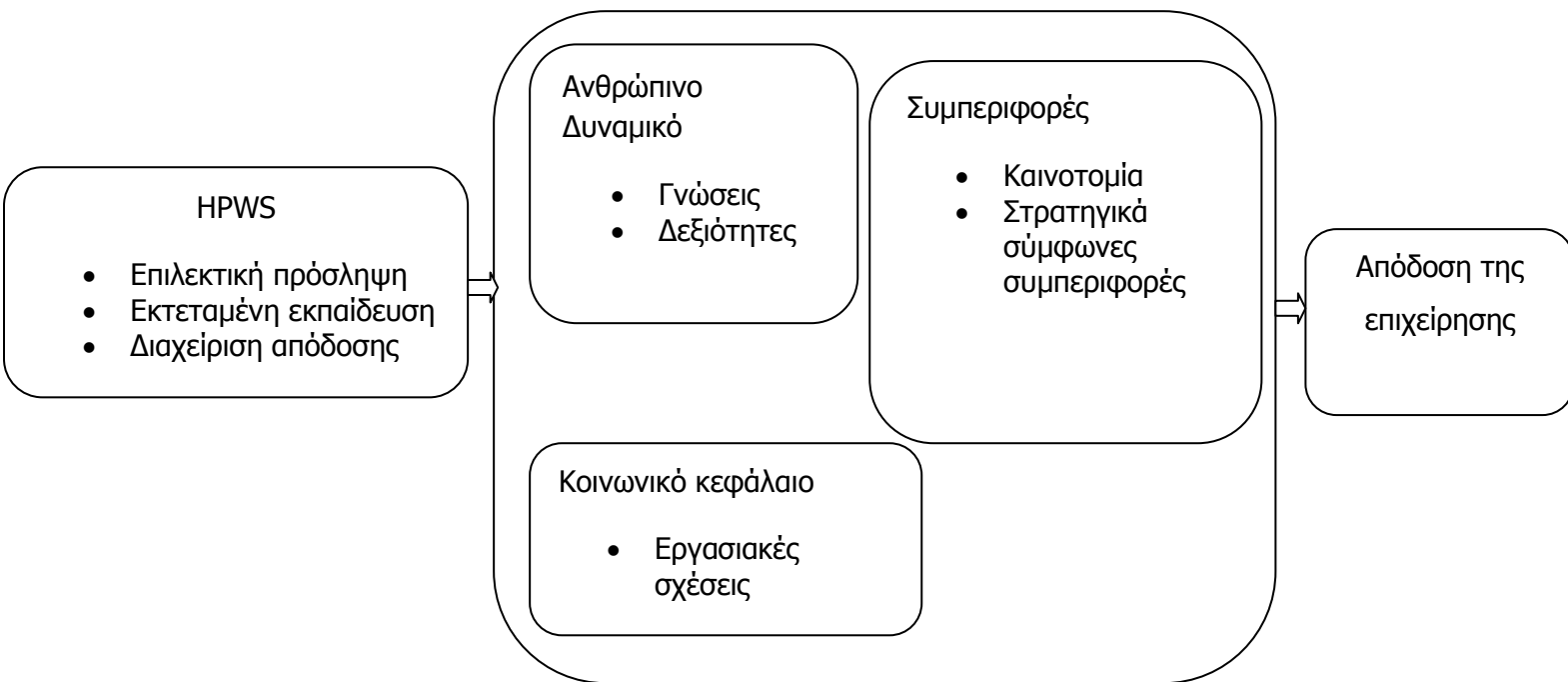
H4: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εταιρικής επιχειρηματικότητας και της οργανωσιακής αρετής και πιο συγκεκριμένα τριών διαστάσεων της, της αισιοδοξίας, εμπιστοσύνης και της συγχώρεσης.

Άρα, αυτό που χρειάζεται να κάνουν οι εταιρίες είναι να υιοθετήσουν συστήματα υψηλής απόδοσης στο εσωτερικό τους ώστε να καταφέρουν να κατοχυρώσουν βελτίωση στις ικανότητες των εργαζομένων τους, την κινητοποίηση τους αλλά και να τους δώσουν ευκαιρίες να συνεισφέρουν ενεργά στον οργανισμό.

2.6 Θεωρητικά μοντέλα σύνδεσης των HPWS (Συστημάτων Υψηλής Εργασιακής Απόδοσης) με την απόδοση της επιχείρησης

Στη συνέχεια ακολουθεί το σχήμα 1 στο οποίο συνοψίζεται με περιεκτικό τρόπο η άμεση σχέση των εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης, με την απόδοση της ίδιας της επιχείρησης.

Σχήμα 1

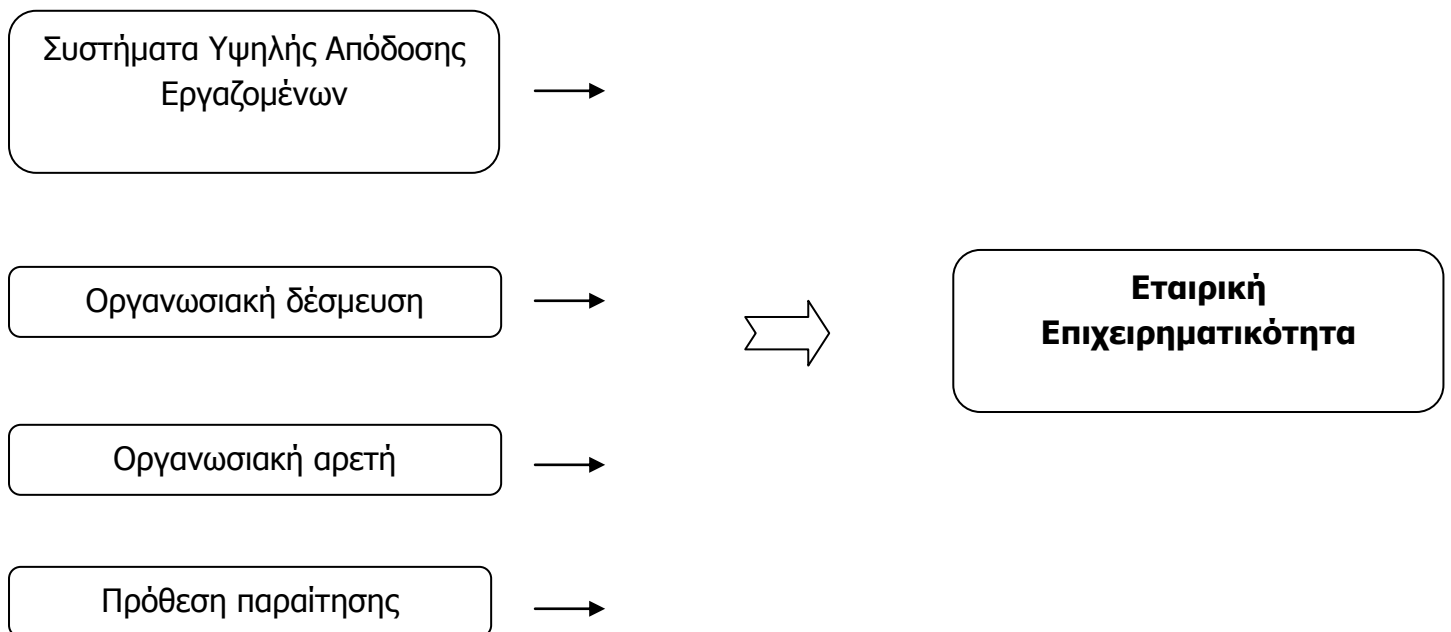


Όπως λοιπόν υποδεικνύει το σχήμα, τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργαζομένων φαίνεται να έχουν μεγάλη επιρροή στο ανθρώπινο κεφάλαιο της εταιρίας και πιο συγκεκριμένα οι γνώσεις και οι δεξιότητες που προσφέρουν σε αυτό, με απώτερο στόχο οι εργαζόμενοι να αποδίδουν περισσότερο.

Η επιρροή των HPWS όμως, δεν σταματάει εκεί αφού προωθούν καινοτόμες συμπεριφορές που υιοθετούνται στα πλαίσια της επιχείρησης αλλά και έναν γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό ενεργειών, στοιχεία τα οποία οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Κλείνοντας λοιπόν και αυτό το κεφάλαιο και ολοκληρώνοντας την βιβλιογραφική ανασκόπηση περί των συστημάτων υψηλής εργασιακής απόδοσης, καταλήγουμε στο Σχήμα 2 το οποίο συνοψίζει την θεωρία του πρώτου και του δεύτερου κεφαλαίου προκειμένου να προχωρήσουμε στο ερευνητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Σχήμα 2



Το Σχήμα 2 λοιπόν, έρχεται να σφραγίσει την θεωρία των δύο παραπάνω κεφαλαίων, φανερώνοντας τα αποτελέσματα της εταιρικής επιχειρηματικότητας μέσα σε μια επιχείρηση.

Καταλήγουμε λοιπόν, πως η ύπαρξη εταιρικής επιχειρηματικότητας σε μια επιχείρηση ευνοεί σε μέγιστο βαθμό την υιοθέτηση συστημάτων υψηλής απόδοσης των εργαζομένων. Αυτά με την σειρά τους, θέτουν γερές βάσεις αναφορικά με την οργανωσιακή δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εταιρία, δηλαδή την αφοσίωση, την περηφάνια και τον ενθουσιασμό που αισθάνονται να δουλεύουν κάτω από έναν οργανισμό.

Παράλληλα, με την ύπαρξη εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης, επηρεάζονται και τα επίπεδα οργανωσιακής αρετής της επιχείρησης, δηλαδή ο βαθμός που οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται χαρακτηρίζεται από αισιοδοξία, εμπιστοσύνη και συγχώρεση.

Όλα αυτά συντελούν στην μείωση της πρόθεσης παραίτησης των εργαζομένων και αυξάνουν την απόδοση της επιχείρησης και όσον αφορά την διατήρηση των εργαζομένων της, αλλά και αναφορικά με την προώθηση καινοτόμων ενεργειών που έχουν ως συνέπεια την αύξηση των κερδών της.

Πίνακας υποθέσεων

H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εταιρικής επιχειρηματικότητας και των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας.

H2: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εταιρικής επιχειρηματικότητας με την πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων.

H3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εταιρικής επιχειρηματικότητας με την οργανωσιακή δέσμευση.

H4: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εταιρικής επιχειρηματικότητας και της οργανωσιακής αρετής και πιο συγκεκριμένα τριών διαστάσεων της, της αισιοδοξίας, εμπιστοσύνης και της συγχώρεσης.

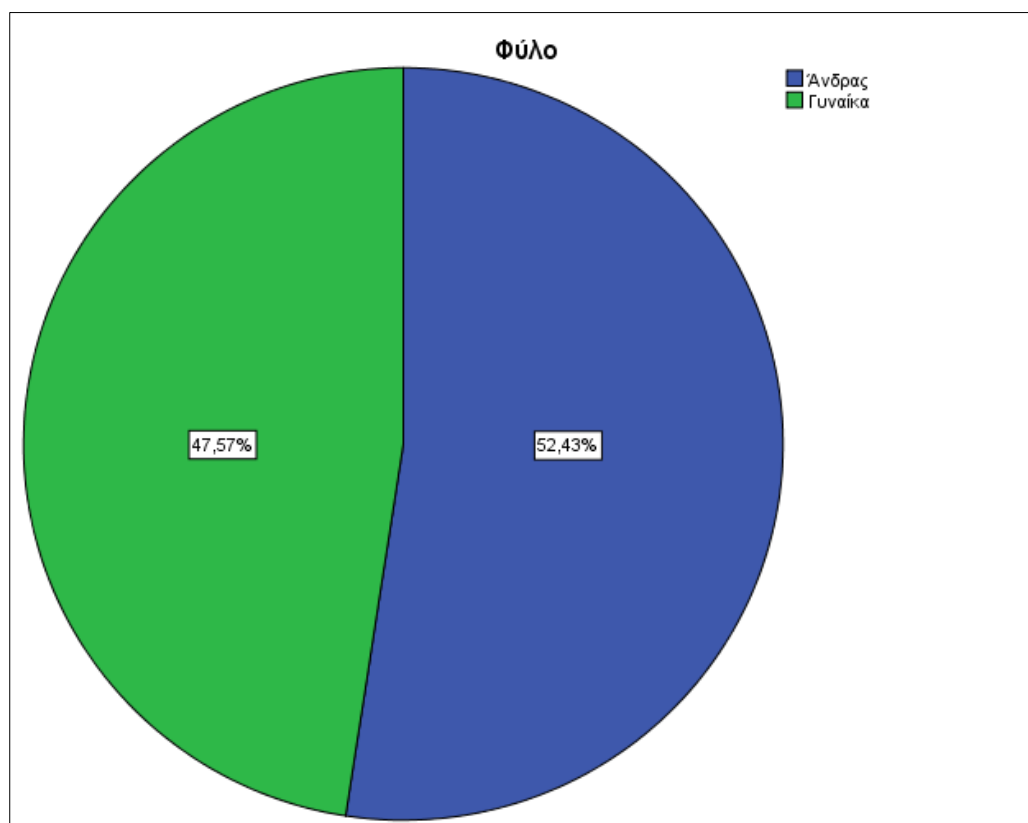
Κεφάλαιο 3

3.Ερευνητικό μέρος

3.1 Το δείγμα

Αρχικά, πρέπει να αναφερθεί πως το δείγμα προέρχεται αποκλειστικά από την πολυεθνική εταιρία τροφίμων την οποία ερευνώ και αποτελεί δείγμα ευκολίας και όχι προσχεδιασμένη δειγματοληψία. Στην πραγματοποίηση λοιπόν, της ποσοτικής μελέτης βοήθησαν οι 106 συμμετέχοντες στους οποίους διανεμήθηκε ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο όπου βασίζεται η παρούσα έρευνα. (βλ. Παράρτημα)

Έτσι λοιπόν, ξεκινώντας από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, βλέπουμε και στο γράφημα πως 54 άνδρες και 49 γυναίκες απαρτίζουν το δείγμα της παρούσας ανάλυσης.



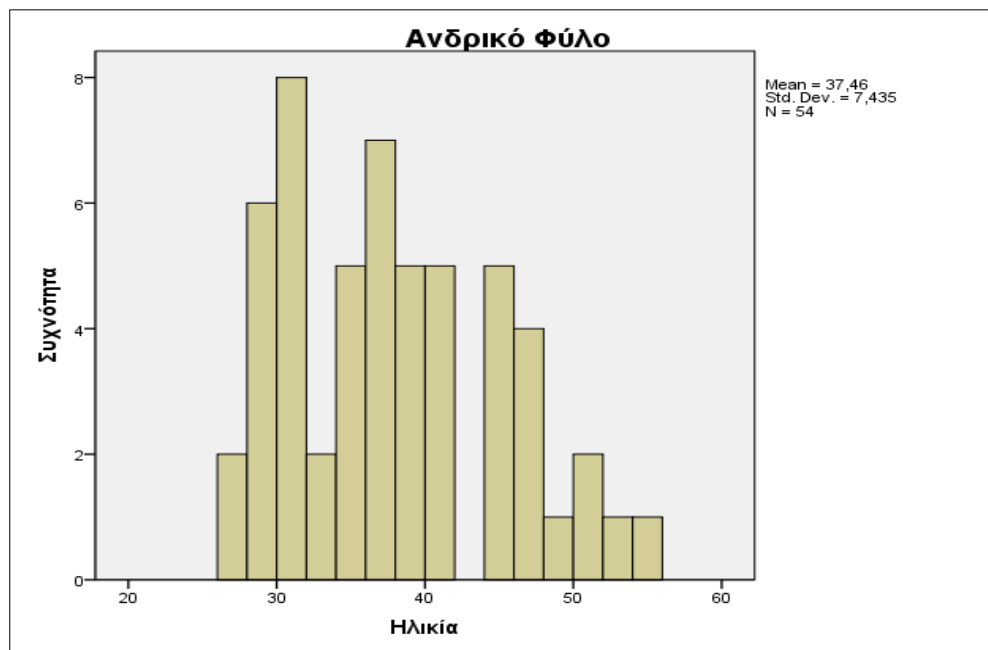
Γράφημα 1. Γραφική Απεικόνιση του φύλου του δείγματος.

Ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν τα 35.44 έτη. Η μικρότερη ηλικία που σημειώθηκε στο δείγμα ήταν τα 22 έτη, ενώ η μεγαλύτερη τα 54.

Πιο συγκεκριμένα, οι ηλικίες των αντρών κυμάνθηκαν από 27 έως 54 ετών με μέσο όρο ηλικίας τα 37.46 έτη, ενώ αντίστοιχα οι ηλικίες των γυναικών κυμάνθηκαν από 22 έως 50 έτη με μέσο όρο τα 33.37 έτη.

Πίνακας 1. Ηλικία Αντρών των Συμμετεχόντων

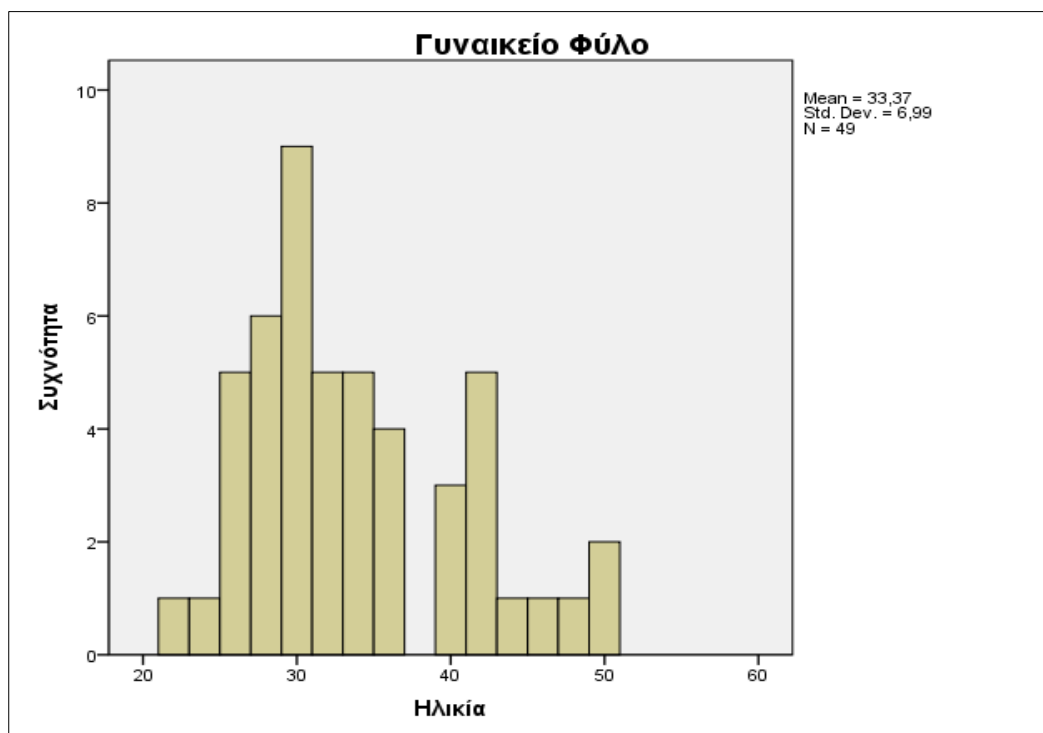
	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Ηλικία	54	27	54	37.46	7.435
Valid (N)	54				



Γράφημα 2. Γραφική Απεικόνιση της ηλικίας των αντρών του δείγματος.

Πίνακας 2. Ηλικία Γυναικών των Συμμετεχόντων

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Ηλικία	49	22	50	33.37	6.990
Valid (N)	49				



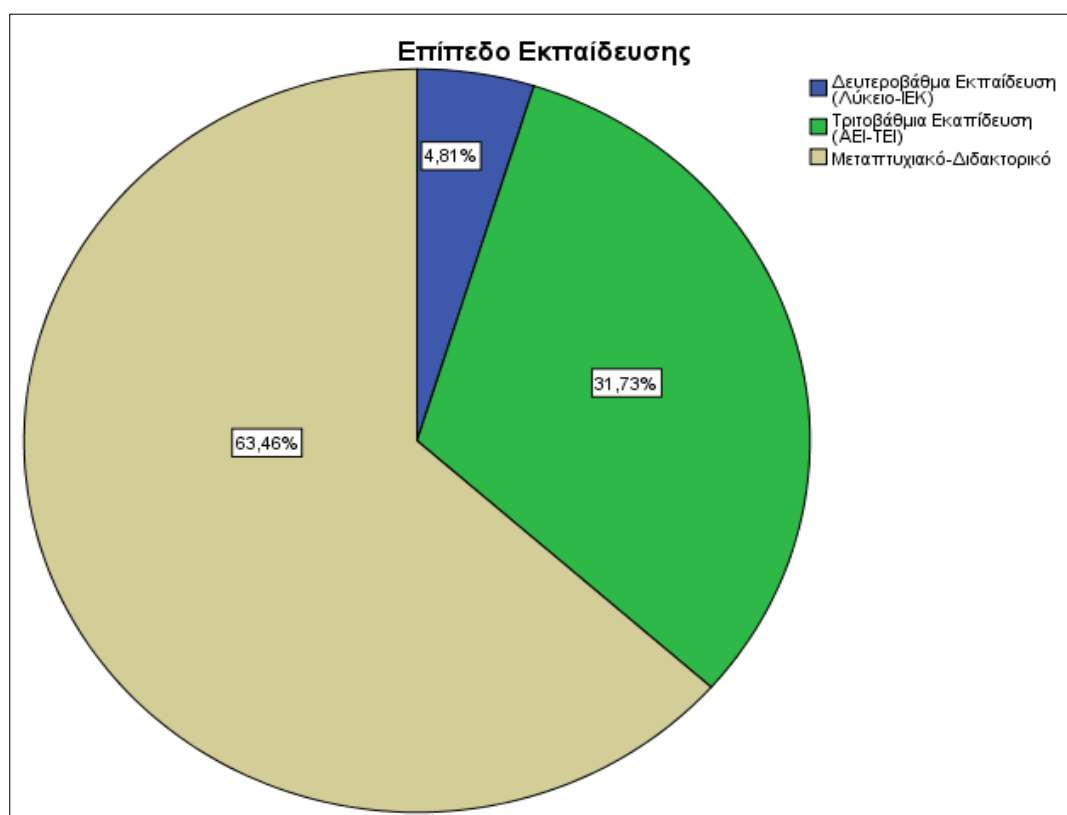
Γράφημα 3. Γραφική Απεικόνιση της ηλικίας των γυναικών του δείγματος.

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος, το 4.81% ήταν απόφοιτοι λυκείου-ΙΕΚ, το 31.73% ήταν κάτοχοι ενός πτυχίου ΑΕΙ-ΤΕΙ, ενώ το υπόλοιπο 63.46% κατείχαν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών. [Σημειώθηκαν δύο συμμετέχοντες όπου δεν δήλωσαν το μορφωτικό τους επίπεδο.]

Πίνακας 3. Επίπεδο Εκπαίδευσης των Συμμετεχόντων.

		Συχνότητα	Συχνότητα (%)	Συχνότητα (%) (Μη Τιμές)	Αθροιστική Συχνότητα (%)
Valid	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	5	4,7	4,8	4,8
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	33	31,1	31,7	36,5
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	66	62,3	63,5	100,0
	Σύνολο	104	98,1	100,0	
Ελλιπείς Τιμές		2	1,9		
Σύνολο		106	100,0		

Ακολουθεί η γραφική απεικόνιση του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων με την χρήση του γραφήματος πίτας.

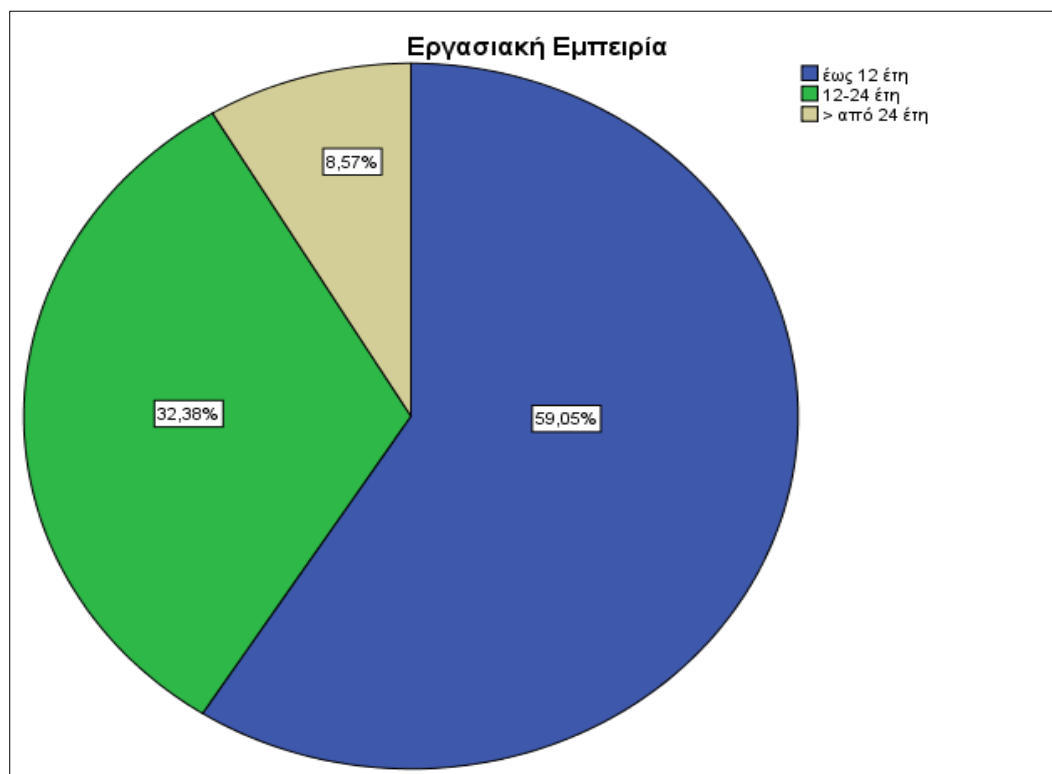


Γράφημα 4. Γραφική Απεικόνιση του επιπέδου εκπαίδευσης του δείγματος.

Ο μέσος όρος εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων ήταν τα 11.75 έτη, με ελάχιστη εργασιακή εμπειρία τους 9 μήνες και μέγιστη τα 35 έτη. Το 59% των ερωτηθέντων είχε εργασιακή εμπειρία έως 12 έτη, το 32.4% από 12 έως 24 έτη και το 8.6% είχε επαγγελματική εμπειρία μεγαλύτερη από 24 έτη. [Σημειώθηκε ένας συμμετέχων όπου δεν δήλωσε τα χρόνια εργασιακής του εμπειρίας.]

Πίνακας 4. Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας των Συμμετεχόντων.

		Συχνότητα	Συχνότητα (%)	Συχνότητα (%) (Μη Τιμές)	Αθροιστική Συχνότητα (%)
Valid	έως 12 έτη	62	58,5	59,0	59,0
	12-24 έτη	34	32,1	32,4	91,4
	> από 24 έτη	9	8,5	8,6	100,0
	Σύνολο	105	99,1	100,0	
Ελλιπί ς	Τιμές	1	,9		
Σύνολο		106	100,0		

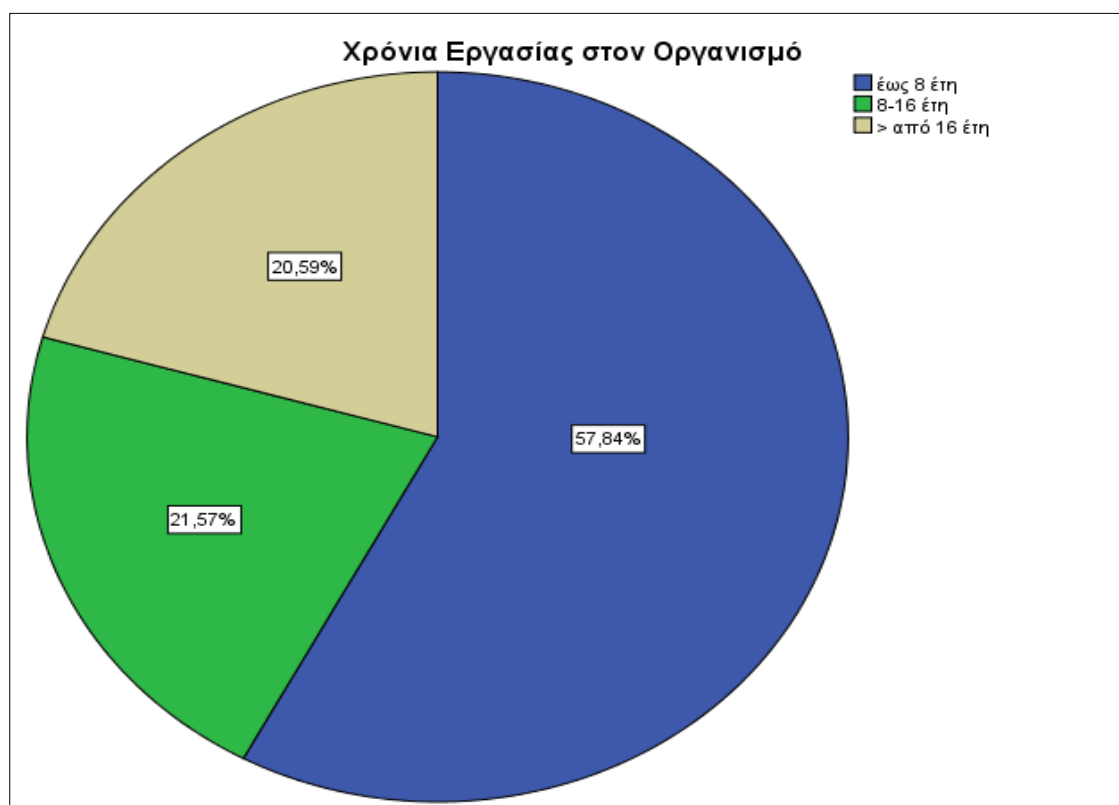


Γράφημα 5. Γραφική Απεικόνιση της εργασιακής εμπειρίας του δείγματος.

Ο μέσος όρος εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων στην εταιρεία ήταν τα 8.88 έτη, με ελάχιστη εργασιακή εμπειρία τους 2 μήνες και μέγιστη τα 25 έτη. Το 57.8% των ερωτηθέντων είχε εργασιακή εμπειρία στον οργανισμό έως 8 έτη, το 21.6% από 8 έως 16 έτη και το 20.6% είχε επαγγελματική εμπειρία μεγαλύτερη από 16 έτη στον οργανισμό. [Σημειώθηκαν τέσσερις συμμετέχοντες όπου δεν δήλωσαν τα χρόνια εργασιακής τους εμπειρίας στον οργανισμό.]

Πίνακας 5. Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας στον Οργανισμό των Συμμετεχόντων.

		Συχνότητα	Συχνότητα (%)	Συχνότητα (%) (Μη ελλιπείς Τιμές)	Αθροιστική Συχνότητα (%)
Valid	έως 8 έτη	59	55,7	57,8	57,8
	8-16 έτη	22	20,8	21,6	79,4
	> από 16 έτη	21	19,8	20,6	100,0
	Σύνολο	102	96,2	100,0	
Ελλιπείς	Τιμές	4	3,8		
Σύνολο		106	100,0		



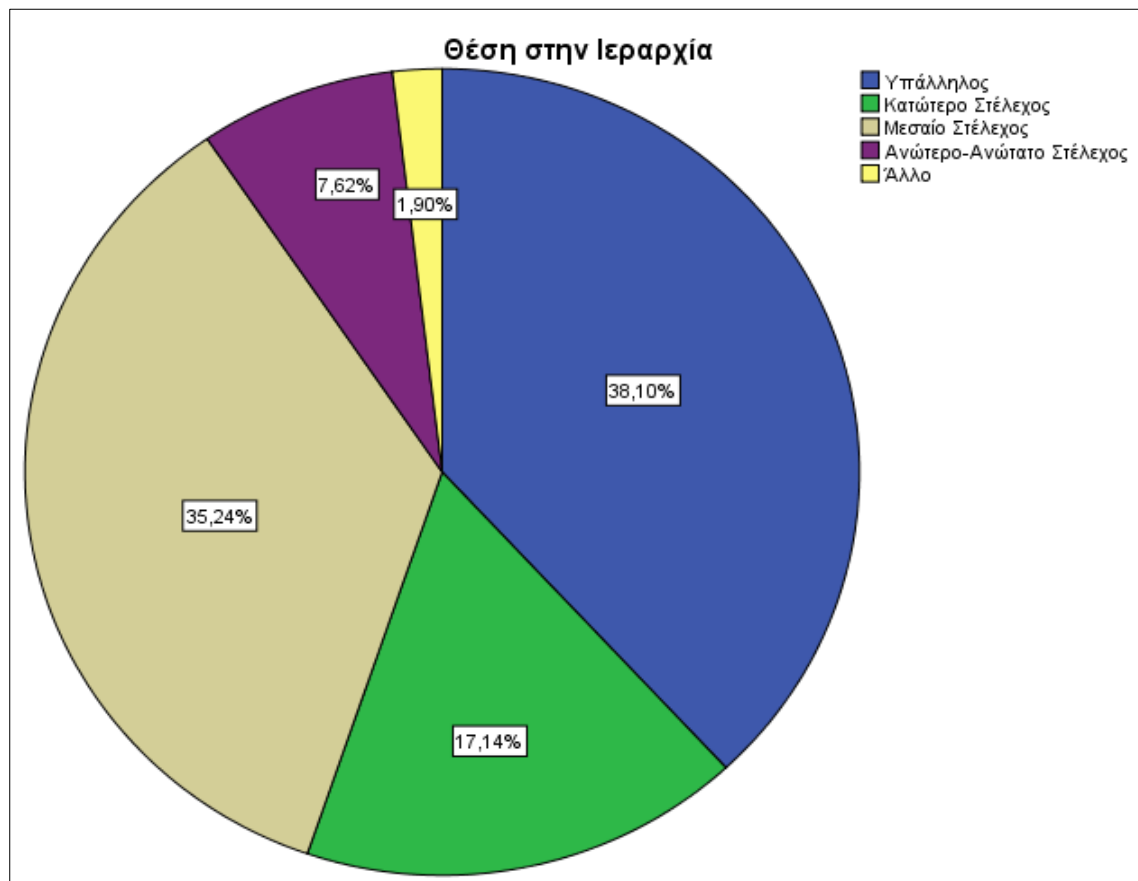
Γράφημα 6. Γραφική Απεικόνιση της εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό του δείγματος.

Τέλος, οι συμμετέχοντες της έρευνας κλήθηκαν να δηλώσουν την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία του οργανισμού που απασχολούνται. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαμορφώθηκαν ως εξής, το 38.1% εργάζονταν ως υπάλληλοι, το 17.1% ήταν κατώτερα στελέχη επιχείρησης και το 35.2% ήταν μεσαία στελέχη. Το 7.6% ήταν ανώτερα-ανώτατα στελέχη και τέλος, το 1.9% δήλωσαν ότι δεν ανήκαν σε κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες ιεραρχίας (είτε έκαναν την πρακτική τους, είτε ήταν ασκούμενοι).

Πίνακας 6. *Θέση των Συμμετεχόντων στην ιεραρχία του Οργανισμού.*

		Συχνότητα	Συχνότητα (%)	Συχνότητα (%) (Μη ελλιπείς Τιμές)	Αθροιστική Συχνότητα (%)
Valid	Υπάλληλος	40	37,7	38,1	38,1
	Κατώτερο Στέλεχος	18	17,0	17,1	55,2
	Μεσαίο Στέλεχος	37	34,9	35,2	90,5
	Ανώτερο-Ανώτατο Στέλεχος	8	7,5	7,6	98,1
	Άλλο	2	1,9	1,9	100,0
	Σύνολο	105	99,1	100,0	
Ελλιπείς	Τιμές	1	,9		
Σύνολο		106	100,0		

Ακολουθεί η γραφική απεικόνιση πίτας που αναπαριστά τις θέσεις των εργαζομένων στην ιεραρχία του οργανισμού που απασχολούνται.



Γράφημα 7. Γραφική Απεικόνιση των θέσεων του δείγματος στην ιεραρχία του οργανισμού.

3.2 Διαδικασία συλλογής δείγματος

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε από την 8η Ιανουαρίου 2014 έως και την 19^η Ιανουαρίου 2014 σε εργαζομένους μία από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρίες στον κλάδο τροφίμων του Νομού Αττικής. . Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα για τους παράγοντες που επηρεάζουν την Εταιρική Επιχειρηματικότητα, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης.

Σημειώνω, πως στα πλαίσια της έρευνας γινόταν ενημέρωση των συμμετεχόντων σχετικά με το σκοπό και τον τρόπο διεξαγωγής αυτής, τονίζοντας πως τόσο εγώ, όσο και οι ίδιοι, δε θα λάβουν χρηματικά ή άλλα οφέλη από τη συμμετοχή τους στην έρευνα.

Επιπλέον, τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονταν ανώνυμα και τα δεδομένα συλλέγονταν εμπιστευτικά. Επίσης, επιβεβαίωνα τους ερωτώμενους κατά τη διάρκεια συλλογής δεδομένων ότι δε θα ήταν δυνατόν να αναγνωρισθεί κάποιο άτομο από τα αποτελέσματα της μελέτης.

3.3 Μετρήσεις

Στην προσπάθεια να ποσοτικοποιηθούν οι μεταβλητές που παρουσιάστηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αναφερόμενη η ερευνήτρια τόσο στην Εταιρική Επιχειρηματικότητα, όσο και στην Οργανωσιακή Δέσμευση, Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας, Πρόθεση Παραίτησης και Οργανωσιακή Αρετή -Αισιοδοξία, Εμπιστοσύνη, Συγχώρεση -, χρησιμοποιήθηκαν 5 διαφορετικές κλίμακες οι οποίες πάρθηκαν από την εκάστοτε βιβλιογραφία.

Για την εκτίμηση αξιοπιστίας των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα υπολογίστηκε ο συντελεστής εσωτερικής συνοχής (Cronbach's alpha) για κάθε μία από αυτές ξεχωριστά.

3.3.1 Εξαρτημένη Μεταβλητή

Εταιρική Επιχειρηματικότητα

Η συγκεκριμένη κλίμακα είχε στόχο να προσδιορίσει το ύψος της συλλογικής διαχείρισης της λήψης αποφάσεων στον υπό μελέτη Οργανισμό. Εδώ, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Corporate Entrepreneurship (Barringer, B.R. and Bluedorn, A.C., 1999), η οποία αποτελείται από 9 ερωτήσεις. Μερικές από τις ερωτήσεις της κλίμακας ήταν της μορφής:

Σε γενικές γραμμές, τα κορυφαία στελέχη του Οργανισμού μου πιστεύουν ότι:

1. Λόγω της φύσης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, είναι καλύτερο να διερευνηθούν σταδιακά και προσεκτικά οι πιθανότητες επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.	1	2	3	4	5	Λόγω της φύσης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, τολμηρές και ευρέως φάσματος δράσεις είναι αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού
---	---	---	---	---	---	--

Πόσες νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών έχει ο Οργανισμός σας στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια:

5. Δεν υπάρχουν νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	Πολλές νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών.
6. Οι αλλαγές στο προϊόν ή την υπηρεσία ήταν ως επί το πλείστον ασήμαντες.	1	2	3	4	5	Οι αλλαγές στο προϊόν ή την υπηρεσία ήταν πολύ σημαντικές

Ερωτήσεις κλειστού τύπου με τη χρήση της βαθμονόμησης Likert αναπτύχθηκαν καλώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει αξιολογώντας τη κάθε

απάντησή του από 1 (Συμφωνώ πιο πολύ με την πρόταση στα αριστερά) έως 5 (Συμφωνά πιο πολύ με την πρόταση στα δεξιά).

Η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha για την Εταιρική Επιχειρηματικότητα ήταν .765.

3.3.2 Ανεξάρτητες Μεταβλητές

Οργανωσιακή Δέσμευση

Προκειμένου να μετρηθεί η Οργανωσιακή Δέσμευση χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Organizational Commitment (Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L.W.,1979), η οποία απαρτίζεται από 15 ερωτήσεις όπως «Αισθάνομαι λίγη αφοσίωση προς τον οργανισμό», «Θα μου προκαλούσε πολύ μικρή αλλαγή να φύγω από τον οργανισμό» και «Το να αποφασίσω να δουλέψω σε αυτόν τον οργανισμό ήταν σίγουρα ένα λάθος από πλευράς μου».

Ερωτήσεις κλειστού τύπου με τη χρήση της βαθμονόμησης Likert αναπτύχθηκαν καλώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει αξιολογώντας τη κάθε απάντησή του από 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 5 (Συμφωνά Απόλυτα).

Η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha για την Οργανωσιακή Δέσμευση ήταν .846.

Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας

Με σκοπό να μετρηθούν τα Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα High- Performance Work Systems (Chi, N.W. and Lin C,Y., 2011), η οποία αποτελείται από 18 ερωτήσεις. Μερικές από αυτές ήταν οι ακόλουθες: «Είναι πολύ σημαντική η επιλογή του καλύτερου πρόσωπου για μια δεδομένη εργασία.», «Η απόδοση των εργαζομένων κατά κανόνα αξιολογείται με την χρήση αντικειμενικών και μετρήσιμων

αποτελεσμάτων.» και «Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο που γίνεται η εργασία τους.».

Ερωτήσεις κλειστού τύπου με τη χρήση της βαθμονόμησης Likert αναπτύχθηκαν καλώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει αξιολογώντας τη κάθε απάντησή του από 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 5 (Συμφωνά Απόλυτα).

Η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha για τα Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας ήταν .892.

Πρόθεση Παραίτησης

Η κλίμακα αυτή , Intention to quit (Michaels, C.E., and Spector, P., 1982), απαρτίζεται από 3 ερωτήσεις, οι οποίες είναι «Πόσο συχνά σκέφτεσαι να παραιτηθείς από τη δουλειά σου;», «Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από τη δουλειά μου.» και «Πόσο πιθανό είναι να παραιτηθείς από τη δουλειά σου μέσα στον επόμενο χρόνο;».

Ερωτήσεις κλειστού τύπου με τη χρήση της βαθμονόμησης Likert αναπτύχθηκαν καλώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει αξιολογώντας τη κάθε απάντησή του από 1 (Ποτέ) έως 5 (Σπάνια) (1^η ερώτηση), από 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 5 (Συμφωνά Απόλυτα) (2^η ερώτηση), από 1 (Εντελώς Απίθανο) έως 5 (Εντελώς Πιθανό) (3^η ερώτηση).

Η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha για την Πρόθεση Παραίτησης ήταν .805.

Οργανωσιακή Αρετή

Η συγκεκριμένη κλίμακα μετρά την αντίληψη των εργαζομένων ως προς τα επίπεδα Οργανωσιακής Αρετής που πιστεύουν ότι υπάρχουν στον οργανισμό και πιο συγκεκριμένα ως προς την Αισιοδοξία, την Εμπιστοσύνη και τη Συγχώρεση αυτών.

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε εδώ ήταν η κλίμακα των Cameron, Bright και Caza (Organizational virtuousness, 2004). Οι ερωτήσεις που αποτελούσαν την Οργανωσιακή Αρετή ήταν 9, κάποιες από τις οποίες ήταν οι εξής: «Στην εταιρεία είμαστε αισιόδοξοι ότι θα πετύχουμε, ακόμη και όταν έχουμε να αντιμετωπίσουμε μεγάλες προκλήσεις», «Σε αυτήν την εταιρεία είμαστε αφοσιωμένοι στο να κάνουμε κάτι καλό-ευχάριστο επιπρόσθετα του να κάνουμε την εργασία μας καλά-σωστά» και «Μία αίσθηση βαθύτερου σκοπού συνδέεται με το ότι βρισκόμαστε εδώ».

Ερωτήσεις κλειστού τύπου με τη χρήση της βαθμονόμησης Likert αναπτύχθηκαν καλώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει αξιολογώντας τη κάθε απάντησή του από 1 (Δεν Ισχύει Ποτέ) έως 5 (Ισχύει Πάντα).

Η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha για την Οργανωσιακή Αρετή ήταν .726.

3.4 Μεθοδολογία

Προκειμένου να μελετηθούν οι μεταβλητές της έρευνάς μας, χρησιμοποιήθηκαν οι κλίμακες που περιγράφηκαν παραπάνω αποτελούμενες από έναν διαφορετικό αριθμό στοιχείων η μία.

Πρωταρχικά, πριν την ανάλυση και περιγραφή των αποτελεσμάτων, ήταν η μετατροπή της εκάστοτε κλίμακας σε μία ενιαία μεταβλητή προκειμένου να χρησιμοποιηθούν στην ακόλουθη στατιστική ανάλυση και να εξεταστεί αν επαληθεύεται ο σκοπός της έρευνας.

Στη συνέχεια, ακολούθησε η διαδικασία ελέγχου των πιθανών συσχετίσεων που υπάρχουν μεταξύ των κυρίων μεταβλητών της έρευνας. Συσχετίσεις υπολογίστηκαν ανάμεσα στην εξαρτημένη και στις ανεξάρτητες μεταβλητές, αλλά και ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Τέλος, η ανάλυση παλινδρόμησης εφαρμόστηκε με σκοπό να εξεταστεί ποια ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την Εταιρική Επιχειρηματικότητα και πως.

Κεφάλαιο 4

4. Αποτελέσματα Έρευνας

4.1 Ανάλυση Συσχετίσεων

Με σκοπό να εξεταστεί η υπόθεση της παρούσας έρευνας, η στατιστική ανάλυση που εφαρμόστηκε σε πρωταρχικό στάδιο ήταν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας με τη βοήθεια του συντελεστή Spearman, εφόσον είναι ο κατάλληλος συντελεστής για βαθμωτές μεταβλητές.

Επομένως, εφαρμόστηκε ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής: εταιρική επιχειρηματικότητα και των ανεξάρτητων μεταβλητών: Οργανωσιακή Δέσμευση, Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας, Πρόθεση Παραίτησης και Οργανωσιακή Αρετή. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 7.

Πίνακας 7. Ανάλυση Συσχέτισης ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή: Εταιρική Επιχειρηματικότητα και των ανεξάρτητων μεταβλητών: Οργανωσιακή Δέσμευση, Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας, Πρόθεση Παραίτησης και Οργανωσιακή Αρετή.

	1.	2.	3.	4.	5.
1.Εταιρική Επιχειρηματικότητα	-	,371 ^{***}	,350 ^{***}	-,340 ^{***}	,268 ^{**}
2.Οργανωσιακή Δέσμευση		-	,615 ^{***}	-,588 ^{***}	,636 ^{***}
3.Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας			-	-,295 ^{**}	,476 ^{***}
4.Πρόθεση Παραίτησης				-	-,335 ^{***}
5.Οργανωσιακή Αρετή					-

*** $p < .001$, ** $p = .01$, * $p = .05$

4.1.1 Συσχετίσεις μεταξύ της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας και των Ανεξαρτήτων Μεταβλητών.

Από τον πίνακα συσχετίσεων, συμπεραίνουμε ότι η μεταβλητή Εταιρική Επιχειρηματικότητα συσχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση [$r = .371, p < .001$]. Επιπλέον, θετική συσχέτιση σημειώνει και με την μεταβλητή που περιγράφει τα Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας [$r = .350, p < .001$]. Αντιθέτως, επιβεβαιώνεται η αρνητική συσχέτιση της εξαρτημένης μεταβλητής με την Πρόθεση Παραίτησης [$r = -.340, p < .001$]. Η Εταιρική Επιχειρηματικότητα, τέλος, συσχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Αρετή [$r = .268, p = .006$].

4.1.2 Συσχετίσεις λοιπών μεταβλητών

Από τον πίνακα συσχετίσεων, παρατηρούμε ορισμένες συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών του δείγματός μας. Αρχικά, η μεταβλητής της Οργανωσιακής Δέσμευσης σημειώνει έντονη θετική συσχέτιση με τα Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας [$r = .615, p < .001$], ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την Πρόθεση Παραίτησης [$r = -.588, p < .001$]. Επιπλέον, φαίνεται ότι παρουσιάζεται θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Οργανωσιακή Δέσμευση και την Οργανωσιακή Αρετή [$r = .636, p < .001$]-.

Επιπροσθέτως, τα Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας συσχετίζονται αρνητικά με την Πρόθεση Παραίτησης [$r = -.295, p = .002$], ενώ συσχετίζονται θετικά τόσο με την Οργανωσιακή Αρετή [$r = .476, p < .001$].

Αντιθέτως, φαίνεται ότι η Πρόθεση Παραίτησης συσχετίζεται αρνητικά ως προς όλες τις μεταβλητές που ορίζουν την Οργανωσιακή Αρετή [$r = -.335, p < .001$].

4.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης

Μετά τον έλεγχο συσχετίσεων, ακολούθησε η εφαρμογή της ανάλυσης παλινδρόμησης ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Εταιρική Επιχειρηματικότητα. Η μέθοδος της γραμμικής παλινδρόμησης που χρησιμοποιήθηκε είναι η βηματική παλινδρόμηση (stepwise multiple regression analysis), στα οποία η ερευνήτρια κατέληξε στο αρτιότερο υποσύνολο ανεξαρτήτων μεταβλητών, το οποίο ερμηνεύει καλύτερα την εξαρτημένη μεταβλητή της παρούσας ανάλυσης.

Προκειμένου να εκτιμηθεί το καλύτερο μοντέλο παλινδρόμησης, εισήχθησαν στην ανάλυση παλινδρόμησης μόνο οι ανεξάρτητες μεταβλητές όπου θεωρήθηκαν στατιστικά σημαντικός συσχετιζόμενες με την εξαρτημένη μεταβλητή (Οργανωσιακή Δέσμευση, Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας, Πρόθεση Παραίτησης και Οργανωσιακή Αρετή). Ακολουθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

4.2.1 Ανάλυση Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εταιρική Επιχειρηματικότητα.

Όσον αφορά την γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την Εταιρική Επιχειρηματικότητα, η μέθοδος της βηματική παλινδρόμησης κατέληξε σε ένα σύνολο μεταβλητών το οποίο αποτελούνταν από τις μεταβλητές των Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης Εργασίας και της Πρόθεσης Παραίτησης.

Ο συντελεστής R^2 (adjusted) της γραμμικής παλινδρόμησης είναι ίσος με .180. Συνεπάγεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν το 18% της διασποράς της Εταιρικής Επιχειρηματικότητας,

Επιπλέον, το καταληκτικό μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικώς σημαντικό σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5% [$F(2,102)=12.168$, $MSE=.224$, $p<.001$].

Τα Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας επηρεάζουν θετικά την Εταιρική Επιχειρηματικότητα σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5% [$t=3.641$, $p<.001$], ενώ η Πρόθεση Παραίτησης επηρεάζει αρνητικά την Εταιρική Επιχειρηματικότητα [$t=-2.039$, $p=.044$].

Πιο αναλυτικά, από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης, συνεπάγεται ότι οι οργανισμοί που σημειώνουν υψηλότερα Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα Εταιρικής Επιχειρηματικότητας. Αν αυξηθούν κατά μία μονάδα ποιότητας τα Συστήματα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας, τότε η Εταιρική Επιχειρηματικότητα αναμένεται να αυξηθεί κατά .312 μονάδες.

Τέλος, όσο αυξάνεται η Πρόθεση Παραίτησης των εργαζομένων στον εκάστοτε οργανισμό, τόσο μειώνεται η Εταιρική Επιχειρηματικότητα αυτού, Με την αύξηση της Πρόθεσης Παραίτησης κατά μία μονάδα, αναμένεται να μειωθεί η Εταιρική Επιχειρηματικότητα κατά .168 μονάδες.

Κεφάλαιο 5

5. Συζήτηση αποτελεσμάτων

Σε συνέπεια με τη βιβλιογραφία που εξετάσαμε, παρατηρούμε ότι η πρώτη υπόθεση της έρευνας μας επιβεβαιώνεται καθώς η ύπαρξη εταιρικής επιχειρηματικότητας στον οργανισμό, συσχετίζεται θετικά με τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης.

Διαπιστώνουμε λοιπόν πως όσο ο οργανισμός έχει συστήματα υψηλής εργασιακής απόδοσης, που παρακινούν τους εργαζόμενους να αποδώσουν περισσότερο στην εργασία τους, υπάρχουν και περισσότερες πιθανότητες να έχουμε και αύξηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας με υψηλή καινοτομία, ανάληψη ρίσκου και προδραστικότητα.

Αναφορικά με την δεύτερη υπόθεση, τα αποτελέσματά μας έρχονται να επιβεβαιώσουν την αρνητική συσχέτιση της εταιρικής επιχειρηματικότητας με την πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων. Το να χαρακτηρίζεται λοιπόν ο οργανισμός από εταιρική επιχειρηματικότητα, όχι μόνο ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων, αλλά παράλληλα ενισχύει και την παραμονή τους στην εταιρία, καθώς τα κίνητρα είναι μειωμένα για να παραιτηθούν.

Όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση, διαπιστώνουμε πως στα πλαίσια της εταιρικής επιχειρηματικότητας, ευνοείται το αίσθημα της δέσμευσης ή αλλιώς της αφοσίωσης που νιώθει ο εργαζόμενος απέναντι στον οργανισμό που εργάζεται.

Τα ευρήματα της ανάλυσης δεδομένων που συλλέξαμε, επιβεβαιώνουν την παραπάνω υπόθεση, επιτρέποντας μας να συμπεράνουμε πως όταν ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από εταιρική επιχειρηματικότητα, τότε οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να προσφέρουν στον οργανισμό και να παλέψουν για αυτόν, γιατί εμπνέονται και είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους σε αυτόν.

Τέλος, εξετάσθηκε η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τα επίπεδα οργανωσιακής αρετής που υπάρχει στον οργανισμό, κυρίως σε σχέση με την αισιοδοξία, την εμπιστοσύνη και τη συγχώρεση.

Και σε αυτή την περίπτωση διαπιστώνουμε συνέπεια μεταξύ της βιβλιογραφίας και της παρούσας έρευνας, καθώς το δείγμα που εξετάσαμε επιβεβαιώνει την ύπαρξη θετικής συσχέτισης ανάμεσα στην εταιρική επιχειρηματικότητα και την οργανωσιακή αρετή. Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερη είναι η εφαρμογή της εταιρικής επιχειρηματικότητας στο εσωτερικό του οργανισμού, τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα εμπιστοσύνης, αισιοδοξίας και συγχώρεσης που βιώνει ο εργαζόμενος στα πλαίσια αυτού, καθώς επιτρέπονται τα λάθη γιατί είναι μέρος της καινοτομίας δράσης και του ρίσκου και παράλληλα υπάρχει θετικό κλίμα και αμοιβαία κατανόηση τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας λοιπόν, παρατηρούμε πως η εταιρική επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια, η οποία όχι μόνο είναι σε θέση να φέρει τον οργανισμό σε πλεονεκτικότερη θέση έναντι των ανταγωνιστών της αγοράς, αλλά ευνοεί και την ύπαρξη εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης που δίνουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό, ενισχύει επίσης την δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση και σαν αποτέλεσμα αυτών, μειώνει και την πρόθεση παραίτησης τους από αυτή.

5.1 Πλεονεκτήματα και περιορισμοί έρευνας

Η συμβολή της μελέτης αυτής, είναι να καταστήσει κατανοητό πώς όσο μια επιχείρηση ενδιαφέρεται για την σωστή κατάρτιση, συντήρηση και εξέλιξη των εργαζομένων της και το δείχνει εμπράκτως, άλλο τόσο και οι εργαζόμενοι από πλευράς τους θα είναι δοτικοί σε αυτή, θα νιώθουν κομμάτι ενός συνολικού όλου και θα διέπονται από υπευθυνότητα και αφοσίωση.

Αξίζει να σημειωθεί λοιπόν πως η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό πρωτοτυπίας, λόγω του ότι δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες και δη

κλαδικές, που να μελετούν το συγκεκριμένο θέμα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο διεθνή ακαδημαϊκό χώρο.

Παράλληλα, η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί σημαντικό εύρημα για την εποχή, που χαρακτηρίζεται από έντονη οικονομική κρίση, καθώς είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να νιώθει μέλος ενός οργανισμού και παράλληλα να αισθάνεται πως ανταμείβεται από αυτόν, όχι μόνο σε επίπεδο οικονομικών απολαβών, αλλά σε επίπεδο οργανωσιακής αρετής. Συγκεκριμένα, είναι σημαντικό κάθε οργανισμός να αναγνωρίζει τα λάθη των εργαζομένων του και να τα συγχωρεί καθώς η ανάληψη ρίσκου πολλές φορές καταλήγει σε τακτικές δοκιμής και απόρριψης, όπως επίσης και να καταφέρνει να χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και αισιοδοξίας, στοιχεία απολύτως απαραίτητα για την διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Σκοπός λοιπόν αυτής της εργασίας, ήταν να γνωστοποιήσει θέματα συσχετιζόμενα με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό επιχειρήσεων, τα οποία έχουν διττά οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση και να τα τεκμηριώσει μέσα από ένα από παράδειγμα πολυεθνικής εταιρίας τροφίμων στην χώρα μας που εφαρμόζει τέτοιες τακτικές.

Ωστόσο, υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί στην παρούσα έρευνα που πρέπει να επισημανθούν. Η έρευνα αφορά μία μόνο επιχείρηση, συγκεκριμένα μια πολυεθνική στο χώρο των τροφίμων, γεγονός που δεν μας επιτρέπει να κάνουμε γενίκευση των υποθέσεων που ελέγχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στα πλαίσια της έρευνας.

Επίσης, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε επιλεκτικά σε κάποιους από τους υπαλλήλους του οργανισμού, σε ένα δείγμα ευκολίας, ανεξαρτήτως θέσης και προϋπηρεσίας, γεγονός που περιορίζει τα αποτελέσματα αφού οι ερωτώμενοι αποτελούν απλώς ένα δείγμα ολόκληρου του οργανισμού.

5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα αποτελέσματα της μελέτης, παρακινούν περαιτέρω μελλοντική έρευνα σχετική με το αντικείμενο που εξετάσαμε υπό το πρίσμα πολλών διαφορετικών κατευθύνσεων.

Στην παρούσα εργασία μελετήσαμε την έννοια της εταιρικής επιχειρηματικότητας σε συνδυασμό με τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας για μια συγκεκριμένη πολυεθνική εταιρία τροφίμων. Μια μελλοντική έρευνα λοιπόν, θα μπορούσε να εστιάσει γενικότερα στον κλάδο των τροφίμων, λαμβάνοντας ένα μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων προς ανάλυση, με σκοπό να διαπιστώσει αν κάνουν χρήση τέτοιων συστημάτων και τι αποτελέσματα έχει αυτό εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Σε συνδυασμό με αυτή την πρόταση, θα ήταν ενδιαφέρον να εξετάσουμε τα πραγματικά αποτελέσματα της αγοράς, με χρηματοοικονομικά στοιχεία, ώστε να επιβεβαιώσουμε την παραπάνω θεωρία περί αυξημένης απόδοσης των επιχειρήσεων στον κλάδο των τροφίμων που χαρακτηρίζονται από εταιρική επιχειρηματικότητα.

Επίσης, επιλέξαμε στην παρούσα εργασία να ασχοληθούμε με κάποιες συγκεκριμένες παραμέτρους της οργανωσιακής αρετής, με αυτή της εμπιστοσύνης, της αισιοδοξίας και της συγχώρεσης. Θα μπορούσε λοιπόν να πραγματοποιηθεί έρευνα η οποία να εξετάσει και άλλα στοιχεία της οργανωσιακής αρετής όπως αυτά της συμπόνιας και της ακεραιότητας και να δει κατά πόσο συσχετίζονται είτε με την εταιρική επιχειρηματικότητα είτε με την πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων.

Ακόμα μία πρόταση για μελλοντική έρευνα, θα ήταν να εξεταστεί κατά πόσο έχει νόημα η εταιρική επιχειρηματικότητα μέσα στον οργανισμό σε διαφορετικά όμως κλιμάκια (πχ στο λογιστήριο), με μια περαιτέρω ανάλυση στο κομμάτι της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση.

Τέλος, ενδιαφέρον θα είχε η πρόταση να εξεταστούν διεξοδικά τα στοιχεία εκείνα της προσωπικότητας των εργαζομένων που χαρακτηρίζονται από ρίσκο και ηγεσία, όπως επίσης και οι διαστάσεις αναφορικά με το πόσο πιστεύουν στην προσωπικότητα τους και κατά πόσο χαρακτηρίζονται από επιχειρηματικότητα. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε, πως κάθε οργανισμός στηρίζεται σε εκείνα τα επιχειρηματικά μυαλά που ψάχνουν ολοένα και νέες ευκαιρίες για να ξεδιπλώσουν το επιχειρηματικό τους ταλέντο.

5.3 Σύνοψη

Στην μελέτη αυτή, προσπαθήσαμε να ερμηνεύσουμε την έννοια της εταιρικής επιχειρηματικότητας και των επιμέρους στοιχείων της δηλαδή την καινοτομία, την προδραστικότητα και την ανάληψη ρίσκου.

Στη συνέχεια, αναλύσαμε την έννοια των συστημάτων υψηλής εργασιακής απόδοσης και είδαμε μέσω της έρευνας που διεξήγαμε, τα αποτελέσματα των μεταξύ τους συσχετίσεων, στοχεύοντας συγκεκριμένα στις παραμέτρους της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής αρετής και της πρόθεσης παραίτησης των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις και την θεωρία, δίνοντας το περιθώριο για περαιτέρω επιβεβαίωση της θεωρίας με μεγαλύτερο δείγμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Gibson, R. (2003), Η επιχείρηση του μέλλοντος. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη ΑΕ

Γεωργόπουλος Αντώνης (2000), Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων, εκδόσεις Παπαζήση

Μπουραντάς, Δ.Ηγεσία, (2005), Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα: εκδόσεις Κριτική

Παπαδάκης, Β. Στρατηγική των Επιχειρήσεων (2002), Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α' : θεωρία, Αθήνα: εκδόσεις Ευγ. Μπένου

Zampetakis, P. Beldekos and V.S. Moustakis, (2007), Day-to-day entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support, European Management Journal

Ξένη βιβλιογραφία

Afuah, A. (2003), Innovation Management, Open University Press, NY

Allen, D.G., Shore, L.M.,(2003), The role of perceived organizational support and Supportive Human Practices in the Turnover Process, Journal of Management,99-118

Amabile, T.M. (1996) Creativity in Context, West view Press, Boulder, CO

Ardichvili, A. and Cardozo, R.N. (2000), A model of the entrepreneurial opportunity recognition process, Journal of Enterprising Culture, 103-119

Bamberger, P., & Meshoula, I. 2000. Human resource strategy. Newbury Park, CA: Sage

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management, 99-120

Baron, R.A.(2003), Editorial: Human resource management and entrepreneurship: Some reciprocal benefits of closer links. Human Resource Management Review, 253-256

Bartel, A.P (1994), Productivity gains from the implementation of employee training programs. Industrial Relation, 411-425

Becker, B.E., & Gerhart, B. (1996), The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal, 779-801

Braganza, A., and Myers, A. (1995), Business Process Redesign, A view from the Inside, εκδόσεις: International Thomson business press

Boxall, P. and Purcell, J. (2003) Strategy and Human Resource Management, New York: Palgrave Macmillan

Covin, J.G and Slevin D.P. (1999), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, Entrepreneurship, Theory and Practice, 47-63

De Geus, A. (1990), Strategy as learning, Stockton Lecture, London Business School.

Drucker, P.F. (1985), Innovation and Entrepreneurship, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd

Dutton, J.E. and R.B. Duncan (1987),The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, Strategic Management Journal, 279-295

Echols, A.E. and Neck, C.P. (1998), The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success, Journal of Managerial Psychology, 38-46

Eckhardt, J.T, & Shanes, S.A. (2003), Opportunities and entrepreneurship, Journal of Management, 333-349

Foxall. G. (1984), Corporate Innovation: Marketing and Strategy, New York: St Martin's Press

Hampton- Turner, C. (1990), Charting the Corporate Mind, Blackwel, Oxford and Free Press, New York

Harley, B. (2002), Employee Response to High Performance Work System Practices, 418-432

Huselid, M.A. (1995), The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, 635-672

Ichniowski, C., Kochan, T.A., Levine, D., Olson, C. and Strauss, G. (1996), What works at Work: Overview and Assessment, 299-328

James D.McKeen and Heather A. Smith (1999), Making IT happen: Critical Issues in IT management, εκδόσεις Wiley

Jones, G.R., & Butler, J.E. (1992), Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. Journal of Management, 733-749

Knight, F. (1921), Risk, Uncertainty and Profit, University of Chicago Press, Chicago, IL

Kock, N. (2008), Encyclopedia of E-collaboration, Information Science Reference

Kotter Cohen (1999), The heart of Change, Interbooks- Prothesis

Kramer, R.M. (1999), Trust and Distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, 569-573

Leana, C.R., & Van Buren, H.J., III, (1999), Organizational social capital and employment practices. Academy of Management Journal, 538-554

Leibenstein, H. (1968), Entrepreneurship and development, American Economic Review, 72-83

Louis Patler (1996), Don't Compete...Tilt the field, εκδόσεις Capstone

Miller, D.(1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, Vol. 29 No. 7, 773-789

Mitroff Ian I. (1996), Why some companies emerge stronger and better from a crisis, Oxford University Press

Monsen, E.and Boss, R.W. (2009), The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: examining job stress and employee retention, Entrepreneurship Theory and Practice, 73-101

Pil, F.K. and MacDuffie, J.P. (1996), The adoption of High- Involvement Work Practices, 432-447

Pinchot, G. (1985), Why you don't have to leave the Corporation to become an entrepreneur, Harper & Row, NY

Porter, M. E. (1985), Competitive advantage, New York: Free Press

Roberts, E.B. (1988), Managing invention and innovation, Research Technology Management, 11-29

Rogers, E.M. (1995), Diffusion of Innovation, Free Press, NY

Rothwell, R. (1992), Developments towards the fifth-generation model of innovation, *Technology Analysis and Strategic Management*, 73-76

Saren, M (1984), A classification of Review Models of the Intrafirm Innovation Process, *R&D Management* 14, No 1, 11-24

Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987), Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 207-219

Schumpeter, L.A. (1934),The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge

Stevenson, H.H and Jarillo, J.C. (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 17-27

Tellis, G.J and Golder, P. N. (1996), First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership, *Sloan Management Review*, 65-73

Tippins, M.J and Sohi, R.S (2003), IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? , *Strategic Management Journal*, 745-761

Trott, P.(2002) Innovation Management and New Product Development. UK: Pearson Education Limited

Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., and Tripoli, A.M. (1997), Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 1089-1121

Wright, P.M and Boswell, W.R (2002), Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research, 247-276

Wright, P.M., McMaha, G.C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 301-326

Zahra, S. A., & Garvis, D. (2000), International corporate entrepreneurship and company performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 469-492

Zahra, S. A., Nielsen, A.P., & Bogner, W.C. (1999), Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 169-186

Παράρτημα

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο έρευνας

Αγαπητέ συμμετέχοντα,

Στόχος του ερωτηματολογίου αυτού, είναι να διερευνήσει την άποψη των εργαζομένων του οργανισμού αναφορικά με την εταιρική επιχειρηματικότητα και τα συστήματα υψηλής απόδοσης.

Η έρευνα διεξάγεται από μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών στα πλαίσια μεταπτυχιακής ερευνητικής εργασίας, και ο σκοπός της είναι καθαρά επιστημονικός. Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

Η συνεισφορά σας στην έρευνα αυτή, με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αυτού, είναι εξαιρετικά πολύτιμη.

Θέλω να σας ευχαριστήσω θερμά για την προθυμία σας να βοηθήσετε.

Στοιχεία ερευνητή:

Νάστου Ευανθία

Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

(τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας- Agri MBA)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οργανωσιακή Δέσμευση:	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ απόλυτα
1.Είμαι πρόθυμος-η να κάνω προσπάθεια πέραν της απαιτούμενης προκειμένου να κάνω τον οργανισμό μου να επιβιώσει	1	2	3	4	5
2. Μιλώ στους φίλους μου για τη δουλειά μου σαν ένα υπέροχο μέρος να εργάζεται κανείς	1	2	3	4	5
3. Αισθάνομαι λίγη αφοσίωση προς τον οργανισμό	1	2	3	4	5
4. Θα δεχόμουν οποιαδήποτε θέση εργασίας προκειμένου να συνέχιζα να εργάζομαι σε αυτόν τον οργανισμό	1	2	3	4	5
5. Θεωρώ πως οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού μου είναι παρόμοιες	1	2	3	4	5
6. Αισθάνομαι περήφανος/η να λέω στους άλλους πως είμαι μέλος αυτού του οργανισμού	1	2	3	4	5
7. Θα μπορούσα να εργαστώ και σε άλλο οργανισμό αν η εργασία ήταν παρόμοια	1	2	3	4	5
8. Αυτός ο οργανισμός πραγματικά με εμπνέει να κάνω το καλύτερο από πλευράς εργασιακής απόδοσης	1	2	3	4	5

9. Θα μου προκαλούσε πολύ μικρή αλλαγή να φύγω από τον οργανισμό	1	2	3	4	5
10. Είμαι εξαιρετικά ενθουσιασμένος που διάλεξα να εργαστώ σε αυτόν τον οργανισμό	1	2	3	4	5
11. Δεν έχω πολλά να κερδίσω με το να μείνω να εργάζομαι συνέχεια σε αυτόν τον οργανισμό	1	2	3	4	5
12. Συχνά μου είναι δύσκολο να συμφωνήσω με τις αρχές του οργανισμού σε σημαντικά ζητήματα	1	2	3	4	5
13. Πραγματικά νοιάζομαι για το μέλλον του οργανισμού	1	2	3	4	5
14. Για μένα ο οργανισμός μου είναι ο καλύτερος από όλους όσους θα μπορούσα να εργαστώ	1	2	3	4	5
15. Το να αποφασίσω να δουλέψω σε αυτόν τον οργανισμό ήταν σίγουρα ένα λάθος από πλευράς μου	1	2	3	4	5

Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας στον οργανισμό που εργάζομαι:

1. Είναι πολύ σημαντική η επιλογή του καλύτερου πρόσωπου για μια δεδομένη εργασία.	1	2	3	4	5
2. Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού για μια συγκεκριμένη εργασία σε αυτό τον οργανισμό είναι εκτενείς (π.χ. χρήση γραπτών εξετάσεων, συνεντεύξεων, κλπ.)	1	2	3	4	5

3. Παρέχονται εκτενή προγράμματα κατάρτισης για τα άτομα ανάλογα με την εργασία τους.	1	2	3	4	5
4. Υπάρχουν επίσημα προγράμματα κατάρτισης για να αποκτήσουν οι νέοι υπάλληλοι τις δεξιότητες που απαιτούνται για εκτέλεση της εργασίας τους.	1	2	3	4	5
5. Η απόδοση των εργαζομένων κατά κανόνα αξιολογείται με την χρήση αντικειμενικών και μετρήσιμων αποτελεσμάτων.	1	2	3	4	5
6. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα αποτελέσματα.	1	2	3	4	5
7. Οι μισθοί που προσφέρει ο Οργανισμός είναι πολύ ανταγωνιστικοί σε αυτό τον κλάδο.	1	2	3	4	5
8. Το επίπεδο απολαβών στον Οργανισμό είναι ψηλότερο από ότι σε άλλες εταιρείες	1	2	3	4	5
9. Η αμοιβή συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ατομική απόδοση του υπαλλήλου.	1	2	3	4	5
10.Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των αμοιβών των εργαζομένων που αντιπροσωπεύουν τη διαφορά στην απόδοση τους.	1	2	3	4	5
11.Επιτρέπεται στους υπαλλήλους να πάρουν πολλές αποφάσεις που έχουν σχέση με την εργασία τους.	1	2	3	4	5
12. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο που γίνεται η εργασία τους.	1	2	3	4	5

13. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν τακτικά σε αυτόνομες ομάδες εργασίας.	1	2	3	4	5
14. Ο Οργανισμός αύξησε την χρήση της εργασίας σε ομάδες.	1	2	3	4	5
15. Οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τις προοπτικές απασχόλησης στον Οργανισμό.	1	2	3	4	5
16. Υπάρχουν στον Οργανισμό θέσεις προαγωγής για εργαζόμενους που επιθυμούν επαγγελματική ανέλιξη.	1	2	3	4	5
17. Στον Οργανισμό υπάρχει επίσημη διαδικασία υποβολής παραπόνων.	1	2	3	4	5
18. Υπάρχει στον Οργανισμό σύστημα επίλυσης των παραπόνων.	1	2	3	4	5

Πρόθεση Παραίτησης

		Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
19.	Πόσο συχνά σκέφτεσαι να παραιτηθείς από τη δουλειά σου;	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Λίγο	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Απόλυτα
20.	Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5

		Εντελώς απίθανο	Απίθανο	Ουδέτερη άποψη	Πιθανό	Εντελώς πιθανό
21.	Πόσο πιθανό είναι να παραιτηθείς από τη δουλειά σου μέσα στον επόμενο χρόνο;	1	2	3	4	5

Οργανωσιακή αρετή στον οργανισμό που εργάζομαι:

		Δεν Ισχύει Ποτέ	Δεν Ισχύει σχεδόν ποτέ	Δεν Ισχύει τις περισσότερες φορές	Κάποιες φορές Ισχύει	Τις περισσότερες φορές	Ισχύει Πάντα
1	Στην εταιρεία είμαστε αισιόδοξοι ότι θα πετύχουμε, ακόμη και όταν έχουμε να αντιμετωπίσουμε μεγάλες προκλήσεις	1	2	3	4	5	6
2	Σε αυτήν την εταιρεία είμαστε αφοσιωμένοι στο να κάνουμε κάτι καλό-ευχάριστο επιπρόσθετα του να κάνουμε την εργασία μας καλά-σωστά	1	2	3	4	5	6
3	Μία αίσθηση βαθύτερου σκοπού συνδέεται με το ότι βρισκόμαστε εδώ	1	2	3	4	5	6
4	Οι εργαζόμενοι σε αυτήν την εταιρεία εμπιστευόμαστε ο ένας τον άλλο.	1	2	3	4	5	6
5	Οι άνθρωποι σε αυτόν τον οργανισμό αντιμετωπίζονται με ευγένεια, προσοχή και σεβασμό.	1	2	3	4	5	6
6	Οι άνθρωποι εμπιστεύονται την ηγεσία της εταιρείας.	1	2	3	4	5	6
7	Έχουμε υψηλά πρότυπα απόδοσης, παράλληλα όμως συγχωρούμε τα λάθη όταν διορθώνονται.	1	2	3	4	5	6
8	Προσπαθούμε να μαθαίνουμε από τα λάθη μας, συνεπώς τα λάθος βήματα ξεχνιούνται γρήγορα	1	2	3	4	5	6
9	Είναι ένας οργανισμός που συγχωρεί και συμπονά	1	2	3	4	5	6

Εταιρική επιχειρηματικότητα στον οργανισμό που εργάζομαι:

Σε γενικές γραμμές, τα κορυφαία στελέχη του Οργανισμού μου πιστεύουν ότι:

1. Λόγω της φύσης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, είναι καλύτερο να διερευνηθούν σταδιακά και προσεκτικά οι πιθανότητες επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.	1 2 3 4 5	Λόγω της φύσης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, τολμηρές και ευρέως φάσματος δράσεις είναι αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού
---	-----------	--

Σε γενικές γραμμές τα κορυφαία στελέχη του Οργανισμού προτιμούν:

2. Την προώθηση/ μάρκετινγκ υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών.	1 2 3 4 5	Την έρευνα και ανάπτυξη, την τεχνολογική πρωτοπορία και την καινοτομία
3. Τα χαμηλού κινδύνου έργα με συνηθισμένες αποδόσεις.	1 2 3 4 5	Τα υψηλού κινδύνου έργα, με πιθανότητες πολύ υψηλών αποδόσεων.
4. Μία προσεκτική, «βλέποντας και κάνοντας» στάση, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα λήψης δαπανηρών αποφάσεων, όταν έρχονται αντιμέτωπα με την αβεβαιότητα.	1 2 3 4 5	Μία τολμηρή, επιθετική στάση, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η πιθανότητα να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που προσφέρονται, όταν έρχονται αντιμέτωποι με την αβεβαιότητα.

Πόσες νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών έχει ο Οργανισμός σας στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια:

5. Δεν υπάρχουν νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών.	1 2 3 4 5	Πολλές νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών.
6. Οι αλλαγές στο προϊόν ή την υπηρεσία ήταν ως επί το πλείστον ασήμαντες.	1 2 3 4 5	Οι αλλαγές στο προϊόν ή την υπηρεσία ήταν πολύ σημαντικές

Όσον αφορά τους ανταγωνιστές ο Οργανισμός μου:

7. Συνήθως ανταποκρίνεται σε δράσεις που οι ανταγωνιστές έχουν ήδη ξεκινήσει.	1 2 3 4 5	Συνήθως ξεκινά δράσεις στις οποίες οι ανταγωνιστές απαντούν στην συνέχεια.
8. Πολύ σπάνια ο Οργανισμός εισάγει πρώτος νέα προϊόντα/υπηρεσίες, τεχνολογίες κλπ.	1 2 3 4 5	Πολύ συχνά ο Οργανισμός εισάγει πρώτος νέα προϊόντα/υπηρεσίες, τεχνολογίες κλπ.
9. Συνήθως προσπαθεί να αποφύγει τον ανταγωνισμό, τις συγκρούσεις, Προτιμώντας στάση ανοχής των ανταγωνιστών.	1 2 3 4 5	Συνήθως υιοθετεί μια πολύ επιθετική στάση αντιμετώπισης των ανταγωνιστών.

ΕΡΕΥΝΑ -Μέρος 2ο

Στη συνέχεια παρακαλώ να απαντήσετε στις παρακάτω δημογραφικές ερωτήσεις, προκειμένου να ολοκληρώσετε την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.

1. Ηλικία

2. Φύλο

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (έως και γυμνάσιο)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο- ΙΕΚ)
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ- ΤΕΙ)
- Μεταπτυχιακό- Διδακτορικό

4. Θέση που κατέχετε στην ιεραρχία

- Υπάλληλος
- Κατώτερο στέλεχος
- Μεσαίο στέλεχος
- Ανώτερο- ανώτατο στέλεχος
- Άλλο:

5. Πόσα χρόνια εργασιακής εμπειρίας έχετε, συνολικά;

6. Πόσα χρόνια εργάζεσθε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

Παράρτημα 2

Ορισμοί

Επιχειρηματικότητα (entrepreneurship)

Η επιχειρηματικότητα στην εποχή μας πλέον, αναγνωρίζεται από όλους τους διεθνείς οργανισμούς σαν ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την οικονομική ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση. Πολλές φορές η επιχειρηματικότητα θεωρείται ταυτόσημη με την έννοια της καινοτομίας. Θέλοντας να δώσουμε έναν ορισμό θα λέγαμε ότι επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας προστιθέμενης αξίας, χρησιμοποιώντας συνδυασμούς πόρων για την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας (Butler,2000).

Επιχειρηματίας (entrepreneur)

Είναι το άτομο που δημιουργεί μια επιχείρηση και αποτελεί υποσύνολο μιας ευρύτερης ομάδας ατόμων που παρουσιάζει επιχειρηματική συμπεριφορά, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στη δημιουργία επιχειρήσεων, αλλά τη συναντάμε και σε οργανισμούς είτε του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα (Butler ,2000).

Επιχειρηματική συμπεριφορά (entrepreneurial behavior)

Η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι πολυδιάστατη και δύσκολα μετρήσιμη. Στα πλαίσια οργανισμών αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων και πρακτικών με τις οποίες τα άτομα σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού παράγουν προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό(Pearce, 1997).

Αλλαγή

Είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μία άλλη. Επειδή ζούμε σε ένα κόσμο που τα πάντα μεταβάλλονται και είναι ρευστά, οι οργανισμοί πρέπει να πάρουν κάποιες αποφάσεις για την μετέπειτα πορεία τους μέσα στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται, αλλά και για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων, καταφεύγουν στην αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού όπως στη δομή, στις διαδικασίες, στη τεχνολογία, στη κουλτούρα, στο κανονισμό λειτουργίας και στη στρατηγική του (Κουφίδου-Ξηροτύρη, 2001).

Διοίκηση αλλαγής

Λέγεται η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή (Παπαδάκη, Γιανναδάκη, 2010).

Καινοτομία

Ορίζεται ως η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν. Η Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού (εσωτερικά ή εξωτερικά σε σχέση με τους πελάτες) (Deakins, 2007).

Παράρτημα 3

Κλίμακα: Οργανωσιακή Δέσμευση

Organizational Commitment scale

Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L.W. (1979).

Στοιχεία κλίμακας:

1. Είμαι πρόθυμος-η να κάνω προσπάθεια πέραν της απαιτούμενης προκειμένου να κάνω τον οργανισμό μου να επιβιώσει
2. Μιλώ στους φίλους μου για τη δουλειά μου σαν ένα υπέροχο μέρος να εργάζεται κανείς
3. Αισθάνομαι λίγη αφοσίωση προς τον οργανισμό (Αντιστροφή)
4. Θα δεχόμουν οποιαδήποτε θέση εργασίας προκειμένου να συνέχιζα να εργάζομαι σε αυτόν τον οργανισμό
5. Θεωρώ πως οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού μου είναι παρόμοιες
6. Αισθάνομαι περήφανος/η να λέω στους άλλους πως είμαι μέλος αυτού του οργανισμού
7. Θα μπορούσα να εργαστώ και σε άλλο οργανισμό αν η εργασία ήταν παρόμοια (Αντιστροφή)
8. Αυτός ο οργανισμός πραγματικά με εμπνέει να κάνω το καλύτερο από πλευράς εργασιακής απόδοσης
9. Θα μου προκαλούσε πολύ μικρή αλλαγή να φύγω από τον οργανισμό (Αντιστροφή)
10. Είμαι εξαιρετικά ενθουσιασμένος που διάλεξα να εργαστώ σε αυτόν τον οργανισμό
11. Δεν έχω πολλά να κερδίσω με το να μείνω να εργάζομαι συνέχεια σε αυτόν τον οργανισμό (Αντιστροφή)
12. Συχνά μου είναι δύσκολο να συμφωνήσω με τις αρχές του οργανισμού σε σημαντικά ζητήματα (Αντιστροφή)
13. Πραγματικά νοιάζομαι για το μέλλον του οργανισμού
14. Για μένα ο οργανισμός μου είναι ο καλύτερος από όλους όσους θα μπορούσα να εργαστώ
15. Το να αποφασίσω να δουλέψω σε αυτόν τον οργανισμό ήταν σίγουρα ένα λάθος από πλευράς μου (Αντιστροφή)

Παράρτημα 4

Κλίμακα: Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας

High Performance Working Systems scale

Chi, N.W. and Lin C.Y., (2011)

Στοιχεία κλίμακας:

1. Είναι πολύ σημαντική η επιλογή του καλύτερου πρόσωπου για μια δεδομένη εργασία.
2. Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού για μια συγκεκριμένη εργασία σε αυτό τον οργανισμό είναι εκτενείς (π.χ. χρήση γραπτών εξετάσεων, συνεντεύξεων, κλπ.)
3. Παρέχονται εκτενή προγράμματα κατάρτισης για τα άτομα ανάλογα με την εργασία τους.
4. Υπάρχουν επίσημα προγράμματα κατάρτισης για να αποκτήσουν οι νέοι υπάλληλοι τις δεξιότητες που απαιτούνται για εκτέλεση της εργασίας τους.
5. Η απόδοση των εργαζομένων κατά κανόνα αξιολογείται με την χρήση αντικειμενικών και μετρήσιμων αποτελεσμάτων.
6. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα αποτελέσματα.
7. Οι μισθοί που προσφέρει ο Οργανισμός είναι πολύ ανταγωνιστικοί σε αυτό τον κλάδο.
8. Το επίπεδο απολαβών στον Οργανισμό είναι ψηλότερο από ότι σε άλλες εταιρείες
9. Η αμοιβή συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ατομική απόδοση του υπαλλήλου.
10. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των αμοιβών των εργαζομένων που αντιπροσωπεύουν τη διαφορά στην απόδοσή τους.
11. Επιτρέπεται στους υπαλλήλους να πάρουν πολλές αποφάσεις που έχουν σχέση με την εργασία τους.
12. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο που γίνεται η εργασία τους.
13. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν τακτικά σε αυτόνομες ομάδες εργασίας.
14. Ο Οργανισμός αύξησε την χρήση της εργασίας σε ομάδες.
15. Οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τις προοπτικές απασχόλησης στον Οργανισμό.
16. Υπάρχουν στον Οργανισμό θέσεις προαγωγής για εργαζόμενους που επιθυμούν επαγγελματική ανέλιξη.
17. Στον Οργανισμό υπάρχει επίσημη διαδικασία υποβολής παραπόνων.
18. Υπάρχει στον Οργανισμό σύστημα επίλυσης των παραπόνων.

Παράρτημα 5

Κλίμακα: Πρόθεση παραίτησης εργαζομένων

Intent to quit scale

Michaels, C.E., and Spector, P. (1982)

Στοιχεία κλίμακας:

1. Πόσο συχνά σκέφτεσαι να παραιτηθείς από τη δουλειά σου;
2. Θα ήθελα πολύ να παραιτηθώ από τη δουλειά μου
3. Πόσο πιθανό είναι να παραιτηθείς από τη δουλειά σου μέσα στον επόμενο χρόνο

Παράρτημα 6

Κλίμακα Οργανωσιακής αρετής

Organizational Virtuousness scale

Cameron, K. S., Bright, D., and Caza, A. (2004)

Στοιχεία κλίμακας:

1. Στην εταιρεία είμαστε αισιόδοξοι ότι θα πετύχουμε, ακόμη και όταν έχουμε να αντιμετωπίσουμε μεγάλες προκλήσεις
2. Σε αυτήν την εταιρεία είμαστε αφοσιωμένοι στο να κάνουμε κάτι καλό-ευχάριστο επιπρόσθετα του να κάνουμε την εργασία μας καλά-σωστά
3. Μία αίσθηση βαθύτερου σκοπού συνδέεται με το ότι βρισκόμαστε εδώ
4. Οι εργαζόμενοι σε αυτήν την εταιρεία εμπιστευόμαστε ο ένας τον άλλο.
5. Οι άνθρωποι σε αυτόν τον οργανισμό αντιμετωπίζονται με ευγένεια, προσοχή και σεβασμό.
6. Οι άνθρωποι εμπιστεύονται την ηγεσία της εταιρείας.
7. Έχουμε υψηλά πρότυπα απόδοσης, παράλληλα όμως συγχωρούμε τα λάθη όταν διορθώνονται.
8. Προσπαθούμε να μαθαίνουμε από τα λάθη μας, συνεπώς τα λάθος βήματα ξεχνιούνται γρήγορα
9. Είναι ένας οργανισμός που συγχωρεί και συμπονά

Παράρτημα 7

Κλίμακα εταιρικής επιχειρηματικότητας
Corporate entrepreneurship scale
Barringer, B.R. and Bluedorn, A.C. (1999)

Στοιχεία κλίμακας:

Σε γενικές γραμμές, τα κορυφαία στελέχη του Οργανισμού μου πιστεύουν ότι:

1. Λόγω της φύσης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, είναι καλύτερο να διερευνηθούν σταδιακά και προσεκτικά οι πιθανότητες επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.	1	2	3	4	5	Λόγω της φύσης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, τολμηρές και ευρέως φάσματος δράσεις είναι αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού
---	---	---	---	---	---	--

Σε γενικές γραμμές τα κορυφαία στελέχη του Οργανισμού προτιμούν:

2. Την προώθηση/μάρκετινγκ υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	Την έρευνα και ανάπτυξη, την τεχνολογική πρωτοπορία και την καινοτομία
3. Τα χαμηλού κινδύνου έργα με συνηθισμένες αποδόσεις.	1	2	3	4	5	Τα υψηλού κινδύνου έργα, με πιθανότητες πολύ υψηλών αποδόσεων.
4. Μία προσεκτική, «βλέποντας και κάνοντας» στάση, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα λήψης δαπανηρών αποφάσεων, όταν έρχονται αντιμέτωπα με την αβεβαιότητα.	1	2	3	4	5	Μία τολμηρή, επιθετική στάση, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η πιθανότητα να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που προσφέρονται, όταν έρχονται αντιμέτωποι με την αβεβαιότητα.

Πόσες νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών έχει ο Οργανισμός σας στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια:

5. Δεν υπάρχουν νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	Πολλές νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών.
6. Οι αλλαγές στο προϊόν ή την υπηρεσία ήταν ως επί το πλείστον ασήμαντες.	1	2	3	4	5	Οι αλλαγές στο προϊόν ή την υπηρεσία ήταν πολύ σημαντικές

Όσον αφορά τους ανταγωνιστές ο Οργανισμός μου:

7. Συνήθως ανταποκρίνεται σε δράσεις που οι ανταγωνιστές έχουν ήδη ξεκινήσει.	1	2	3	4	5	Συνήθως ξεκινά δράσεις στις οποίες οι ανταγωνιστές απαντούν στην συνέχεια.
8. Πολύ σπάνια ο Οργανισμός εισάγει πρώτος νέα προϊόντα/υπηρεσίες, τεχνολογίες κλπ.	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά ο Οργανισμός εισάγει πρώτος νέα προϊόντα/υπηρεσίες, τεχνολογίες κλπ.
9. Συνήθως προσπαθεί να αποφύγει τον ανταγωνισμό, συγκρούσεις, προτιμώντας στάση ανοχής των ανταγωνιστών.	1	2	3	4	5	Συνήθως υιοθετεί μια πολύ επιθετική στάση αντιμετώπισης των ανταγωνιστών.

Παράρτημα 8

Πίνακες αναλύσεων

Reliability Οργανωσιακή Δέσμευση

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	98	92,5
	Excluded ^a	8	7,5
	Total	106	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προσπάθεια πέραν της απαιτούμενης προκειμένου να κάνω τον οργανισμό μου να επιβιώσει.	4,5510	,65994	98
2. Μιλώ στους φίλους μου για την δουλειά μου σαν ένα υπέροχο μέρος να εργάζεται κανείς.	3,9592	,77218	98
3. Αισθάνομαι λίγη αφοσίωση προς τον οργανισμό. (αντιστροφή)	3,9286	1,12378	98
4. Θα δεχόμουν οποιαδήποτε θέση εργασίας προκειμένου να συνέχιζα να εργάζομαι σε αυτόν τον οργανισμό.	2,5816	1,12994	98

5. Θεωρώ πως οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού μου είναι παρόμοιες.	4,0000	,74612	98
6. Αισθάνομαι περήφανος/η να λέω στους άλλους πως είμαι μέλος αυτού του οργανισμού.	4,4592	,72037	98
7. Θα μπορούσα να εργαστώ και σε άλλο οργανισμό αν η εργασία ήταν παρόμοια. (αντιστροφή)	2,4592	,95430	98
8. Αυτός ο οργανισμός πραγματικά με εμπνέει να κάνω το καλύτερο από πλευράς εργασιακής απόδοσης.	3,9388	,71532	98
9. Θα μου προκαλούσε πολύ μικρή αλλαγή να φύγω από τον οργανισμό. (αντιστροφή)	4,0408	,73103	98
10. Είμαι εξαιρετικά ενθουσιασμένος/η που διάλεξα να εργαστώ σε αυτό τον οργανισμό.	4,1531	,73712	98
11. Δεν έχω πολλά να κερδίσω με το να μείνω να εργάζομαι συνέχεια σε αυτόν τον οργανισμό. (αντιστροφή)	4,2041	,81176	98
12. Συχνά μου είναι δύσκολο να συμφωνήσω με τις αρχές του οργανισμού σε σημαντικά ζητήματα. (αντιστροφή)	4,1224	,87656	98
13. Πραγματικά νοιάζομαι για το μέλλον του οργανισμού.	4,4694	,57802	98
14. Για μένα ο οργανισμός μου είναι ο καλύτερος από όλους όσους θα μπορούσα να εργαστώ.	3,6939	,80473	98
15. Το να αποφασίσω να δουλέψω σε αυτόν τον οργανισμό ήταν σίγουρα ένα λάθος από πλευράς μου. (αντιστροφή)	4,8673	,42202	98

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προσπάθεια πέραν της απαιτούμενης προκειμένου να κάνω τον οργανισμό μου να επιβιώσει.	54,8776	41,325	,529	,835
2. Μιλώ στους φίλους μου για την δουλειά μου σαν ένα υπέροχο μέρος να εργάζεται κανείς.	55,4694	39,448	,640	,827
3. Αισθάνομαι λίγη αφοσίωση προς τον οργανισμό. (αντιστροφή)	55,5000	40,067	,346	,849
4. Θα δεχόμουν οποιαδήποτε θέση εργασίας προκειμένου να συνέχιζα να εργάζομαι σε αυτόν τον οργανισμό.	56,8469	40,502	,311	,852
5. Θεωρώ πως οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού μου είναι παρόμοιες.	55,4286	39,649	,643	,828
6. Αισθάνομαι περήφανος/η να λέω στους άλλους πως είμαι μέλος αυτού του οργανισμού.	54,9694	39,143	,731	,823
7. Θα μπορούσα να εργαστώ και σε άλλο οργανισμό αν η εργασία ήταν παρόμοια. (αντιστροφή)	56,9694	41,267	,332	,847

8. Αυτός ο οργανισμός πραγματικά με εμπνέει να κάνω το καλύτερο από πλευράς εργασιακής απόδοσης.	55,4898	40,129	,619	,829
9. Θα μου προκαλούσε πολύ μικρή αλλαγή να φύγω από τον οργανισμό. (αντιστροφή)	55,3878	41,683	,427	,839
10. Είμαι εξαιρετικά ενθουσιασμένος/η που διάλεξα να εργαστώ σε αυτό τον οργανισμό.	55,2755	40,181	,591	,831
11. Δεν έχω πολλά να κερδίσω με το να μείνω να εργάζομαι συνέχεια σε αυτόν τον οργανισμό. (αντιστροφή)	55,2245	40,485	,494	,836
12. Συχνά μου είναι δύσκολο να συμφωνήσω με τις αρχές του οργανισμού σε σημαντικά ζητήματα. (αντιστροφή)	55,3061	40,627	,434	,839
13. Πραγματικά νοιάζομαι για το μέλλον του οργανισμού.	54,9592	42,060	,514	,836
14. Για μένα ο οργανισμός μου είναι ο καλύτερος από όλους όσους θα μπορούσα να εργαστώ.	55,7347	39,681	,584	,830
15. Το να αποφασίσω να δουλέψω σε αυτόν τον οργανισμό ήταν σίγουρα ένα λάθος από πλευράς μου. (αντιστροφή)	54,5612	44,702	,242	,847

Correlations Σύστημα Υψηλής Απόδοσης

Correlations

		Επιλογή	Εκπαίδευση	Αξιολόγηση	Αμοιβή
Επιλογή	Pearson Correlation	1	,411**	,343**	,288**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003
	N	105	105	105	105
Εκπαίδευση	Pearson Correlation	,411**	1	,264**	,339**
	Sig. (2-tailed)	,000		,006	,000
	N	105	105	105	105
Αξιολόγηση	Pearson Correlation	,343**	,264**	1	,266**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006		,006
	N	105	105	105	105
Αμοιβή	Pearson Correlation	,288**	,339**	,266**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,006	
	N	105	105	105	105
Συμμετοχή	Pearson Correlation	,449**	,468**	,204*	,264**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,037	,007
	N	105	105	105	105
Ομάδες	Pearson Correlation	,275**	,418**	,640**	,201*
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,039
	N	105	105	105	105
Εξέλιξη	Pearson Correlation	,311**	,376**	,073	,292**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,460	,002
	N	105	105	105	105
Επίλυση Προβλήματος	Pearson Correlation	,386**	,310**	,122	,395**

	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,214	,000
	N	105	105	105	105

Correlations

		Συμμετοχή	Ομάδες	Εξέλιξη	Επίλυση Προβλήματος
Επιλογή	Pearson Correlation	,449**	,275**	,311**	,386**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,001	,000
	N	105	105	105	105
Εκπαίδευση	Pearson Correlation	,468**	,418**	,376**	,310**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001
	N	105	105	105	105
Αξιολόγηση	Pearson Correlation	,204*	,640**	,073	,122
	Sig. (2-tailed)	,037	,000	,460	,214
	N	105	105	105	105
Αμοιβή	Pearson Correlation	,264**	,201*	,292**	,395**
	Sig. (2-tailed)	,007	,039	,002	,000
	N	105	105	105	105
Συμμετοχή	Pearson Correlation	1	,204*	,469**	,281**
	Sig. (2-tailed)		,037	,000	,004
	N	105	105	105	105
Ομάδες	Pearson Correlation	,204*	1	,092	,221*
	Sig. (2-tailed)	,037		,353	,024
	N	105	105	105	105
Εξέλιξη	Pearson Correlation	,469**	,092	1	,457**
	Sig. (2-tailed)	,000	,353		,000

N		105	105	105	105
Επίλυση Προβλήματος	Pearson Correlation	,281**	,221*	,457**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,024	,000	
N		105	105	105	105

Nonparametric Correlations

Correlations

			Επιλογή	Εκπαίδευση
Spearman's rho	Επιλογή	Correlation Coefficient	1,000	,390**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	105	105
Εκπαίδευση		Correlation Coefficient	,390**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	105	105
Αξιολόγηση		Correlation Coefficient	,463**	,323**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001
		N	105	105
Αμοιβή		Correlation Coefficient	,274**	,328**
		Sig. (2-tailed)	,005	,001
		N	105	105
Συμμετοχή		Correlation Coefficient	,352**	,371**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	105	105
Ομάδες		Correlation Coefficient	,305**	,415**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	105	105

	Sig. (2-tailed)	,002	,000
	N	105	105
Εξέλιξη	Correlation Coefficient	,317**	,398**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	105	105
Επίλυση Προβλήματος	Correlation Coefficient	,318**	,311**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001
	N	105	105

Correlations

		Αξιολόγηση	Αμοιβή
Spearman's rho	Επιλογή	Correlation Coefficient	,463**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	105
Εκπαίδευση		Correlation Coefficient	,323**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	105
Αξιολόγηση		Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	105
Αμοιβή		Correlation Coefficient	,296**
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	105
Συμμετοχή		Correlation Coefficient	,206*
		Sig. (2-tailed)	,035

	N	105	105
Ομάδες	Correlation Coefficient	,611**	,198*
	Sig. (2-tailed)	,000	,043
	N	105	105
Εξέλιξη	Correlation Coefficient	,148	,311**
	Sig. (2-tailed)	,131	,001
	N	105	105
Επίλυση Προβλήματος	Correlation Coefficient	,147	,415**
	Sig. (2-tailed)	,136	,000
	N	105	105

Correlations

			Συμμετοχή	Ομάδες
Spearman's rho	Επιλογή	Correlation Coefficient	,352**	,305**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002
		N	105	105
	Εκπαίδευση	Correlation Coefficient	,371**	,415**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	105	105
	Αξιολόγηση	Correlation Coefficient	,206*	,611**
		Sig. (2-tailed)	,035	,000
		N	105	105
	Αμοιβή	Correlation Coefficient	,202*	,198*
		Sig. (2-tailed)	,039	,043
		N	105	105

Συμμετοχή	Correlation Coefficient	1,000	,138
	Sig. (2-tailed)	.	,160
	N	105	105
Ομάδες	Correlation Coefficient	,138	1,000
	Sig. (2-tailed)	,160	.
	N	105	105
Εξέλιξη	Correlation Coefficient	,457**	,100
	Sig. (2-tailed)	,000	,309
	N	105	105
Επίλυση Προβλήματος	Correlation Coefficient	,186	,229*
	Sig. (2-tailed)	,057	,019
	N	105	105

Correlations

			Εξέλιξη	Επίλυση Προβλήματος
Spearman's rho	Επιλογή	Correlation Coefficient	,317**	,318**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001
		N	105	105
	Εκπαίδευση	Correlation Coefficient	,398**	,311**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001
		N	105	105
	Αξιολόγηση	Correlation Coefficient	,148	,147
		Sig. (2-tailed)	,131	,136
		N	105	105

Αμοιβή	Correlation Coefficient	,311**	,415**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	105	105
Συμμετοχή	Correlation Coefficient	,457**	,186
	Sig. (2-tailed)	,000	,057
	N	105	105
Ομάδες	Correlation Coefficient	,100	,229*
	Sig. (2-tailed)	,309	,019
	N	105	105
Εξέλιξη	Correlation Coefficient	1,000	,341**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	105	105
Επίλυση Προβλήματος	Correlation Coefficient	,341**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	105	105

Reliability Συστήματα Υψηλής Απόδοσης

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	84,9
	Excluded ^a	16	15,1
	Total	106	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	18

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1. Είναι πολύ σημαντική η επιλογή του καλύτερου προσώπου για μια δεδομένη εργασία.	4,50	,797	90
2. Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού για μια συγκεκριμένη εργασία σε αυτό τον οργανισμό είναι εκτενείς (πχ χρήση γραπτών εξετάσεων, συνεντεύξεων κλπ).	4,27	,832	90
3. Παρέχονται εκτενή προγράμματα κατάρτισης για τα άτομα ανάλογα με την εργασία τους.	3,81	,748	90
4. Υπάρχουν επίσημα προγράμματα κατάρτισης για να αποκτήσουν οι νέοι υπάλληλοι τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας τους.	3,72	,779	90
5. Η απόδοση των εργαζομένων κατά κανόνα αξιολογείται με την χρήση αντικειμενικών και μετρήσιμων αποτελεσμάτων.	3,88	,747	90
6. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα αποτελέσματα.	3,86	,773	90
7. Οι μισθοί που προσφέρει ο οργανισμός είναι πολύ ανταγωνιστικοί σε αυτόν τον κλάδο.	3,26	,894	90
8. Το επίπεδο απολαβών στον οργανισμό είναι ψηλότερο από ότι σε άλλες εταιρίες.	3,07	,909	90
9. Η αμοιβή συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ατομική απόδοση του υπαλλήλου.	3,08	,864	90

10. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των αμοιβών των εργαζομένων που αντιπροσωπεύουν την διαφορά στην απόδοση τους.	2,84	,652	90
11. Επιτρέπεται στους υπαλλήλους να πάρουν πολλές αποφάσεις που έχουν σχέση με την εργασία τους.	3,87	,640	90
12. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο που γίνεται η εργασία τους.	4,13	,640	90
13. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν τακτικά σε αυτόνομες ομάδες εργασίας.	3,97	,814	90
14. Ο οργανισμός αύξησε την χρήση της εργασίας σε ομάδες.	3,86	,815	90
15. Οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τις προοπτικές απασχόλησης στον οργανισμό.	3,87	,706	90
16. Υπάρχουν στον οργανισμό θέσεις προαγωγής για εργαζόμενους που επιθυμούν επαγγελματική ανέλιξη.	3,73	,845	90
17. Στον οργανισμό υπάρχει επίσημη διαδικασία υποβολής παραπόνων.	3,56	,973	90
18. Υπάρχει στον οργανισμό σύστημα επίλυσης των παραπόνων.	3,48	,951	90

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Είναι πολύ σημαντική η επιλογή του καλύτερου προσώπου για μια δεδομένη εργασία.	62,23	69,215	,308	,893

2. Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού για μια συγκεκριμένη εργασία σε αυτό τον οργανισμό είναι εκτενείς (πχ χρήση γραπτών εξετάσεων, συνεντεύξεων κλπ).	62,47	66,858	,469	,888
3. Παρέχονται εκτενή προγράμματα κατάρτισης για τα άτομα ανάλογα με την εργασία τους.	62,92	66,140	,594	,884
4. Υπάρχουν επίσημα προγράμματα κατάρτισης για να αποκτήσουν οι νέοι υπάλληλοι τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας τους.	63,01	66,843	,508	,887
5. Η απόδοση των εργαζομένων κατά κανόνα αξιολογείται με την χρήση αντικειμενικών και μετρήσιμων αποτελεσμάτων.	62,86	65,114	,685	,881
6. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα αποτελέσματα.	62,88	65,052	,664	,882
7. Οι μισθοί που προσφέρει ο οργανισμός είναι πολύ ανταγωνιστικοί σε αυτόν τον κλάδο.	63,48	65,151	,553	,885
8. Το επίπεδο απολαβών στον οργανισμό είναι ψηλότερο από ότι σε άλλες εταιρίες.	63,67	66,787	,425	,890
9. Η αμοιβή συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ατομική απόδοση του υπαλλήλου.	63,66	64,296	,641	,882

10. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των αμοιβών των εργαζομένων που αντιπροσωπεύουν την διαφορά στην απόδοση τους.	63,89	70,752	,251	,894
11. Επιτρέπεται στους υπαλλήλους να πάρουν πολλές αποφάσεις που έχουν σχέση με την εργασία τους.	62,87	68,769	,448	,889
12. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο που γίνεται η εργασία τους.	62,60	66,737	,649	,883
13. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν τακτικά σε αυτόνομες ομάδες εργασίας.	62,77	65,215	,613	,883
14. Ο οργανισμός αύξησε την χρήση της εργασίας σε ομάδες.	62,88	67,030	,467	,888
15. Οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τις προοπτικές απασχόλησης στον οργανισμό.	62,87	67,038	,553	,886
16. Υπάρχουν στον οργανισμό θέσεις προαγωγής για εργαζόμενους που επιθυμούν επαγγελματική ανέλιξη.	63,00	65,640	,553	,885
17. Στον οργανισμό υπάρχει επίσημη διαδικασία υποβολής παραπόνων.	63,18	64,373	,552	,886
18. Υπάρχει στον οργανισμό σύστημα επίλυσης των παραπόνων.	63,26	63,496	,629	,883

Reliability Πρόθεση Παραίτησης

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	99,1
	Excluded ^a	1	,9
	Total	106	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
19c.Πρόθεση Παραίτησης 1	1,65	,650	105
20c.Πρόθεση Παραίτησης 2	1,35	,720	105
21c.Πρόθεση Παραίτησης 3	1,59	,756	105

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
19c.Πρόθεση Παραίτησης 1	2,94	1,747	,637	,752

20c.Πρόθεση Παραίτησης 2	3,24	1,491	,713	,667
21c.Πρόθεση Παραίτησης 3	3,00	1,538	,616	,776

Reliability Οργανωσιακή Αρετή

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	95	89,6
	Excluded ^a	11	10,4
	Total	106	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,726	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1c	5,11	,555	95
2c	4,84	,571	95
3c	4,35	,822	95
4c	4,46	,755	95
5c	5,13	,489	95
6c	4,93	,588	95
7c	4,99	,495	95

8c	4,65	,681	95
9c	4,71	,599	95

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1c	38,05	8,561	,337	,713
2c	38,32	8,644	,296	,719
3c	38,81	7,815	,321	,725
4c	38,69	7,108	,568	,667
5c	38,03	8,201	,544	,684
6c	38,23	8,073	,463	,692
7c	38,17	8,461	,438	,699
8c	38,51	8,040	,379	,707
9c	38,45	8,378	,354	,710

Reliability Εταιρική Επιχειρηματικότητα

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	94	88,7
	Excluded ^a	12	11,3
	Total	106	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1. Σε γενικές γραμμές τα κορυφαία στελέχη του οργανισμού μου πιστεύουν ότι:	2,64	1,025	94
2. Σε γενικές γραμμές τα κορυφαία στελέχη του οργανισμού προτιμούν:	3,16	,908	94
3. Σε γενικές γραμμές τα κορυφαία στελέχη του οργανισμού προτιμούν:	2,66	,681	94
4. Σε γενικές γραμμές τα κορυφαία στελέχη του οργανισμού προτιμούν:	2,62	,791	94
5. Πόσες νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών έχει ο οργανισμός σας στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια?	3,84	,794	94
6. Πόσες νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών έχει ο οργανισμός σας στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια?	3,64	,774	94

7. Όσον αφορά τους ανταγωνιστές ο οργανισμός μου:	3,31	,748	94
8. Όσον αφορά τους ανταγωνιστές ο οργανισμός μου:	3,49	,813	94
9. Όσον αφορά τους ανταγωνιστές ο οργανισμός μου:	2,88	,760	94

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Σε γενικές γραμμές τα κορυφαία στελέχη του οργανισμού μου πιστεύουν ότι:	25,60	14,437	,418	,752
2. Σε γενικές γραμμές τα κορυφαία στελέχη του οργανισμού προτιμούν:	25,07	14,220	,540	,728
3. Σε γενικές γραμμές τα κορυφαία στελέχη του οργανισμού προτιμούν:	25,57	15,236	,572	,728
4. Σε γενικές γραμμές τα κορυφαία στελέχη του οργανισμού προτιμούν:	25,62	15,013	,506	,734
5. Πόσες νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών έχει ο οργανισμός σας στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια?	24,39	16,069	,321	,762

6. Πόσες νέες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών έχει ο οργανισμός σας στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια?	24,60	16,265	,301	,764
7. Όσον αφορά τους ανταγωνιστές ο οργανισμός μου:	24,93	14,758	,595	,722
8. Όσον αφορά τους ανταγωνιστές ο οργανισμός μου:	24,74	15,310	,435	,745
9. Όσον αφορά τους ανταγωνιστές ο οργανισμός μου:	25,35	15,865	,380	,753

Correlations

		Εταιρική Επιχειρηματικό τητα	Οργανωσιακή Δέσμευση	Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας
Εταιρική Επιχειρηματικότητα	Pearson Correlation	1	,344**	,403**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	103	103	103
Οργανωσιακή Δέσμευση	Pearson Correlation	,344**	1	,596**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	103	105	105
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	Pearson Correlation	,403**	,596**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	103	105	105
Πρόθεση Παραίτησης	Pearson Correlation	-,298**	-,627**	-,314**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,001

	N	103	105	105
Οργανωσιακή Αρετή	Pearson Correlation	,257**	,623**	,453**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000
	N	103	104	104

Correlations

		Πρόθεση Παραίτησης	Οργανωσιακή Αρετή
Εταιρική Επιχειρηματικότητα	Pearson Correlation	-,298**	,257**
	Sig. (2-tailed)	,002	,009
	N	103	103
Οργανωσιακή Δέσμευση	Pearson Correlation	-,627**	,623**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	105	104
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	Pearson Correlation	-,314**	,453**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	105	104
Πρόθεση Παραίτησης	Pearson Correlation	1	-,362**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	104
Οργανωσιακή Αρετή	Pearson Correlation	-,362**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	104	104

Nonparametric Correlations

Correlations

		Εταιρική Επιχειρηματικότητα	
Spearman's rho	Εταιρική Επιχειρηματικότητα	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	103
Οργανωσιακή Δέσμευση		Correlation Coefficient	,371**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	103
Συστήματα απόδοσης εργασίας	υψηλής	Correlation Coefficient	,350**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	103
Πρόθεση Παραίτησης		Correlation Coefficient	-,340**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	103
Οργανωσιακή Αρετή		Correlation Coefficient	,268**
		Sig. (2-tailed)	,006
		N	103

Correlations

			Οργανωσιακή Δέσμευση	Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας
Spearman's rho	Εταιρική Επιχειρηματικότητα	Correlation Coefficient	,371**	,350**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	103	103
Οργανωσιακή Δέσμευση		Correlation Coefficient	1,000	,615**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	105	105
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας		Correlation Coefficient	,615**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	105	105
Πρόθεση Παραίτησης		Correlation Coefficient	-,588**	-,295**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002
		N	105	105
Οργανωσιακή Αρετή		Correlation Coefficient	,636**	,476**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	104	104

Correlations

			Πρόθεση Παραίτησης	Οργανωσιακή Αρετή
Spearman's rho	Εταιρική Επιχειρηματικότητα	Correlation Coefficient	-,340**	,268**
		Sig. (2-tailed)	,000	,006

	N	103	103
Οργανωσιακή Δέσμευση	Correlation Coefficient	-,588**	,636**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	105	104
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	Correlation Coefficient	-,295**	,476**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000
	N	105	104
Πρόθεση Παραίτησης	Correlation Coefficient	1,000	-,335**
	Sig. (2-tailed)	.	,001
	N	105	104
Οργανωσιακή Αρετή	Correlation Coefficient	-,335**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	.
	N	104	104

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Πρόθεση Παραίτησης	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,403 ^a	,162	,154		,481
2	,442 ^b	,196	,180		,473

ANOVA^c

Model		Sum Squares	of df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,521	1	4,521	19,565	,000 ^a
	Residual	23,337	101	,231		
	Total	27,858	102			
2	Regression	5,452	2	2,726	12,168	,000 ^b
	Residual	22,405	100	,224		
	Total	27,858	102			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	1,564	,359
	Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	,366	,083
2	(Constant)	2,053	,427

Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	,312	,086
Πρόθεση Παραίτησης	-,168	,083

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		4,352	,000
	Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	,403	4,423	,000
2	(Constant)		4,803	,000
	Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	,343	3,641	,000
	Πρόθεση Παραίτησης	-,192	-2,039	,044

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Οργανωσιακή Δέσμευση	,162 ^a	1,433	,155	,142	,644
	Πρόθεση Παραίτησης	-,192 ^a	-2,039	,044	-,200	,904
	Οργανωσιακή Αρετή	,095 ^a	,932	,354	,093	,798
2	Οργανωσιακή Δέσμευση	,043 ^b	,312	,755	,031	,424
	Οργανωσιακή Αρετή	,045 ^b	,428	,670	,043	,744