

**« Οργανωσιακή κουλτούρα Ελληνικών στοιχηματικών εταιρειών ».**

**της Ανδρέου Ελένης**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη  
2017**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

---

2ος Επιβλέπων: Παναγιώτης Αλεξόπουλος, Αναπλ. Καθηγητής

---

3ος Επιβλέπων: Μάριος – Δανιήλ Παπαλουκάς, Αναπλ. Καθηγητής

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 25/06/2017

Η Δηλούσα

Ανδρέου Ελένη

**Copyright © Ανδρέου Ελένη, 2016**

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τη συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τη συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κριεμάδη Αθανάσιο για την αγαστή και δημιουργική συνεργασία καθώς και για την πολύτιμη βοήθεια.

Επίσης την οικογένεια μου για την υπομονή, την ανοχή, την στήριξη και την ενθάρρυνση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα .

Τέλος τους συναδέλφους μου που συνέδρασαν καθοριστικά με την εμπύχωση και τις γνώσεις τους.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ανδρέου Ελένη : «Οργανωσιακή κουλτούρα Ελληνικών στοιχηματικών εταιρειών».

(Με την επίβλεψη του Αθανασίου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Βασικός σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει να περιγράψει και να αξιολογήσει την οργανωσιακή κουλτούρα των στοιχηματικών εταιρειών της χώρας μας. Συγκεκριμένα με την έρευνα που διενεργήθηκε εξετάζονται έννοιες όπως η αποτελεσματικότητα διαχείρισης οργανωτικών αλλαγών, η αποτελεσματικότητα επίτευξης στόχων, η αποτελεσματικότητα συντονισμού έργου ατόμων και ομάδων, ο προσδιορισμός κάλυψης αναγκών των «πελατών», η δυναμική της οργανωσιακής κουλτούρας και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων των στοιχηματικών εταιρειών. Για τη μέτρηση της αποτελεσματικής διοίκησης των Ελληνικών στοιχηματικών επιχειρήσεων μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 30 ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου. Βασικός στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να αξιολογήσει την εικόνα των εργαζομένων για τις στοιχηματικές εταιρείες σε τρεις βασικούς άξονες: Α) Την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, Β) Το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, Γ) Το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Από το 2011 και μετά στη χώρα μας συστάθηκαν τριάντα περίπου στοιχηματικές επιχειρήσεις από τις οποίες λειτουργούν οι 24. Στους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων των αναφερόμενων επιχειρήσεων στάλθηκαν ηλεκτρονικά τα ερωτηματολόγια της έρευνας. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν εκατόν σαράντα τρεις (143) εργαζόμενοι στοιχηματικών ελληνικών εταιρειών. Τα αποτελέσματα ήταν τα ακόλουθα: (1) Η αποτελεσματικότητα των στοιχηματικών ελληνικών επιχειρήσεων στο να υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές κυμάνθηκε σε πολύ υψηλά επίπεδα. (2) Η αποτελεσματικότητα των ελληνικών στοιχηματικών επιχειρήσεων στο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους κυμάνθηκε σε καλά επίπεδα. (3) Η αποτελεσματικότητα των ελληνικών στοιχηματικών επιχειρήσεων ως προς τον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων κυμάνθηκε σε ικανοποιητικά επίπεδα. (4) Ως προς το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε το επίπεδο κατεύθυνσης των οργανωτικών δραστηριοτήτων των ελληνικών στοιχηματικών επιχειρήσεων για την κάλυψη των αναγκών των

πελατών-παιχτών βρέθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων. (5) Αναφορικά με τη δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των ελληνικών στοιχηματικών επιχειρήσεων άποψη των εργαζομένων κυμάνθηκε σε υψηλά επίπεδα.

Λέξεις κλειδιά: *Στοιχηματικές επιχειρήσεις, Κουλτούρα, οργανωσιακή κουλτούρα, αποτελεσματική διοίκηση, δυναμική της οργανωσιακής κουλτούρας*

## ABSTRACT

Andreou Eleni: Organizational Culture of Greek betting companies.  
(With the supervision of Thanos Kriemadis, Professor)

The main purpose of this diploma thesis, is to study how to describe and evaluate the organizational culture of our betting companies. In particular, the research carried out is concerned with concepts such as the effectiveness of organizational change management, the effectiveness of achieving goals, the effectiveness of coordinating the work of individuals and groups, the identification of customer needs, the dynamics of organizational culture and the satisfaction of betting employees Companies. To measure the effective management of Greek betting companies through organizational culture, a questionnaire of 30 questions was used. The questions were closed. The main objective of the questionnaire was to evaluate the image of employees for betting companies on three main axes: A) The organizational culture of the business, B) The level of employee satisfaction, C) The level of customer service. From 2011 onwards, in our country around thirty sports betting companies were set up, of which 24 were operating. Employees of all levels of the listed companies sent the survey questionnaires electronically. The survey responded to 59 employees of betting Greek companies. The results were as follows: (1) The efficiency of betting Greek businesses in adopting and managing organizational changes was very high. (2) The effectiveness of Greek betting companies in achieving their goals has been well-developed. (3) The effectiveness of Greek betting companies in coordinating the work of individuals and groups has fluctuated to satisfactory levels. (4) As regards the fourth research question concerning the level of direction of the organizational activities of Greek betting companies to meet the needs of the client-players, it was found to be satisfactory in terms of the employees' view. (5) With regard to the dynamics of the organizational culture of Greek betting companies, the employee's view was high.

Keywords: *Betting businesses, Culture, organizational culture, effective administration, dynamics of organizational culture.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VII
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	IX
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</b> .....	IX
<b>I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
Σκοπός .....	3
Ερευνητικά ερωτήματα.....	4
Ερευνητικές υποθέσεις .....	4
<b>II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b>	
Στοιχηματικές εταιρείες στην Ελλάδα.....	6
Παίγνια – Προϊόντα στοιχηματικών εταιρειών.....	8
Είδη στοιχήματος .....	8
Bookmakers –διεκπεραιωτές .....	10
Live στοίχημα .....	10
Αποδόσεις .....	10
Οργάνωση και διοίκηση- Μάνατζμεντ	
Η έννοια του Μάνατζμεντ .....	11
Ιστορική εξέλιξη του Μάνατζμεντ .....	12
Λειτουργίες του Μάνατζμεντ .....	13
Διοικητικά στελέχη - Μάνατζερ .....	17
Κουλτούρα .....	17
Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις του όρου κουλτούρα .....	17
Οργανωσιακή κουλτούρα .....	18
Σχηματισμός της κουλτούρας .....	20
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	21
Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας .....	21
<b>III. ΜΕΘΟΔΟΣ</b>	
Μεθοδολογία έρευνας .....	24
Δείγμα έρευνας.....	25
Εργαλείο συλλογής ερευνητικών δεδομένων .....	25



Ερευνητική διαδικασία .....	26
Στατιστική Περιγραφική Ανάλυση .....	26
<b>IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	
Επαγωγική Ανάλυση .....	36
Αποτελέσματα επαγωγικής στατιστικής .....	37
<b>V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ/ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>48</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>53</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b>	
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Οργ. Κουλτούρας... ..	57

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.	
Συχνότητα και σχετική συχνότητα των απαντήσεων του πρώτου παράγοντα .....	26
Πίνακας 2.	
Συχνότητα και σχετική συχνότητα των απαντήσεων του δεύτερου παράγοντα .....	30
Πίνακας 3 .	
Συχνότητα και σχετική συχνότητα των απαντήσεων του τρίτου παράγοντα .....	33
Πίνακας 4.	
Αποτελέσματα συντελεστή εσωτερικής συνέπειας του συντελεστή άλφα (Cronbach's Alpha) .....	37
Πίνακας 5 .Πίνακας συσχετίσεων πρώτου παράγοντα .....	40
Πίνακας 6 .Πίνακας συσχετίσεων δεύτερου παράγοντα .....	45
Πίνακας 7. Πίνακας συσχετίσεων τρίτου παράγοντα .....	47

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 .	
Μέση τιμή και τυπική απόκλιση απαντήσεων πρώτου άξονα .....	29
Γράφημα 2.	
Μέση τιμή και τυπική απόκλιση απαντήσεων δεύτερου άξονα .....	31
Γράφημα 3.	
Μέση τιμή και τυπική απόκλιση απαντήσεων τρίτου άξονα .....	34

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι -ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο πλανήτης μας βαθμιαία αποκτά από πολλές απόψεις χαρακτηριστικά ενιαίου χώρου. Ο εκσυγχρονισμός, η απελευθέρωση του εμπορίου και η τεχνολογική πρόοδος αποτελούν τους κύριους παράγοντες που οδηγούν στην παγκοσμιοποίηση των αγορών και των κεφαλαίων. Μέσα σ αυτό το περιβάλλον η αναζήτηση εύκολου και γρήγορου κέρδους αποτελεί σκοπό για τις επιχειρήσεις αλλά και για τους πολίτες, ενώ η εκπλήρωσή του πολύ εύκολα διαδίδεται, με αποτέλεσμα την άμεση υιοθέτηση του τρόπου που οδήγησε σε αυτή την επιτυχία. Τα ανωτέρω οδήγησαν στην άνθιση της στοιχηματικής αγοράς και την καθιέρωσή της ως νέα δυναμικά αναδυόμενη αγορά στο διεθνές οικονομικό γίγνεσθαι.

Στη χώρα μας η οποία εδώ και έξι χρόνια στροβιλίζεται στη δύνη της πιο έντονης και πολυεπίπεδης μεταπολεμικής κρίσης, η αντιμετώπιη της πρωτοφανούς οικονομικής αστάθειας, επιχειρήθηκε από το 2011 με έναν μεγάλο αριθμό νομοθετικών ρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν για την επίτευξη του εναρμονισμού στα συμφωνημένα προγράμματα δημοσιονομικής σταθερότητας (μνημόνια) με τους θεσμούς, οι οποίες καθόρισαν σε μεγάλο βαθμό και επηρέασαν άμεσα πολλούς κλάδους. Οι νομοθετικές αυτές ρυθμίσεις μέσα στα άλλα αφορούσαν αποκρατικοποιήσεις οργανισμών του δημοσίου αλλά και τη νομιμοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην επικράτεια που ως τότε ήταν απαγορευμένες, εδώ εντάσσεται και η ψήφιση του νόμου 4002/2011 που ουσιαστικά νομιμοποιεί την προσωρινή αδειοδότηση από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Ελληνικού δημοσίου των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να προσφέρουν υπηρεσίες στοιχήματος τόσο από επίγεια πρακτορεία όσο και από το διαδίκτυο (bookmaker).

Από την απαρχή της ισχύς των διατάξεων του νόμου που νομιμοποιεί προσωρινά τη λειτουργία των στοιχηματικών εταιρειών έως σήμερα πραγματοποίησαν την έναρξή τους 30 επιχειρήσεις και δραστηριοποιούνται στον κλάδο 24 περίπου επιχειρήσεις.

Είναι εμφανές, πως οι εξελίξεις και η δημιουργία νόμιμης στοιχηματικής αγοράς στη χώρα μας, καθώς και η δραστηριοποίηση όλων αυτών των επιχειρήσεων δημιουργεί την ανάγκη της εξέτασης αυτής της αγοράς από πολλές απόψεις, ώστε να υπάρχει μια εμπειριστατωμένη ανάλυση και ουσιαστικές προτάσεις για τις αναγκαίες βελτιώσεις, τη σωστή διάρθρωση, την εξέλιξη και την ορθή ανάπτυξη σε νομικά, οικονομικά

αλλά και φορολογικά επίπεδα. Παράλληλα για τις ίδιες τις στοιχηματικές εταιρείες που λειτουργούν στη χώρα μας δημιουργείται η αδήριτη ανάγκη να λειτουργήσουν με εξειδικευμένα στελέχη όλων των βαθμίδων των διοικήσεων που διαθέτουν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

Αναμφίβολα, για το λόγο πως οι επιχειρήσεις που εξετάζουμε είναι νεοσύστατες και νεοφυείς στη χώρα μας αναμένεται μελλοντικά να υπάρξει μεγάλη ερευνητική δραστηριότητα, όμως μέχρι σήμερα οι πηγές είναι πολύ περιορισμένες, γεγονός που από τη μία αποτελεί στενότητα στη μελέτη από την άλλη αποτελεί μελετητική πρόκληση. Η έρευνα που επιχειρείται με την παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας των στοιχηματικών εταιρειών.

Η οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων αποτελεί για πολλούς επιστήμονες του σύγχρονου μάνατζμεντ την καρδιά της οντότητας αλλά και την αναγκαία προϋπόθεση της επιτυχίας και της μακροχρόνιας ύπαρξής της. Σύμφωνα με το Δαρβίνο «εκείνο το είδος που θα επιβιώσει δεν είναι ούτε το πιο δυνατό ούτε το πιο έξυπνο αλλά αυτό που έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται εύκολα και γρήγορα» μία διαπίστωση πολύ επίκαιρη στις μέρες μας. Η οργανωσιακή κουλτούρα λοιπόν μπορεί να δώσει στην επιχειρηματική οντότητα το πλεονέκτημα της εύκολης και γρήγορης προσαρμογής, επιτακτικά ζητούμενα της νέας ραγδαίας εξελισσόμενης οικονομικής πραγματικότητας. Οι Peters & Waterman στο σύγγραμμά τους «Αναζήτηση της τελειότητας» υποστηρίζουν πως μία επιχείρηση μπορεί να καταφέρει τα πάντα αρκεί να κάνει σωστή χρήση των αξιών της.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ως έννοια είναι αρκετά περίπλοκη και πολλές επιστημονικές προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα έχουν αντιδιαμετρικές διαφορές ενώ πολλές κινούνται σε τελείως διαφορετικούς άξονες. Ωστόσο φαίνεται πως όλες οι απόψεις συντείνουν σε αυτό που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, στο ότι δηλαδή αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της ύπαρξης κανόνων και προτύπων για την εκπλήρωση της εσωτερικής ολοκλήρωσης της οικονομικής οντότητας αλλά και της πετυχημένης της προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον

Οι στοιχηματικές εταιρείες που εδώ και λίγα χρόνια δραστηριοποιούνται στη χώρα μας αποτελούν ένα ξεχωριστό κλάδο της εθνικής μας οικονομίας, με πολλές ιδιαιτερότητας, με διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά και με αμφιλεγόμενη αξιολόγηση. Με την παρούσα εργασία φιλοδοξείται η έρευνα, η μελέτη, η διατύπωση, η ανάλυση και η έκφραση γνώμης για την οργανωσιακή κουλτούρα που διαθέτουν οι βραχύχρονες στοιχηματικές επιχειρήσεις στη χώρα μας.

Η παρούσα εργασία στα πλαίσια αυτής της αναζήτησης δομήθηκε ουσιαστικά σε δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος της εργασίας είναι το θεωρητικό μέρος στο οποίο παρουσιάζεται στο κεφάλαιο ανασκόπηση της βιβλιογραφίας η μελέτη του κλάδου των στοιχηματικών εταιρειών στη χώρα μας, η μελέτη των του μάνατζμεντ, η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας. Επιπλέον περιγράφονται οι ιδιαιτερότητες του κλάδου των στοιχηματικών υπηρεσιών γενικά και ειδικά σε σχέση με το μάνατζμεντ που εφαρμόζουν.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά στο ερευνητικό μέρος, Το ερευνητικό της μέρος εκτείνεται στα εξής κεφάλαια : μεθοδολογία έρευνας, στατιστική – περιγραφική ανάλυση και επαγωγική ανάλυση δεδομένων. Ακολουθούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

### **Σκοπός**

Βασικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει να περιγράψει και να αξιολογήσει την οργανωσιακή κουλτούρα των στοιχηματικών εταιρειών της χώρας μας. Πιο συγκεκριμένα με την έρευνα μέσω των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που κατατέθηκε εξετάζονται έννοιες όπως η αποτελεσματικότητα διαχείρισης οργανωτικών αλλαγών, η αποτελεσματικότητα επίτευξης στόχων, η αποτελεσματικότητα συντονισμού έργου ατόμων και ομάδων, ο προσδιορισμός κάλυψης αναγκών των «πελατών», η δυναμική της οργανωσιακής κουλτούρας και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων.

## **Ερευνητικά Ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται με την παρούσα έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- 1 Εάν οι στοιχηματικές επιχειρήσεις σε ικανοποιητικό βαθμό μπορούν υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές με βάση πάντα τις απόψεις των υπαλλήλων τους.
- 2 Πόσο καλή αποτελεσματικότητα των στοιχηματικών επιχειρήσεων υπάρχει ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους τους βάσει των απόψεων των εργαζομένων τους.
- 3 Πόσο οι στοιχηματικών εταιρείες επιτυγχάνουν τον αποτελεσματικό συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων σε αυτές..
- 4 Κατά πόσο η κατεύθυνση των οργανωτικών δραστηριοτήτων των στοιχηματικών επιχειρήσεων για την κάλυψη των αναγκών των πελατών βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων.
- 5 Σε ποια επίπεδα βρίσκεται η δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των στοιχηματικών εταιρειών σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων σε αυτές.

## **Ερευνητικές υποθέσεις**

Από την επαγωγική στατιστική ερευνούνται εξετάζονται και αναλύονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

1. Εάν υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση της στοιχηματικής επιχείρησης.

2.Εάν υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση του οργανισμού από την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

3. Εάν υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση του οργανισμού για την ικανοποίηση των πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ- ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

### ***Εισαγωγή***

Με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που ακολουθεί, παρουσιάζουμε τα σημαντικά θέματα και τις βασικές έννοιες που η διπλωματική εργασία διαπραγματεύεται, μέσα από τη παρουσίαση επιλεγμένων πηγών και υπό το πρίσμα διαφορετικών προσεγγίσεων που προτάχθηκαν.

### **Στοιχηματικές εταιρείες στην Ελλάδα**

Ο κλάδος των στοιχηματικών εταιρειών από το 2011 έως σήμερα παρουσιάζει πολύ μεγάλη άνθηση στη χώρα μας. Από μία σύντομη ιστορική ανασκόπηση διαπιστώνουμε πως το στοίχημα στα αθλητικά γεγονότα εμφανίζεται από το 1997 μέσω του κουπονιού ΟΠΑΠ πάμε στοίχημα ενώ, ο πρώτος «bookmaker» έκανε την εμφάνισή του το 2000.

Σήμερα και μετά την ισχύ των διατάξεων του νόμου 4002/11 δόθηκε επιπλέον η προσωρινή αδειοδότηση 24 on line στοιχηματικών εταιρειών. Επίσης με τις οικείες διατάξεις του ν. 4002/11 αναμορφώθηκε ο επίγειος στοιχηματισμός και θεσμοθετήθηκε η ίδρυση και η λειτουργία της επιτροπής ΕΕΕΠ (Ελληνική Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων) η οποία αποτελεί ανεξάρτητη ελεγκτική αρχή. Η ΕΕΕΠ ρυθμίζει ελέγχει και εποπτεύει τα παίγνια στην επικράτεια της χώρας μας και με ετήσια έκθεση που δημοσιοποιεί, παρουσιάζει τη γενική κατάσταση του κλάδου, για όλη την αναφερόμενη διαχειριστική περίοδο που αφορά, αλλά και συγκριτικά με προηγούμενες περιόδους. Οι εξελίξεις και η δημιουργία νόμιμης στοιχηματικής αγοράς στη χώρα μας, καθώς και η δραστηριοποίηση όλων αυτών των επιχειρήσεων δημιουργεί την ανάγκη της εξέτασης αυτής της αγοράς από πολλές απόψεις, ώστε να υπάρχει μια εμπεριστατωμένη ανάλυση και ουσιαστικές προτάσεις για τις αναγκαίες βελτιώσεις, τη σωστή διάρθρωση, την εξέλιξη και την ορθή ανάπτυξη σε νομικά, οικονομικά αλλά και φορολογικά επίπεδα. Παράλληλα για τις ίδιες τις στοιχηματικές εταιρείες που λειτουργούν στη χώρα μας δημιουργείται η αδήριτη ανάγκη να λειτουργήσουν με εξειδικευμένα στελέχη όλων των βαθμίδων των διοικήσεων που διαθέτουν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

Μια γρήγορη ματιά στα οικονομικά του κλάδου αρκεί να διαπιστώσουμε πως ο τζόγος στη χώρα δεν είναι σε κρίση. Ο περσινός ετήσιος τζίρος των στοιχηματικών

εταιρειών πλην ΟΠΑΠ σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΕΕΠ (Ελληνική Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων) ανήλθε σε 1,8 δις ευρώ με τα κέρδη να αγγίζουν τα 116.200.000 ευρώ, οι δε φόροι ανέρχονται σε 65 εκ. ευρώ. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί πως πολλές φορές είδαν το φως της δημοσιότητας ειδήσεις που αφορούσαν την φοροδιαφυγή των εν λόγω εταιρειών και επιχειρήματα πως αυτές έχουν την έδρα τους σε φορολογικούς παραδείσους όπως επίσης το φως της δημοσιότητας είδαν και πολλές αντεγκλήσεις των εκπροσώπων των ανταγωνιστικών εταιρειών του κλάδου. Το ότι οι στοιχηματικές επιχειρήσεις βρήκαν τρόπους να πληρώνουν χαμηλούς φόρους στο ελληνικό δημόσιο μέσω θυγατρικών εταιρειών ή συνδεδεμένες με άλλες επιχειρήσεις δεν αποτελεί παγκόσμια καινοτομία, ωστόσο το ελληνικό κράτος μπορεί να θέσει τους δικούς του κανόνες να αδειοδοτήσει μόνιμα της ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις και να πάρει τους φόρους που προϋπολογίζει. Η ανάλυση της διπλωματικής μας ωστόσο δεν αφορά σε αυτήν την κατεύθυνση αν και φαντάζει πολύ ενδιαφέρουσα μια σχετική μελέτη.

Οι 24 νόμιμες στοιχηματικές εταιρίες που έχουν πάρει άδεια στην Ελληνική επικράτεια βάση της ΠΟΛ.1248/13.12.2011 και υπήχθησαν στο καθεστώς της μεταβατικής περιόδου της παρ.12 του άρθρου 50 του ν.4002/2011 ([www.betarades.gr](http://www.betarades.gr))

\*Ανανεώθηκε 23/02/2017

- 1) CASH POINT (MALTA) LIMITED (Cashpoint) \*Παύση λειτουργίας στην Ελλάδα
- 2) PADDY POWER P.I.C. (Paddy Power) \*Προσωρινά έχει κάνει παύση
- 3) KINGMAKER LIMITED \*Έχει σταματήσει τη λειτουργία της στην Ελλάδα
- 4) SPORTING ODDS LIMITED (**Sportingbet**) (bwin)
- 5) REBELS GAMING LTD (**BetRebels**) (**Interwetten**)
- 6) ON LINE AMUSEMENT SOLUTIONS LIMITED (Casinostar777.com)
- 7) SILVER LINK LIMITED
- 8) LUCKY STREAM LIMITED (Playbet)
- 9) DIAMOND LINK LIMITED (**Pokerstars**)
- 10) PERSONAL EXCHANGE INTERNATIONAL LIMITED C30759 (**Mybet**)
- 11) YEZ GAMING LTD (Directslot) Διακοπή λειτουργίας βάσει απόφασης ΕΕΕΠ
- 12) AS IMG KASIINOD

- 13) GLB GmbH (**Goalbet**) (**2winbet**)
- 14) MERIDIAN GAMING LIMITED (Meridianbet)
- 15) STS SPORTWETTEN GmbH (Ιδιοκτησία της Eldorado Sportwetten)
- 16) ELDORADO SPORTWETTEN GmbH (1×2-bet) Διακοπή λειτουργίας βάσει απόφασης ΕΕΕΠ
- 17) MAGIC SERVICES LIMITED (Bet8)
- 18) ON LINE AMUSEMENT SOLUTIONS NV (Championsbet)
- 19) LOVE 2 CELEBRATE ΕΠΕ (**Netbet**)
- 20) LOGFLEX ΕΠΕ (**Novibet**)
- 21) DOMS CARS ΕΠΕ
- 22) DOMS HOLDINGS ΕΠΕ
- 23) B2B GAMING SERVICES MALTA LIMITED (**Bet365, Betshop, Magicbet**)
- 24) GAMBLING MALTA LIMITED (**Stoiximan**)

### *Παίγνια-Προϊόντα των Στοιχηματικών Επιχειρήσεων*

Το στοίχημα αποτελεί το παραγόμενο προϊόν των στοιχηματικών εταιρειών και το κύριο αντικείμενο της δραστηριότητας τους η έννοιά του στην ελληνική επικράτεια αναλύεται ως εξής:

Το **στοίχημα** (<https://el.wikipedia.org/wiki/Στοιχίημα>) στα αθλητικά γεγονότα αποτελεί τυχερό παιχνίδι, κατά το οποίο ένας παίκτης προβλέπει τα αποτελέσματα τους και τοποθετεί χρηματικό ποσό σε αυτή την πρόβλεψη, με άμεσο στόχο το κέρδος. Ο στοιχηματισμός αποτελεί ένα είδος τζόγου όπου διεξάγεται τόσο σε πρακτορεία όσο και στο internet.

### *Είδη στοιχήματος*

Τα παρακάτω είδη του στοιχηματισμού σε αθλητικά γεγονότα αναφέρονται με βάση το ποδόσφαιρο, την καλαθοσφαίριση (μπάσκετ) αλλά και την αντισφαίριση {τένις), αθλήματα ιδιαίτερα δημοφιλή αναφορικά με το στοίχημα.

**Απευθείας**, είναι εκείνο το είδος στοιχήματος όπου ο bookmaker ή το πρακτορείο έχει δώσει στο κουπόνι του αποδόσεις υπέρ της μιας ή της άλλης ομάδας. Για παράδειγμα, ένα παιχνίδι πρωταθλήματος ανάμεσα στον «X» και τον «Y», με τις

αποδόσεις να είναι υπέρ του γηπεδούχου. Το συγκεκριμένο αποτελεί και το πιο δημοφιλές μιας και μπορούν να το παίξουν όλοι οι παίκτες.

**Ασιατικό χάντικαπ**, είναι ένα εικονικό προβάδισμα της μιας ομάδας έναντι της άλλης, ώστε μια πιο φορμαρισμένη - πιο ισχυρή ομάδα θα πρέπει να καλύψει αυτό το χάντικαπ για να κερδίσει ο παίκτης το στοίχημα του.

**Πρότασης**, είναι όταν ένας παίκτης θα στοιχηματίσει σε μια πρόταση που θα γίνει από το κουπόνι όπως πόσα γκολ θα βάλει μια ομάδα, ποιος παίκτης από κάθε ομάδα θα σκοράρει πρώτος, ποιος παίκτης σε μια ομάδα μπάσκει θα βάλει τους περισσότερους πόντους ή πόσους άσους θα έχει ένας παίκτης στο τένις.

**Parlays**, είναι εκείνο το στοίχημα όπου επιτρέπει στον παίκτη να πάρει μέρος σε ένα αθλητικό γεγονός με μέχρι και 12 διαφορετικά στοιχήματα με σκοπό ακόμα μεγαλύτερο κέρδος. Για παράδειγμα, εάν το ποντάρισμα σε αγώνα ποδοσφαίρου στοιχηματίζοντας σε *Άσσο* *Ημίχρονο*, *πρώτο γκολ*, *over* και *διπλό Τελικό* δεν επαληθευθεί σε κάποιο από αυτά, τότε χάνεται εξ ολοκλήρου ο στοιχηματισμός. Αν όμως επαληθευθεί τότε τα κέρδη θα είναι 10 προς 1 σε σχέση με το αν είχαν παιχτεί ξεχωριστά.

**Προοδευτικά Parlay**, μοιάζει αρκετά με το παραπάνω ποντάρισμα με κυριότερη όμως διαφορά ότι μέσα από το σύστημα που θα παιχτεί ακόμη και αν κάποιο ή κάποια γεγονότα δεν επαληθευτούν, υπάρχει η δυνατότητα να λήψης κάποιου είδους εκταμίευσης.

**Πολλαπλών αγώνων**, είναι εκείνο το ποντάρισμα όπου ο παίκτης μπορεί να παίξει σε δύο και παραπάνω αθλητικά γεγονότα. Για να κερδίσει πρέπει να προβλέψει σωστά όλα τα παιχνίδια, με το ποσοστό της εκταμίευσης να είναι σχετικά χαμηλότερο σε σχέση με το στοίχημα Parlay.

**Σύνολο τερμάτων ή πόντων**, είναι η σωστή πρόβλεψη για το πόσα γκολ θα πετύχει μια ομάδα ή το σύνολο και από τις δύο. Ο στοιχηματισμός αυτός είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στο μπάσκετ.

**Μακροπρόθεσμα Στοιχήματα**, όταν ο παίκτης στοιχηματίζει ποια ομάδα θα κερδίσει σε ένα αθλητικό γεγονός μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, πχ στο

παγκόσμιο κύπελλο ποδοσφαίρου τουλάχιστον 4 με 5 μήνες όπου και οι αποδόσεις μπορεί να είναι καλύτερες.

**Δεύτερου Ημιχρόνου**, εδώ διεξάγεται στοιχηματισμός μόλις ξεκινήσει το δεύτερο ημίχρονο ενός αγώνα. Αυτό σημαίνει ότι ο παίκτης λαμβάνει μέρος από το δεύτερο ημίχρονο του γεγονότος.

**Ζωντανό Στοιχείμα** ή Live Bet, αποτελεί ίσως το νεότερο είδος πονταρίσματος το οποίο προσφέρεται μέσω των διαδικτυακών bookmakers. Ο παίκτης εδώ έχει το δικαίωμα να αλλάξει το στοιχείμα κατά την διάρκεια του αγώνα ή ακόμα και προς το τέλος με τις αποδόσεις όμως να μην είναι **Bookmaker-διεκπεραιωτής**

Ο «bookmaker» είναι ο διεκπεραιωτής του στοιχήματος ενός παίκτη, είτε αυτός χάσει είτε έχει κερδίσει. Υπάρχουν δύο ειδών μπουκμείκερς, τα πρακτορεία, και οι διαδικτυακοί, με τους τελευταίους να πλεονεκτούν σε πολλά ζητήματα σε σχέση με αυτούς των πρακτορείων μιας και πλέον οι παίκτες, από την άνεση του σπιτιού τους μπορούν να ενημερωθούν, να συμβουλευθούν και στο τέλος να στοιχηματίσουν.

### **Αποδόσεις**

Οι αποδόσεις στην Ελλάδα ακολουθούν το δεκαδικό σύστημα. Για παράδειγμα το 1,50 είναι μια απόδοση σε αυτό το σύστημα, το οποίο σημαίνει ότι αν ο παίκτης ποντάρει σε ένα παιχνίδι 10€ και καταφέρει να κερδίσει τότε από τον bookmaker θα λάβει 15,00€. Το συγκεκριμένο σύστημα αποδόσεων αποτελεί και αυτό που χρησιμοποιείτε σε όλη την Ευρώπη, τον Καναδά αλλά και την Αυστραλία.

Τις αποδόσεις για κάθε αθλητικό γεγονός τις τοποθετεί ο bookmakers και είναι πάντα εναρμονισμένες με την προϊστορία, τη φόρμα, την τοποθεσία αλλά και έξωαγωνιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν ένα παίκτη ή και ολόκληρη την ομάδα.

Η προϊστορία είναι σημαντική καθώς έτσι ο παίκτης θα ενημερωθεί για το τι έχει συμβεί παλιότερα όταν δύο ομάδες έχουν ξανά παίξει. Η φόρμα μιας ομάδας είναι επίσης ένας λόγος που επηρεάζει τις αποδόσεις, ενώ η τοποθεσία παίζει τον ρόλο της αν το αθλητικό γεγονός γίνεται σε υψηλό υψόμετρο ή όχι, αν έχει πολύ ζέστη ή βροχή κ.τ.λ. Ενώ οι έξω-αγωνιστικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσει μια ομάδα μπορεί να είναι η ενδεχόμενη πώληση, η αλλαγή προπονητή και πολλά άλλα.

## **Το Live Στοιχείμα**

Εκτός από το στοιχείμα που μπορεί να παιχτεί μέσα από τα πρακτορεία του ΟΠΑΠ ή άλλων νεοσύστατων εταιριών αλλά και το online στοιχείμα, οι παίκτες μέσα από το διαδίκτυο μπορούν πλέον να επιλέξουν και το ζωντανό στοιχείμα που αναφέραμε και λίγο παραπάνω.

Εκεί ο παίκτης, μπορεί μέσα από τον bookmaker να αλλάξει το στοιχείμά του ακόμα και λίγα λεπτά, περίπου 2, πριν από το τέλος του αγώνα ή των αγώνων που έχει ποντάρει με στόχο, τουλάχιστον, να μην χάσει.

## **Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων- Μάνατζμεντ.**

### **Έννοια**

Για την έννοια του μάνατζμεντ (επικρατεί και στην ελληνική γλώσσα ο όρος) έχουν δοθεί πολύ ορισμοί από τους θεωρητικούς αλλά και τους μελετητές της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους έλληνες θεωρητικούς Δ. Μπουραντά, Λ. Βάθη, Χ. Παπακωνσταντίνου και Π Ρεκλείτη (1999) **μάνατζμεντ** είναι τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

Επίσης θα μπορούσαμε να πούμε συμπυκνωμένα πως Διοίκηση (<https://el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση>) είναι ο συντονισμός και η επίβλεψη της λειτουργίας μίας επιχείρησης, ενός ιδρύματος, ενός οργανισμού ή εν γένει, ενός φορέα οργάνωσης ατόμων. Είναι ένα είδος διαχείρισης, δηλαδή προσπάθειας οργάνωσης των διαθέσιμων πόρων, η οποία έχει ως στόχο την καλύτερη δυνατή λειτουργία του φορέα. Τα άτομα που ασκούν τη διοίκηση είναι επιφορτισμένα με την λήψη αποφάσεων απαραίτητων για την λειτουργία του φορέα. Τα καθήκοντά τους ποικίλλουν ανάλογα με την φύση του φορέα τον οποίο διοικούν.

Παραδείγματα ατόμων που ασκούν διοίκηση είναι ο διευθυντής μίας επιχείρησης, ο διοικητής μίας στρατιωτικής σχολής, ο πρύτανης ενός πανεπιστημίου ή ο πρόεδρος ενός οργανισμού. Πολλές φορές, τα άτομα τα οποία ασκούν διοίκηση, αποκαλούνται συνεκδοχικά «η Διοίκηση».

Μεγάλες κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται η Διοίκηση είναι η *Δημόσια Διοίκηση*, η *Διοίκηση του Στρατού*, η *Διοίκηση Επιχειρήσεων* και η *Διοίκηση των Πανεπιστημίων* (τα Πανεπιστήμια στην Ελλάδα αλλά και σε πολλά άλλα κράτη είναι ιδρύματα «αυτοδιοίκητα»).

### **Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ**

Η διοίκηση απαντάται από την αρχαιότητα σε πολλά κείμενα όπως για παράδειγμα αναφορές του Αριστοτέλη στα ηθικά Νικομάχεια «Νίκος Θεοχάρης, Πολιτική Οικονομία στα ηθικά Νικομάχεια, 2003» ή του Πλάτωνα στο έργο Πολιτεία. Ωστόσο η καθιέρωση της οργάνωσης και διοίκησης ως αναγνωρίσιμου και ξεχωριστού κλάδου των οικονομικών επιστημών πραγματοποιήθηκε τον 20<sup>ο</sup> αιώνα .

Βασικοί Θεμελιωτές και εκφραστές του μάνατζμεντ έχουν καταγραφεί (με χρονολογική σειρά) οι εξής:

**Ο F.Taylor** «Αρχές Επιστημονικού management, 1910» υποστηρίζει πως το management είναι βασικός παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων η οποία θα οδηγήσει στον κεντρικό επιχειρηματικό στόχο που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους ο οποίος στόχος πρέπει να γίνει κεντρικός και για τους εργαζόμενους μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας προκειμένου να είναι εφικτή η αύξηση των μισθών τους και η καλύτερευση του βιοτικού τους επιπέδου.

**Οι Elton Mayo και F. Roethlisberger (1920)** εμφανίζονται ως μαχητές της θεωρίας του Taylor ο οποίος κατηγορείται την εποχή εκείνη πως εφαρμόζει μεθόδους για την μέτρηση της αποδοτικότητας που χρησιμοποιούν τους εργαζομένους ως μηχανές . Ωστόσο οι Elton Mayo και F. Roethlisberger μετά από επιστημονική έρευνα αναγνωρίζουν την έκφραση της γνώμης των εργαζομένων και τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων ως παράγοντες που οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας.

**Henry Gantt . Ο Η. G.** είναι μαθητής και συνεργάτης του Taylor είναι ο άνθρωπος που ερευνά την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης. Δουλεύει ως σύμβουλος επιχειρήσεων πράγμα που του δίνει το πλεονέκτημα της εμπειρικής εκ των έσω ματιάς. Είναι υποστηρικτής της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης από τις επιχειρήσεις τα οποία στηρίζονται σε κίνητρα προς τους εργαζομένους. Είναι γνωστό

το διάγραμμα **Henry Gantt** που αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης έργου σε σχέση με το χρόνο που αυτό πραγματοποιείται.

**Max Weber:** Γερμανός κοινωνιολόγος θεωρείται πατέρας και θεμελιωτής της κοινωνιολογικής σκέψης. Ο Βέμπερ υποστηρίζει πως οι επιχειρήσεις πρέπει να διοικούνται απρόσωπα και ανεξάρτητα από άτομα που έχουν αντικειμενικά προσόντα να ασκήσουν διοίκηση. Επίσης θεωρεί πολύ σημαντικό στις επιχειρήσεις να υπάρχουν πρότυπα κανόνες και μάνατζερ που θα κατευθύνουν και θα διοικούν με στόχο την κατάκτηση των επιμέρους και των συνολικών στόχων

Οι ανωτέρω θεωρητικοί παρά τις διαφορές τους συνέδραμαν καθοριστικά στο να αναγνωριστεί ο ανθρώπινος παράγοντας ως βασικός στη λειτουργία στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία των επιχειρήσεων παρ' όλες τις συγκρούσεις τις ιδεολογικές διαφορές και τις διαφωνίες και άσχετα από την θέση και το υπόβαθρο του καθενός μας δεν μπορούμε παρά να αναγνωρίσουμε τη μεγάλη συμβολή των θεωρητικών στην καθιέρωση της διοίκησης και της οργάνωσης ως επιστημονικού ξεχωριστού κλάδου.

### **Λειτουργίες του Μάνατζμεντ**

Η επιτυχία της επιχείρησης, η αποτελεσματικότητά της και η μακροχρόνια επιβίωσή της εξαρτάται από την άσκηση του σωστού μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ ουσιαστικά έχει το βασικό ρόλο του συντονιστή της εταιρείας και το υποστηρίζουν σε συνολικό επίπεδο οι εξής βασικές λειτουργίες.

**1. Ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός (planning).** Ο προγραμματισμός, αφορά στην επιλογή των στόχων και του σχεδίου για την επίτευξή τους. Ο προγραμματισμός θεωρείται βασική λειτουργία γιατί συνδέεται με τις κύριες αποφάσεις το ποιο πόροι θα χρησιμοποιηθούν ποια μέθοδος στην παραγωγική διαδικασία θα αξιοποιηθεί ποιες ποσότητες θα παραχθούν πως θα διανεμηθεί το προϊόν πως θα προωθηθεί κλπ

Σύμφωνα με τον Δ. Μουραντά , ο καθορισμός των στόχων και κατά συνέπεια των τρόπων για την επίτευξη των στόχων αυτών, είναι κρίσιμος για κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως του μεγέθους της (μικρή, μεσαία, μεγάλη) .

Ο Σχεδιασμός αφορά με άλλα λόγια την απόφαση τη σκέψη πριν τη δράση και αναλυτικά μπορούμε να πούμε πως περιλαμβάνει :



- Τον καθορισμό των στόχων
- Τη διαμόρφωση των επιμέρους πολιτικών μέσα από την αποφασισμένη στρατηγική
- Τα αναλυτικά προγράμματα των δράσεων

**2. Η Οργάνωση (organizing).** Η οργάνωση αφορά όλες εκείνες τις διεργασίες που απαιτούνται προκειμένου να συνδυαστούν οι διαθέσιμες δομές αλλά και να καθοριστούν οι κανόνες λειτουργίας ώστε ο καθένας να γνωρίζει το ρόλο που απορρέει από τη θέση που κατέχει. Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά η οργάνωση έχει την έννοια του καθορισμού των ρόλων σε κάθε θέσης εργασίας, έτσι ώστε, ανεξαρτήτως των προσώπων που θα καταλάβουν τις θέσεις αυτές, το σύνολο της ομάδας των προσώπων αυτών να γνωρίζει ξεκάθαρα και από την αρχή τις αρμοδιότητές του. Επίσης στην οργάνωση, η επιχειρηματική δράση είναι ο πρωτεύων στόχος και για να επιτευχθεί απαιτεί την αποδέσμευσή από τις προσωπικές επιλογές των στελεχών και των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει ότι στοιχεία, όπως η αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, δεν αποτελούν συνάρτηση της ψυχολογικής διάθεσης ή των συνθηκών με τις οποίες εργάζεται το υπαλληλικό προσωπικό.

Ο Ν. Χάτζογλου, στο σύγγραμμά του «Μορφές ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management» παρουσιάζει το στόχο της οργάνωσης που είναι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ικανού να δώσει τις όσο το δυνατόν καλύτερες συνθήκες απασχόλησης ως ένα ουσιαστικό μέσο για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας. Συνδέει δε την οργάνωση με το μέσο και όχι το σκοπό.

Αναλυτικά η οργάνωση περιλαμβάνει τα εξής (Μπουραντάς, Βάθης Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης):

- *Οργανόγραμμα*, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλ. μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.
- *Καταμερισμό των εργασιών.*
- *Εκχώρηση εξουσίας* σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης,
- *Τμηματοποίηση των λειτουργιών* ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

**3. Η Στελέχωση (staffing).** Στελέχωση είναι η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη των θέσεων εργασίας της οικονομικής οντότητας. Η κάλυψη αυτών των θέσεων είναι λογικό να μη συμβαίνει άπαξ με την έναρξη δηλαδή της παραγωγικής διαδικασίας διότι η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που έχει δυναμική σχέση με το περιβάλλον και οι ανάγκες της μεταβάλλονται διαρκώς. Στη λειτουργία της στελέχωσης επίσης υπάγονται οι ενέργειες για εκπαίδευση του προσωπικού η αξιολόγησή του οι ποινές οι προαγωγές καθώς και τα κίνητρα

**4. Η διεύθυνση (leading).** Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι, δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης(Μπουραντάς, Βάθης Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτη

### **5. Ο έλεγχος (controlling).**

Ο έλεγχος διενεργείται από ειδικά τμήματα των επιχειρήσεων προκειμένου να διαπιστωθεί η επιτυχία ή όχι του προγραμματισμού. Ειδικά ελέγχεται ο βαθμός επιτυχίας του κάθε στόχου που έχει τεθεί. Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου πραγματοποιείται και η ατομική η συνολική (τμημάτων τομέων ή ολόκληρης της επιχείρησης) αποτελεσματικότητα.

Οι στόχοι του ελέγχου αποσκοπούν στη διατήρηση και διασφάλιση της ικανότητας συντονισμού και προσαρμογής της διεύθυνσης, ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει όλους τους στόχους της επιχείρησης, τυπικούς και εμπράγματους. Επομένως δεν γίνεται αναφορά μόνο στην αύξηση του κέρδους της εταιρείας άμεσα, αλλά συγχρόνως προσπαθεί να βοηθήσει την ηγεσία στην εύρεση τρόπου

κινητοποίησης των εργαζομένων για την ορθότερη λειτουργία (Κανελλόπουλος 2000).

## **6. Ο συντονισμός (coordination).**

Σύμφωνα με το Ν Χατζόγλου « Μορφές ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management» για να είναι εφικτή η ολοκλήρωση ενός έργου, στο οποίο απαιτείται η συλλογική εργασία πολλών και διαφορετικών υπαλλήλων, καθώς και η επικοινωνία μεταξύ τους θα πρέπει να υπάρχει και ο κατάλληλος συντονισμός .

Ο συντονισμός για τους σύγχρονους θεωρητικούς του μάνατζμεντ θεωρείται πως είναι η πιο ουσιαστική λειτουργία η οποία εάν πραγματοποιηθεί επιτυχώς λύνει γρήγορα τα προβλήματα που δημιουργούνται. Οι μεγάλες επιχειρήσεις σήμερα δημιουργούν τμήματα συντονισμού τα οποία και θεωρούνται απαραίτητα για την επιτυχή τους λειτουργία.

Οι λειτουργίες του management ασκούνται από κατάλληλα εκπαιδευμένους ανθρώπους οι οποίοι εργάζονται στις επιχειρήσεις και αποτελούν τα διοικητικά τους στελέχη. Ως συντελεστές του μάνατζμεντ τα στελέχη αυτά πρέπει να διαθέτουν :

- Επιστημονική κατάρτιση που να τους εφοδιάζει με την ικανότητα να οργανώσουν την επιχείρηση
- Ικανότητα ώστε να μπορούν να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους και να διοικήσουν την επιχείρηση
- Κουλτούρα δηλαδή σύστημα αξιών πιστεύω και θέλω
- Διοικητικά συστήματα αμοιβών, αξιολόγησης, προαγωγών, ελέγχων, επιδόσεων

**Διοικητικά Στελέχη – Μάνατζερ:** Η εφαρμογή της οργάνωσης και διοίκησης στις επιχειρήσεις όπως και η άσκηση των ανωτέρω λειτουργιών της διοίκησης πραγματοποιείται από το Μάνατζερ. Μάνατζερ είναι αυτός που φθάνει στο επιθυμητό αποτέλεσμα μέσω άλλων ανθρώπων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα μέλη αυτά δεν καλούνται ως Μάνατζερ, ούτε έχουν καταρτιστεί κάτω από τις τεχνικές του μάρκετινγκ. Με δεδομένο αυτό το γεγονός πρόκειται για Μάνατζερ με μερική απασχόληση. Σε αντίθετη περίπτωση, το μάρκετινγκ μάνατζμεντ συνάδει με ιστορικά

χαρακτηριστικά και προσωπικό που απασχολείται στα πλαίσια της αγοράς πελατών (Δημητριάδης, 2010).

### **Κουλτούρα**

Στα ρωμαϊκά χρόνια ο ύπατος Κικέρων (Marcus Tullius Cicero, 106 π.Χ.-43 π.Χ.) εισήγαγε για πρώτη φορά στο λατινικό λεξιλόγιο τη λέξη cultura, από το ρήμα colere, που σημαίνει καλλιεργώ. Σημαίνει δηλαδή στην κυριολεξία καλλιέργεια και είναι το αντίστοιχο της ελληνικής λέξης παιδεία. Μετά την Αναγέννηση η έννοια της κουλτούρας παραφράστηκε ως πολιτισμός, ενώ στην ουσία η κουλτούρα είναι υποσύνολο του πολιτισμού. Εμβαθύνοντας παρατηρούμε πως η έννοια της κουλτούρας είναι ευμετάβλητη εξαιτίας διαφόρων παραγόντων για κάθε χώρα (π.χ. θρησκεία, μόδα, παράδοση, μορφωτικό επίπεδο, πολιτικές παρεμβάσεις, στρατηγική επιβίωσης της πολιτικής κοινωνίας κ.α.). Αντίθετα η έννοια του πολιτισμού περιλαμβάνει κάθε φυσικό ή τεχνητό πολιτιστικό δημιούργημα μιας χώρας το οποίο είναι υλικό και υπαρκτό (π.χ. Παρθενώνας, Πυραμίδες, πίνακες του Πικάσο, οι καταρράχτες του Νιαγάρα κ.α.), ορίζοντας έτσι τον πολιτισμό ως έννοια σταθερή. Η κουλτούρα ως έννοια είναι υποσύνολο του πολιτισμού αλλά κάθε παγκόσμια αναγνωρισμένο τεχνητό πολιτιστικό δημιούργημα προήλθε από το ερέθισμα της κουλτούρας εκείνης που παρακίνησε κάποιους ανθρώπους να ενώσουν τις προσδοκίες των υπολοίπων για αυτοπραγμάτωση. Διαφορετικά μπορούμε να πούμε πως κουλτούρα είναι η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση μιας πλειοψηφίας ανθρώπων οι οποίοι επέλεξαν ή συνένωσαν στοιχεία των φιλοσοφικών σχολών για την ευδαιμονία του συνόλου της πολιτικής κοινωνίας που έχουν δημιουργήσει. (εγκυκλοπαίδεια βικιπαιδεία)

### **Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις του όρου κουλτούρα**

Η έννοια της κουλτούρας ο ορισμός της οποίας πραγματοποιήθηκε από φιλοσόφους κοινωνιολόγους ανθρωπολόγους και επιστήμονες άλλων επιστημών είναι αμφιλεγόμενη πολυσήμαντη και πολυδιάστατη. Για πολλούς αιώνες η στενή της σχέση με την ερμηνεία της έννοιας «πολιτισμός» επέφερε μεγάλη εννοιολογική σύγχυση. Η απάντηση δόθηκε οριστικά από τους κλασσικούς κοινωνιολόγους σύμφωνα με τους οποίους η κουλτούρα αφορά τη θέσμιση μιας δεδομένης κοινωνίας ενώ ο πολιτισμός έχει να κάνει με ευρύτερα κοινωνικά σύνολα και μάλιστα διαμέσου του χρόνου. (Emil Durkaim κοινωνιολογικά δοκίμια)

Ο κοινωνιολόγος Γκυ Ροσέ αναφέρει ότι ο όρος εμφανίζεται το 1871 και εκφράζει τη «διαμόρφωση του πνεύματος».

Στη χώρα μας σπουδαίοι φιλόσοφοι και κοινωνιολόγοι όρισαν την έννοια της κουλτούρας ακολουθώντας τη διάσταση του Emil Durkaim . Έτσι η κουλτούρα για τον Κ. Καστοριάδη τον Κ. Τσουκαλά πρέπει να αντιμετωπίζεται θεωρητικά και πολιτικά και δεν θα πρέπει να είναι καθυποταγμένη σε κάποιο σύνολο συμφερόντων που υπάρχει στην κοινωνία. Η κουλτούρα παίζει τεράστιο ρόλο. Για να είναι δυνατό να παίζει τον δημιουργικό, τον χειραφετητικό, τον απελευθερωτικό και τον αδυσώπητα κριτικό της ρόλο, η κουλτούρα δεν θα πρέπει να είναι καθυποταγμένη σε οποιοδήποτε σύστημα εξουσίας. Ξέρουμε πάρα πολύ καλά τις καταλυτικά αρνητικές επιπτώσεις που είχε στην ίδια την κουλτούρα η γραφειοκρατικοποίηση της λήψης αποφάσεων για το τι θα δημοσιευτεί και τι όχι, για το τι θα προβληθεί και τι όχι.(Κ. Τσουκαλάς 2017)

Εν κατακλείδι σημειώνουμε πως οι επιστήμονες αναλύοντας την έννοια της κουλτούρας κινήθηκαν σε δύο άξονες ή καλύτερα διαμόρφωσαν δύο άξονες πάνω στους οποίους κινείται ο όρος. Στον πρώτο άξονα η κουλτούρα σημαίνει σχέση με τις τέχνες και τα γράμματα και μάλιστα σε υψηλό επίπεδο και ο δεύτερος άξονας αναλύει τον όρο ως «τρόπος δράσης και σκέψης» που μπορεί να αφορά τον τρόπο που ο άνθρωπος ντύνεται, διασκεδάζει, συμπεριφέρεται και σε μεγάλο βαθμό αφορά και το αξιακό του σύστημα.

### **Οργανωσιακή κουλτούρα**

Η ύπαρξη των οικονομικών οντοτήτων και οργανισμών δεν είναι ξεκομμένη από το κοινωνικό σύνολο, στο οποίο δραστηριοποιούνται ή απευθύνονται. Κάθε οικονομική οντότητα, είναι ενταγμένη σε ένα ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, συνδέεται δε με αυτό με σχέσεις πολυεπίπεδες και δυναμικές, ενώ πολλοί θεωρητικοί θα τη χαρακτήριζαν ως τη μικρογραφία της κοινωνίας. Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων, όταν προσλαμβάνονται και αποτελούν πια μέλη της επιχείρησης, φέρουν μέσα τους ήδη την προσωπική τους κουλτούρα και αρχίζουν μα μαθαίνουν στη συνέχεια και να υιοθετούν την οργανωσιακή κουλτούρα του επιχειρήσεως στην παραγωγική διαδικασία της οποίας συμμετέχουν.

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρα όπως και της κουλτούρας είναι αμφιλεγόμενη και αρκετά πολύπλοκη. Ο Handy εξηγεί την αδυναμία του καθολικού ορισμού της

διατυπώνοντας : « Η κουλτούρα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι είναι κάτι που το αντιλαμβανόμαστε, κάτι που το συναισθανόμαστε». Θα μπορούσαμε να καταλήξουμε πως με την έννοια οργανωσιακή επιχειρησιακή κουλτούρα νοούνται όλες οι κοινές αντιλήψεις που χαρακτηρίζουν τα άτομα που δραστηριοποιούνται στην ίδια επιχειρηματική οντότητα και αφορούν τη λειτουργία, τον έλεγχο, την ηγεσία και γενικότερα ολόκληρη τη δόμηση της επιχείρησης.

Με βάση τη διατύπωση Richard Lewis (2000) η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας δεν έχει καθολικά προσδιοριστεί, ωστόσο χρήζει κοινής αποδοχής πως η έννοιά της περιλαμβάνει κοινές αξίες και πεποιθήσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης και αποτελεί οδηγό οδήγησης για το συντονισμό της συμπεριφοράς τους.

Η ενασχόληση σε ερευνητικό επίπεδο με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι σχετικά νέα, εμφανίστηκε έντονα στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού των Αμερικανικών επιχειρήσεων έναντι των Ιαπωνικών που παρήγαγαν ομοειδή προϊόντα. Προκειμένου οι Αμερικανικές επιχειρήσεις να εντοπίσουν τα πλεονεκτήματα των αντιπάλων Ιαπωνικών επιχειρήσεων πραγματοποίησαν ερευνητικές μελέτες για τη λειτουργία των δεύτερων. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν πως οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις γίνονται όλο και πιο αποτελεσματικές όλο και πιο ανταγωνιστικές εξαιτίας της οργανωσιακής κουλτούρας που κατάφεραν να δημιουργήσουν. Στις μέρες μας τριάντα χρόνια περίπου μετά είναι κοινά αποδεκτό πως η οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων αποτελεί την προσωπικότητά τους και σ' αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό η επίτευξη των στόχων τους.

Ο Edgar Schein που μελετά ερευνητικά την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας εισάγει την έννοια του όρου ως υπόδειγμα. Συγκεκριμένα αναφέρει : «...ένα υπόδειγμα (πρότυπο) από βασικές υποθέσεις που έχουν επινοηθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από ένα δεδομένο σύνολο καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα εξωτερικής αποδοχής και εσωτερικής ολοκλήρωσης που παρουσιάζονται και που έχει δουλέψει αρκετά καλά ώστε να θεωρείται πολύτιμο και γι αυτό το λόγο να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να νιώθουν σε σχέση μ' αυτά τα προβλήματα.».

## Σχηματισμός της Κουλτούρας

Βασικός για το σχηματισμό της κουλτούρας είναι ο ρόλος του ιδρυτή και των μάνατζερ . Ο ιδρυτής είναι ο πρωταρχικός φορέας στοιχείων της οργάνωσης, όπως το όραμα, οι αξίες και τα πιστεύω. Επιπλέον έχει τη δύναμη να τα διαδώσει και να κάνει τα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης να τα ενστερνιστούν. Σύμφωνα με τους Williams, Dobson και Walters «ο ιδρυτής διαθέτει και όραμα και εξουσία για το μέλλον. Συγκεντρώνει άτομα που ενστερνίζονται τις απόψεις του και μαζί δημιουργούν την οργάνωση. Τα πιστεύω και οι αξίες τους αντικατοπτρίζουν τη δομή και τα συστήματα της οργάνωσης. Αν επιβιώσει η οργάνωση τότε η κουλτούρα της είναι επιτυχημένη.». Ωστόσο εκτός από τον ιδρυτή ο οποίος θέτει το θεμέλιο λίθο οι μάνατζερ της επιχείρησης είναι εκείνοι που συμβάλουν καθοριστική στη δημιουργία την εξέλιξη αλλά και τις αλλαγές της κουλτούρας. Η ευθύνη της διοίκησης που αναλαμβάνουν τους καθιστά κεντρικούς φορείς της μετάδοσης της προσαρμογής και της ανανέωσης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Εκτός όμως από τους ιδρυτές της επιχείρησης και τους μάνατζερ σημαντικό ρόλο στο σχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας παίζουν τα συστήματα της διοίκησης που εφαρμόζονται αλλά και το περιβάλλον. Οι δομές η τεχνολογία και τα συστήματα ακόμα και οι τεχνικές ελέγχου βρίσκονται σε διαρκή και δυναμική σχέση αλληλεπίδρασης με την οργανωσιακή κουλτούρα .

Το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην οργανωσιακή κουλτούρα διότι η σχέση της επιχείρησης με αυτό είναι ανοιχτή. Οι άνθρωποι που ζουν μέσα στο εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον, συγχρόνως ζουν και μέσα στην επιχείρηση, επομένως αξίες συμπεριφορές και γενικά στοιχεία του περιβάλλοντος εισέρχονται μέσω του ανθρώπινου πόρου στην επιχείρηση. Παράλληλα, το οικονομικό, νομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, φορολογικό περιβάλλον, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης και την κουλτούρα της. Εκτός όμως από το εξωτερικό περιβάλλον, κάθε επιχείρηση εντάσσεται σε ένα ειδικό ή εσωτερικό περιβάλλον. Αυτό το αποτελούν οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι καταναλωτές οι πιστωτές, οι συνδικαλιστικές ενώσεις, καθώς και όλες οι ομοειδής επιχειρήσεις του κλάδου που παράγουν το προϊόν και φέρονται ανταγωνιστικά μαζί της. Είναι αυτονόητο πως αυτό το ειδικό περιβάλλον βρίσκεται σε μια συνεχή διαδραστική

σχέση με την επιχείρηση και επηρεάζει σε καθοριστικό βαθμό την δομή της την οργάνωση της καθώς και την οργανωσιακή της κουλτούρα.

Από τα ανωτέρω προκύπτει πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι συνυφασμένη με την επιτυχή λειτουργία μια επιχείρησης. Επίσης η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την οργανωσιακή της κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα που επικρατεί σε αυτή.

### **Σύγχρονη τάση της οργάνωση και διοίκησης - Διοίκηση ολικής ποιότητας**

Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, δημιουργούνται νέες προκλήσεις νέοι κανόνες και νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι οικονομικές οντότητες προκειμένου να επιβιώσουν, προσπαθούν να προσαρμοστούν και υιοθετούν νέες μορφές οργάνωσης και διοίκησης, αξιοποιώντας τους εργαζομένους τους με σχέση όχι μόνο μισθολογική αλλά και συμμετοχική στην επιχείρηση, εκπαιδεύοντας δια βίου το προσωπικό τους ώστε να ικανοποιηθούν οι σύγχρονες ανάγκες των πελατών με τον καλύτερο τρόπο, δημιουργώντας δυνατό συντονισμό για τις γρήγορες αλλαγές στην ποιότητα και ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μία νέα μορφή οργάνωσης και διοίκησης που υιοθετείται όμως από πάρα πολλές επιχειρήσεις και έρχεται να απαντήσει επιτυχώς στα ανωτέρω ζητούμενα.

### **Η Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, είναι μία σύγχρονη έννοια της διοίκησης των επιχειρήσεων. Αφορά τη διοίκηση μέσω της ολιστικής αναβάθμισης της ποιότητάς της. Δηλαδή η επιχείρηση με αυτό τον τρόπο διοίκησης στοχεύει στην διασφάλιση υψηλής ποιότητας του προσωπικού της, των εγκαταστάσεων της, των τεχνολογιών της, των ηγετικών στελεχών της Γενικά με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει το να είναι πολύ ανταγωνιστική και αποτελεσματική.

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας έκανε την εμφάνισή της στην Ευρώπη το 1980, από τότε έως σήμερα υιοθέτησαν τη μέθοδό της πάρα πολλές επιχειρήσεις.. Αποτελεί μια κατηγορία του Μάνατζμεντ που επιδρά θετικά κατά μεγάλο βαθμό στην λειτουργία μιας επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 1998).

Η εφαρμογή της, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ουσιαστικά η εφαρμογή ενός συστήματος που έχει ως πρωταρχικούς στόχους την αύξηση της αξίας της παροχής



υπηρεσιών ή της παραγωγής προϊόντος της επιχείρησης με τη διαρκή προσπάθεια όλων των εργαζομένων και στελεχών της

Οι κύριες αξίες πάνω στην οποία είναι δομημένη είναι οι εξής (Μπουραντάς,, Βάθης Παπακωντσαντίνου, Ρεκλείτης, 1999)

Η ποιότητα των υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να είναι βασική επιδίωξη όλων όσων εργάζονται σε μια επιχείρηση.

Όλα τα προγράμματα στην επιχείρηση οργανισμό πρέπει να γίνονται σωστά από την πρώτη φορά. Συνεπώς τα λάθη και τα ελαττωματικά προϊόντα πρέπει να είναι μηδενικά.

Η ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση πελατών απαιτούν να υπάρχει ποιότητα παντού δηλαδή σε όλους και σε όλες τις λειτουργίες ή δράσεις της επιχείρησης -οργανισμού

Η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και, κατά συνέπεια, το περιεχόμενο της προσδιορίζεται από το πώς οι πελάτες το αντιλαμβάνονται,

Οι παραπάνω αξίες εφαρμόζονται στην πράξη με:

Την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και κυρίως της νοοτροπίας των εργαζομένων, ώστε να εξασφαλίζονται οι συμπεριφορές που απαιτεί η ποιότητα και η εξυπηρέτηση των πελατών.

Τη δημιουργία τέτοιων διαδικασιών, συστημάτων και λειτουργιών δράσης που εξασφαλίζουν την ποιότητα (για παράδειγμα, το ISO είναι ένα σύστημα με το οποίο πιστοποιείται η εφαρμογή των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ποιότητα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό).

Τη δημιουργία ομάδων εργαζομένων (γνωστές ως κύκλοι ποιότητας) οι οποίοι σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. μια φορά το μήνα για δύο ώρες), και αφού πρώτα έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα, συσκέπτονται, με σκοπό να προτείνουν βελτιώσεις σε οτιδήποτε αφορά την εργασία τους, τα εργαλεία, τα υλικά, τις διαδικασίες, τις μεθόδους, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες κτλ.

Ασφαλώς για να ευδοκιμήσει ένα σύστημα Ολικής ποιότητας πρέπει να συνηγορήσουν πολλοί παράγοντες. Αυτοί είναι ο συντονισμός και η συνεργασία ανάμεσα στους διάφορους φορείς της επιχείρησης, και η αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον της επιχείρησης. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμη, η χρήση ενός οργανωμένου και ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διοίκησης. Ανοικτό ονομάζεται ένα σύστημα που διαφοροποιείται ανάλογα με τις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η ολοκλήρωση αποσκοπεί στη δυνατότητα συνεργασίας και συντονισμού όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Με την μέθοδο αυτή η συνεργασία μεταξύ όλων των φορέων είναι γρηγορότερη και οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα (Πολύζος, 2014).

Από την ανωτέρω ανάλυση προκύπτει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις στοιχηματικές επιχειρήσεις στη χώρα μας είναι σημαντική, καθώς ο χώρος που δραστηριοποιούνται έχει υψηλές απαιτήσεις και υψηλό ανταγωνισμό. Επιπλέον το προϊόν που παράγεται και οι υπηρεσίες που παρέχονται επιβάλλεται να είναι πιστοποιημένες με υψηλά ποιοτικά στάνταρ ώστε οι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι αλλά και γιατί λόγω της ιδιαιτερότητας της αγοράς πρέπει να υπάρχει υψηλή ασφάλεια και διαρκείς έλεγχοι προς αποφυγή του εθισμού.

## III ΜΕΘΟΔΟΣ

### Μεθοδολογία έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας στην παρούσα εργασία επιλέχτηκε η ποσοτική προσέγγιση. Ο ερευνητής στην ποσοτική έρευνα αποφασίζει τι θα μελετήσει θέτοντας συγκεκριμένα ερωτήματα περιορισμένης έκτασης ενώ παράλληλα συγκεντρώνει αριθμητικά δεδομένα του πληθυσμού-στόχου και τα αναλύει στατιστικά με αμερόληπτο κι αντικειμενικό τρόπο (Creswell, 2011).

Στην ποσοτική έρευνα γίνεται προσπάθεια να εξηγηθεί και να προβλεφθεί μια πιθανή σχέση μεταξύ των ανεξαρτήτων και εξαρτημένων μεταβλητών που ερευνώνται. Ανεξάρτητες μεταβλητές είναι ιδιότητες ή χαρακτηριστικά του δείγματος που έχει επιλεγεί προς εξέταση, επηρεάζοντας τις εξαρτημένες μεταβλητές και τα αποτελέσματα της έρευνας. Εξαρτημένες μεταβλητές είναι ιδιότητες ή χαρακτηριστικά που επηρεάζονται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (Robson, 2010).

Στην παρούσα έρευνα επιδιώκεται τόσο η περιγραφή των εξαρτημένων μεταβλητών όσο και η συσχέτιση ορισμένων δημογραφικών στοιχείων του δείγματος που αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές, με τις εξαρτημένες μεταβλητές που εξετάζονται μέσω των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Με βάση τον Keeves (1988) η παρουσίαση των αποτελεσμάτων στην ποσοτική έρευνα είναι δυνατό να γίνει με δύο προσεγγίσεις την περιγραφική στατιστική και την επαγωγική στατιστική.

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων στοχεύει στη σύνοψη των συνολικών τάσεων σε μία έρευνα, την κατανόηση της ποικιλίας που μπορεί να έχουν οι τιμές και τη σύγκριση μιας εξαρτημένης ή ανεξάρτητης τιμής των δεδομένων σε

σχέση με τις υπόλοιπες τιμές (Creswell, 2011). Στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστική ανάλυσης παρουσιάζονται με μετρήσεις της σχετικής θέσης και πιο συγκεκριμένα με αναγωγή στην εκατοστιαία κλίμακα, όπου μια συγκεκριμένη τιμή αντιπροσωπεύει το ποσοστό των συμμετεχόντων που την έχουν.

### **Το δείγμα της έρευνας**

Στην ποσοτική έρευνα το δείγμα επιλέγεται από άτομα που είναι διαθέσιμα και επιθυμούν να συμμετάσχουν. Ο πληθυσμός-στόχος είναι το πλήθος των ατόμων που επιθυμεί να μελετήσει ο ερευνητής και διαθέτουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Το δείγμα αφορά μια υποομάδα του πληθυσμού με συγκεκριμένα γνωρίσματα που πρόκειται να μελετηθούν, ώστε έπειτα να γίνουν οι γενικεύσεις (Φίλιας, 2000).

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν εκατόν σαράντα τρία (143) άτομα, εργαζόμενοι σε στοιχηματικές εταιρείες.

Το δείγμα επιλέχθηκε με βάση τη βολική δειγματοληψία. Σύμφωνα με τους Creswell και Garret (2008) είναι η μέθοδος που επιλέγει ο ερευνητής, γιατί οι συμμετέχοντες είναι πρόθυμοι και διαθέσιμοι για μελέτη. Στην παρούσα έρευνα προκρίθηκε ο συγκεκριμένος τρόπος επιλογής του δείγματος, γιατί οι εργαζόμενοι στις στοιχηματικές εταιρείες αποτελούν μια ιδιαίτερη πληθυσμιακή ομάδα. Γι' αυτό έπρεπε όχι μόνο να γίνει προσεκτική επιλογή του δείγματος, αλλά και διασφάλιση των προσωπικών στοιχείων των ερωτηθέντων και αποκλεισμός των διπλοεγγραφών.

Το δείγμα που συμμετείχε στην συμπλήρωση του ερευνητικού εργαλείου έδωσε σημαντικά δεδομένα, για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας αυτής.

### **Το εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων**

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε γραπτό ανώνυμο ερωτηματολόγιο βασισμένο σε έρευνα του Sashkin (1996) .

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ένα εισαγωγικό σημείωμα που απευθύνεται στους συμμετέχοντες και τους ενημερώνει για το σκοπό της έρευνας, αλλά και για τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους.

Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία βασικά μέρη. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε κατά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου στην εικόνα που παρουσιάζει, ώστε να μην είναι πυκνογραμμένο και φορτωμένο με πολλά ερωτήματα που θα αποθάρρυναν τους συμμετέχοντες. Το λεξιλόγιο που χρησιμοποιείται είναι ανάλογο του επιπέδου των συμμετεχόντων. Επιπλέον υπολογίστηκε το χρονικό διάστημα που θα χρειάζονταν οι συμμετέχοντες για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, να μην ξεπερνούσε τα δέκα με δεκαπέντε λεπτά της ώρας. Έτσι το ερωτηματολόγιο δεν αποδείχθηκε κουραστικό και ανιαρό για τους εργαζόμενους στις στοιχηματικές εταιρείες

Βασικός στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να αξιολογήσει την εικόνα των εργαζομένων για τις στοιχηματικές εταιρείες σε τρεις βασικούς άξονες:

A) Την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης

B) Το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων

Γ) Το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλίμακας τύπου Likert, η κλίμακα αυτή είναι ιδιαίτερος δημοφιλής κλίμακα με θεωρητικά ίσα διαστήματα μεταξύ των απαντήσεων και αντιμετωπίζεται ως κλίμακα κατάταξης, υποθέτοντας ότι τα ίσα διαστήματα αντιστοιχούν σε κατηγορίες απαντήσεων (Blaikie, 2003).

Η εσωτερική συνέπεια του ελέγχθηκε με το συντελεστή άλφα (Cronbach's Alpha). Εάν τα στοιχεία του ερωτηματολογίου βαθμολογούνται ως συνεχείς μεταβλητές, ο συντελεστής άλφα παρέχει την εκτίμηση της συνέπειας των τιμών (Cronbach, 1984).

### **Η ερευνητική διαδικασία**

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε τον Μάιο του 2017 και το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε για αυτόν το σκοπό στάλθηκε και συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά.

### **Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση**

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων στοχεύει στη σύνοψη των συνολικών τάσεων σε μία έρευνα, την κατανόηση της ποικιλίας που μπορεί να έχουν οι τιμές και τη σύγκριση μιας εξαρτημένης ή ανεξάρτητης τιμής των δεδομένων σε σχέση με τις υπόλοιπες τιμές (Creswell, 2011). Στην παρούσα έρευνα τα

αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστική ανάλυσης παρουσιάζονται με μετρήσεις της σχετικής θέσης και πιο συγκεκριμένα με αναγωγή στην εκατοστιαία κλίμακα, όπου μια συγκεκριμένη τιμή αντιπροσωπεύει το ποσοστό των συμμετεχόντων που την έχουν.

Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης του πρώτου παράγοντα. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν σε ποσοστό 57% ότι είναι εξ' ολοκλήρου ικανοποιημένοι με βάση τους στόχους που έχουν θέσει στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Ερμηνεύοντας εκτενέστερα τα αποτελέσματα της μελέτης παρατηρούμε ότι 34.97% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι εξ' ολοκλήρου ικανοποιημένοι από την ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται.

Σχετικά με την άποψη των εργαζομένων με το εάν συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις που επιβάλλονται από το περιβάλλον, το 43.36% δήλωσε ότι συμφωνεί εξ' ολοκλήρου.

Το 45.45% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι στην επιχείρησης οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Επίσης το 44.76% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνούν εξ' ολοκλήρου στο ότι η επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς.

Το 57.34% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι συμφωνεί εξ' ολοκλήρου ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων.

Αναφορικά με την άποψη των ερωτηθέντων για την διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού και κατά πόσο πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων το 39.86% δήλωσε ότι αληθεύει εξ' ολοκλήρου.

Πίνακας 8 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των απαντήσεων του πρώτου παράγοντα

	Δεν Αληθεύει		Αληθεύει Ελάχιστα		Αληθεύει Μερικώς		Αληθεύει ως επί το πλείστον		Αληθεύει εξολοκλήρου	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Η συγκεκριμένη επιχείρηση επιδεικνύει με σαφήνεια ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται.	10	6,99%	34	23,78%	21	14,69%	28	19,58%	50	34,97%
6. Οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι: δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις που επιβάλλονται από το περιβάλλον	17	11,89%	26	18,18%	30	20,98%	8	5,59%	62	43,36%
7. Στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	13	9,09%	26	18,18%	20	13,99%	19	13,29%	65	45,45%
9. Η επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς.	19	13,29%	21	14,69%	11	7,69%	28	19,58%	64	44,76%
10. Η επιχείρηση έχει μία ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.	25	17,48%	23	16,08%	9	6,29%	15	10,49%	71	49,65%
11. Η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο	10	6,99%	13	9,09%	22	15,38%	16	11,19%	82	57,34%
12. Στην επιχείρηση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.	22	15,38%	15	10,49%	13	9,09%	23	16,08%	70	48,95%
13. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.	20	13,99%	33	23,08%	21	14,69%	10	6,99%	59	41,26%
18. Η επιχείρηση αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες.	23	16,08%	26	18,18%	20	13,99%	9	6,29%	65	45,45%
16. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων.	10	6,99%	35	24,48%	26	18,18%	24	16,78%	48	33,57%
27. Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων.	26	18,18%	25	17,48%	17	11,89%	18	12,59%	57	39,86%
30.α Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με βάση τους στόχους που έχετε θέσει στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας	19	13,29%	16	11,19%	20	13,99%	3	2,10%	85	59,44%

Στον Πίνακα 2 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης του δεύτερου παράγοντα. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η

πλειοψηφία των ερωτηθέντων 46.85%, θεωρούν ότι αληθεύει μερικώς ή ως επί το πλείστον η άποψη ότι είναι ικανοποιημένοι από τους στόχους που έχουν θέσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις στοιχηματικές εταιρείες. Ενώ το ποσοστό που δήλωσε ότι συμφωνεί εξ'ολοκλήρου με την παραπάνω άποψη είναι 16,9%.

Αναφορικά με τους στόχους που θέτουν οι εργαζόμενοι, η πλειοψηφία (27.27%) δήλωσε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους μερικώς ή ως επί το πλείστον το ποσοστό εκείνων που είναι εξ'ολοκλήρου ικανοποιημένοι από τους στόχους είναι 15,3%.

Ερμηνεύοντας εκτενέστερα τα αποτελέσματα της μελέτης και σχετικά με την απάντηση που δόθηκε στην ερώτηση που σχετίζεται με την πολυπλοκότητα των ρόλων, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (44.76%) υποστήριξε ότι αληθεύει εξ'ολοκλήρου ότι η πολυπλοκότητα των ρόλων είναι μεγάλη. Το ποσοστό εκείνων που δήλωσαν ότι αληθεύει μερικώς ή ως επί το πλείστον η άποψη ότι η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι μεγάλη αποτέλεσε το 27,1% του δείγματος.

Σχετικά με την άποψη των εργαζομένων για την αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής, παρατηρούμε ότι 46,85% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνούν μερικώς ή ως επί το πλείστον με την άποψη ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου παρά στην προσπάθεια αλλαγής του. Το αντίστοιχο ποσοστό που υποστήριξε ότι η συγκεκριμένη άποψη αληθεύει εξ'ολοκλήρου άγγιξε το 20,98%.

Αναφορικά με την άποψη των συμμετεχόντων για το εάν αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα, η πλειοψηφία (51,05%) δήλωσε ότι η άποψη αυτή αληθεύει μερικώς ή ως επί το πλείστον. Ενώ, το 25,17% υποστήριξε ότι η συγκεκριμένη πρόταση αληθεύει ως επί το πλείστον.

Σχετικά με την άποψη των εργαζομένων με το πόσο συμφωνούν στο ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά, το 45,45% δήλωσε η πρόταση αυτή αληθεύει μερικώς ή ως επί το πλείστον ενώ το ποσοστό των συμμετεχόντων που υποστήριξαν ότι αληθεύει εξ'ολοκλήρου ήταν 27,27%.



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (47,55%) ισχυρίστηκε ότι αληθεύει μερικώς ή ως επί το πλείστον η άποψη ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν τους προσωπικούς τους στόχους που μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων. Επιπλέον το 18,88% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η συγκεκριμένη άποψη αληθεύει ως επί το πλείστον.

Το 22,38% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι συμφωνεί εξ'ολοκλήρου ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό, το ποσοστό που υποστήριξε αυτή τη θέση μερικώς ή ως επί το πλείστον αγγίζει το 48,95%.

Αναφορικά με την άποψη των ερωτηθέντων για το εάν οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα, το 37,06% δήλωσε ότι συμφωνεί μερικώς ή ως επί το πλείστον, ενώ το ποσοστό εκείνων που συμφωνεί εξ'ολοκλήρου αγγίζει το 37,76%.

Σχετικά με τα αποτελέσματα στην ερώτηση στην επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις, το (45,45%) δήλωσε ότι συμφωνεί μερικώς ή ως επί το πλείστον ενώ το 23,08% δήλωσε ότι συμφωνεί εξ'ολοκλήρου.

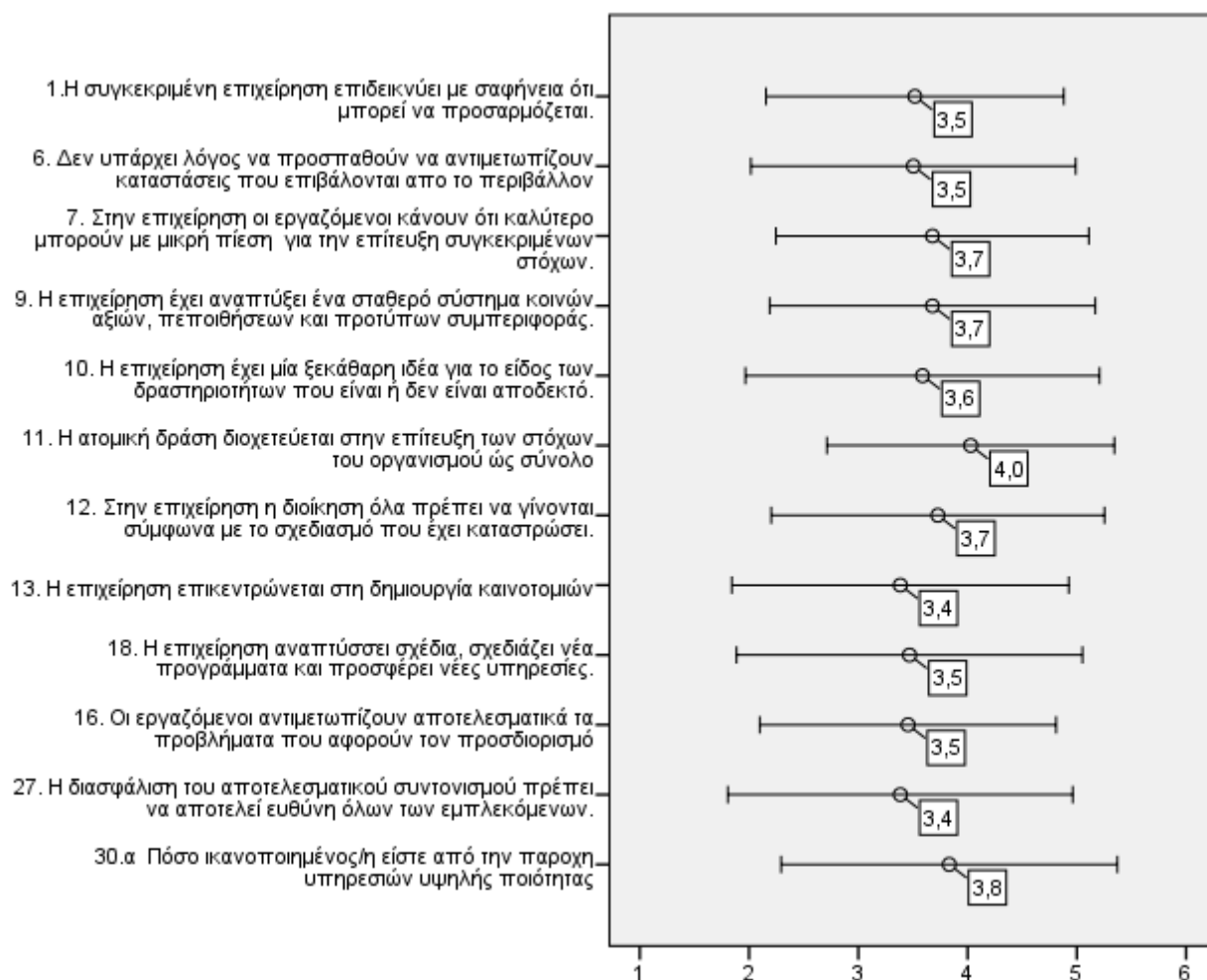
Στην ερώτηση στην επιχείρηση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ( π.χ. πελάτες και προμηθευτές ) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι, το 51,05% δήλωσε ότι συμφωνεί μερικώς ή ως επί το πλείστον, ενώ το 12,59% δήλωσε ότι συμφωνεί εξ'ολοκλήρου.

Τα ποσοστά των ερωτηθέντων που δήλωσε ότι συμφωνεί μερικώς ή ως επί το πλείστον με την άποψη ότι η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή την επιχείρηση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης αποτέλεσε την πλειοψηφία (56,64%), ενώ εκείνοι που δήλωσαν ότι συμφωνούν ως επί το πλείστον με αυτή την άποψη αποτέλεσαν το 8,39%.

Στην ερώτηση που τέθηκε σχετικά με το εάν ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά τη συνεργασία των εργαζομένων, το ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσαν ότι συμφωνούν μερικώς ή ως επί το

πλείστων αποτέλεσε το 51,75% ενώ το ποσοστό εκείνων που δήλωσαν ότι το συγκεκριμένο αληθεύει εξ'ολοκλήρου ήταν 18,88%.

Γράφημα 4 Μέση τιμή και τυπική απόκλιση απαντήσεων πρώτου άξονα



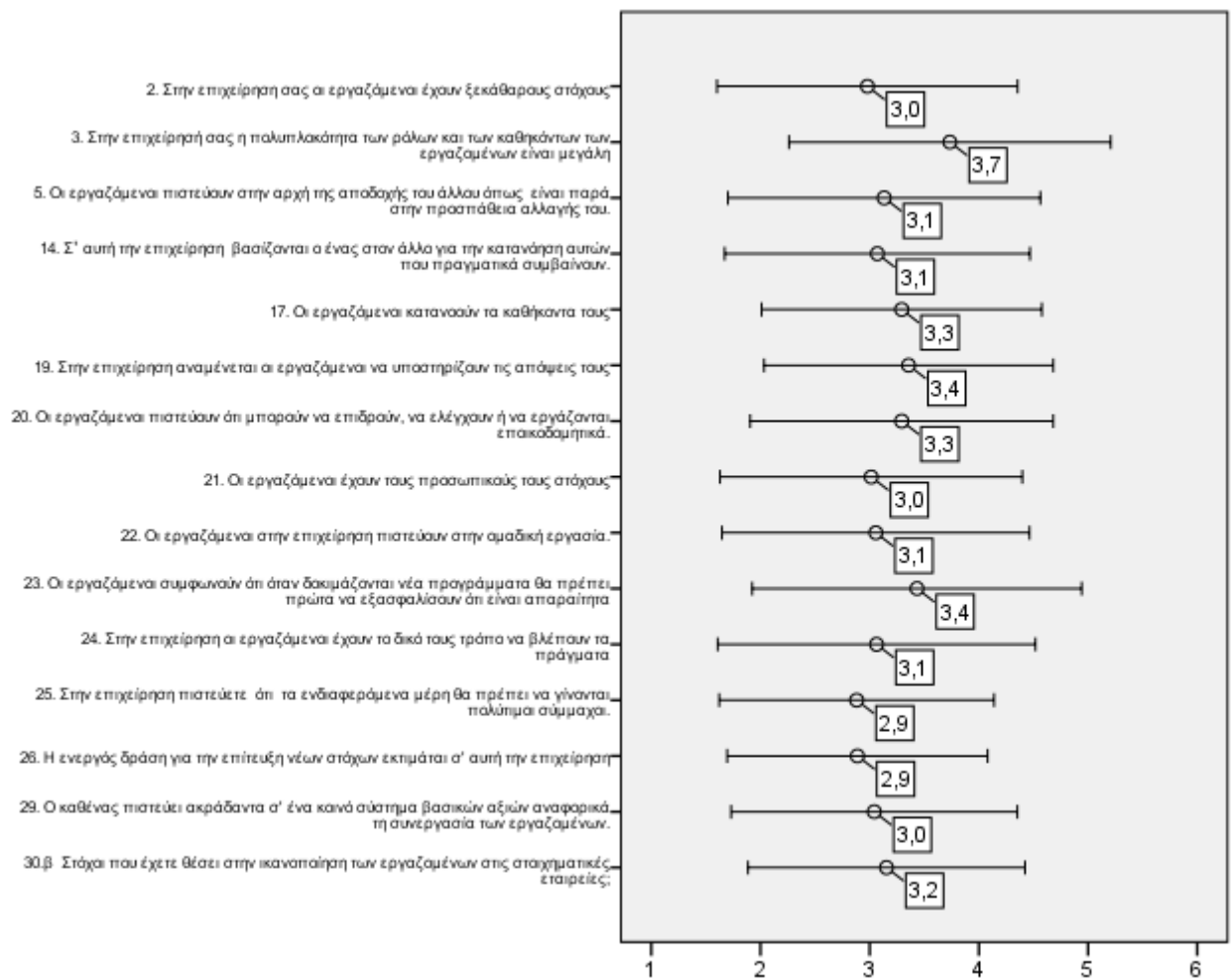
Πίνακας 9 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των απαντήσεων του δεύτερου παράγοντα

	Δεν Αληθεύει		Αληθεύει Ελάχιστα		Αληθεύει Μερικώς		Αληθεύει ως επί το πλείστον		Αληθεύει εξολοκλήρου	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
2. Στην επιχείρησή σας οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους.	30	20,98%	15	10,49%	57	39,86%	10	6,99%	31	21,68%
3. Στην επιχείρησή σας η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι μεγάλη	18	12,59%	14	9,79%	28	19,58%	11	7,69%	72	50,35%
5. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.	29	20,28%	13	9,09%	48	33,57%	16	11,19%	37	25,87%
14. Οι εργαζόμενοι σ' αυτή την επιχείρηση βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά	29	20,28%	17	11,89%	42	29,37%	25	17,48%	30	20,98%
17. Οι εργαζόμενοι κατανοούν τα καθήκοντά τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.	16	11,19%	16	11,19%	59	41,26%	14	9,79%	38	26,57%
19. Στην επιχείρησή σας αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα.	19	13,29%	15	10,49%	41	28,67%	32	22,38%	36	25,17%
20. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά.	22	15,38%	17	11,89%	40	27,97%	25	17,48%	39	27,27%
21. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν τους προσωπικούς τους στόχους που μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.	30	20,98%	18	12,59%	42	29,37%	26	18,18%	27	18,88%
22. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.	32	22,38%	9	6,29%	53	37,06%	17	11,89%	32	22,38%
23. Οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα	27	18,88%	9	6,29%	36	25,17%	17	11,89%	54	37,76%
24. Στην επιχείρησή σας είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.	34	23,78%	11	7,69%	43	30,07%	22	15,38%	33	23,08%
25. Στην επιχείρησή σας πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ( π.χ. πελάτες και προμηθευτές ) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.	26	18,18%	26	18,18%	48	33,57%	25	17,48%	18	12,59%
26. Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή την επιχείρησή σας περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.	24	16,78%	26	18,18%	47	32,87%	34	23,78%	12	8,39%
29. Ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά τη συνεργασία των εργαζομένων.	25	17,48%	17	11,89%	55	38,46%	19	13,29%	27	18,88%
30.β Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις στοιχηματικές εταιρείες;	21	14,69%	18	12,59%	46	32,17%	34	23,78%	24	16,78%

Με βάση τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι για τον δεύτερο άξονα του ερωτηματολογίου, γενικά δεν παρουσιάζεται ξεκάθαρη τάση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Σημαντικά είναι τα ευρήματα που αποκομίζουμε από το ποσοστό των ερωτηθέντων σχετικά με την άποψή τους ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας έχουν ξεκάθαρους στόχους που το ποσοστό των ατόμων που δήλωσε ότι αυτή η πρόταση αληθεύει μερικώς άγγιξε το 44%, όμοια είναι η εικόνα που αποτυπώνεται από την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με την πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων όπου το 50,8% θεωρεί ότι η πρόταση αυτή αληθεύει εξ'ολοκλήρου. Από τις υπόλοιπες ερωτήσεις δεν μπορεί να βγει

κάποιο συγκεκριμένο συμπέρασμα δεδομένης της κατανομής που αποτυπώνεται σε κάθε ένα από τα ερωτήματα.

Γράφημα 5 Μέση τιμή και τυπική απόκλιση απαντήσεων δεύτερου άξονα



Αναλύοντας τα αποτελέσματα του τρίτου παράγοντα, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (54,2%), δήλωσε ότι είναι εξ'ολοκλήρου ικανοποιημένοι με τους στόχους που έχουν θέσει στην ικανοποίηση των πελατών των στοιχηματικών εταιρειών. Το αντίστοιχο ποσοστό που δήλωσε ότι είναι μερικώς ικανοποιημένοι ήταν 32,2%.

Σχετικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση η επιχείρηση προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλους τους «πελάτες» που εξυπηρετεί το 32,2% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνεί εξ'ολοκλήρου. Το ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσαν ότι συμφωνούν μερικώς ή ως επί το πλείστον με την παραπάνω άποψη αποτέλεσε το 37,3% του δείγματος.

Το ποσοστό των συμμετεχόντων που δήλωσαν ότι συμφωνούν μερικώς ή ως επί το πλείστον με την άποψη ότι η επιχείρηση είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες των πελατών και άλλων φορέων ήταν 55,9%. Ενώ το ποσοστό των ερωτηθέντων που συμφωνούσε εξ'ολοκλήρου με τη συγκεκριμένη άποψη αποτέλεσε το 28,8%

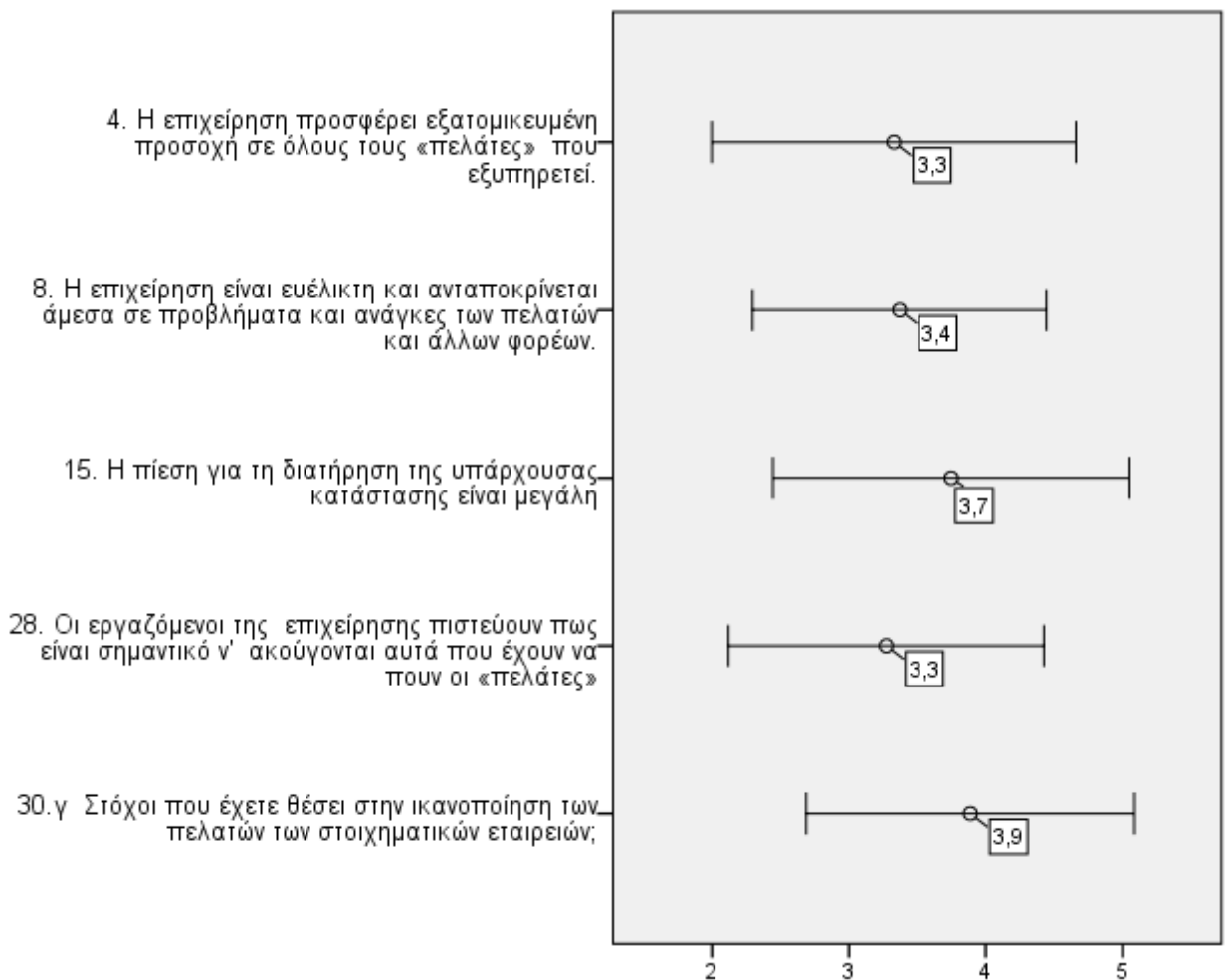
Αναφορικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση «Στην επιχείρηση η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, ο οργανισμός ίσως να μην ήταν σε θέση να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.» το ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσε ότι συμφωνεί εξ'ολοκλήρου με τη συγκεκριμένη έκφραση αποτέλεσε το 52,2% του δείγματος, επιπροσθέτως, το ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσε ότι συμφωνεί μερικώς ή ως επί το πλείστον αποτέλεσε το 28,8%.

Τέλος, το ποσοστό των ατόμων που δήλωσε ότι αληθεύει εξ'ολοκλήρου η άποψη ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πιστεύουν πως είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους αποτέλεσαν το 18,6% των ερωτηθέντων. Το ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσαν ότι αληθεύει μερικώς ή ως επί το πλείστον με την άποψη αυτή αποτέλεσε το 55,9% του δείγματος.

Πίνακας 10 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των απαντήσεων του τρίτου παράγοντα

	Δεν Αληθεύει		Αληθεύει Ελάχιστα		Αληθεύει Μερικώς		Αληθεύει ως επί το πλείστον		Αληθεύει εξολοκλήρου	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
4. Η επιχείρηση προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλους τους «πελάτες» που εξυπηρετεί.	13	9,09%	27	18,88%	47	32,87%	12	8,39%	44	30,77%
8. Η επιχείρηση είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες των πελατών και άλλων φορέων.	2	1,40%	22	15,38%	77	53,85%	5	3,50%	37	25,87%
15. Η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές.	5	3,50%	24	16,78%	41	28,67%	5	3,50%	68	47,55%
28. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πιστεύουν πως είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες»	5	3,50%	33	23,08%	55	38,46%	18	12,59%	32	22,38%
30.γ Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των πελατών των στοιχηματικών εταιρειών;	3	2,10%	15	10,49%	48	33,57%	6	4,20%	71	49,65%

Γράφημα 6 Μέση τιμή και τυπική απόκλιση απαντήσεων τρίτου άξονα



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### Επαγωγική ανάλυση

Η επαγωγική στατιστική ανάλυση χρησιμοποιείται για να μελετηθούν δύο οι περισσότερες μεταβλητές μεταξύ τους, ώστε να διαπιστωθεί πόσο επηρεάζει η μία την άλλη (Cohen&Manion, 1994). Η ανάλυση αυτή αποκαλείται και επεξηγηματική, αφού εξηγεί τη σχέση ανάμεσα σε μεταβλητές (Fraenkel&Wallen, 2000). Στην εργασία αυτή για την περιγραφική στατιστική ανάλυση, επιλέχθηκε η προσέγγιση του μεγέθους επίδρασης που είναι ένας τρόπος εξαγωγής συμπερασμάτων για τη σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές. Με τον τρόπο αυτό εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικά δεδομένα για το δείγμα σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Στην παρούσα εμπειρική έρευνα έγινε συνδυασμός της περιγραφικής και της επαγωγικής ανάλυσης προκειμένου να εξαχθούν τα αποτελέσματα. Βέβαια, ένα από



τα σημαντικότερα στοιχεία για την επιτυχή διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας είναι η επιλογή του κατάλληλου δείγματος.

*Πίνακας 11 Αποτελέσματα συντελεστή εσωτερικής συνέπειας του συντελεστή άλφα (Cronbach's Alpha)*

	Cronbach's Alpha	N of Items
Οργανωσιακή κουλτούρα	0,70	11
Ίκανοποίηση εργαζομένων	0,72	14
Εξυπηρέτηση πελατών	0,66	4

### **Αποτελέσματα επαγωγικής στατιστικής**

Τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν με βάση την επαγωγική στατιστική για τους στόχους της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα που περιλαμβάνουν παρουσιάζονται στην υποενότητα αυτή. Για τα ερευνητικά ερωτήματα του πρώτου στόχου προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των ερωτήσεων που με βάση την αντίστοιχη παραγοντική ανάλυση ανήκουν στον πρώτο άξονα και σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.

Η ερώτηση «1.Η συγκεκριμένη επιχείρηση επιδεικνύει με σαφήνεια ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται.» παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με θετική κατεύθυνση με τις

ερωτήσεις «7. Στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων»(0.180,  $p<0.05$ ), «10. Η επιχείρηση έχει μία ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό»(0,174,  $p<0.05$ ) «11. Η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο»(0.341,  $p<0.05$ ) «12. Στην επιχείρηση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.» (0.172,  $p<0.05$ ) και «13. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.» (0.321,  $p<0.05$ )

Η ερώτηση «6. Οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι: δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις που επιβάλλονται από το περιβάλλον» παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τις ερωτήσεις «12. Στην επιχείρηση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.»(0,212,  $p<0.05$ ) «13. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.» (0,304,  $p<0.05$ ), και «16. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων.» (0.326,  $p<0.05$ )

Η ερώτηση «7. Στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με θετική κατεύθυνση με τις ερωτήσεις «11. Η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο» (0.305,  $p<0.05$ ), και «12. Στην επιχείρηση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.» (0.274,  $p<0.05$ ).

Η ερώτηση «9. Η επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τις ερωτήσεις «10. Η επιχείρηση έχει μία ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.»(0.232,  $p<0.05$ ), «11. Η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο» (0.296,  $p<0.05$ ), «12. Στην επιχείρηση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.» (0.254,  $p<0.05$ ), «18. Η επιχείρηση αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες

υπηρεσίες.» (0.210,  $p<0.05$ ) και «27. Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων.» (0.378,  $p<0.05$ ).

Η ερώτηση «10 . Η επιχείρηση έχει μία ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με θετική κατεύθυνση με τις ερωτήσεις «11. Στην επιχείρηση, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των εργαζομένων ως άτομα ή της διεύθυνσης.» (0.284,  $p<0.05$ ), «12. Στην επιχείρηση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.» (0.251,  $p<0.05$ ) και «27. Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διοίκησης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διοίκησης της επιχείρησης» (0.316,  $p<0.05$ )

Η ερώτηση «11. Στην επιχείρηση, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των εργαζομένων ως άτομα ή της διεύθυνσης.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την ερώτηση «12. Στην επιχείρηση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.» (0.255,  $p<0.05$ ), «13. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.» (0.307,  $p<0.05$ ) και «27. Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων.» (2.62,  $p<0.05$ ).

Η ερώτηση «12. Στην επιχείρηση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.» παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την ερώτηση «13. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.» (0.258,  $p<0.05$ ), «18. Η επιχείρηση αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων της.» (0.328,  $p<0.05$ ) και «27. Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων.» (0.236,  $p<0.05$ )

Τέλος η ερώτηση «13. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει

ενδιαφέρον.» που αναφέρεται στην πρώτη ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με τις ερωτήσεις «16. Οι εργαζόμενοι σ' αυτή την επιχείρηση αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων.» (0.333,  $p < 0.05$ ) και «18. Η επιχείρηση αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες.» (0.211,  $p < 0.05$ )

Όλα τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

*Πίνακας 12 Πίνακας συσχετίσεων πρώτου παράγοντα*

		7	10	11	12	13	18	16	27
1	Correlation Coefficient	,180*	,174*	,341**	,172*	,321**			
	Sig. (2-tailed)	,031	,037	,000	,040	,000			
	N	143	143	143	143	143			
6	Correlation Coefficient				,212*	,304**		,326**	
	Sig. (2-tailed)				,011	,000		,000	
	N				143	143		143	
7	Correlation Coefficient		,224**	,265**	,282**				,262**
	Sig. (2-tailed)		,007	,001	,001				,002
	N		143	143	143				143
9	Correlation Coefficient		,232**	,296**	,254**		,210*		,378**
	Sig. (2-tailed)		,005	,000	,002		,012		,000
	N		143	143	143		143		143
10	Correlation Coefficient			,284**	,251**				,316**
	Sig. (2-tailed)			,001	,002				,000
	N			143	143				143
11	Correlation Coefficient				,255**	,307**			,262**
	Sig. (2-tailed)				,002	,000			,002
	N				143	143			143
12	Correlation Coefficient					,258**	,328**		,236**
	Sig. (2-tailed)					,002	,000		,005
	N					143	143		143
13	Correlation Coefficient						,211*	,333**	
	Sig. (2-tailed)						,011	,000	
	N						143	143	

Ανάλυση δεύτερου άξονα ερωτηματολογίου

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των ερωτήσεων που με βάση την αντίστοιχη παραγοντική ανάλυση ανήκουν στον δεύτερο άξονα και σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης.

Η ερώτηση «2. Στην επιχείρηση σας οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους.» παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με θετική κατεύθυνση με τις ερωτήσεις «5. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του»(0.301,  $p<0.05$ ), «9. Στην επιχείρηση αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα.»(0.223,  $p<0.05$ ) «20. Στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρουν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος» (0.342,  $p<0.05$ ), «22. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.»(0.244,  $p<0.05$ ), «24. Στην επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.» (0.294,  $p<0.05$ ), «25. Στην επιχείρηση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ( π.χ. πελάτες και προμηθευτές ) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.» (0.244,  $p<0.05$ ), «26. Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή την επιχείρηση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.»(0.208,  $p<0.05$ ), «29. Στην επιχείρηση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.» (0.300,  $p<0.05$ ) και «30.β Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις στοιχηματικές εταιρείες;» (0.255,  $p<0.05$ ).

Η ερώτηση «5. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.» παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τις ερωτήσεις «14. Οι εργαζόμενοι σ' αυτή την επιχείρηση βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν.» (0.217,  $p<0.05$ ), «19. Στην επιχείρηση αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα.» (0.207,  $p<0.05$ ) και «26. Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή την επιχείρηση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.»(-0.207,  $p<0.05$ )

Η ερώτηση «5. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.» παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τις ερωτήσεις «14. Οι εργαζόμενοι σ' αυτή την επιχείρηση βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν.»(0.180,  $p<0.05$ ), «20. Στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.» (0.311,  $p<0.05$ ), «21. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.» (0.178,  $p<0.05$ ), 22. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.» (0.303,  $p<0.05$ ), «24. Στην επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.» (0.247,  $p<0.05$ ), «25. Στην επιχείρηση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ( π.χ. πελάτες και προμηθευτές ) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.» (0.373,  $p<0.05$ ), «26. Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή την επιχείρηση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.» (0.284,  $p<0.05$ ), «29. Στην επιχείρηση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.» (0.175,  $p<0.05$ ) και «30.β Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις στοιχηματικές εταιρείες;» (0.458,  $p<0.05$ )

Η ερώτηση «14. Οι εργαζόμενοι σ' αυτή την επιχείρηση βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με θετική κατεύθυνση με τις ερωτήσεις «17. Οι εργαζόμενοι κατανοούν τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.»(0.176,  $p<0.05$ ), «20. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά.»(0.170,  $p<0.05$ ), «22. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.»(0.273,  $p<0.05$ ), «24. Στην επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.» (0.253,  $p<0.05$ ), «25. Στην επιχείρηση πιστεύετε

ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ( π.χ. πελάτες και προμηθευτές ) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.» (0.207,  $p<0.05$ ) και «29. Ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά τη συνεργασία των εργαζομένων.» (0.209,  $p<0.05$ )

Η ερώτηση «19. Στην επιχείρηση αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τις ερωτήσεις «20. Στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.» (0.329,  $p<0.05$ ), «21. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν τους προσωπικούς τους στόχους που μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.» (0.248,  $p<0.05$ ), «23. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται.» (0.286,  $p<0.05$ ) και «24. Στην επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.» (0.261,  $p<0.05$ ) και «29. Ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά τη συνεργασία των εργαζομένων.» (0.177,  $p<0.05$ )

Η ερώτηση «20. Στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την ερώτηση «21. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.» (0.208,  $p<0.05$ ). «22. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.» (0.171,  $p<0.05$ ), «24. Στην επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.» (0.170,  $p<0.05$ ) και την ερώτηση «30.β Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις στοιχηματικές εταιρείες;» (0.436,  $p<0.05$ )

Η ερώτηση «21. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.» παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την ερώτηση «22. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.» (0.420,  $p < 0.05$ ), «23. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται.» (0.245,  $p < 0.05$ ), «25. Στην επιχείρηση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ( π.χ. πελάτες και προμηθευτές ) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.» (0.279,  $p < 0.05$ ), «26. Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή την επιχείρηση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.» (0.340,  $p < 0.05$ ), «29. Στην επιχείρηση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.» (0.340,  $p < 0.05$ ) και «30.β Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις στοιχηματικές εταιρείες;» (0.309,  $p < 0.05$ )

Η ερώτηση «22. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την ερώτηση «25. Στην επιχείρηση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ( π.χ. πελάτες και προμηθευτές ) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.» (0.275,  $p < 0.05$ ).

Η ερώτηση «23. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την ερώτηση «24. Στην επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.» (0.189,  $p < 0.05$ ).

Η ερώτηση «24. Στην επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τις ερωτήσεις «25. Στην επιχείρηση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ( π.χ. πελάτες και προμηθευτές ) θα πρέπει να



γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.» (0.280,  $p<0.05$ ), «26. Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή την επιχείρηση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.»(0.195,  $p<0.05$ )και «29. Ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά τη συνεργασία των εργαζομένων»(0.243,  $p<0.05$ ).

Η ερώτηση «25. Στην επιχείρηση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ( π.χ. πελάτες και προμηθευτές ) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την ερώτηση «26. Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή την επιχείρηση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.» (0.487,  $p<0.05$ ), «29. Στην επιχείρηση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.» (0.322,  $p<0.05$ ) και «30.β Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις στοιχηματικές εταιρείες;» (0.325,  $p<0.05$ ).

Τέλος η ερώτηση «26. Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή την επιχείρηση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.» που αναφέρεται στην δεύτερη ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την ερώτηση «29. Στην επιχείρηση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.» (0.251,  $p<0.05$ )και «30.β Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις στοιχηματικές εταιρείες;» (0.717,  $p<0.05$ )

Όλα τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

*Πίνακας 13 Πίνακας συσχέτισεων δεύτερου παράγοντα*

	5	14	17	19	20	21	22	23	24	25	26	29
Correlation Coefficient				,223**	,342**		,244**		,294**	,244**	,208*	,217**
2 Sig. (2-tailed)				,007	,000		,003		,000	,003	,013	,009
N	143			143	143		143		143	143	143	143



Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των ερωτήσεων που με βάση την αντίστοιχη παραγοντική ανάλυση ανήκουν στον τρίτο άξονα και σχετίζονται με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης.

Η ερώτηση «4. Η επιχείρηση προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλους τους «πελάτες» που εξυπηρετεί» παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με θετική κατεύθυνση με τις ερωτήσεις «8. Η επιχείρηση είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες των πελατών και άλλων φορέων.»(0.285,  $p<0.05$ ), «28. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πιστεύουν πως είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους.» (0.237,  $p<0.05$ ) και «30.γ Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των πελατών των στοιχηματικών εταιρειών;» (0.280,  $p<0.05$ )

Η ερώτηση «8. Η επιχείρηση είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες των πελατών και άλλων φορέων.» παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τις ερωτήσεις «15. Στην επιχείρηση η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, ο οργανισμός ίσως να μην ήταν σε θέση να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις..» (0.353,  $p<0.05$ ), «28. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πιστεύουν πως είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες»»(0.197,  $p<0.05$ ) και «30.γ Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των πελατών των στοιχηματικών εταιρειών;» (0.372,  $p<0.05$ )

Η ερώτηση «15. Στην επιχείρηση η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, ο οργανισμός ίσως να μην ήταν σε θέση να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με θετική κατεύθυνση με τις ερωτήσεις «28. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πιστεύουν πως είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους.» (0.278,  $p<0.05$ ) και «30.γ Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των πελατών των στοιχηματικών εταιρειών;» (0.546,  $p<0.05$ ).

Η ερώτηση «28. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πιστεύουν πως είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους.» εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τις ερωτήσεις «30.γ Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των πελατών των στοιχηματικών εταιρειών;» (0.282,  $p < 0.05$ )

Όλα τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 14 Πίνακας συσχετίσεων τρίτου παράγοντα

	8	15	28	30.γ	
4	Correlation Coefficient	,285**		,237**	,280**
	Sig. (2-tailed)	,001		,004	,001
	N	143		143	143
8	Correlation Coefficient		,353**	,197*	,372**
	Sig. (2-tailed)		,000	,018	,000
	N		143	143	143
15	Correlation Coefficient			,278**	,546**
	Sig. (2-tailed)			,001	,000
	N			143	143
28	Correlation Coefficient				,282**
	Sig. (2-tailed)				,001
	N				143

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V-ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Βασικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει να περιγράψει και να αξιολογήσει την οργανωσιακή κουλτούρα των νεοσύστατων στοιχηματικών εταιρειών της χώρας μας. Πιο συγκεκριμένα με την έρευνα μέσω των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που κατατέθηκε εξετάζονται έννοιες όπως η αποτελεσματικότητα διαχείρισης οργανωτικών αλλαγών, η αποτελεσματικότητα επίτευξης στόχων, η αποτελεσματικότητα συντονισμού έργου ατόμων και ομάδων, ο προσδιορισμός

κάλυψης αναγκών των «πελατών», η δυναμική της οργανωσιακής κουλτούρας και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων. Έως σήμερα από τα δεδομένα τουλάχιστον που διαθέτουμε προκύπτει πως η συγκεκριμένη έρευνα είναι μοναδική, διότι δεν έχει συντελεστεί μέχρι σήμερα έρευνα άλλη που να διαπραγματεύεται το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας των στοιχηματικών εταιρειών στην Ελλάδα. Το γεγονός πως δεν υπάρχει προγενέστερη έρευνα του ίδιου περιεχομένου μπορεί να φαντάζει ως αδυναμία ωστόσο από άλλη άποψη σίγουρα αποτελεί πρόκληση.

Με βάση λοιπόν τα ευρήματα της έρευνας που διεξείχθη έχουμε τα εξής συμπεράσματα:

Η οργανωσιακή κουλτούρα των στοιχηματικών εταιρειών της χώρας μας είναι σε πολύ καλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα βρέθηκε πως οι στοιχηματικές επιχειρήσεις σε μεγάλο βαθμό μπορούν να υιοθετούν και να διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές καθώς οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους πιστεύουν πως η συγκεκριμένη επιχείρηση επιδεικνύει με σαφήνεια ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται, ότι όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας στην στοιχηματική εταιρεία χωρίς να είναι προσκολλημένος στην διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης ακολουθεί τις αλλαγές. Αυτό σημαίνει πως οι αλλαγές και η ανατροπή της υπάρχουσας κατάστασης είναι εφικτή μπορούμε να πούμε και εύκολη. Οι προσαρμογές μπορούν να συμβούν όχι μόνο εάν οι αλλαγές επιβληθούν νομοθετικά ή από πιέσεις εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά γιατί μπορεί να το αποφασίσει και να το ζητήσει η ίδια η διοίκηση της επιχείρησης.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα προκύπτει με βάση την ανωτέρω ανάλυση πως υφίσταται καλή αποτελεσματικότητα των στοιχηματικών επιχειρήσεων στο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους καθώς οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους θεωρούν πως όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρωθεί. Οι εργαζόμενοι στις στοιχηματικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων και γενικά κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Σε ότι αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα βρέθηκε σε ικανοποιητικά επίπεδα η αποτελεσματικότητα των στοιχηματικών εταιρειών στον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων καθώς στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας

(διοίκησης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διοίκησης της επιχείρησης.

Η γνώμη των εργαζομένων των εξεταζόμενων εταιρειών φέρεται αποκρυσταλλωμένη στο ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της οικονομικής οντότητας (όπως πελάτες τράπεζες τεχνικοί κπλ) πρέπει να αποτελούν πολύτιμους συμμάχους, οι ίδιοι δε (εργαζόμενοι) έχουν κατανοήσει σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο ακόμη οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους, ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους, βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν. Οι εργαζόμενοι που εξετάστηκαν πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό, κάτι που με μεγάλη επιτυχία η διοίκηση έχει εμφυσήσει με τον προγραμματισμό το συντονισμό και τη σαφήνεια των στόχων και των προσδοκιών.

Ως προς το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε το επίπεδο κατεύθυνσης των οργανωτικών δραστηριοτήτων των στοιχηματικών επιχειρήσεων για την κάλυψη των αναγκών των πελατών βρέθηκε σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων καθώς οι εργαζόμενοι πιστεύουν στην πλειοψηφία τους ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους, οι εργαζόμενοι στις στοιχηματικές επιχειρήσεις συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα στοιχηματικά παιχνίδια ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλιστεί πως αυτά θα ενδιαφέρουν τους πελάτες και θα υπάρχει η ζήτησή τους ώστε η προσφορά του «νέου» να σημαίνει επιτυχία για την επιχείρηση.

Ως προς το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε τη δυναμική της Οργανωσιακής κουλτούρας των στοιχηματικών εταιρειών η άποψη των εργαζομένων κυμάνθηκε σε υψηλά επίπεδα για την πλειοψηφία. Πιο συγκεκριμένα η πλειοψηφία ανέφερε ότι στη στοιχηματική επιχείρηση υπάρχει αναπτυγμένο ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς το οποίο ωστόσο εάν ζητηθεί από τη διοίκηση να αλλάξει και να αντικατασταθεί με κάτι νέο πολύ σύντομα οι εργαζόμενοι στη στοιχηματική επιχείρηση θα αποδεχτούν το νέο και θα

το υπηρετήσουν. Επίσης στην στοιχηματική εταιρεία πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρουν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος, στην επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις και οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφεθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.

Επιπρόσθετα βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι ήταν στην πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι από την επίδοση της στοιχηματικής επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους ως προς την ικανοποίηση των πελατών..

Από την επαγωγική στατιστική βρέθηκε ότι έχουμε επιβεβαίωση των ερευνητικών υποθέσεων. Βρέθηκε στατιστική σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση της στοιχηματικής επιχείρησης.

Επιπλέον βρέθηκε στατιστική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση του οργανισμού από την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Ακόμα βρέθηκε στατιστική σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίδοση του οργανισμού για την ικανοποίηση των πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Ωστόσο πρέπει να τονίσουμε πως ενώ γενικά οι τάσεις στις απαντήσεις είναι ξεκάθαρες από τις απαντήσεις στα ερωτήματα του 2<sup>ου</sup> άξονα παρατηρούμε ότι για τον δεύτερο άξονα του ερωτηματολογίου, γενικά δεν παρουσιάζεται ξεκάθαρη τάση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Σημαντικά είναι τα ευρήματα που αποκομίζουμε από το ποσοστό των ερωτηθέντων σχετικά με την άποψή τους ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν ξεκάθαρους στόχους που το ποσοστό των ατόμων που δήλωσε ότι αυτή η πρόταση αληθεύει μερικώς άγγιξε το 44%, όμοια είναι η εικόνα που αποτυπώνεται από την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με την πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων όπου το 50,8% θεωρεί ότι η πρόταση αυτή αληθεύει εξ'ολοκλήρου. Από τις υπόλοιπες ερωτήσεις δεν μπορεί να βγει κάποιο συγκεκριμένο συμπέρασμα δεδομένης της κατανομής που αποτυπώνεται σε κάθε ένα από τα ερωτήματα.

Τα συμπεράσματα εν συντομία είναι πως οι βραχύχρονες στη χώρα μας στοιχηματικές επιχειρήσεις λόγω των σύγχρονων συστημάτων διοίκησης που

εφαρμόζουν έχουν σε μεγάλο βαθμό καταφέρει να είναι αποτελεσματικές κατά την άποψη των εργαζομένων τους.

Η σημερινή οικονομία και κοινωνία χαρακτηρίζεται έντονα και από κάθε άποψη από τον όρο μεταβολή. Η σύγχρονη εποχή δεν επιτρέπει και δε συγχωρεί τη στασιμότητα, κάτι που καθιστά αναμφίβολο πως η αποτελεσματικότερη διοίκηση είναι η διοίκηση της αλλαγής. Μέσα σ' αυτό το σκηνικό η οργανωσιακή κουλτούρα εμποτισμένη με χαρακτηριστικά όπως η προσαρμογή, η συμμετοχή και η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου πόρου αποτελούν προαπαιτούμενα της πετυχημένης και αποτελεσματικής διοίκησης των επιχειρήσεων.

**Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα:** Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης ασφαλώς προσθέτουν το πρώτο λιθαράκι στην μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας των στοιχηματικών εταιρειών στη χώρα και πως αυτή επιδρά στην αποτελεσματικότητα των ίδιων των επιχειρήσεων. Ωστόσο μελλοντικά η πιο εξειδικευμένη έρευνα χωρίς τους περιορισμούς του αριθμού των συμμετεχόντων μπορεί να προβεί περισσότερο ωφέλιμη στο ακαδημαϊκό κοινό στον κλάδο των στοιχηματικών επιχειρήσεων αλλά και σε όσους λαμβάνουν αποφάσεις σε σχέση με αυτόν

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Βουλαλέλη, Ι. & Ξάφη, Γ. (2009). Η Διοικητική των Συγκρούσεων (Conflict Management). Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

Δημητριάδης, Σ. (2010). *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*. Αθήνα:Rosili.



Κανελλόπουλος, Χ. (2000). *Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: International Publishing.

Κίτσος, Χ. (2003). *Διαχείριση και Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας*. Αθήνα: Νέων Τεχνολογιών.

Μάτσας, Ι. (2000). *Από τη διασφάλιση της ποιότητας. Plant Management: Μέθοδοι*. Αθήνα: Ετήσια Έκδοση.

Μπουραντάς, (2002). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο/ Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, & Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα: Μπένος

Πολύζος, Ν. (2014). *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Κριτική.

Σταθακόπουλος, Β. (2001). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλης.

Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.

Φίλιας, Β. (Επιμ.) (2000). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών (2<sup>η</sup> εκδ.)*. Αθήνα: Gutenberg.

Χάτζογλου, Ν. (2010). *Μορφές ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

Boone, E.L. & Kurtz, L.D. (1992). *Management*. New Jersey: Mc Graw- Hill.

Cohen, L. & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Creswell, J.W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*.
- Creswell, J. W., & Garrett, A. L. (2008). The "movement" of mixed methods research and the role of educators. *South African journal of education*, 28(3), 321-333.
- De Knop, P., Van Hoecke, J. & De Bosscher, V. (2004), Quality Management in Sports Clubs, *Sport Management Review*, vol.7, p.57- 77.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Ca: Sage
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2000). *How to design and evaluate research in education* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Gibbs, G. (2002). *Qualitative analysis with Nvivo*. Buckingham: Open University Press.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty
- Jones, G. & George, G. (2003). *Contemporary Management*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C., (2004). Organisational communications: challenges for the new century. *International Communication Association, Journal of Communication*, December.
- Levin, J. R., & O'Donnell, A. M. (1999). What to do about educational research's credibility gaps? *Issues in Education*, 5(2)
- Lewis, D. (2002). Five years on—The organizational culture saga revisited. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 280–287.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. (1995). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Megginson, C.L., Mosley, C.D., & Pietry Jr, H.P. (1983). *Management, Concept and Applications*. N.Y.: Harper & Row.

- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Montana, J. P. & Charnov, H. B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (1998). *Organisational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mull, R.F., Bayless, K.G. Ross, C.M. & L.M. Jamieson (1997). *Recreational Sport Management*. USA: Human Kinetics.
- Robson, C. (2010). *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου: Ένα Μέσον για Κοινωνικούς Επιστήμονες και Επαγγελματίες Ερευνητές* (2<sup>η</sup> εκδ.) (μτφ. Β. Νταλάκου & Κ. Βασιλικού). Αθήνα: Gutenberg. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 1993)
- Schein, E. H. (1991). The role of the founder in the creation of organizational culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 14–25). Beverly Hills, CA: Sage.
- Scheres, H., & Rhodes, C. (2006). Between cultures: Values, training and identity in a manufacturing firm. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 223–236.
- Slack, T. (1997). *Understating sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Tyrrell, M. W. D. (2000). Hunting and gathering in the early silicon age. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 85–99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wellington, J.J. (2000). *Educational Research: Contemporary Issues and Practical Approaches*. London: Continuum.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.**

---

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

**ΣΤΟΙΧΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

---

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι της διπλωματικής μου εργασίας που φέρει τον τίτλο «Οργανωσιακή κουλτούρα Ελληνικών στοιχηματικών εταιρειών». Με την εργασία αυτή επιχειρείται η έρευνα, η μελέτη, και η ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας που διαθέτουν οι βραχύχρονες στοιχηματικές επιχειρήσεις στη χώρα μας. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και

δεσμευόμαστε πως θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Ευχαριστώ θερμά για την πολύτιμη συνεργασία και βοήθεια.

1. Η συγκεκριμένη επιχείρηση επιδεικνύει με σαφήνεια ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται.

1. Δεν Αληθεύει

2. Αληθεύει Ελάχιστα

3. Αληθεύει Μερικώς

4. Αληθεύει ως επί το πλείστον

5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

2. Στην επιχείρησή σας οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους.

1. Δεν Αληθεύει

2. Αληθεύει Ελάχιστα

3. Αληθεύει Μερικώς

4. Αληθεύει ως επί το πλείστον

5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

3. Στην επιχείρησή σας η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διοίκηση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδεχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο αριθμό ασάφειας.

1. Δεν Αληθεύει

2. Αληθεύει Ελάχιστα

3. Αληθεύει Μερικώς

4. Αληθεύει ως επί το πλείστον

5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

4. Η επιχείρηση προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλους τους «πελάτες» που εξυπηρετεί.

1. Δεν Αληθεύει

2. Αληθεύει Ελάχιστα

3. Αληθεύει Μερικώς

4. Αληθεύει ως επί το πλείστον

5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

5. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.

1. Δεν Αληθεύει

2. Αληθεύει Ελάχιστα

3. Αληθεύει Μερικώς

4. Αληθεύει ως επί το πλείστον

5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

6. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση σας συμφωνούν ότι: δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος).

1. Δεν Αληθεύει

2. Αληθεύει Ελάχιστα

3. Αληθεύει Μερικώς

4. Αληθεύει ως επί το πλείστον

5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

7. Στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

1. Δεν Αληθεύει
  2. Αληθεύει Ελάχιστα
  3. Αληθεύει Μερικώς
  4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
  5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου
8. Η επιχείρηση είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες των πελατών και άλλων φορέων.

1. Δεν Αληθεύει
  2. Αληθεύει Ελάχιστα
  3. Αληθεύει Μερικώς
  4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
  5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου
9. Η επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς.

1. Δεν Αληθεύει
  2. Αληθεύει Ελάχιστα
  3. Αληθεύει Μερικώς
  4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
  5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου
10. Η επιχείρηση έχει μία ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς

4. Αληθεύει ως επί το πλείστον

5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

11. Στην επιχείρηση, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των εργαζομένων ως άτομα ή της διεύθυνσης.

1. Δεν Αληθεύει

2. Αληθεύει Ελάχιστα

3. Αληθεύει Μερικώς

4. Αληθεύει ως επί το πλείστον

5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

12. Στην επιχείρηση η διοίκηση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.

1. Δεν Αληθεύει

2. Αληθεύει Ελάχιστα

3. Αληθεύει Μερικώς

4. Αληθεύει ως επί το πλείστον

5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

13. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.

1. Δεν Αληθεύει

2. Αληθεύει Ελάχιστα

3. Αληθεύει Μερικώς

4. Αληθεύει ως επί το πλείστον

5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου



14. Οι εργαζόμενοι σ' αυτή την επιχείρηση βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

15. Στην επιχείρηση η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, ο οργανισμός ίσως να μην ήταν σε θέση να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

16. Οι εργαζόμενοι σ' αυτή την επιχείρηση αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

17. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

18. Η επιχείρηση αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων της.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

19. Στην επιχείρηση αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα δεδομένα.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

20. Στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

21. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

22. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

23. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

24. Στην επιχείρηση είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

25. Στην επιχείρηση πιστεύετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ( π.χ. πελάτες και προμηθευτές ) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

26. Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτή την επιχείρηση περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

27. Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διοίκησης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διοίκησης της επιχείρησης.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

28. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πιστεύουν πως είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι «πελάτες» αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους.

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

29. Στην επιχείρηση ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.

1. Δεν Αληθεύει

2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

30.α Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επίδοση της επιχείρησης σε σχέση με βάση τους στόχους που έχετε θέσει στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες;

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

30.β Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επίδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις στοιχηματικές εταιρείες;

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα
3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου

30.γ Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επίδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στην ικανοποίηση των πελατών των στοιχηματικών εταιρειών;

1. Δεν Αληθεύει
2. Αληθεύει Ελάχιστα

3. Αληθεύει Μερικώς
4. Αληθεύει ως επί το πλείστον
5. Αληθεύει εξ ολοκλήρου