



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**\*ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ\***

**Θέμα:**

**Η σημασία της επικοινωνίας στην αντιμετώπιση  
των οργανωσιακών συγκρούσεων.**

**Μια έρευνα στη Creta Farm**

**επιμέλεια: Πατραμάνης Νίκος**

*φοιτητής Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τ.Ε.Ι. Κρήτης (Α.Μ.2410)*

**επιβλέπων: Αντωνάκης Γιάννης**

*διδάσκων Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τ.Ε.Ι. Κρήτης*

**Ηράκλειο 2009**





Importance of  
Communication  
and  
Conflicts

## Η σημασία της επικοινωνίας στην αντιμετώπιση των οργανωσιακών συγκρούσεων – Creta Farm

Πατραμάνης Νίκος

Ηράκλειο 2009

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	6
-----------------------	---

### **Μ Ε Ρ Ο Σ Α΄**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

##### **Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ, ΕΝΝΟΙΑ – ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ, ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ**

1.1 Η έννοια της επικοινωνίας.....	8
1.2 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας.....	9
1.3 Προβλήματα επικοινωνίας.....	11
1.4 Εισαγωγή στις διαστάσεις της επικοινωνίας.....	12
1.4.1 Επικοινωνία μέσα στη Διοίκηση.....	13
1.4.2 Η προς τα Κάτω Επικοινωνία.....	14
1.4.3 Η προς τα Πάνω Επικοινωνία.....	15
1.4.4 Άτυπη Επικοινωνία.....	16

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

##### **Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Αιτίες και Προληπτικά Μέτρα των Συγκρούσεων.....	19
2.3 Τρόποι Αντιμετώπισης και Μέτρα Παρέμβασης των Συγκρούσεων.....	24

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

##### **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΩΣ 'ΕΞΟΜΑΛΥΝΤΗΣ' ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ (σελ. 26)**

## **Μ Ε Ρ Ο Σ Β΄**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

#### **CRETA FARM: ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

4.1 Αντικείμενο και στόχος έρευνας.....	36
4.2 Ιστορικά στοιχεία της Creta Farm.....	37
4.3 Ανάλυση επιχειρησιακού περιβάλλοντος και στρατηγικής – εταιρική κουλτούρα της Creta Farm.....	41
4.4 Οργανωτικός σχεδιασμός, παρουσίαση οργανογράμματος της Creta Farm.....	48
4.5 Ανάλυση περιεχομένου οργανωσιακών συνθηκών και συστήματος κινήτρων στη Creta Farm.....	50
4.6 Περιγραφή τύπων ομάδων, λειτουργία ομάδων στη Creta Farm.....	55
4.7 Διοίκηση συγκρούσεων και επικοινωνία των στελεχών στη Creta Farm.....	58

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

#### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ (σελ. 62)**

<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>66</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ.....</b>	<b>67</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια της αποφοίτησής μου από το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης κατατίθεται η παρούσα πτυχιακή εργασία. Στόχος της μελέτης μου είναι να αναδείξει τη σημασία της επικοινωνίας στην αντιμετώπιση των οργανωσιακών συγκρούσεων με αναφορές τόσο στην έννοια της επικοινωνίας όσο και των συγκρούσεων, αλλά και να παρουσιάσει γενικά τον τρόπο Οργάνωσης και Διοίκησης μιας μεγάλης ελληνικής εταιρίας παραγωγής και επεξεργασίας κρεάτων, της Creta Farm.

Η πτυχιακή εργασία ολοκληρώθηκε χωρισμένη σε δύο μέρη. Στο μέρος Α' αναφέρεται το **θεωρητικό υπόβαθρο** όσον αφορά την **έννοια της επικοινωνίας και των συγκρούσεων αλλά και η σχέση αυτών**. Οι πηγές αυτού του μέρους προήλθαν κυρίως από βιβλιογραφικές αναφορές -ελληνικές και ξένες-, αλλά και από ξενόγλωσσα και ελληνικά ηλεκτρονικά άρθρα. Το μέρος Β' επεξεργάζεται μια **εμπειρική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της συνέντευξης και κατ'επέκταση του ερωτηματολογίου στη Creta Farm**, με μοναδικό συμμετέχων ένα ανώτερο στέλεχος (Υπεύθυνο Ανάπτυξης Προσωπικού του Ομίλου Creta Farm) της περίπτωσης που εξετάζουμε. Επιπλέον ως πηγές για την αποπεράτωση της εμπειρικής μελέτης χρησιμοποιήθηκαν πηγές από το διαδίκτυο και εφημερίδες.

*Στο τελευταίο κεφάλαιο (5ο) παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την επισκόπηση των δύο μερών.*

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Γιάννη Αντωνάκη, τον επιβλέπων της πτυχιακής μου εργασίας, για τις χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες του, αλλά και τον κύριο Σπύρο Ραπτάκη -Υπεύθυνο Ανάπτυξης Προσωπικού του Ομίλου Creta Farm- για τις περιεκτικές απαντήσεις του στο πλαίσιο της συνέντευξης αλλά και το μεγάλο ενδιαφέρον του στην έρευνά μου.

## **PREFACE**

In the frames of my graduation from the department of Administration of Enterprises of POLYTECHNIC COLLEGE Crete is deposited the present final work. Objective of my study is it elects the importance of communication in the confrontation of organization conflicts with reports so much in the significance of communication of what conflicts, but also it presents generally the way of Organisation and Administration of big Greek company of production and treatment of meats, Creta Farm. The final work was completed separated in two parts. In part A' are reported the **theoretical background** with regard to the **significance of communication and conflicts but also the relation of these**. The sources of this part emanated mainly from bibliographic reports -Greek and foreigners-, but also from foreign and Greek electronic articles. Part B' processes a **empiric research which was realised with the method of interview and questionnaire in the Creta Farm**, with unique participating a superior executive of (Personal Manager of Creta Farm) the case where we examine. Moreover as sources for the completion of empiric study were used sources from the internet and newspapers.

*In the last **capital (5o)** are presented the **final conclusions** that result from the review of two parts.*

In this point I would want to thank gentleman Yannis Antonakis, supervisor my final work, for useful advises and his directives, but also gentleman Spyros Raptakis -Personal Manager of Creta Farm- on his comprehensive answers in the frame of interview al la' and his big interest in my research.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

# **Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ, ΕΝΝΟΙΑ – ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ, ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ**

### **1.1 Η έννοια της επικοινωνίας<sup>1</sup>**

Επικοινωνία είναι η δημιουργία, μετάδοση, ερμηνεία και αξιοποίηση πληροφοριών. Η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο, όπως συμβαίνει όταν ένας διευθυντής λέει στον υφιστάμενό του τι πρέπει να κάνει και όταν ο υφιστάμενος αναφέρει κατόπιν στον προϊστάμενό του τι έκανε. Μπορεί επίσης να διενεργείται μεταξύ τμήματος και εταιρίας, όπως όταν δίνονται από την κορυφή προς τη βάση γενικές οδηγίες και πληροφορίες, ενώ από τη βάση προς την κορυφή μεταβιβάζονται, λιγότερο ή περισσότερο επιτυχώς, αντιδράσεις, εκθέσεις και σχόλια.

Η επικοινωνία αρχίζει όταν ο πομπός πληροφοριών θέλει να πει κάτι. Τότε κρίνει πώς θα το πει και με ποιο τρόπο θα το μεταβιβάσει. Η επικοινωνία φτάνει στο δέκτη της πληροφορίας, που σχηματίζει μια αντίληψη για αυτό που ακούει και το ερμηνεύει σύμφωνα με το υπόβαθρο των στάσεων και εμπειριών του. Το βασικό πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το νόημα που παίρνει πραγματικά ένα πρόσωπο μπορεί να μην είναι εκείνο που λέγεται και μεταβιβάζεται. Ο πομπός και ο δέκτης της πληροφορίας είναι διαφορετικά πρόσωπα. Πλήθος πραγμάτων μπορεί να συμβούν τα οποία είναι δυνατόν να παραποιήσουν τα μηνύματα που μεταβιβάζονται μεταξύ των ανθρώπων που επικοινωνούν. Οι ανάγκες και εμπειρίες των ανθρώπων τείνουν να χρωματίζουν αυτά που βλέπουν και ακούν. Μηνύματα που δεν είναι επιθυμητά, απωθούνται και άλλα μεγαλοποιούνται, δημιουργούνται από το τίποτα ή διαστρεβλώνονται από την πρωτογενή τους πραγματικότητα.

---

<sup>1</sup> Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001



## **1.2 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας<sup>2</sup>**

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα από τη συλλογική δράση των ανθρώπων. Ωστόσο, κάθε άτομο ξεχωριστά είναι ικανό να αναλάβει ανεξάρτητη δράση αφού μπορεί να μην είναι σύμφωνη με την πολιτική ή τις οδηγίες της οργάνωσης στην οποία ανήκει.

Μπορεί επίσης να μην αναφέρει σωστά τα άτομα που πρέπει να γνωρίζουν σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. Η καλή επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων αποτελεσμάτων.

Οι οργανισμοί υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία επηρεάζει την εργασία των εργαζομένων, την απόδοση και την ασφάλειά τους. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί αν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που την προκαλούν, αλλά και οι επιπτώσεις της, όχι μόνο θα γίνουν γνωστά σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτήν, αλλά επίσης θα κατανοηθούν και θα γίνουν αποδεκτά. Τα άτομα κινητοποιούνται από το σύστημα εξωτερικών αμοιβών, αλλά και από τις εσωτερικές αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο κινητοποιούνται, εξαρτάται από το μέγεθος της ευθύνης και τα περιθώρια επιτεύξεων που τους δίνει η θέση εργασίας τους, αλλά και από την προσδοκία ότι η αμοιβή τους θα είναι εκείνη που επιθυμούν και θα προέλθει από τις προσπάθειες που καταβάλλουν. Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεόμενες με αυτήν αμοιβές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, αλλά και προς άλλες κατευθύνσεις μέσα στην εταιρία. Πάνω από όλα οι καλές, αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζομένους ενημερωμένους για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν.

---

<sup>2</sup> Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001

Και αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά, είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

Ωστόσο, η έκταση στην οποία οι καλές επικοινωνίες δημιουργούν ικανοποιητικές μάλλον σχέσεις αντί να μετριάζουν απλώς τις μη ικανοποιητικές, μπορεί να μεγαλοποιηθεί. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των διοικητικών πρακτικών στη διάρκεια του αιώνα μας είναι ο τρόπος με τον οποίο εμφανίστηκαν διάφορες θεωρίες για τη διοίκηση, άσκησαν επιρροή για κάποιο διάστημα, για να αρχίσουν κατόπιν να παρακμάζουν. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η διοικητική θεωρία της καλής επικοινωνίας.

Η μέθοδος αυτή προσέγγισης των διοικητικών προβλημάτων βασίζεται στις ακόλουθες παραδοχές:

**α)** Οι ανάγκες και οι σκοποί τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης είναι, σε μακροχρόνια περίοδο, οι ίδιοι για κάθε οργάνωση. Οι ιδέες και οι στόχοι των μάνατζερ και των υπαλλήλων μπορούν να συνεταιριστούν σε ενιαίο εννοιολογικό πλαίσιο.

**β)** Οι όποιες διαφορές γνώμης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι αποτέλεσμα παρανοήσεων, που οφείλονται στο γεγονός ότι η μεταξύ τους επικοινωνία δεν είναι καλή.

**γ)** Η λύση του προβλήματος της εργασιακής διαμάχης βρίσκεται στη βελτίωση της οργανωσιακής επικοινωνίας.

Η θεωρία αυτή ασφαλώς όχι μόνο ελκυστική είναι, αλλά έχει και κάποια βασιμότητα. Το αδύνατο σημείο της είναι η γενικότητα των παραδοχών της, ιδίως της παραδοχής ότι οι τελικοί στόχοι και της διοίκησης και των εργαζομένων είναι κατ'ανάγκη ταυτόσημοι. Τα εμπειρικά δεδομένα, από χώρες με μεγάλη εμπειρία βιομηχανικής δημοκρατίας, υποδηλώνουν ότι οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, που μετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο μιας εταιρίας, ενδιαφέρονται κυρίως για τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας και δεν ενδιαφέρονται για άλλες πλευρές των εργασιών της εταιρίας τους.

Η θεωρία της καλής επικοινωνίας φαίνεται να πιστεύει ότι μια εταιρία μπορεί να καλλιεργήσει στους ανθρώπους της ένα πνεύμα αφοσίωσης, διατηρώντας τους καλά πληροφορημένους και συμπεριφερόμενη απέναντί τους με ευγένεια.

Ωστόσο, οι άνθρωποι που εργάζονται σε εταιρίες είναι περισσότερο αφοσιωμένοι σε άλλα, σημαντικότερα για αυτούς, πράγματα.

**Η ύπαρξη, όμως, διαφορετικών αφοσιώσεων και απόψεων σε έναν οργανισμό, δε σημαίνει ότι η επικοινωνία στερείται σημασίας. Αν όχι για κανέναν άλλο λόγο, η ανάγκη να συγκροτηθεί ένα καλό σύστημα επικοινωνίας γίνεται πιο επιτακτική όταν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις.** Παρακάτω θα αναφερθούμε αναλυτικά σε αυτό.

Ωστόσο, εκείνο που μπορεί να επιτύχει ένα τέτοιο σύστημα είναι να μετριάσει αυτές τις διαφορές και να προετοιμάσει το έδαφος μιας καλύτερης συνεννόησης καθώς και να επιλύσει αυτές τις διαφορές, διότι πάντα μια αποτελεσματική επικοινωνία έχει θετικά συμπεράσματα και για την επιχείρηση αλλά και για την ψυχολογία και την απόδοση των εργαζομένων σε αυτήν.

### **1.3 Προβλήματα επικοινωνίας<sup>3</sup>**

Τα προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- α)** Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας.
- β)** Οι άνθρωποι δε γνωρίζουν τι να μεταδώσουν.
- γ)** Οι άνθρωποι δε γνωρίζουν πώς να το μεταδώσουν.
- δ)** Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους.

Τα προβλήματα αυτά είναι όλα εξίσου σημαντικά, μολονότι η ανεπάρκεια σε οποιαδήποτε περιοχή μπορεί να προκαλέσει αποτυχίες επικοινωνίας, που δε θα είναι καθόλου εύκολο να θεραπευτούν. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνιών η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και να οργανωθεί ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας. Η στρατηγική, τα προγράμματα και τα συστήματα επικοινωνίας θα πρέπει να θεμελιώνονται στην κατανόηση των εμποδίων στην επικοινωνία.

---

<sup>3</sup> Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001

## 1.4 Εισαγωγή στις διαστάσεις της επικοινωνίας<sup>4</sup>

Όσο σοβαρή είναι η αποτελεσματική επικοινωνία για τις ανθρώπινες σχέσεις, άλλο τόσο είναι και για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας οποιασδήποτε επιχείρησης. Έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία.

Αν δεν υπάρχει επικοινωνία σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ξέρουν τι κάνουν οι συνάδελφοι τους, η διοίκηση δεν μπορεί να έχει την απαραίτητη εισροή πληροφοριών και δεν μπορεί να δώσει οδηγίες. **Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, συγκρούσεων, κακών αποφάσεων, έλλειψης συντονισμού και παρακίνησης έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία.**

Η αποτελεσματικότητα των τυπικών και άτυπων ομάδων και ιδιαίτερα των ευρύτερων κοινωνικών οργανώσεων είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού αυτή προσδιορίζει σε ένα σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη και τη μορφή των ανθρώπινων σχέσεων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, θέσεις και βαθμοί που υπάρχουν μέσα στις επιχειρήσεις επηρεάζουν τους τρόπους επικοινωνίας. Αυτές οι διαφορές αποτελούν εμπόδιο στην επικοινωνία, όσο και η μεγάλη γεωγραφική απόσταση. Ο Διευθυντής μπορεί εύκολα και γρήγορα να έρθει σε επαφή με το Γενικό Διευθυντή, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα, ενώ ο απλός εργαζόμενος αντιμετωπίζει μεγάλες δυσκολίες για να το πραγματοποιήσει. Αν κάποια στιγμή το καταφέρει θα επικοινωνήσει πολύ διαφορετικά απ'ό,τι ο Διευθυντής. Ιδιαίτερα για την ηγετική λειτουργία, η διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό μέσο άσκησης της, αφού η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων επιτυγχάνεται ουσιαστικά μέσω αυτής.

Σύμφωνα με τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άνθρωπο, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του, με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων,

---

<sup>4</sup> Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2003

ενεργειών και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του.

Από τον ορισμό αυτό γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία δεν είναι μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι επίσης, διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ ανθρώπων ή ομάδων.

Η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση μπορεί να εξετασθεί από τέσσερις πλευρές - διαστάσεις<sup>5</sup>: **Επικοινωνία μέσα στη Διοίκηση** (οριζόντια - διαγώνια), **Επικοινωνία προς τα Κάτω**, **Επικοινωνία προς τα Πάνω**, και **Άτυπη Επικοινωνία**.

#### **1.4.1 Επικοινωνία μέσα στη Διοίκηση<sup>6</sup>**

Η επικοινωνία (οριζόντια και διαγώνια) μέσα στη διοικητική ομάδα έχει μεγάλη σημασία, γιατί αποτελεί προϋπόθεση για την επικοινωνία με το προσωπικό της επιχείρησης. Όμως, όπως η φωτογραφία δεν μπορεί να είναι καθαρότερη από το αρνητικό από το οποίο εκτυπώθηκε, έτσι και οι Διευθυντές δεν μπορούν να μεταδώσουν καθαρότερα απ'ό,τι καταλαβαίνουν. Το γεγονός ότι το εύρος επιρροής της είναι τυπικά τουλάχιστον πολύ μεγαλύτερο από αυτό των υπόλοιπων υπαλλήλων κάνει αυτή τη μορφή επικοινωνίας ιδιαίτερα σημαντική. Από έρευνες έχει φανεί ότι οι μεγαλύτερες απώλειες στην επικοινωνία - περίπου τα 3/4 της συνολικής απώλειας- γίνονται μέσα στη διοικητική ομάδα. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αν η επικοινωνία σε αυτά τα επίπεδα δε λειτουργεί σωστά, τότε υπάρχουν πολλές πιθανότητες να μη λειτουργεί σωστά και στο επίπεδο των απλών υπαλλήλων.

Για να εξασφαλιστεί, αλλά και για να έχει θετικά αποτελέσματα η επικοινωνία σε αυτό το επίπεδο, οι παρακάτω ενέργειες μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες:

##### **1. Κατάρτιση Ρεαλιστικών Οργανογραμμάτων**

Η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει την επίσημη και την ανεπίσημη επιχειρησιακή δομή και τις σχέσεις εξουσίας, όπως αυτές υπάρχουν.

---

<sup>5</sup> Μπουραντάς Δ. - Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2003

<sup>6</sup> Μπουραντάς Δ. - Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2003

## **2. Κατάρτιση Περιγραφής Θέσεων**

Θα πρέπει να προσδιορισθούν οι αρμοδιότητες / υπευθυνότητες κάθε θέσης, να καθορισθεί η δικαιοδοσία του κατόχου κάθε θέσης, και τα κανάλια επικοινωνίας (οριζόντια, κάθετα) που πρέπει να ακολουθούνται.

## **3. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων**

Θα πρέπει να εξασφαλισθεί η καταλληλότητα, ουσιαστική και τυπική, του κατόχου κάθε θέσης και να ορισθεί ο ρυθμός αλλαγής των κατόχων.

## **4. Οργάνωση Κοινών Διατμηματικών Εργασιών**

Σε αυτές τις ομάδες εργασίας θα πρέπει να συμμετέχουν τόσο οι Διευθυντές, όσο και οι εργαζόμενοι χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων.

## **5. Αποθάρρυνση Αυταρχισμού και Διατμηματικών Τριβών**

Θα πρέπει να αποφεύγεται η ευνοιοκρατία μεταξύ των τμημάτων και να καθορίζονται ομοιόμορφα οι στόχοι και οι προσδοκίες για τα διάφορα τμήματα. Οι παραπάνω ενέργειες τοποθετούν την οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών στελεχών σε ένα ελεγχόμενο πλαίσιο, όπου το ανεπίσημο παίρνει επίσημο χαρακτήρα και προωθείται η άμεση συνεργασία και ο αποδοτικός συντονισμός των εργασιών μιας επιχείρησης. Μια επιπλέον προσπάθεια, που σε ορισμένες επιχειρήσεις θεωρείται απαραίτητη είναι η λειτουργία εστιατορίου, καφετέριας, ή αίθουσας συναντήσεων / αναψυχής για στελέχη, που προωθούν αυτό το είδος επικοινωνίας. Άλλα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι επιστολές, βιβλία, φυλλάδια, περιοδικά, καθώς και ανοικτές προγραμματισμένες συσκέψεις για συζήτηση προβλημάτων και ανταλλαγή απόψεων.

### **1.4.2 Η προς τα Κάτω Επικοινωνία<sup>7</sup>**

Είναι η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς και δείχνει τη ροή των πληροφοριών από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα κατώτερα. Ένα βασικό στοιχείο σε αυτού του είδους την επικοινωνία είναι ο βαθμός που αυτή δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Για να βελτιωθεί αυτή η τόσο σημαντική για την επιβίωση και ανάπτυξη ενός οργανισμού επικοινωνία, ο εκάστοτε προϊστάμενος χρειάζεται να ακολουθήσει ορισμένες

---

<sup>7</sup> Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2003

αρχές σε εργασιακό επίπεδο.

Έτσι θα πρέπει να παρέχει στους υφισταμένους του 'σωστή πληροφόρηση', να αναπτύξει θετική 'επικοινωνιακή στάση' και εμπιστοσύνη με τους υφισταμένους του.

Ο θετικός προϊστάμενος προσπαθεί να μοιρασθεί τις πληροφορίες που έχει με τους εργαζομένους, σύμφωνα με τις ανάγκες τους και να τους βοηθάει να αισθάνονται και να είναι πληροφορημένοι.

Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων, που το κύριο χαρακτηριστικό του είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αν λείπει η εμπιστοσύνη, τότε η ροή πληροφοριών μεταξύ ατόμων μειώνεται δραστικά, τα άτομα έχουν λιγότερη διάθεση να στείλουν μηνύματα και λιγότερους λόγους να εμπιστεύονται τα μηνύματα που λαμβάνουν. Αν οι υφιστάμενοι δεν εμπιστεύονται τους προϊσταμένους τους, τότε υπάρχουν μειωμένες πιθανότητες να ακούσουν ή να πιστέψουν τα μηνύματα της Διοίκησης. Χωρίς εμπιστοσύνη, οι εργαζόμενοι ψάχνουν να ανακαλύψουν το νόημα που βρίσκεται πίσω από τα μηνύματα δίνοντας λάθη σε περαιτέρω διαστρέβλωση τους και στη γέννηση διαδόσεων. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να προγραμματίζει την επικοινωνία. Καμιά πολιτική ή στρατηγική της Διοίκησης δεν θα είναι πλήρης και αποτελεσματική, αν δεν υπάρχει κάποιο πλάνο για το πώς θα μεταδοθεί στους ανθρώπους που επηρεάζονται από αυτήν. Τέλος, θα πρέπει να αποφεύγεται ο επικοινωνιακός κορεσμός. Το κλειδί για καλύτερη επικοινωνία είναι η ποιότητα και όχι η ποσότητα.

### **1.4.3 Η προς τα Πάνω Επικοινωνία<sup>8</sup>**

Η μορφή αυτή της επικοινωνίας αφορά τη ροή πληροφοριών που ξεκινά από τα κατώτερα και καταλήγει στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη γιατί συμπληρώνει την προηγούμενη και δίνει την ευκαιρία στους υφισταμένους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά δίνει στους προϊσταμένους την ευκαιρία να ελέγχουν τα δικά τους μηνύματα και να έχουν καλύτερη εικόνα της κατάστασης.

---

<sup>8</sup> Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2003

Αυτή η μορφή επικοινωνίας, λόγω του ότι εξαρτάται από τους προϊσταμένους απαιτεί αυξημένη ευαισθησία και από τις δύο πλευρές. Πολλές φορές οι έχοντες την εξουσία στις επιχειρήσεις τείνουν να αγνοούν τη σπουδαιότητα αυτής της επικοινωνίας ή να την επιδιώκουν περιστασιακά.

Τι μπορεί όμως να κάνει η Διοίκηση και ο κάθε προϊστάμενος για να ενθαρρύνει και να βελτιώσει αυτή τη μορφή επικοινωνίας;

Πρώτα απ'όλα θα πρέπει να υπάρχει ένα ευνοϊκό κλίμα επικοινωνίας. Η προς τα κάτω και η προς τα πάνω επικοινωνία είναι συμπληρωματικές μορφές επικοινωνίας. Η μία αποτελεί προϋπόθεση για την καλή λειτουργία της άλλης.

Για να βελτιώσουμε την προς τα πάνω επικοινωνία και να πάρουμε την κατάλληλη πληροφόρηση θα πρέπει η Διοίκηση να εγκαταστήσει ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών, μέσα από την τοποθέτηση κουτιών παραπόνων, επιστολών, των συγκεντρώσεων προσωπικού είτε τυπικά για την επισκόπηση ή την αποσαφήνιση μιας κατάστασης και την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών, είτε μέσα από άτυπες συγκεντρώσεις, που αυξάνουν τη συνοχή των ατόμων και δημιουργούν ένα πνεύμα αμοιβαίας κατανόησης. Από την πλευρά του, ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να διατηρεί το καλό κλίμα και σύστημα επικοινωνίας μέσα στην ομάδα του, θα πρέπει να προωθεί την πολιτική της "ανοικτής πόρτας", ώστε οι υφιστάμενοί του να αισθάνονται ότι ανά πάσα στιγμή μπορούν να μιλήσουν για τα προβλήματα που τους απασχολούν, και να δίνει έμφαση στο διάλογο για τη διατήρηση των ανθρώπινων σχέσεων και της καθημερινής επαφής με το προσωπικό. Ο εργαζόμενος από την πλευρά του, θα πρέπει να επιδιώκει το διάλογο και τις συναντήσεις με τον προϊστάμενό του για να αποσαφηνίζει τα μηνύματα, να συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων και στην ομαλή διεξαγωγή των εργασιών.

#### **1.4.4 Άτυπη Επικοινωνία<sup>9</sup>**

Παράλληλα με την τυπική επικοινωνία, δηλαδή εκείνη που η τυπική οργάνωση αναγνωρίζει και νομιμοποιεί, υπάρχει και η άτυπη. Η επικοινωνία δηλαδή που δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη.

---

<sup>9</sup> Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2003



Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται. Όσο πιο περιορισμένη ή μη αποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο.

Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατανοεί το ρόλο της άτυπης επικοινωνίας, να την αντιλαμβάνεται και να τη χειρίζεται ρεαλιστικά και προς όφελός της οργάνωσης και όχι αρνητικά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 2.1 Εισαγωγή

Οι οργανισμοί είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της σημερινής κοινωνίας και του τρόπου ζωής μας, καθώς τα άτομα που εργάζονται σε αυτούς ολοένα και αυξάνονται. Ως οργανισμός θα μπορούσε να οριστεί η συνεργασία δύο ή περισσότερων ατόμων με σαφείς αντικειμενικούς σκοπούς και μια ξεκάθαρη σχέση ιεραρχίας.

Δεδομένου ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από διάφορα άτομα, είναι λογικό και αναμενόμενο η δημιουργία εντός των οργανισμών διαφόρων ομάδων και υποομάδων μέσα σε κάθε μία ομάδα, που η κάθε μία έχει διαφορετικά συμφέροντα και διαφορετικούς ενδεχομένως επιμέρους στόχους να κυνηγήσει και να επιτύξει. Η αλληλεπιδραστική δράση (interaction) μεταξύ αυτών των ομάδων και υποομάδων, που μπορεί να έχει τόσο θετικά, όσο και αρνητικά αποτελέσματα, αποτελεί μέρος της Οργανωτικής ή Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, επιστημονικού κλάδου και χώρου μελέτης της συμπεριφοράς των ατόμων που εργάζονται στους οργανισμούς / επιχειρήσεις.

Ως κλάδος αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960, και παρόλο που συνδέεται με τη βιομηχανική ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την ιστορία και τις ανθρώπινες σχέσεις, διαφέρει από αυτές, στο ότι συνιστά την εφαρμογή δύο ή περισσότερων επιστημών της συμπεριφοράς, όπως η ψυχολογία, η ανθρωπολογία και η κοινωνιολογία. Ο Ζαβλανός<sup>10</sup> ορίζει την οργανωτική συμπεριφορά ως τον κλάδο "που περιγράφει, αναλύει, εξηγεί και προβλέπει την ανθρώπινη συμπεριφορά που εκδηλώνεται στο περιβάλλον της επίσημης δομής του οργανισμού".

Οι αντιθέσεις μέσα στο χώρο των οικονομικών οργανώσεων ή επιχειρήσεων είναι αναπόφευκτες, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω. Αυτός που φέρει την ευθύνη για τη διευθέτηση και εξομάλυνση των διαφόρων αντιθέσεων και συγκρούσεων που θα προκύψουν σε έναν οργανισμό είναι ο μάνατζερ.

---

<sup>10</sup> Ζαβλανός Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη, 2002

Ο μάνατζερ, υπεύθυνος για τη σωστό προγραμματισμό, τη σωστή οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού, οφείλει να αναγνωρίζει τις συνθήκες που μπορεί εν δυνάμει να προκαλέσουν συγκρούσεις, και σαφώς να λειτουργήσει ως διαμεσολαβητής ώστε οι αντιθέσεις που προκύπτουν να διευθετηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για τους εργαζόμενους, και ως απόρροια αυτού, και για τον ίδιο τον οργανισμό.

## **2.2 Αιτίες και Προληπτικά Μέτρα των Συγκρούσεων**

Οι αντιθέσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν εγκαίρως και σωστά, ώστε να μην επωαστούν σε συγκρούσεις. Αυτό επιτυγχάνεται πιο εύκολα, αν είναι γνωστή η πηγή τους.

Οι πηγές αντιθέσεων που μπορούν να αποτελέσουν αίτιο σύγκρουσης έχουν διάφορες μορφές και χρειάζεται η σωστή μελέτη της κάθε περίπτωσης συγκρούσεων για να εντοπιστούν τα σωστά αίτια, όπως επίσης και σωστό προγραμματισμό και οργάνωση για την εξάλειψη ή τουλάχιστον ελαχιστοποίηση των αιτιών πιθανών συγκρούσεων.

Ο Ζαβλανός<sup>11</sup> στην αναζήτηση των αιτιών των συγκρούσεων διακρίνει τις ακόλουθες πηγές αντιθέσεων:

### **✓ Προβλήματα επικοινωνίας**

Η κακή επικοινωνία, οι δυσκολίες που παρουσιάζονται σε αυτήν, η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών, όλα αυτά συντελούν στη δημιουργία εκνευρισμού και μη θετικής προδιάθεσης και αρνητικών συναισθημάτων απέναντι στο άτομο που έχει απέναντί του ένας εργαζόμενος.

### **✓ Προβλήματα στη δομή του οργανισμού**

Ο Corwin ερευνώντας σχετικά, βρήκε ότι το μέγεθος ενός οργανισμού σχετίζεται θετικά με τον αριθμό των αντιθέσεων, δηλαδή ότι όσο μεγαλύτερο μέγεθος έχει ένας οργανισμός, τόσο περισσότερες θα είναι οι συγκρούσεις και τόσο υψηλότερος θα είναι ο ρυθμός της έντασης των συγκρούσεων. Σύμφωνα με μελέτη του Corwin, "το μέγεθος της επιχείρησης, η διαφοροποίηση στη δομή και η ανομοιογένεια στο προσωπικό, συμβάλλουν στην οργανωτική ένταση, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και η συμμετοχή στο σύστημα

---

<sup>11</sup> Ζαβλανός Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη, 2002

εξουσίας αυξάνουν τις αντιθέσεις μόνο στην περίπτωση που αυτές υπάρχουν”, προβλήματα στη δομή του οργανισμού, αντιθέσεις μεταξύ ομάδων, ανθρωπικοί παράγοντες, γνωστικές αντιθέσεις, συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων, κ.λπ.), για αυτό και είναι σημαντικό για το διευθυντή ή τον μάνατζερ ενός οργανισμού να είναι σε θέση να τις διακρίνει, ώστε να επέμβει εγκαίρως.

#### ✓ **Αντιθέσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων**

Παρόλο που θεωρείται ότι οι ομάδες μπορούν να διευθετούν τα προβλήματά τους μόνες τους, μεταξύ των διαφόρων ομάδων αναπτύσσεται ένα αίσθημα ανταγωνισμού, που μπορεί να αποτελέσει αιτία ρήξης και σύγκρουσης. Αυτό είναι κάτι ανεπιθύμητο, ιδίως όταν οι εμπλεκόμενες στη σύγκρουση ομάδες καλούνται να συνεργαστούν για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

#### ✓ **Ανθρώπινοι παράγοντες**

Η αιτία αυτή συγκρούσεων σχετίζεται με την προσωπικότητα που έχει και προβάλλει ο κάθε εργαζόμενος σε έναν οργανισμό. Ο τρόπος με τον οποίο αντιδράει, η ικανοποίηση που δέχεται από την εργασία του, από τη θέση του μέσα στον οργανισμό, η φιλοδοξία και ο αυτοσεβασμός είναι μόνο μερικά από τα παραδείγματα του ανθρώπινου ψυχισμού που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, άρα και τις ισορροπίες σε έναν οργανισμό.

#### ✓ **Γνωστικές αντιθέσεις**

Και αυτή η αιτία σχετίζεται με την ανθρώπινη αντίδραση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται όχι μόνο βάσει ορθολογικών, αντικειμενικών και επιστημονικών στοιχείων, αλλά και βάσει εμπειριών προηγούμενων από πλευράς του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση.

Επίσης, την απόφασή του θα επηρεάσουν η εκπαίδευσή του, η ψυχολογική του κατάσταση τη δεδομένη στιγμή, καθώς και το κοινωνικό του υπόβαθρο. Οι αφανείς αυτοί λόγοι συνθέτουν τη γνωστική αντίδρασή του, και δεν είναι κατανοητοί και αντιληπτοί από τους υπολοίπους πάντα. Αυτό οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις, καθώς μπορεί να υποπτευθούν διαφορετικά κίνητρα από αυτά που όντως έχει, και να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις και ένταση.

✓ **Συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Ο βαθμός συμμετοχής τους, καθώς ακόμα και το ενδεχόμενο συμμετοχής τους προκαλεί εντάσεις σε έναν οργανισμό.

✓ **Άλλες αιτίες**

Όπως η έλλειψη πληροφοριών, η ασάφεια στην περιγραφή ενός ρόλου, οι προσωπικές διαφορές και αντιπαραθέσεις μεταξύ ατόμων και το περιβάλλον μπορούν επίσης να σταθούν αιτίες και αφορμές για αντιθέσεις και συγκρούσεις.

Ύψιο αναλυτικά, στην περίπτωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων, οι πιθανές αιτίες είναι οι διαφωνίες πάνω στις πολιτικές, στα σχέδια και στους αντικειμενικούς στόχους που θα ακολουθήσει μια εταιρία, και σαφώς και οι προσωπικοί λόγοι και συναισθηματικές αντιδράσεις που έχει το ένα άτομο για το άλλο. Στην περίπτωση της σύγκρουσης μεταξύ ομάδων, η πρώτη πιθανή αιτία είναι η αλληλεξάρτηση καθηκόντων ή οι εξαρτήσεις στόχων<sup>12</sup>.

Μέσα σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι κύριοι και επιμέρους στόχοι, οι διάφορες ομάδες πρέπει να συνεργάζονται σε μερικές περιπτώσεις ή σε κάποιες άλλες να εξαρτώνται η μία από την άλλη για κύριο κομμάτι της εργασίας τους, όπως για πληροφόρηση ή παροχή συγκεκριμένων μέσων.

Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να δημιουργηθεί ένταση, ή ακόμα και σοβαρή σύγκρουση, που θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στον οργανισμό, καθαρά εξαιτίας της αλληλεξάρτησης που διέπει μια τέτοια σχέση. Ενδεχόμενοι λόγοι για αύξηση της έντασης μπορεί να σταθεί η ασάφεια, ή η έλλειψη προγραμματισμού μεταξύ των ομάδων, ή μια αύξηση των απαιτήσεων της μιας εκ μέρους της άλλης. Παρόμοια, στην περίπτωση των εξαρτήσεων στόχων, μόνο η μία ομάδα εξαρτάται από την άλλη.

Η ανεξάρτητη ομάδα ενδέχεται να αποτελέσει πηγή έντασης, καθώς δεν έχει κίνητρο να συνεργαστεί, πέρα από τον προφανή. Η εξαρτημένη ομάδα είναι πιο πιεσμένη και εκφράζει αυτές τις πιέσεις.

---

<sup>12</sup> Ζαβλανός Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη, 2002

Άλλες αιτίες για σύγκρουση ομάδων σημειώνει την απουσία κατάλληλων κριτηρίων για αποτίμηση απόδοσης και ανταμοιβής, τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων ομάδων, και το πρόβλημα της σωστής κατανομής των πόρων. Οι διαφορές μεταξύ των ομάδων που υπάρχουν σε έναν οργανισμό μπορεί να αποτελέσουν αιτία σύγκρουσης, καθώς στοιχεία όπως η έκφραση των στόχων και ο επιθυμητός χρόνος επίτευξής τους μπορεί να διαφέρει από ομάδα σε ομάδα.

Κάτι τέτοιο θα προκαλέσει ένταση, διαφωνίες και εν τέλει σύγκρουση ανάμεσά τους. Τέλος, τα επιμέρους τμήματα ή ομάδες ενός οργανισμού, για τη σωστή διαχείριση και λειτουργία τους, χρειάζονται διάφορα μέσα και διάφορους πόρους.

Δεδομένου ότι ο οργανισμός / επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένους πόρους ή συγκεκριμένη ποσότητα αυτών, η σωστή κατανομή πόρων σε κάθε ομάδα / τμήμα είναι μεν απόφαση του διοικητικού τμήματος, αλλά υπόκειται στις επικρίσεις των διαφόρων ομάδων που βασίζονται στους πόρους αυτούς για τη σωστή διεκπεραίωση της εργασίας τους. Έτσι δημιουργούνται διαφωνίες και εντάσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων για την απόκτηση του αναγκαίου υλικού. Οι εντάσεις αυτές γίνονται πιο έντονες, όπως παρατηρεί ο Bennett, στην περίπτωση που γίνονται περικοπές στους πόρους και απαιτείται αναδιανομή των εναπομεινάντων, και στην περίπτωση που αποκτώνται νέοι πόροι και απαιτείται η διανομή τους στις ομάδες.

Επιπλέον λόγους και αιτίες για συγκρούσεις γράφει ο Bennett σε σχετικό κεφάλαιο σε βιβλίο του, όπου σημειώνει τη μη σωστή επικοινωνία ως αιτία δημιουργίας ασαφειών στους αντικειμενικούς στόχους ενός τμήματος, ή ακόμα και του οργανισμού. Επίσης, με τη μη σωστή και διαρκή επικοινωνία η περιγραφή ενός ρόλου δεν θα είναι ακριβής, και έτσι το άτομο που καλείται να τον εκπληρώσει δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες και απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντός του.

Επιπροσθέτως, η φτωχή συνεργασία και η έλλειψη συνοχής και ομαδικού πνεύματος συνιστούν μια ακόμη αιτία για συγκρούσεις.

Αν και τα όρια αυτής της αιτίας αλληλοκαλύπτονται με αιτίες που έχουν ήδη αναφερθεί, αποτελεί μεμονωμένη αιτία.

Έχει παρατηρηθεί, κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις, ότι η δημιουργία ομαδικού πνεύματος συμβάλλει θετικά και καθοριστικά στη σωστή επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων, μέχρι το βαθμό της συμφιλίωσης ή συμβιβασμού χωρίς την επέμβαση τρίτου ατόμου.

Η ζητούμενη αυτή συνοχή είναι σαφώς πιο δύσκολο να επιτευχθεί σε έναν μεγάλο οργανισμό. Παρόλα αυτά, σε οργανισμούς που τους διέπουν ιδεαλιστικοί στόχοι, όσο μεγάλοι και αν είναι, παρατηρείται μεγαλύτερος βαθμός συνοχής, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν παρατηρούνται συγκρούσεις. Οι εντάσεις απλώς φαίνονται να εξομαλύνονται ως ένα βαθμό. Επίσης ρόλο για τη συνοχή παίζει και η οργανωτική δομή ενός οργανισμού. Σε οργανισμούς με μεγάλο αριθμό τμημάτων που δρουν ανεξάρτητα, ή σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητα το ένα από το άλλο, η δημιουργία συνοχής και ομαδικού πνεύματος είναι πιο δύσκολη και εξαρτάται σαφώς από το διευθυντικό μέρος του οργανισμού να προσπαθήσει για τη δημιουργία αυτού. Μια τέτοια προσπάθεια θα ήταν η επιπλέον παροχή ορισμένων υπηρεσιών στους εργαζομένους, όπως εσωτερικός παιδικός σταθμός για φύλαξη των μικρών παιδιών των εργαζόμενων μητέρων, ή η δημιουργία δραστηριοτήτων εντός και εκτός του εργασιακού χώρου, που θα απευθύνονται σε όλους τους εργαζόμενους και θα δημιουργούν το αίσθημα του ανήκειν μεταξύ τους.

Έναν τελευταίο λόγο που σημειώνει ο Bennett είναι η εισαγωγή / πρόσληψη στον οργανισμό νέων ατόμων.

Κάτι τέτοιο μπορεί ενδεχομένως να δημιουργήσει εντάσεις, ξεκινώντας από το επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων, άμα τα νέα αυτά άτομα έχουν διαφορετικό παρελθόν, και διαφορετικές απόψεις και οπτικές γωνίες από το ήδη υπάρχον προσωπικό.

## **2.3 Τρόποι Αντιμετώπισης και Μέτρα Παρέμβασης των Συγκρούσεων**

Οι Blake και Mouton<sup>13</sup> (1964) στη μελέτη τους προτείνουν πέντε τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ ατόμων μέσα στον οργανισμό συνδυάζοντας δύο διαστάσεις: α) το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα (concern for production), β) το ενδιαφέρον για ανθρώπους (concern for people).

Ο συνδυασμός των προαναφερθέντων δύο διαστάσεων εντάσσει τους ακόλουθους πέντε τρόπους διαπραγμάτευσης: ενσωμάτωση (problem solving), παραχώρηση (withdrawing), επιβολή (forcing), αποφυγή (smoothing) και συμβιβασμός (compromising).

Στη συνέχεια ο Thomas<sup>14</sup> (1976) χρησιμοποιεί στο υπόδειγμα του παρόμοιες διαστάσεις: α) επιθυμία για ικανοποίηση προσωπικών ενδιαφερόντων (party's desire for own concern), β) επιθυμία για ικανοποίηση ενδιαφερόντων τρίτων (party's desire for other's concern).

Ο συνδυασμός των δύο διαστάσεων καταλήγει σε πέντε τρόπους διοίκησης συγκρούσεων: ενσωμάτωση (collaborating), παραχώρηση (accommodating), επιβολή (competing), αποφυγή (avoiding), συμβιβασμός (compromise) - (βλέπε κεφάλαιο 3).

Ο Pruitt<sup>15</sup> (1983) στη μελέτη του προτείνει τέσσερα αντί για πέντε συλλ. διαπραγμάτευσης με βάση δύο διαστάσεις: 1) ενδιαφέρον για ατομικά αποτελέσματα (concern about own outcomes) και 2) ενδιαφέρον για αποτελέσματα τρίτων (concern about other's outcomes).

Οι τρόποι διοίκησης συγκρούσεων που προτείνουν διάφοροι συγγραφείς παρουσιάζουν αναλογία ως προς τα στοιχεία που εσωκλείουν καθώς και τις διαστάσεις πάνω στις οποίες αναπτύσσονται (Rahim & Shapiro 2000).

---

<sup>13</sup> Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964) The managerial grid. Houston, TX: Gulf Publishing

<sup>14</sup> Thomas, K. W. (1976) Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook in industrial and organizational psychology, 889-935. Chicago: Rand McNally

<sup>15</sup> Pruitt, D. G. (1983) Strategic choice in negotiation. American Behavioural Scientist, 27, 167-194



Βασισμένος στις μελέτες των Blake και Mouton (1964)<sup>16</sup> και Thomas (1976)<sup>17</sup> ο Rahim<sup>18</sup> (1983) προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων στηριζόμενο επίσης σε δύο βασικές διαστάσεις: α) Το ατομικό ενδιαφέρον (concern for self) και β) το ενδιαφέρον για τους άλλους (concern for other's).

Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στον βαθμό (υψηλός βαθμός- χαμηλός βαθμός) στον οποίο ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους.

Η δεύτερη διάσταση εξηγεί τον βαθμό στον οποίο (υψηλός βαθμός-χαμηλός βαθμός) ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τους στόχους που έχουν θέσει τα άτομα με τα οποία σχετίζεται.

Οι δύο αυτές διαστάσεις περιγράφουν τα κίνητρα ενός ατόμου ή μιας ομάδας κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης.

---

<sup>16</sup> Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964) The managerial grid. Houston, TX: Gulf Publishing

<sup>17</sup> Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook in industrial and organizational psychology, 889-935. Chicago: Rand McNally

<sup>18</sup> Rahim, M. A. (1983a) Rahim Organizational Conflict Inventory-II.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΩΣ 'ΕΞΟΜΑΛΥΝΤΗΣ' ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Η επικοινωνία στις οργανώσεις αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα λειτουργίας της και ολοκλήρωσής της. Αποτελεί τον λόγο που επιφέρει πρόοδο και εξέλιξη, ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων της. Χαρακτηρίζεται ως το βασικό στοιχείο της επιτυχίας και όχι άδικα.

Στις σύγχρονες πολυπληθείς επιχειρήσεις - οργανισμούς, συναντάμε άπειρες πληροφορίες, μηνύματα, ιδέες που μεταφέρονται καθημερινά μεταξύ των μελών της. Έτσι λοιπόν θα πρέπει η επικοινωνία να είναι καλή προς όφελος όλων, και των μελών αλλά και της επιχείρησης. Τα μηνύματα θα πρέπει να μεταφέρονται με ακρίβεια, με προσοχή, με σύνεση, να είναι κατάλληλα για να μπορούν όλοι να τα καταλάβουν και να ανταποκριθούν σε αυτά χωρίς εντάσεις και προβλήματα που πιθανόν να δημιουργηθούν από μία κακή πληροφόρηση.

Μερικά γενικά σημεία που αφορούν στην καλή επικοινωνία μπορούμε να πούμε ότι είναι ο σκοπός της επικοινωνίας, τα νοήματα των μηνυμάτων και η ανατροφοδότηση αυτών όπου είναι απαραίτητη διαδικασία για την κατανόηση αλλά και την διόρθωση και την ρύθμιση των μηνυμάτων.

Με την καλή επικοινωνία μεταφέρονται πληροφορίες αλλά και γνώσεις, οι απόψεις, τα πρότυπα και οι αξίες μεταβάλλονται ή ενισχύονται και η επιχείρηση λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη της κατοχυρώνεται και κερδίζει θετικά αποτελέσματα αφού μιλάμε για μία μεγάλη ομάδα που συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν όλα τα μέλη της στο βαθμό που επιτρέπεται στον καθένα.

Η συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, είναι λοιπόν σπουδαία, για αυτό και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στο «χτίσιμο» της, (οργανωσιακής επικοινωνίας). Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών, που αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό και μάλιστα έχει αποδειχτεί έμπρακτα (από πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που κατέρρευσαν αν και ήταν «υγιείς» από προβλήματα εσωτερικής φύσεως) ότι αν κλονιστούν οι σχέσεις των υπαλλήλων τότε η

κάμψη, η πτώση, η αποτυχία είναι το αποτέλεσμα. Είναι λοιπόν η αποτυχία και η κάμψη ο στόχος μιας επιχείρησης;

Η απάντηση βέβαια είναι γνωστή σε όλους. Στον εργασιακό χώρο λοιπόν η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος.

Όπως αναφέραμε παραπάνω υπάρχουν πέντε τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων: ενσωμάτωση στόχων (integration), παραχώρηση (obliging), επιβολή (dominating), αποφυγή (avoiding) και συμβιβασμός (compromising) (Rahim 1995<sup>19</sup> - πίνακας 3.1).

**Πίνακας 3.1**

<b>Στυλ Διοίκησης Συγκρούσεων</b>	Ενδιαφέρον για Ατομικούς στόχους	Ενδιαφέρον για Στόχους τρίτων
<b>Ενσωμάτωση</b>	Υψηλός βαθμός	Υψηλός βαθμός
<b>Παραχώρηση</b>	Χαμηλός βαθμός	Υψηλός βαθμός
<b>Επιβολή</b>	Υψηλός βαθμός	Χαμηλός βαθμός
<b>Αποφυγή</b>	Χαμηλός βαθμός	Χαμηλός βαθμός
<b>Συμβιβασμός</b>	Μεσαίος βαθμός	Μεσαίος βαθμός

#### **α) Ενσωμάτωση στόχων (integrating)**

Η ενσωμάτωση στόχων προϋποθέτει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για ατομικούς στόχους όσο και στόχους τρίτων. Η χρησιμοποίηση της ενσωμάτωσης για χειρισμό διαφωνιών μέσα στην επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ανοιχτή επικοινωνία (άτυπη), συνεχή ροή πληροφόρησης καθώς και εξέταση των διαφωνιών των δύο μερών για να βρεθεί μία κοινά αποδεκτή λύση (Hocker & Wilmot 1998)<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Rahim, M. A. (1995), *Managing conflict in organizations* (2nd ed.), Westport, CT: Praeger

<sup>20</sup> Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1998), *Interpersonal conflict* (5ed). Madison, WI: Brown & Benchmark

Η συγκεκριμένη μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων θεωρείται η πλέον ενδεδειγμένη σε περιπτώσεις διαφωνιών σε πολύπλοκα θέματα που έχουν να κάνουν με στρατηγικούς στόχους και πολιτικές μακροχρόνιου σχεδιασμού μέσα στον οργανισμό.

Επιπλέον η ενσωμάτωση στόχων εντάσσεται στη διαδικασία χρησιμοποίησης ικανοτήτων, πληροφόρησης και άλλων πόρων ώστε να αναγνωρισθεί ή να επαναπροσδιορισθεί ένα πρόβλημα και να αναπτυχθούν αποτελεσματικές εναλλακτικές επίλυσης του. Το συγκεκριμένο στυλ διαπραγμάτευσης συνδέεται με υψηλό βαθμό αφοσίωσης των ενδιαφερομένων μερών ώστε η διαφωνία να διοικηθεί αποτελεσματικά μέσω της συνεργασίας τους (Rahim 1992).

Το στυλ της ενσωμάτωσης (integration) χαρακτηρίζεται από δύο παραμέτρους: την αντιπαράθεση (confrontation) και την επίλυση προβλημάτων (problem solving). Η αντιπαράθεση εσωκλείει ανοιχτή και άμεση επικοινωνία, αμφίδρομη ροή πληροφόρησης, μελέτη εναλλακτικών λύσεων και εποικοδομητική ανάλυση διαφωνιών με σκοπό την εύρεση λύσης που μεγιστοποιεί το κοινό όφελος.

Η ενσωμάτωση στόχων στο πλαίσιο της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων συμβάλλει στη δημιουργική επίλυση των τελευταίων (Rahim & Shapiro 2000)<sup>21</sup>.

Γενικότερα η ενσωμάτωση στόχων κρίνεται ως το πλέον κατάλληλο για την αποτελεσματική εναρμόνιση διαδικασιών και ολοκλήρωση δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της επιχείρησης και σημαντικότερη τη συμμετοχή της άτυπης επικοινωνίας.

## **β) Παραχώρηση (obliging)**

Η παραχώρηση ως τρόπος διαπραγμάτευσης δηλώνει χαμηλό ενδιαφέρον για ατομικούς στόχους και υψηλό ενδιαφέρον για στόχους τρίτων. Η συγκεκριμένη μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων συνδέεται με προσπάθεια μείωσης της έντασης των διαφωνιών και ανάδειξης κοινών στοιχείων με σκοπό την ικανοποίηση των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους (Rahim 2001)<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Shapiro, B. P. (2000) Can marketing and manufacturing coexist? Harvard Business Review, September-October, 113-121

<sup>22</sup> Rahim, M. A. (2001) Managing conflict in organizations (3rd ed.). Westport, CT: Praeger

Η παραχώρηση ως στρατηγική μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά όταν ο ένας από τους δύο πρωταγωνιστές έχει τη θέληση να θυσιάσει κάτι δικό του ή να υπακούσει στις απαιτήσεις του άλλου μέρους με την ελπίδα να πάρει κάτι σε αντάλλαγμα όταν το χρειαστεί σε μεταγενέστερο όμως χρόνο.

Παράλληλα ο συγκεκριμένος τρόπος διαπραγμάτευσης θεωρείται κατάλληλος όταν ο πρωταγωνιστής της σύγκρουσης δεν έχει ουσιαστική γνώση του θέματος στο οποίο έχει αναπτυχθεί διαφωνία ή όταν οι βάσεις δύναμης του σε σχέση με τους άλλους συμμετέχοντες στην σύγκρουση είναι περιορισμένες (Rahim & Shapiro 2000)<sup>23</sup>. Επίσης σε αυτό τον τρόπο η σημασία της επικοινωνίας είναι ιδιαίτερη λόγω του ότι ναι μεν υπάρχει η δυνατότητα της παραχώρησης, αλλά τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης θα χρησιμοποιήσουν τη δύναμη της επικοινωνίας για να προωθήσουν τελικά τις δικές τους προσδοκίες και πιστεύω για διάφορους λόγους και γόητρο.

### **γ) Επιβολή (dominating)**

Η επιβολή χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για ατομικούς στόχους και χαμηλό ενδιαφέρον για στόχους τρίτων. Ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων που προσπαθούν να επιβάλλουν τους στόχους τους με κάθε διαθέσιμο τρόπο και χωρίς να υπολογίζουν το κόστος συχνά αγνοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του άλλου μέρους και προσανατολίζονται σε ένα στυλ διαπραγμάτευσης κερδίζω – χάνω (Rahim & Shapiro 2000). Στα πλαίσια της πίεσης (forcing) για την επιτυχία των ατομικών στόχων συχνά χρησιμοποιείται και το διαθέσιμο απόθεμα δύναμης που έχει ο πρωταγωνιστής μέσω της τυπικής επιρροής του.

Η επιβολή απόψεων και στόχων χρησιμοποιείται κυρίως για θέματα ελάσσονος σημασίας ή όταν χρειάζεται να ληφθεί μια γρήγορη απόφαση και σε αυτό η σημασία της καλής χρήσης της γλώσσας και κατ' επέκταση της επικοινωνίας βοηθάει ιδιαίτερα στην εξομάλυνση των συγκρούσεων που δημιουργούνται από αυτό τον 'βάρβαρο' τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

Οι εντολές του προϊσταμένου στους υφισταμένους του για θέματα ρουτίνας ή εργασίες που απαιτούν γρήγορη εκτέλεση είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα

---

<sup>23</sup> Shapiro B. P. (2000) Can marketing and manufacturing coexist? Harvard Business Review, September-October, 113-121

χρησιμοποίησης της μεθόδου της επιβολής απόψεων ενδοεπιχειρησιακά (Rahim 2001)<sup>24</sup>.

Η επιβολή ως τρόπος διαπραγμάτευσης κρίνεται ως μη κατάλληλος όταν: α) το θέμα της διαφωνίας είναι πολύπλοκο, β) η λήψη απόφασης προϋποθέτει συνεργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα και γ) οι πρωταγωνιστές της σύγκρουσης διαθέτουν παρεμφερείς βάσεις δύναμης.

### **δ) Αποφυγή (avoiding)**

Η αποφυγή δηλώνει χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για ατομικούς στόχους όσο και για στόχους τρίτων. Ο συγκεκριμένος τρόπος διαπραγμάτευσης χρησιμοποιείται όταν το σημείο στο οποίο εντοπίζεται διαφωνία είναι μικρής σημασίας ή όταν πρόκειται για θέματα τακτικής ή ελιγμών σε σχέση με τους άλλους πρωταγωνιστές. Επίσης σε περίπτωση που ένας πρωταγωνιστής αντιλαμβάνεται ότι το κόστος διαχείρισης μιας σύγκρουσης είναι μεγαλύτερο από το όφελος επίλυσης της σύγκρουσης συνήθως αναδιπλώνεται και αποφεύγει τη διαπραγμάτευση (Rahim 2001)<sup>25</sup>.

Γενικότερα η αποφυγή εσωκλείει το στοιχείο της αναβολής διαπραγμάτευσης για μεταγενέστερο χρονικό σημείο και της απομάκρυνσης από μια αντιλαμβανόμενη απειλή, χωρίς να ικανοποιούνται ούτε οι ατομικοί στόχοι, ούτε οι στόχοι τρίτων (Rahim & Shapiro 2000)<sup>26</sup>.

Όσον αφορά στρατηγικούς στόχους του οργανισμού η αποφυγή ως τρόπος διαπραγμάτευσης κρίνεται ως μη κατάλληλη στην πλειοψηφία (Nicotera 1995)<sup>27</sup>.

### **ε) Συμβιβασμός (compromising)**

Η τακτική του συμβιβασμού από την πλευρά ενός ατόμου ή μίας ομάδας χαρακτηρίζεται από μία ενδιάμεση στάση όσον αφορά το ενδιαφέρον για προσωπικούς στόχους και το ενδιαφέρον για στόχους τρίτων.

---

<sup>24</sup> Rahim, M. A. (2001), *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Praeger

<sup>25</sup> Rahim, M. A. (2001), *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Praeger

<sup>26</sup> Shapiro, B. P. (2000), Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, September-October, 113-121

<sup>27</sup> Nicotera, A., M. (1995), *Conflict and organizations: Communicative processes*. Albany, NY: State University of New York Press

Στον συμβιβασμό τα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιούν συνήθως στυλ διαπραγμάτευσης της μορφής «πάρε δώσε» και προσπαθούν να «μοιράσουν τη διαφορά» ώστε να φτάσουν αμοιβαία σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις (Hocker & Wilmot 1998)<sup>28</sup>.

Στο συγκεκριμένο τρόπο, η επικοινωνία δείχνει το μεγαλείο της, τη δύναμή της, αφού μόνο με αυτή μπορεί να γίνει πράξη ο συμβιβασμός για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Όπως είναι σε θέση να διαχειριστεί τη γλώσσα καλύτερα και να προωθήσει να συμφέροντά του αποτελεσματικότερα, αυτός θα καταφέρει να εξομαλύνει τις τυχόν συγκρούσεις με τους συναδέλφους του αλλά και να κερδίσει τις προσδοκίες του.

Ο συμβιβασμός μεταξύ των ενδιαφερομένων χρησιμοποιείται, όταν οι στόχοι των μερών που συγκρούονται αποκλείονται αμοιβαία ή όταν οι βασικοί πρωταγωνιστές είναι το ίδιο ισχυροί (Rahim 1985).

Γενικότερα ο συμβιβασμός ως στυλ διαπραγμάτευσης δεν θεωρείται κατάλληλος στο πλαίσιο της επίλυσης πολύπλοκων προβλημάτων τα οποία απαιτούν αποτελεσματική εναρμόνιση στόχων των εμπλεκόμενων μερών (Rahim 2001)<sup>29</sup>.

Οι Hoy και Miskel δίνουν οκτώ οδηγίες - προτάσεις που πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του.

**1. Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού:** Έστω αν υποθέσουμε ότι ο προϊστάμενος μιας επιχείρησης έχει μια καλή ιδέα την οποία θέλει να μεταδώσει στο προσωπικό του, θα πρέπει πρώτα να καθορίσει τον σκοπό για τον οποίο θέτει αυτήν την πληροφορία στο κανάλι της επικοινωνίας και μετά να την ανακοινώσει.

**2. Προσδιορισμός του ακροατηρίου:** Τα χαρακτηριστικά που έχουν οι αποδέκτες επηρεάζουν το νόημα του μηνύματος για αυτό και θα πρέπει να κωδικοποιήσουμε το μήνυμα και να βρούμε με ποιο μέσο θα το προωθήσουμε, ανάλογα πάντα με το σε ποιόν προορίζεται.

---

<sup>28</sup> Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1998), *Interpersonal conflict* (5ed). Madison, WI: Brown & Benchmark

<sup>29</sup> Rahim, M. A. (2001) *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Praeger

**3. Διαμόρφωση της επικοινωνίας:** Η κωδικοποίηση θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να ταιριάζει στη σχέση ανάμεσα στον αποστολέα και τον αποδέκτη, με τελικό σκοπό την μείωση παραμόρφωσης από τον αποδέκτη.

**4. Καθορισμός του μέσου:** Το μήνυμα μπορεί να αποσταλεί με διαφορετικά λεκτικά μέσα όπως προφορικά, γραπτά, κ.λπ.

**5. Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος:** Για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική πρέπει το ερέθισμα να μπορεί να γίνεται δεκτό από τον αποδέκτη. Η αποδοχή είναι φυσιολογικό φαινόμενο που βασίζεται στις ανάγκες και τα κίνητρα του αποδέκτη και στο θόρυβο και τις συνθήκες του περιβάλλοντος του οργανισμού.

**6. Ο χρόνος:** Το μήνυμα θα πρέπει να δίνεται την κατάλληλη χρονική στιγμή για να έχει μεγάλο ψυχολογικό αντίκτυπο.

**7. Ο όγκος:** τα κανάλια της επικοινωνίας εύκολα υπερφορτώνονται τόσο με λεκτικό όσο και με έντυπο υλικό. Πρέπει να μειώνεται το πλήθος των πληροφοριών.

**8. Μέτρηση των αποτελεσμάτων:** Η χρησιμοποίηση της ανατροφοδότησης είναι η πιο σπουδαία μέθοδος βελτίωσης της επικοινωνίας. Πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις όπου χρειάζονται.

Οι διευθυντές από τα διαφορετικά τμήματα χρησιμοποιούν τη διαπραγμάτευση προκειμένου να ενσωματωθούν οι στόχοι τους. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση συγκρούσεων συσχετίζεται θετικά με τη διανομή πληροφοριών και την οργανωτική εκμάθηση μέσα στις οργανώσεις. Εάν οι ανώτεροι υπάλληλοι δεν διαχειρίζονται τις συγκρούσεις αποτελεσματικά τότε η ροή πληροφοριών μπορεί να μην είναι επαρκής.

Όταν ένα τμήμα θεωρεί ότι τα ενδιαφέροντα απειλούνται, προκύπτουν δυσκολίες επικοινωνίας που οδηγούν σε συγκρούσεις υψηλής έντασης (Hocker & Wilmot 1998)<sup>30</sup>. Η χαμηλή ένταση στην επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση συσχετίζεται αρνητικά με την κατανόηση των στόχων και των διαδικασιών στην υπηρεσιακή ομαδική βάση.

---

<sup>30</sup> Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1998), *Interpersonal conflict (5ed)*. Madison, WI: Brown & Benchmark



Παραδείγματος χάριν, τα εμπόδια επικοινωνίας έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στο συντονισμό μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και της E&A κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων. Οι άτυπες συνεδριάσεις γίνονται σπάνιες και η συμμετοχική διαχείριση αποθαρρύνεται (Perks 2000)<sup>31</sup>.

Υπό αυτές τις συνθήκες η διανομή πληροφοριών μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης δεν είναι αποτελεσματική.

Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σχετικά με τα στρατηγικά ζητήματα απαιτεί συνεργασία μεταξύ των διευθυντών και ολοκλήρωση των διαδικασιών βάσει του στρατηγικού προγραμματισμού (Claycomb 2000)<sup>32</sup>.

Τα λειτουργικά τμήματα που έχουν ακριβείς περιγραφές εργασίας είναι σε θέση να ενσωματώσουν τους στόχους και τα ενδιαφέροντά τους.

Παραδείγματος χάριν ο καθορισμός εργασίας για τα τμήματα πωλήσεων και το εμπορικό τμήμα, σε συνδυασμό με τις επίσημες συνεδριάσεις, συμβάλλουν στον αποτελεσματικό χειρισμό της σύγκρουσης.

Επιπλέον η περιστροφή εργασίας και η κοινή λήψη αποφάσεων συσχετίζονται θετικά με την ενσωμάτωση των στόχων (Dewsnap 2000)<sup>33</sup>.

Η ενσωμάτωση των στόχων μεταξύ των διάφορων τμημάτων είναι μια προστιθέμενης αξίας δραστηριότητα, δεδομένου ότι η νέα γνώση αναπτύσσεται συνεχώς.

Η ολοκλήρωση μπορεί να ρυθμιστεί μέσω της υιοθέτησης της συμμετοχικής διαχείρισης της ανάπτυξης, ανοιχτής επικοινωνίας, και της επίτευξης υψηλού βαθμού συμμετοχής.

Είναι απίθανο όλα τα τμήματα και τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό να αφομοιώνουν μια πληροφορία με τον ίδιο τρόπο. Οι ομάδες κατέχουν διαφορετικές πληροφορίες, λόγω της φύσης των εργασιών κάθε τμήματος.

---

<sup>31</sup> Perks, H. (2000) Marketing Information Exchange Mechanisms in Collaborative New Product Development. The Influence of Resource Balance and Competitiveness. *Industrial Marketing Management*, 29 (2), 179-189.

<sup>32</sup> Claycomb, C., Germain, R., & Droge, C. (2000), The effects of formal strategic marketing planning on the industrial firm's configuration, structure, exchange patterns, and performance. *Industrial Marketing Management*, 29, 219-234.

<sup>33</sup> Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000), The sales marketing interface in consumer packaged-goods companies: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 109-119

Μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων. Επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε ένα τμήμα μπορεί να μην είναι γνωστά σε κάποιο άλλο, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πρώτο τμήμα μπορεί να μην είναι κατανοητές από το δεύτερο.

**Η έλλειψη πληροφοριών και η μη κατανόηση των αποφάσεων μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα.**

Επιπλέον, ακόμα και όταν τα τμήματα έχουν τις ίδιες πληροφορίες, μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις.

Για παράδειγμα, το τμήμα προώθησης πωλήσεων μπορεί να υποστηρίζει μια αύξηση των πωλήσεων, αλλά το τμήμα παραγωγής να θεωρεί ότι αυτή η αύξηση είναι αδύνατη επειδή ο μηχανολογικός εξοπλισμός του εργοστασίου δεν είναι σε θέση να παράγει τα απαιτούμενα προϊόντα. **Επομένως, οι διαφορετικές πληροφορίες και απόψεις οδηγούν σε συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού.**

Εδώ λοιπόν έρχεται να αποδείξει αυτό που λέμε 'επικοινωνία' δηλαδή η δημιουργία, μετάδοση, ερμηνεία και αξιοποίηση των πληροφοριών την αξία της. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι μία καλή επικοινωνία λειτουργεί ως 'εξομαλυντής' των συγκρούσεων. Δηλαδή, συγκρούσεις και εντάσεις μέσα στις οργανώσεις θα υπάρχουν πάντα, δεν είναι δυνατόν να μην υπάρχουν διαφωνίες.

Πολλές φορές οι διαφωνίες χρειάζονται μέσα στις επιχειρήσεις για να ακούγονται πολλές απόψεις και προτάσεις που φυσικά θα αλληλοσυγκρούονται, αλλά αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τον επαναπροσδιορισμό των στόχων και τη λήψη της καλύτερης δυνατής απόφασης. Η καλή επικοινωνία λοιπόν, θα λειτουργήσει ως 'εξομαλυντής' των συγκρούσεων και των εντάσεων που δημιουργούνται μέσα στις οργανώσεις μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα αυτές οι εντάσεις και συγκρούσεις να διαχειριστούν και να λυθούν άμεσα, έτσι ώστε να μη χαθεί πολύτιμος χρόνος για άλλες διαδικασίες.

Όσο κι αν η 'τεχνολογία' έχει προσφέρει πολύτιμες υπηρεσίες στην Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων, αυτή δεν μπορεί να διαχειριστεί τις τυχόν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων όσο κι αν αποξενώνει τις σχέσεις τους.

Η επικοινωνία -ο τρόπος σκέψης, ο οποίος μεταμορφώνεται σε ήχο, ομιλία- είναι αυτή η οποία δίνει την ευκαιρία στους ανθρώπους-εργαζόμενους να τοποθετηθούν και να αναδείξουν τις δικές τους σκέψεις και προτάσεις και φυσικά έτσι να παράγουν διάλογο, ο οποίος άλλες φορές θα είναι έντονος και οξύς και άλλες πιο εποικοδομητικός. Το αποτέλεσμα όμως θα είναι ότι η επικοινωνία προσφέρει σημαντικές πληροφορίες στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων μέσα στις οργανώσεις διότι δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να έχουν διαφορετικές τοποθετήσεις και απόψεις με αποτέλεσμα αν υπάρξουν αντιλογίες μέσα από το διάλογο να επικρατήσει και να προκύψει η βέλτιστη απόφαση και λύση των προβλημάτων. Επιπλέον η καλή επικοινωνία έχει ως αποτέλεσμα να εξάγει και διαφορετικές βέλτιστες λύσεις, οι οποίες προτείνονται από τα διάφορα στελέχη των οργανώσεων και αυτές να δημιουργούν 'θετικές' κόντρες μεταξύ αυτών για το ποια τελικά θα επικρατήσει. Επομένως με την καλή επικοινωνία γίνονται και πιο αποδοτικοί και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μέσα στις επιχειρήσεις, ισχυροποιούν και ενδυναμώνουν τα 'πιστεύω' τους.

Συνοψίζοντας αξίζει να αναφέρουμε ξανά ότι η επικοινωνία είναι μία δραστηριότητα στην οποία οι υπάλληλοι, οι μάνατζερ, οι διευθυντές οι πελάτες αξιοποιούν τις διατιθέμενες πληροφορίες. Η δραστηριότητα αυτή παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία των οργανισμών γιατί επηρεάζει άμεσα όλες τις διοικητικές λειτουργίες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **CRETA FARM: ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

#### **4.1 Αντικείμενο και στόχος έρευνας**

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζουμε τον όμιλο Creta Farm και προσπαθούμε να προσεγγίσουμε έννοιες Διοίκησης και Οργάνωσης αυτού.

Η έρευνά μας πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου (κατέπекταση συνέντευξη) και κύριος - μοναδικός συμμετέχων σε αυτή, ήταν ο κύριος Σπύρος Ραπτάκης, ο οποίος απάντησε σε συγκεκριμένες ερωτήσεις που του απήγγειλα. Οι ερωτήσεις αναφέρονται σε αριθμό ιεραρχικών επιπέδων, στους τρόπους διευθέτησης των συγκρούσεων, στην κουλτούρα της επιχείρησης, στην απόδοση, ανταμοιβή και επιβράβευση των εργαζομένων και γενικά στον τρόπο οργάνωσης του ομίλου (οργανόγραμμα) – (βλέπε ερωτηματολόγιο στο παράρτημα).

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τις εξής ενότητες:

- Ιστορικά στοιχεία της Creta Farm
- Ανάλυση επιχειρησιακού περιβάλλοντος και στρατηγικής της Creta Farm
- Εταιρική Κουλτούρα της Creta Farm
- Οργανωτικός Σχεδιασμός – Παρουσίαση οργανογράμματος της Creta Farm
- Ανάλυση περιεχομένου οργανωσιακών συνθηκών και συστήματος κινήτρων στη Creta Farm
- Περιγραφή τύπων ομάδων, Λειτουργία ομάδων στη Creta Farm
- Διοίκηση Συγκρούσεων και επικοινωνία στελεχών στη Creta Farm

Αυτή είναι η Creta Farm, για την οποία θα έχετε την ευκαιρία να διαβάσετε αναλυτικότερα και με εκτενή αναφορά για αυτή παρακάτω.



Μέσα στα όρια αυτών των ενοτήτων θα προσπαθήσουμε να σας κάνουμε όσον το δυνατόν καλύτερα να καταλάβετε τον τρόπο σκέψης και οργάνωσης της επιχείρησης που επιλέξαμε να μελετήσουμε. Γενικά δηλαδή να κατανοήσουμε την εταιρική κουλτούρα με βάση την οποία λειτουργεί.

Στόχος αυτής της μελέτης είναι ο προσδιορισμός της εταιρικής κουλτούρας - παρά τις δυσκολίες που υπάρχουν, λόγω του ότι εργαζόμαστε ως εξωτερικοί παρατηρητές-, της διοίκησης των συγκρούσεων μεταξύ ατόμων, τη διοίκηση της αλλαγής και της οργάνωσης αλλά και διοίκησης δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

## **4.2 Ιστορικά στοιχεία της Creta Farm<sup>34</sup>**

Η Creta Farm είναι μια αμιγώς ελληνική καθετοποιημένη επιχείρηση, εύρωστη και δυναμική, που ελέγχει πλήρως την παραγωγή, μεταποίηση και εμπορία των προϊόντων που παράγει. Το αντικείμενο της δραστηριότητας της είναι η παραγωγή, εκτροφή πάχυνση χοιρινών, η επεξεργασία, συσκευασία κατάψυξη και διάθεση νωπού, ψυγμένου και κατεψυγμένου κρέατος και κρεατοσκευασμάτων, η παραγωγή αλλαντικών, η εμπορία τροφίμων καθώς και η παραγωγή κτηνοτροφών.

Η καθετοποίηση της παραγωγής επιτρέπει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους καθώς καταργείται το κόστος μεσολάβησης και επιπλέον επιτρέπει τον πλήρη έλεγχο σε όλα τα στάδια της παραγωγής. Η Creta Farm είναι μοναδική εταιρία στο είδος της πιστοποιημένη με τρία ISO9001:2000 για τη μονάδα παραγωγής αλλαντικών, επίσης, ISO9001:2000 για τη χοιροτροφική μονάδα και ISO14001 για τη διαχείριση του περιβάλλοντος. Η διατήρηση της ποιότητας στα υψηλότερα επίπεδα εξασφαλίζεται επίσης με τη χρήση του συστήματος HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points).

Η δυναμικότητα του ομίλου σήμερα ανέρχεται σε παραγωγή 100 τόνων αλλαντικών ημερησίως (1 βάρδια), 80.000 χοίρων ετησίως, 30.000 τόνους ζωοτροφών ετησίως (1 βάρδια).

---

<sup>34</sup> Ιστοσελίδα Creta Farm: [www.cretafarm.gr](http://www.cretafarm.gr)

Ο όμιλος διαθέτει 5 υποκαταστήματα, στόλο 150 ιδιόκτητων φορτηγών ψυγείων, 800 άτομα προσωπικό εκ των οποίων ένα μεγάλο ποσοστό είναι επιστημονικό προσωπικό. Τέλος διαθέτει 4 θυγατρικές εταιρίες.

Ο Όμιλος Creta Farm αποτελείται: ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΒΕΕ, και οι θυγατρικές της είναι<sup>35</sup>:

❖ **ΦΑΡΜΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΑΒΕΕ**

❖ **ΚΡΕΤΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕ**

❖ **ΤΕΤΟΦΑΡΜΑ ΑΕ**

❖ **ΕΥΡΟΚΡΕΤΑ ΑΒΕΤΤΕ**

Ας αναφερθούμε πιο αναλυτικά και με χρονικά στοιχεία ίδρυσης για τις παραπάνω θυγατρικές:

**ΦΑΡΜΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΑΒΕΕ**

Τον Αύγουστο του 2000 η εταιρία απέκτησε σε πλειστηριασμό τις εγκαταστάσεις της εταιρίας ΕΛΒΙΚ ΑΕ, στα μεγάλα Καλύβια Τρικάλων, εκτάσεως 820 στρεμμάτων περίπου μετά του εξοπλισμού (μηχανήματα, αυτοκίνητα, λοιπός εξοπλισμός) και των επ'αυτού κτισμάτων επιφανείας 55.000 τ.μ. περίπου.

Η εταιρία ιδρύθηκε την 29-6-2000 με έδρα την περιοχή Λατζιμά του Δήμου Αρκαδίου Ρεθύμνου. Αντικείμενο εργασιών της εταιρίας είναι η παραγωγή, εκτροφή και πάχυνση ζώων, η παραγωγή κτηνοτρόφων εν γένει, η επεξεργασία, συσκευασία, κατάψυξη και διάθεση νωπού, και κατεψυγμένου κρέατος, η εμπορία των παραγομένων ειδών και άλλων συναφών ειδών παραγωγής τρίτων.

**ΚΡΕΤΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕ**

Η εταιρία ιδρύθηκε την 11-12-2000 με την επωνυμία ΚΡΕΤΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ και το διακριτικό τίτλο "CRETA TRADE" με έδρα την περιοχή Λατζιμά του δήμου Αρκαδίου, Ρεθύμνου. Αντικείμενο εργασιών της εταιρίας είναι η εμπορία νωπών και κατεψυγμένων κρεάτων και λοιπών τροφίμων, η επεξεργασία, συσκευασία, κατάψυξη και διάθεση νωπού και κατεψυγμένου κρέατος ως και προϊόντων ή υποπροϊόντων αυτού. Είναι

---

<sup>35</sup> Ιστοσελίδα Creta Farm: [www.cretafarm.gr](http://www.cretafarm.gr)

θυγατρική εταιρία της "ΦΑΡΜΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΑΕ" με συμμετοχή 80% και από 10% έκαστος οι κ.κ. Εμμανουήλ και Κωνσταντίνος Δομαζάκης.

### **ΤΕΤΟΦΑΡΜΑ ΑΕ**

Η Creta Farm ABEE απέκτησε από την οικογένεια Τετώρου το 60% της εταιρίας ΤΕΤΟΦΑΡΜΑ ΑΕ, αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα και τη διοίκηση της εταιρίας, τον Οκτώβριο του 2000.

Σήμερα και δαπανώντας σταδιακά 5,8εκ.€ περίπου για την εξαγορά των μετοχών, ελέγχει το 95% της εταιρίας. Παράλληλα η οικογένεια Δομαζάκη ελέγχει το υπόλοιπο 5% του μετοχικού της κεφαλαίου. Έδρα της εταιρίας ΤΕΤΟΦΑΡΜΑ ΑΕ είναι η ΣΥΝΤΟΒΙΣΤΡΑ ΠΡΑΣΤΟΥ ΚΥΝΟΥΡΙΑΣ. Εκτείνεται σε οικόπεδο 266 στρεμμάτων με δομημένο χώρο 24.000 τ.μ. Αντικείμενο εργασιών της είναι η παραγωγή ζωοτροφών, η παραγωγή χοιρινού κρέατος και η εμπορία του.

Διαθέτει μονάδα αναπαραγωγής πατρογονικών ζώων υψηλού γενετικού δυναμικού, δυναμικότητας 250 χοιρομητέρων, η οποία θεωρείται μια από τις τρεις καλύτερες της Ελλάδας, μετά την αντίστοιχη μονάδα της Creta Farm. Επίσης, διαθέτει υπερσύγχρονο σφαγείο κατασκευής 1999 το οποίο φέρει τις απαραίτητες άδειες και εγκρίσεις τις Ευρωπαϊκής Ένωσης γεγονός που δίνει τη δυνατότητα εξαγωγής κρέατος προς την Ε.Ο.Κ. Τέλος, η ΤΕΤΟΦΑΡΜΑ διαθέτει δίκτυο διανομής, στόλο 15 φορτηγών αυτοκινήτων και προσωπικό 54 ατόμων.

### **ΕΥΡΟΚΡΕΤΑ ΑΒΕΤΤΕ**

Η εταιρία ιδρύθηκε την 17-5-1998 με έδρα το Ρέθυμνο. Αντικείμενο εργασιών της είναι η παραγωγή και εμπορία φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων, η δημιουργία δικτύου τουριστικών γραφείων, η ανάληψη και κατασκευή τεχνικών έργων ιδιωτικού τομέα. Η εταιρία ανήκει στους κ.κ. Εμμανουήλ και Κωνσταντίνο Δομαζάκη με ποσοστό 50% έκαστος.

Η εταιρία επενδύει συνεχώς στην έρευνα και στην ανάπτυξη πρωτοποριακών προϊόντων. Το γεγονός αυτό, δεδομένης της πλήρους καθετοποίησης, έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία και διάθεση πρωτοποριακών και μοναδικών σειρών προϊόντων, με υψηλή προστιθέμενη αξία, όπως η σειρά "0-3%", η σειρά "Έν Ελλάδα" η σειρά "Κρητικό Κρέας", η σειρά "Βιολογικό Χοιρινό" και η σειρά "Creta Farm Μεσογειακό Τραπέζι", που έκανε πρόσφατα την εμφάνισή της

στην ελληνική αγορά.

Η άριστη γνώση του πρωτογενή τομέα και της βιομηχανικής παραγωγής, η γνώση της αγοράς, το πανελλαδικό δίκτυο διανομής, τα ικανότατα στελέχη που πλαισιώνουν τη Διοίκηση σε συνάρτηση με το δυναμικό μάρκετινγκ αποτελούν εχέγγυα για τη δυναμική εξάπλωση της Creta Farm στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη.

Ας ξεκινήσουμε τώρα μία ιστορική αναδρομή<sup>36</sup> του Ομίλου Creta Farm, έτσι ώστε να γνωρίσουμε από κοντά πως έχει φτάσει, μέχρι εδώ, αυτή η μεγάλη εταιρία τροφίμων, να είναι δηλαδή μία από τις πιο ανταγωνιστικές σε όλη την Ελλάδα και όχι μόνο.

Το 1970 η οικογένεια Δομαζάκη ιδρύει την πρώτη οργανωμένη μονάδα παραγωγής χοιρινού κρέατος στην Κρήτη.

Σε μία έκταση 100 στρεμμάτων με δομημένο χώρο 5.000 τ.μ. και κάτω από τις πιο αυστηρές προδιαγραφές μπαίνουν τα θεμέλια για τη δημιουργία της μεγάλης σημερινής επιχείρησης.

Έπειτα από 15 χρόνια η Creta Farm δημιουργεί το σφαγείο, ενώ το 1987 το τμήμα παραγωγής αλλαντικών.

Καθώς η τροφοδοσία γίνεται από τις δικές της ποικιλίες χοιρινών, όλα τα προϊόντα της υπόκεινται σε εκτεταμένους επιστημονικούς ελέγχους σε όλα τα στάδια παραγωγής. Αυτή η καθετοποίηση της παραγωγής είναι η εγγύηση της Creta Farm για φρέσκα, ελεγμένα, ποιοτικά προϊόντα.

Το 1990 όταν αναλαμβάνει η σημερινή Διοίκηση, ξεκινάει η επέκταση της μονάδας και ολοκληρώνεται το 1992. Πλέον ο χώρος της Creta Farm εκτείνεται σε 300 στρέμματα με δομημένο χώρο 35.000 τ.μ.

Στα χρόνια που ακολουθούν, 1993-2000, η Creta Farm εξελίσσεται και εξαπλώνεται συνεχώς, οργανώνοντας το δίκτυο πωλήσεων της σε στρατηγικά σημεία σε όλη την Ελλάδα. Δημιουργεί τα 5 υποκαταστήματά της με την παρακάτω σειρά: Ηράκλειο Κρήτης, Αθήνας, Θεσσαλονίκης, Λάρισας και Πάτρας.

---

<sup>36</sup> Ιστοσελίδα Creta Farm: [www.cretafarm.gr](http://www.cretafarm.gr)



Επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητάς της, εξελίσσει συνεχώς τα προϊόντα της και επενδύει σε επιστημονικές έρευνες.

Τουλάχιστον 200 διαφορετικά προϊόντα της Creta Farm βρίσκονται σήμερα στα ράφια και τους πάγκους των Super Markets.

Το 2000 θεωρείται ορόσημο έτος για την πορεία και την εξέλιξη της εταιρίας. Τον Απρίλιο του 2000 η εταιρία εισάγει τις μετοχές της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών αντλώντας από τη δημόσια εγγραφή περίπου 16,35 εκ.€ τα οποία και επενδύει στην υλοποίηση του επεκτατικού της προγράμματος. Το ίδιο έτος η θυγατρικής της ΦΑΡΜΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ εξαγοράζει τα πάγια της πρώην ΕΛΒΙΚ στα Μ. Καλύβια του Ν. Τρικάλων έναντι 3,32 εκ.€.

Επίσης το 2000 πραγματοποιείται και η εξαγορά του 60% της ΤΕΤΟΦΑΡΜΑ στο Άστρος Κυνουρίας.

Το 2002 η Creta Farm πραγματοποιεί ακόμα μια εξαγορά στρατηγικής σημασίας. Εξαγοράζει τα πάγια στοιχεία της ΚΑΡΝΑ στον Αγ. Στέφανο του Ν. Αττικής, έναντι 5,87 εκ.€, με σκοπό αρχικά να μεταφέρει το υποκατάστημα των Αθηνών και στην πορεία να δημιουργήσει μια ακόμα μονάδα παραγωγής αλλαντικών.

### **4.3 Ανάλυση επιχειρησιακού περιβάλλοντος και στρατηγικής – εταιρική κουλτούρα της Creta Farm<sup>37</sup>**

Ο κλάδος του κρέατος στην Ελλάδα αποτελεί έναν παραδοσιακό τομέα δραστηριότητας, ο οποίος τα τελευταία χρόνια εκσυγχρονίζεται και αναδιοργανώνεται, αποκτώντας βιομηχανικό χαρακτήρα. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε το πρόγραμμα ανάπτυξης της κτηνοτροφίας, καθώς και η είσοδος μεγάλων καθετοποιημένων επιχειρήσεων, οι οποίες απέσπασαν μερίδιο αγοράς από τις παραδοσιακές μονάδες.

Εντούτοις ο κλάδος παραμένει κατακερματισμένος σε έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλη ανομοιογένεια, τόσο ως προς το μέγεθος της παραγωγής, όσο και ως προς τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας και του δικτύου διανομής.

---

<sup>37</sup> Επισημάνσεις κυρίου Σπύρου Ραπτάκη

Οι παραγωγικές βιομηχανικές επιχειρήσεις διακρίνονται βάσει του αντικειμένου δραστηριότητάς τους σε αυτές που ασχολούνται με το χοιρινό, το βόειο και το αιγοπρόβειο κρέας, καθώς και σε αυτές που δραστηριοποιούνται στη παραγωγή κρέατος πουλερικών. Επιπλέον, στον κλάδο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις επεξεργασίας – τεμαχισμού – τυποποίησης κρέατος, καθώς και σύνθετες μονάδες με ποικίλη δραστηριότητα (παράγουν περισσότερα από ένα είδος κρέατος). Ο εισαγωγικός τομέας περιλαμβάνει αρκετές μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, ορισμένες από τις οποίες ασχολούνται παράλληλα με την εισαγωγή και εμπορία αλλαντικών, αλιευμάτων και λοιπών ειδών διατροφής.

Το κρέας αποτελεί βασικό είδος διατροφής για τον Έλληνα καταναλωτή. Οι τιμές των προϊόντων σε σχέση με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών προσδιορίζουν το βαθμό υποκατάστασης μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών κρέατος. Επίσης, η αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα ορισμένων ειδών κρέατος, έχει αποτελέσει κατά καιρούς ρυθμιστικό παράγοντα της ζήτησης.

Ο παραγωγικός τομέας του κρέατος περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό γεωργικών εκμεταλλεύσεων παραδοσιακού χαρακτήρα. Η έλλειψη οικονομικών πόρων περιορίζει την παραγωγική τους δυναμικότητα με αποτέλεσμα να καλύπτουν κυρίως τις ανάγκες της τοπικής αγοράς στην οποία εντάσσονται. Οι εν λόγω μονάδες ασχολούνται κυρίως με την παραγωγή αιγοπρόβειου κρέατος.

Από την άλλη πλευρά, τα περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς κρέατος μετά το 1960, συνέβαλαν στην ανάπτυξη μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων, πολλές από τις οποίες αποτελούν πλέον καθιερωμένες μονάδες. Παράλληλα εισήλθαν στον κλάδο και επιχειρήσεις παραγωγής παρεμφερών προϊόντων, όπως αλλαντικά, παρασκευάσματα κρέατος, κ.ά., οι οποίες πραγματοποίησαν στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης με σκοπό τον καλύτερο έλεγχο της παραγωγής και της μείωσης του κόστους.

Ο παραγωγικός τομέας συμπληρώνεται με επιχειρήσεις επεξεργασίας – τυποποίησης κρέατος, οι οποίες παρουσιάζουν ανάπτυξη στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, καλύπτοντας έτσι την αυξανόμενη ζήτηση.

Παράγοντες του κλάδου θεωρούν ότι η ελληνική αγορά είναι κορεσμένη, καθώς η κατά κεφαλή ζήτηση και ως αποτέλεσμα κατανάλωση κρέατος

κυμαίνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα, σε σχέση με τα αντίστοιχα μεγέθη των χωρών της Ε.Ε. Το γεγονός αυτό δε δημιουργεί σημαντικά περιθώρια αύξησης της συνολικής κατανάλωσης, ενώ στο προσεχές μέλλον ενδέχεται να σημειωθούν αυξομειώσεις της ζήτησης μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών κρέατος, σύμφωνα με τις ίδιες πηγές, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξανόμενη προτίμηση των καταναλωτών για προϊόντα υψηλής ποιότητας και προστιθέμενης αξίας (επώνυμα τυποποιημένα προϊόντα, σταθερής ποιότητας). Το γεγονός αυτό δικαιολογεί την ανάπτυξη των εταιριών επεξεργασίας – τυποποίησης κρέατος τα τελευταία χρόνια, καθώς και τη δημιουργία ανάλογων μονάδων στις εγκαταστάσεις των παραγωγικών εταιριών.

Η χώρα μας καταλαμβάνει την τελευταία θέση μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών σε ότι αφορά τις εξαγωγές, οι οποίες συρρικνώθηκαν σημαντικά, κατά 24% το 2001, με αποτέλεσμα στην Ελλάδα να αντιστοιχεί μόλις το 0,35% των κοινοτικών εξαγωγών. Μέσα σε αυτό το δυσμενές κλίμα και την εμφανή καθίζηση του παγκοσμίου εμπορίου, η Creta Farm έχει διεισδύσει δυναμικά στην Ευρωπαϊκή αγορά και έχει κάνει ήδη βήματα επιτυχίας.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Creta Farm στη χαώδη αγορά των 300 εκατ. καταναλωτών της Ε.Ε., στον έντονο διεθνή ανταγωνισμό, απέναντι σε ώριμες και κορεσμένες αγορές, είναι τα προϊόντα της, τα αλλαντικά νέας γενιάς όπως η σειρά "0-3%", η σειρά "Εν Ελλάδι" αλλά και η σειρά "Creta Farm Μεσογειακό Τραπέζι", που έκανε πρόσφατα την εμφάνισή της στην ελληνική αγορά. Πρόκειται για τρεις πρωτοποριακές και καινοτόμες σειρές που διαφοροποιούνται από τα κοινά προϊόντα του ανταγωνισμού, ικανοποιούν απόλυτα τις ανάγκες του σύγχρονου ευρωπαίου καταναλωτή και συνάδουν με τη διεθνή τάση για υγιεινή διατροφή με χαμηλά λιπαρά και χοληστερόλη. Επίσης, το brand name Creta Farm ενισχύει ακόμη περισσότερο τη φιλοσοφία που διέπει τα προϊόντα αυτά καθώς παραπέμπει στην παγκοσμίου φήμης κρητική διατροφή και μακροζωία.

Εξίσου σημαντικά στοιχεία είναι η καθετοποιημένη παραγωγή που εξασφαλίζει τον πλήρη έλεγχο της άριστης ποιότητας καθώς και το αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό.

Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από το άνοιγμα της εταιρίας στις αγορές της Ευρώπης είναι ποικίλα. Οι ξένες αγορές θα ανοίξουν νέους ορίζοντες και θα αποφέρουν σημαντικά οφέλη. Η απορροφητικότητα των ξένων αγορών και οι επενδύσεις που θα αποδώσουν άμεσα, θα επιφέρουν ακόμα μεγαλύτερη οικονομική ανάπτυξη στην Creta Farm, αύξηση του μεγέθους και της ισχύος της καθώς και ανάδειξή της σε ηγετική δύναμη στην εγχώρια αγορά και δυναμική παρουσία στις αγορές της Ευρώπης.

Η αντιμετώπιση του ξένου ανταγωνισμού θα φέρει πρωτοποριακές ιδέες για νέα προϊόντα αλλά και συνεχή βελτίωση των υπαρχόντων. Η εξωστρέφεια και οι διαρκείς προσπάθειες για την αντιμετώπιση των ξένων αγορών θα εξασφαλίσουν ωριμότητα και υπεροχή, που αποτελούν πολύτιμο εφόδιο και προβάδισμα έναντι εκείνων των οποίων οι εμπειρίες περιορίζονται στα όρια της εγχώριας αγοράς. Τέλος, η εταιρία θα αποκτήσει μεγαλύτερη τεχνογνωσία, συνδέσμους στο εξωτερικό και ετοιμότητα για νέους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν.

Η πορεία των εξαγωγικών δραστηριοτήτων της Creta Farm με όπλο το δίπτυχο καινοτομία - ποιότητα, που θα αποτελέσει το εχέγγυο για την εκμετάλλευση των ξένων αγορών, θα προωθήσει και θα αναδείξει ταυτόχρονα την εικόνα της Ελλάδας και της ελληνικής παραγωγής και θα δώσει μια ανάσα οξυγόνου στο εμπορικό ισοζύγιο. Με δεδομένο ότι έχουν ανοίξει οι αγορές και πλέον μιλάμε για μια παγκόσμια αγορά, η Creta Farm απασχολεί έναν αρκετά μεγάλο αριθμό ξένων εργαζομένων (από τη χώρα της Ινδίας). Υπάρχουν επίσης σκέψεις και κινήσεις που γίνονται για επέκταση του ομίλου και σε άλλες αγορές εντός και εκτός Ευρώπης. Η εταιρία δεν έχει ιδρύσει ακόμη κάποια θυγατρική σε αυτές τις αγορές, είναι όμως στα άμεσα σχέδιά της.

Εξαγωγές βέβαια γίνονται, ενώ κάποια από τα προϊόντα της επιχείρησης έχουν πατενταριστεί μέχρι και σε 90 χώρες. Αυτά λοιπόν εντάσσονται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Το 85-90% της παραγωγής βρίσκεται στα γραφεία τους στην Κρήτη. Στα γραφεία του Κρουονερίου βρίσκεται ένα μικρό κομμάτι της παραγωγής και όλα τα γραφεία (Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, οικονομική διεύθυνση, διεύθυνση marketing, κ.τ.λ.).

Η εταιρία αυτή τη στιγμή διερευνά τις προοπτικές διείσδυσης στις μεγάλες αγορές της Ευρώπης με τις πρωτοποριακές σειρές της "0-3%" και "Εν Ελλάδι" και θεωρεί σχεδόν βέβαιο τη δυναμική παρουσία των προϊόντων της σε αυτές.

Η Creta Farm εφαρμόζει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISO14001 έχει ανάγκη την περιβαλλοντική πολιτική σε πρώτιστο ζήτημα της ίδιας αλλά και των θυγατρικών της εταιριών.

Συμμεριζόμενη τις εγχώριες και διεθνείς ανησυχίες για το περιβάλλον εφαρμόζει όλες τις απαραίτητες νομοθεσίες και τεχνολογίες γύρω από αυτό. Η συνεργασία της εταιρίας με ελληνικούς και ξένους οίκους σε ζητήματα περιβάλλοντος καθώς και η επαφή της με εγχώρια κρατικά πανεπιστημιακά ιδρύματα αλλά και οι επενδύσεις που πραγματοποιεί στη προστασία του περιβάλλοντος την καθιστούν στην κορυφή των εταιριών του χώρου όσον αφορά στα μέτρα κατά της περιβαλλοντικής μόλυνσης.

<sup>38</sup>Όσον αφορά τον τομέα του marketing, η εταιρία διαθέτει ένα δυναμικό και οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων και διανομής για την προώθηση στην εγχώρια αγορά των προϊόντων που παράγει. Συγκεκριμένα, το δίκτυο πωλήσεων της εταιρίας εκτείνεται στο μεγαλύτερο μέρος της Ελληνικής Επικράτειας, καλύπτοντας πάνω από 5.000 ενεργά σημεία πώλησης.

Επισημαίνεται ότι το δίκτυο πωλήσεων και διανομής της Creta Farm αφορά κυρίως σε χονδρικές πωλήσεις.

Στην αγορά της Κρήτης η εταιρία μέσω της έδρας της στο Ρέθυμνο και του υποκαταστήματός της στο Ηράκλειο, διαθέτει τα προϊόντα της (νωπό χοιρινό κρέας, κρεατοσκευάσματα - αλλαντικά - λοιπά εμπορεύματα) κατευθείαν στους πελάτες της με ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα.

Στην υπόλοιπη εγχώρια αγορά η εταιρία προωθεί τα προϊόντα της (κρεατοσκευάσματα- αλλαντικά και λοιπά) μέσω 5 υποκαταστημάτων, 84 αντιπρόσωπων - χονδρέμπορων ενώ προμηθεύει απευθείας 27 μεγάλες αλυσίδες Super Markets.

Η εταιρία διαθέτει εκτεταμένο πελατολόγιο. Η επιλογή των πελατών τους γίνεται με βάση αυστηρά οικονομικά κριτήρια, προκειμένου να εξασφαλίζεται χαμηλό επίπεδο επισφαλειών.

---

<sup>38</sup> Ιστοσελίδα Creta Farm: [www.cretafarm.gr](http://www.cretafarm.gr)

Η πελατειακή βάση της εταιρίας αφορά κυρίως τελικούς πελάτες (Super Markets και καταστήματα μαζικής εστίασης) και εμπόρους χονδρικής.

Η Διεύθυνση Πωλήσεων έχει την ευθύνη των πωλήσεων στους υπάρχοντες πελάτες της εταιρίας αλλά και τη διεύρυνση της υπάρχουσας πελατειακής βάσης.

Οι εγκαταστάσεις διανομής - διακίνησης προϊόντων και εμπορευμάτων της Creta Farm περιλαμβάνουν πέντε αυτόνομα κέντρα διακίνησης σε Ηράκλειο Κρήτης, Αθήνα, Πάτρα, Θεσσαλονίκη και Λάρισα, άρτια εξοπλισμένα με ειδικούς χώρους αποθήκευσης, ψυκτικούς θαλάμους και εξειδικευμένα τμήματα διανομής.

Το υποκατάστημα Αθηνών συντονίζει το δίκτυο Αττικής, ανατολικής Στερεάς Ελλάδας, και Νήσων Αιγαίου. Η Δυτική Κρήτη (νομοί Ρεθύμνου και Χανίων) συντονίζεται από την έδρα της εταιρίας στο Δήμο Ρεθύμνου, ενώ το υποκατάστημα Ηρακλείου συντονίζει την Ανατολική Κρήτη (νομοί Ηρακλείου και Λασιθίου). Η Πελοπόννησος, το δυτικό τμήμα της Στερεάς Ελλάδος και τα Ιόνια Νησιά καλύπτονται από το υποκατάστημα Πατρών. Η Θεσσαλία καλύπτεται από το υποκατάστημα στη Λάρισα. Το υποκατάστημα της Creta Farm στη Θεσσαλονίκη συντονίζει το δίκτυο της Βόρειας Ελλάδας.

Οι παραπάνω χώροι των υποκαταστημάτων χαρακτηρίζονται από την σωστή οργάνωση και την παρουσία του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού, ώστε να εξασφαλίζεται τόσο η άριστη λειτουργία των κέντρων διανομής ως προς την παραλαβή και παράδοση, όσο και η ασφαλής συντήρηση των προϊόντων σε ειδικά διαμορφωμένους ψυκτικούς θαλάμους.

Η παράδοση των προϊόντων και εμπορευμάτων της εταιρίας γίνεται, κατά το μεγαλύτερο μέρος, με ιδιόκτητα φορτηγά αυτοκίνητα ψυγεία, προς όλα τα σημεία πώλησης στην Ελλάδα, εκτός των νησιών του Αιγαίου και Ιονίου που η μεταφορά τους γίνεται με μεταφορικά μέσα τρίτων.

Η εταιρία διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο εμπορικών αντιπροσώπων - χονδρεμπόρων, το οποίο καλύπτει τα γεωγραφικά σημεία που δεν δύναται να εξυπηρετηθούν μέσω υποκαταστημάτων λόγω της μεγάλης τους απόστασης από αυτά.

Ειδικότερα, το δίκτυο εμπορικών αντιπροσώπων της εταιρίας, είναι δομημένο με τρόπο τέτοιο ώστε να παρέχει: α) πλήρη γεωγραφική κάλυψη, β) κάλυψη όλων των υπάρχοντων καναλιών διάθεσης των προϊόντων και γ) διασπορά πωλήσεων και άρα χαμηλότερο ποσοστό κινδύνου για την εταιρία. Το πελατολόγιο της εταιρίας περιλαμβάνει ορισμένα από τα μεγαλύτερα ονόματα αλυσίδων - ομίλων Super Markets στην Κρήτη, την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, την Πελοπόννησο και την Θεσσαλία.

Την τροφοδοσία μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων όπως ΟΜΙΛΟΣ GRECOTEL, ΟΜΙΛΟΣ ΜΑΝΤΩΝΑΚΑΚΗ, ΟΜΙΛΟΣ ΚΑΨΗ, ΟΜΙΛΟΣ ΜΗΤΣΗ, ΟΜΙΛΟΣ ΛΟΥΗ. Την τροφοδοσία μεγάλων ναυτιλιακών επιχειρήσεων όπως ΜΙΝΩΪΚΕΣ Α.Ν.Ε., ANEK LINES.

Επίσης η εταιρία συνάπτει ανανεούμενες συμβάσεις για την τροφοδοσία της OLYMPIC CATERING ΑΕ με αλλαντικά προϊόντα<sup>39</sup>.

Τώρα όσον αφορά την κουλτούρα αυτή αλλάζει, είτε αν πουληθεί η εταιρία, είτε αν αλλάξει τη στρατηγική της, εντάσσοντας καινούργια προϊόντα ή καινούργιες δραστηριότητες, προς τη λογική του να βελτιωθεί. Θα πρέπει επίσης να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της εποχής και των πελατών της. Δεν μπορεί αν η εταιρία λειτουργεί πολλά χρόνια, να έχει παραμείνει η κουλτούρα της αμετάβλητη, γιατί θα είχε κλείσει. Σαφώς και έχει αλλάξει η κουλτούρα της Creta Farm και μπορεί να αλλάξει με τα ίδια άτομα / εργαζομένους, αλλά το θέμα είναι το πότε, το πώς και το γιατί πρέπει να αλλάξει.

Οι παρωχημένες και παγιωμένες αντιλήψεις παλιών στελεχών κάνουν πιο χρονοβόρο το μεταβατικό στάδιο, αλλά και την προσαρμογή τους στην νέα κατάσταση και είναι πιθανόν να απολυθούν. Επειδή η Creta Farm έχει αναπτυχθεί ραγδαία σε ένα μικρό χρονικό διάστημα (1985-2007), η κουλτούρα έχει επηρεαστεί με την ανάπτυξη της εταιρίας και με βάση τις γραμμές που έρχονται από τη διοίκηση, ώστε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της αγοράς.

---

<sup>39</sup> Ιστοσελίδα Creta Farm: [www.cretafarm.gr](http://www.cretafarm.gr)

#### **4.4 Οργανωτικός σχεδιασμός, παρουσίαση οργανογράμματος της Creta Farm<sup>40</sup>**

Το Διοικητικό Συμβούλιο και ο Διευθύνων Σύμβουλος δεν συμπεριλαμβάνονται στα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτά είναι αυτονόητα ότι θα υπάρχουν και αποτελούν την ηγεσία. Τα ιεραρχικά επίπεδα ξεκινούν (εννοούνται) από εκεί και κάτω. Αυτό συμβαίνει όχι μόνο στην Creta Farm αλλά στις περισσότερες εταιρίες. Επειδή το συγκεκριμένο οργανόγραμμα είναι του ομίλου των εταιριών, δεν απεικονίζονται τα ιεραρχικά επίπεδα, αλλά μόνο οργανωτικά η δομή τους.

Ανάλογα με την λογική της εταιρίας εξαρτάται πως θα το δομήσει είτε με την γεωγραφική θέση είτε με μια συγκεκριμένη υπηρεσία / λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Ένα παράδειγμα για να γίνει πιο αντιληπτό: έχουμε την Οικονομική Διεύθυνση και κάτω από αυτήν το Λογιστήριο του Ρεθύμνου, το Λογιστήριο του Κρυονερίου, της Πάτρας, της Θεσ/νικης, κ.τ.λ.

Αυτό είναι ένα μοντέλο, το άλλο όμως που χρησιμοποιείται από την Creta Farm είναι: Οικονομική Διεύθυνση και από κάτω Λογιστήριο, Πιστωτικός Έλεγχος, Μηχανογράφηση, Διαθέσιμα – Πληρωμές, Πληροφορική, Επενδύσεις, Εξυπηρέτηση Μετόχων και Οικονομική Ανάλυση (Budget and Control). Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι είναι καλύτερο ή χειρότερο από το άλλο. Η ΤΕΤΟΦΑΡΜΑ όμως που είναι μια θυγατρική της Creta Farm, αποτελεί ξεχωριστή εταιρία των ίδιων συμφερόντων του ίδιου ομίλου, αλλά έχει δικό της οργανόγραμμα. Η Creta Farm λοιπόν έχει έξι ιεραρχικά επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο είναι οι Διευθύνσεις π.χ. Διεύθυνση Πωλήσεων, Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοικητικών Υπηρεσιών, κ.τ.λ. Οι Διευθύνσεις χωρίζονται σε Τομείς που είναι το δεύτερο κατά σειρά επίπεδο, π.χ. Λογιστήριο, Οικονομική Ανάλυση, κ.τ.λ. Κάθε τομέας έχει τμήματα που είναι το τρίτο επίπεδο, ενώ η υπηρεσία – υπο-τμήμα μέσα στο τμήμα αποτελεί το τέταρτο επίπεδο.

Το πέμπτο επίπεδο είναι οι εργαζόμενοι, ενώ το έκτο και τελευταίο περιλαμβάνει ημερομίσθιο προσωπικό στους τομείς της παραγωγής και της αποθήκης και τους ανειδίκευτους εργάτες. Ανειδίκευτοι χαρακτηρίζονται αυτοί που δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη ειδίκευση, συνήθως είναι αυτοί που θα κουβαλήσουν το κρέας.

---

<sup>40</sup> Επισημάνσεις κυρίου Σπύρου Ραπτάκη



Τους ονομάζουν έτσι ώστε να τους ξεχωρίσουν από τους τεχνίτες οι οποίοι έχουν εξειδίκευση κάπου, όπως στο κόψιμο του κρέατος.

Στον ιδιωτικό τομέα, για να είναι παραγωγική η εταιρία το οργανόγραμμα θα πρέπει να έχει μορφή πυραμίδας. Αυτή είναι η φυσιολογική ροή και όχι αυτό που συμβαίνει στους δημόσιους φορείς που έχουν γυρίσει ανάποδα την πυραμίδα και ένας δουλεύει, ενώ τρεις κάθονται. Στην Creta Farm λοιπόν η βάση είναι πολυπληθής, γιατί έχει πιο πολλούς ανθρώπους που εργάζονται. Όσο πιο πάνω πάμε, τόσο πιο πολλές ευθύνες έχουν τα ανώτερα στελέχη και είναι αυτά που κατευθύνουν και διοικούν την επιχείρηση.

Όσον αφορά την λήψη αποφάσεων είναι πρακτικά αδύνατο να συγκεντρώνονται όλα τα άτομα της επιχείρησης σε μια αίθουσα και να αποφασίζουν για το μέλλον της. Επομένως δεν αποφασίζουν όλοι όμως οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στρατηγική της εταιρίας με έμμεσο τρόπο. Αυτό είναι άλλωστε και το ζητούμενο να συμμετέχουν.

Το αν αυτό πετυχαίνετε, έχει να κάνει με την εταιρία και κατά πόσο μέσα απ'όλα τα κανάλια της επικοινωνίας μπορεί ο Διευθύνων Σύμβουλος να ακούσει τα προβλήματα των εργαζομένων.

Μέσα λοιπόν από αυτά τα κανάλια επικοινωνίας και τα επίπεδα, όπου το καθένα διαφέρει από το αμέσως προηγούμενο σε θέματα εμπειρίας, θέματα ηγετικών ικανοτήτων και διαχείρισης, θα έρθει η πληροφόρηση προς τα πάνω, θα συνεκτιμηθεί και ύστερα μπορεί να διαχέεται προς τα κάτω για να βρεθεί η κατάλληλη λύση.

Επειδή οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες, βιώνουν και εντοπίζουν τα προβλήματα στην καθημερινή παραγωγική διαδικασία, μπορούν να προτείνουν λύσεις, γιατί τους αφορά άμεσα το πρόβλημα. Για παράδειγμα μια συγκεκριμένη δουλειά ο εργαζόμενος την έκανε σε μια ώρα, τώρα που προστέθηκαν και άλλες εργασίες την κάνει σε μιάμιση ώρα. Ο εργαζόμενος λοιπόν αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα, είτε δεν είναι το ίδιο παραγωγικός που έχει να κάνει με τον όγκο της παραγωγής, είτε δεν είναι το ίδιο σωστός που έχει να κάνει με την ποιότητα των προϊόντων (αλλαντικών) ή των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρία (θα πρέπει να είναι και τα δύο).

Το συζητά λοιπόν με τον προϊστάμενό του και αν τα κανάλια είναι ανοικτά, τότε θα φτάσει η πληροφόρηση στον Διευθυντή και στον Διευθύνων Σύμβουλο, όπου θα βρουν μια λύση. Έτσι υπάρχει αυτό που λέμε feedback (ανατροφοδότηση).

Βέβαια εξαρτάται από το είδος και το μέγεθος του προβλήματος, αν θα πρέπει να φτάσει στα ανώτερα στελέχη ή θα λυθεί στα προηγούμενα επίπεδα. Εδώ εμπλέκεται και η Διεύθυνση Προσωπικού που προσπαθεί να στελεχώσει με τους κατάλληλους ανθρώπους την εταιρία, οι οποίοι θα λειτουργούν ως φίλτρα και τα προβλήματα θα λύνονται στο επίπεδο που αναλογεί στον καθένα, σε επίπεδο υπηρεσίας τμήματος και έτσι θα φτάνουν μόνο τα πιο σημαντικά στους ανώτερους. Αν π.χ. χαλάσει ένα φωτοτυπικό τότε ο εργαζόμενος που εντόπισε το πρόβλημα θα ειδοποιήσει τον υπεύθυνο για τα φωτοτυπικά και θα το φτιάξει χωρίς να χρειαστεί να ειδοποιηθεί ο Διευθυντής ή ο Διευθύνων Σύμβουλος.

Ενώ για το τι ποσοστό αύξησης θα δοθεί στο προσωπικό είναι ένα θέμα, όπου ο Διευθυντής των Ανθρωπίνων Πόρων θα προτείνει κάποιες συγκεκριμένες προτάσεις στον Διευθύνων Σύμβουλο, θα συζητήσουν τι κοστίζει, ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, το θέμα μπορεί να φτάσει και μέχρι τον Πρόεδρο της εταιρίας για να βρεθεί η καλύτερη και πιο συμφέρουσα λύση.

Με αυτή τη λογική θέλει η Creta Farm να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη λήψη αποφάσεων, αλλά και στη στρατηγική της εταιρίας.

#### **4.5 Ανάλυση περιεχομένου οργανωσιακών συνθηκών και συστήματος κινήτρων στη Creta Farm<sup>41</sup>**

Στην Creta Farm υπάρχει άτυπη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της Διοίκησης. Δηλαδή επικοινωνία που δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών της Διοίκησης έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται. Από την άλλη η Creta Farm για τη γενική της λειτουργία χρησιμοποιεί κλειστή επικοινωνία. Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της εταιρίας προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας.

---

<sup>41</sup> Επισημάνσεις κυρίου Σπύρου Ραπτάκη

Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα, απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών, από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα. Αυτή η ροή για να είναι αποτελεσματική απαιτεί κατάλληλες δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας. Όσο πιο περιορισμένη είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο.

Όπως είναι φανερό η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητά τους, να ηγούνται και να δημιουργούν ευνοϊκούς όρους ηγεσίας.

Ο τύπος ηγεσίας που επικρατεί στη Creta Farm δεν είναι άλλος από τον Δημοκρατικό, όπως αρμόζει σε αυτή την υπερσύγχρονη εταιρία του κύρους και του βεληνεκούς της.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις με συμμετοχή όλων των υπόλοιπων στελεχών. Με τη συμμετοχή αυτών τα κατώτερα μέλη έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης και η ποιότητας της εργασίας τους αυξάνεται. Συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρίας.

Σε ένα σύντομο χαιρετισμό ο πρόεδρος του Ομίλου<sup>42</sup> μας αναφέρει:

*«... Στο κατώφλι του 21<sup>ου</sup> αιώνα, οι αντιλήψεις του αγοραστικού κοινού όσον αφορά στην κατανάλωση των τροφίμων, τείνουν προς μια εντελώς νέα κατεύθυνση. Παρατηρείται αυξανόμενη ζήτηση και στροφή των καταναλωτών σε πιστοποιημένα-υγιεινά τρόφιμα, εξακριβωμένης προέλευσης και τρόπου παραγωγής.*

*Η Creta Farm δημιουργήθηκε 30 χρόνια πριν από ανθρώπους πολύ κοντά στην Κρητική γη.*

*Φιλοσοφία της εταιρίας, από τα πρώτα της κιόλας βήματα, είναι να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα, τα οποία παράγονται κάτω από άριστες συνθήκες και εξονυχιστικούς ελέγχους σε όλα τα στάδια παραγωγής τους.*

---

<sup>42</sup> κύριος Εμμανουήλ Δομαζάκης, πηγή: [www.cretafarm.gr](http://www.cretafarm.gr)

*Πρωτοπόροι στην παγκόσμια τάση για υγιεινή διατροφή και με όπλο μας την άριστη γνώση του πρωτογενή τομέα και της βιομηχανικής παραγωγής, καινοτομούμε, παράγοντας προϊόντα νέας γενιάς, ασφαλή για την υγεία των καταναλωτών.*

*Η υπογραφή μας, καταθέτει την αρμονική συνύπαρξη της τριαντάχρονης εμπειρίας μας και της σύγχρονης τεχνολογίας που αναπτύσσεται στις παραγωγικές μας μονάδες.*

*Όμως δεν σταματάμε εδώ. Με την ίδια φιλοσοφία, υποσχόμαστε να συνεχίσουμε με ταχύτερους ρυθμούς να εμπλουτίζουμε το τραπέζι της οικογένειάς σας με υγιεινές και μοναδικές απολαύσεις πάντα σε αρμονία με τη φύση ...».*

Η εταιρία φροντίζει το προσωπικό της να είναι άρτια καταρτισμένο. Για το λόγο αυτό το προσωπικό της συμμετέχει σε διάφορα σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται από εξωτερικούς φορείς αλλά και από την ίδια την εταιρία.

Συγκεκριμένα, τα σεμινάρια που υλοποιήθηκαν το 2003 είναι τα εξής<sup>43</sup>:

- ◆ Diploma in sales manager
- ◆ Ασφαλιστικές σχέσεις και νέες διατάξεις
- ◆ Μισθοδοσία
- ◆ Συμπλήρωση και υποβολή αναλυτικής περιοδικής δήλωσης Ι.Κ.Α.
- ◆ Μαθήματα Excel
- ◆ Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- ◆ Management εργοδηγών
- ◆ Εκμάθηση γαλλικής γλώσσας
- ◆ Πρόβλεψη πωλήσεων
- ◆ Φ.Π.Α. και Κ.Β.Σ.
- ◆ Διεθνή λογιστικά πρότυπα

---

<sup>43</sup> Ιστοσελίδα Creta Farm: [www.cretafarm.gr](http://www.cretafarm.gr)

Η εταιρία διοργανώνει εκδηλώσεις κατά τη διάρκεια του έτους για τη ψυχαγωγία του προσωπικού της και των οικογενειών τους, τα οποία αποτελούν κίνητρα και διάθεση για εργασία για αυτούς<sup>44</sup>.

- Έχει δημιουργήσει τράπεζα αίματος για πιθανές ανάγκες των εργαζομένων της.
- Έχει ανοίξει τραπεζικό λογαριασμό για την κάλυψη κοινωνικών και άλλων οικονομικών αναγκών του προσωπικού της.
- Έχει δημιουργήσει εστιατόριο - κυλικείο όπου οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν νοστιμιές σε συμβολικές τιμές.
- Επίσης, κάθε χρόνο επιβραβεύει τμήματα της εταιρίας για στόχους που έχουν επιτευχθεί αλλά και για projects που έχουν υλοποιηθεί.
- Το 2002 θέσπισε και την επιβράβευση αριστούχων μαθητών – παιδιά εργαζομένων.
- Τέλος, κάθε χρόνο η εταιρία επιβραβεύει τους εργαζόμενους που έχουν συμπληρώσει δέκα χρόνια απασχόλησης.

Όσον αφορά τις αμοιβές, οι οποίες αποτελούν και αυτές σύστημα κινήτρων, καθορίζονται ανάλογα με τη θέση και το ιεραρχικό επίπεδο. Στα χαμηλότερα επίπεδα όπως είναι το εργατικό προσωπικό, οι αμοιβές καθορίζονται βάση των ομοιοεπαγγελματικών οικείων συλλογικών συμβάσεων εργασίας, π.χ. αν προσλάβουν έναν ακόμα λογιστή θα του δίνουν όσα ακριβώς και στους άλλους λογιστές.

Σε θέσεις πιο critical η αμοιβή καθορίζεται και με βάση συμφωνίας. Με τον όρο critical εννοούμε θέσεις μεσαίων και ανώτερων στελεχών όπου η προϋπηρεσία, η εμπειρία και η αναγνωρισιμότητα από την αγορά είναι κύρια προσόντα για να μπορεί ο νεοπροσληφθέν εργαζόμενος να διαπραγματευθεί την αμοιβή του. Κάθε εργαζόμενος βέβαια δικαιούται να έχει κάποιες οικονομικές απαιτήσεις άσχετα με τη θέση και το επίπεδό του. Η εταιρία είτε μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του και να τον εντάξει στο δυναμικό της εταιρίας, είτε δεν μπορεί να τον πληρώσει, γιατί δεν θέλουν να διαταράξουν τις εσωτερικές ισορροπίες, ούτε να χαλάσει η ομάδα για χάρη του ενός.

---

<sup>44</sup> Ιστοσελίδα Creta Farm: [www.cretafarm.gr](http://www.cretafarm.gr)

Στη διαπραγμάτευση λοιπόν δεν λαμβάνεται υπόψη μόνο τι θέλει αυτός και η εταιρία, αλλά και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Για παράδειγμα σε μια ομάδα που κάνει την ίδια δουλειά, που έχει περίπου την ίδια εμπειρία και προϋπηρεσία δεν μπορεί η εταιρία να δίνει διαφορετικό μισθό.

Διότι αυτό θα τους δυσαρεστήσει και θα υπάρχει αντίκτυπο στη δουλειά τους, αφού δεν έχουν καμία ουσιαστική διαφορά από τον λογιστή που μόλις προσέλαβε η εταιρία.

Υπάρχουν bonus τα οποία υπολογίζονται βάση απόδοσης μέσα από κάποιες υπολογιστικές φόρμουλες και έχουν να κάνουν με τη Διοίκηση βάση στόχων (management by objectives) που αφορά μέρος του εργατικού προσωπικού, συνήθως τα στελέχη.

Οι στόχοι λοιπόν διοχετεύονται από τον υπεύθυνο της διεύθυνσης, στους τομάρχες. π.χ. αν κάποια διεύθυνση έχει δύο τομάρχες και δέκα στόχους, οι στόχοι μοιράζονται.

Ο καθένας αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας τους πέντε ή τους τέσσερις στόχους και ο άλλος τομάρχης τους υπόλοιπους. Σε καμία περίπτωση οι στόχοι δεν μοιράζονται τυχαία.

Οι στόχοι που τους δόθηκαν, είναι υπευθυνότητες στο χώρο ευθύνης του κάθε τομάρχη, αυτά που πρέπει να επιτευχθούν και ύστερα τα διαχέει προς τα κάτω.

Ο διευθυντής πρέπει να πετύχει και τους δέκα στόχους ενώ οι δύο τομάρχες θα πετύχουν όσους στόχους έχουν αναλάβει. Στη συνέχεια ξεκινά ένα business plan ετήσιο, όπου αναλύονται οι στόχοι, γίνονται χρονοδιαγράμματα, καταγράφονται οι κινήσεις και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και ξεκινά μια διαδρομή για να φτάσουν στο στόχο. Το αποτέλεσμα στο τέλος του έτους μετριέται. Αυτοί είναι οι στόχοι της διεύθυνσης που θα επιτευχθούν, αλλά πάντα σε συνάρτηση με το γενικότερο καλό της εταιρίας (εταιρικός στόχος). Επίσης υπάρχουν τα bonus των πωλητών που είναι ένα είδος κινήτρου για να πετυχαίνουν οι πωλητές τους στόχους τους, διότι στη διεύθυνση πωλήσεων οι στόχοι είναι μετρήσιμοι. Αυτά δεν έχουν να κάνουν με τα bonus των στελεχών.

Ακόμα υπάρχουν τα κίνητρα (benefits) που μπορεί να διαχέονται ανεξαρτήτου επιπέδου π.χ. επίδομα για παιδικό σταθμό για τους εργαζομένους που έχουν μικρά παιδιά, από εκεί και πέρα είναι θέμα της εταιρίας πόσο θα διαχύσει τα κίνητρα αυτά στα επίπεδά της. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ότι η εταιρία παρέχει κινητά τηλέφωνα σε συγκεκριμένες θέσεις, όχι σε όλους.

Παρέχονται σε εργαζόμενους σε συγκεκριμένα επίπεδα, όχι στους εργάτες στην παραγωγή γιατί δεν το χρειάζονται, ανάλογα δηλαδή με το επίπεδο και την πολιτική της κάθε εταιρίας. Υπάρχουν φυσικά πολλών ειδών παροχές που προσφέρονται από την Creta Farm στους εργαζομένους της.

#### **4.6 Περιγραφή τύπων ομάδων, λειτουργία ομάδων στη Creta Farm<sup>45</sup>**

Ως ομάδα θα μπορούσε να ορισθεί ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν (αντιλαμβάνονται) τους εαυτούς τους ως μέλη ομάδας. Στο χώρο των επιχειρήσεων οι ομάδες λαμβάνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση. Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται συνειδητά από τη διοίκηση της οργάνωσης. Η ταυτότητα και η σύνθεσή τους καθορίζεται από την οργανωτική δομή, ενώ οι ρόλοι τους είναι συνήθως προκαθορισμένοι και προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα τμήματα ή υπο-τμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες.

Αντίθετα, η δημιουργία των άτυπων ομάδων δεν είναι απόφαση και έργο της επίσημης οργάνωσης ή της διοίκησης. Δημιουργούνται από μέλη της επιχείρησης μέσω άτυπων σχέσεων και ο λόγος δημιουργίας είναι συνήθως η ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους.

Έτσι και στη Creta Farm υπάρχουν και τυπικές, αλλά και άτυπες ομάδες, οι οποίες προσπαθούν να δημιουργήσουν φαινόμενα συνέργειας, δηλαδή μέσα από τις γνώσεις, ικανότητες και δημιουργική σκέψη, να συνδυασθούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της ομάδας και να οδηγήσουν έτσι σε καλύτερα αποτελέσματα από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ίδιων ατόμων όταν δρουν μεμονωμένα.

---

<sup>45</sup> Επισημάνσεις κυρίου Σπύρου Ραπτάκη

Όπως επίσης να συντονιστούν αποτελεσματικά για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας.

Όσον αφορά τη λειτουργία των ομάδων υπάρχει κατεύθυνση και πρόθεση από την εταιρία να διαφοροποιήσει τα καθήκοντα των εργαζομένων της. Κοιτάει μέσα από μια διευρυμένη μεθοδολογία, να δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο, να ξεφεύγει από τη λογική της εξειδίκευσής του σε ένα μέρος και να μπορεί να ασχολείται με κάτι παραπάνω.

Για περιπτώσεις overloading, άδειες, ασθένειες, κ.τ.λ. που μόνο αυτός ξέρει το αντικείμενο της δουλειάς του, επειδή "όλοι μας είμαστε ένα γρανάζι της μηχανής, με την καλή έννοια πάντα, αν λείπει κάποιος έχουμε πρόβλημα". Είτε είναι στη παραγωγική διαδικασία είτε είναι στις διευθύνσεις, στις υποστηρικτικές υπηρεσίες (back office), καλό είναι να γνωρίζει ο ένας το αντικείμενο του άλλου, να υπάρχει αλληλοκάλυψη ώστε να μπορούν όλοι οι εργαζόμενοι μέσα από τη συνεργασία, όταν ο ένας έχει peak δουλειάς ή όταν απουσιάσει, να μπορεί ο άλλος να τον καλύπτει στη θέση του. Κάποια πράγματα λύνονται με αυτό το τρόπο, αλλά είναι αυτονόητο ότι αυτός δεν είναι ο κατεξοχήν τρόπος επίλυσης προβλημάτων. Βεβαίως αυτό βοηθάει σε περίπτωση που μπορεί να αποχωρήσει ένας συνάδελφος, γνωρίζοντας κάποιος διπλανός τη δουλειά του, μπορεί να καλύψει τη θέση και να ανταποκριθεί η εταιρία στις απαιτήσεις της θέσης αυτής, για ένα διάστημα μέχρι να βρουν τον αντικαταστάτη της.

Και μπορεί κάποια στιγμή, ο προσωρινός που έχει αναλάβει καθήκοντα, αν είναι καλός να του ανατεθεί αυτή η θέση. Η συγκεκριμένη διαδικασία εντάσσεται και μέσα στα πλαίσια της ανάπτυξης στη διοίκηση του προσωπικού. Κάποιον εργαζόμενο τον αναπτύσσεις, δίνοντάς του περισσότερες αρμοδιότητες, πρωτοβουλίες και μαθαίνοντας καινούργια πράγματα, δεν καταντάει η δουλειά του μονότονη.

Υπάρχουν παραδείγματα εργαζομένων που ξεκίνησαν από χαμηλά και σήμερα κατέχουν καίριες θέσεις στην εταιρία.

Παρόλα αυτά όμως η Creta Farm δεν είναι το καλύτερο παράδειγμα επιχείρησης για την επαγγελματική εξέλιξη.



‘Η Creta Farm έχει γίνει πια ένας πολύ μεγάλος όμιλος, που χρειάζεται έμπειρα και ικανά στελέχη από την αγορά, λόγω της αλλαγής της στρατηγικής και της μεγάλης ανάπτυξης, που είχε σταδιακά αυτά τα χρόνια’<sup>46</sup>.

‘Η διαφορά θα φανεί μακροχρόνια μέχρι το 2015. Ένας ακόμη στόχος της Διοίκησης Προσωπικού είναι να αναπτύξει στελέχη εσωτερικά, κάτι το οποίο ακόμη, εκ των πραγμάτων δεν είναι εφικτό.

Το να προαχθεί λοιπόν κάποιος εργαζόμενος είναι μονόδρομος, γιατί δεν μπορεί να ξαναγυρίσει στην προηγούμενη θέση του, επομένως θα αναγκαστεί να αποχωρήσει’<sup>47</sup>.

Ως αποτέλεσμα αυτού, η εταιρία δεν έχει χάσει μόνο έναν προϊστάμενο, αλλά και έναν πολύ καλό υπάλληλο. Αντιλαμβανόμαστε ότι το ρίσκο είναι μεγάλο, επομένως χρειάζεται πολύ σκέψη προτού γίνει οποιαδήποτε κίνηση. Σίγουρα θα τον προάγεις, εφόσον έχει τις δυνατότητες και θα του δώσεις κίνητρα για να συνεχίσει την καλή δουλειά, αλλά με διαφορετικά κριτήρια θα δεις αν μπορεί να διοικήσει ή όχι’.

Σταδιακά να του δίνεις περισσότερη δουλειά και να τον αναπτύσσεις, ώστε να μπορέσει κάποια στιγμή να είναι ικανός να διοικεί μόνος του. Όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων δεν έχει γίνει κάποια έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων μέχρι στιγμής. Η Διοίκηση της Creta Farm κινείται προς αυτή τη λογική με εργαλεία όπως είναι τα workshops.

Επίσης θα γίνουν κάποιες ημερίδες, συναντήσεις που θα εμπλέκουν όλα τα τμήματα, αφενός για να ενισχύσουν την ομαδικότητα και αφετέρου να αποφανθεί τι θα προκύψει από αυτή τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων εκτός του πλαισίου της καθημερινής εργασίας.

Τέλος η πολιτική της εταιρίας περιλαμβάνει και exit interviews, που είναι συζητήσεις με εργαζόμενους που αποχώρησαν από την εταιρία, αποκαλύπτοντας τους λόγους που πραγματικά τους έκαναν να κοιτάξουν την αγορά, για αναζήτηση νέας εργασίας. Το κυριότερο είναι ότι αυτός που φεύγει συνήθως λέει όλη την αλήθεια.

---

<sup>46</sup> Επιστημόνσεις κυρίου Σπύρου Ραπτάκη

<sup>47</sup> Επιστημόνσεις κυρίου Σπύρου Ραπτάκη

Έτσι λοιπόν εκείνη τη στιγμή έχει τη δυνατότητα η διοίκηση να φιλτράρει διαδικασίες, να μαζέψει κάποια πράγματα, τα οποία ανάλογα της σημαντικότητάς τους, τα αξιολογεί και έτσι βγάζει συμπεράσματα για το καλύτερο συμφέρον της εταιρίας.

#### **4.7 Διοίκηση συγκρούσεων και επικοινωνία των στελεχών στη Creta Farm<sup>48</sup>**

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ'επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ'αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές.

Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση.

Για αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους είτε αυτοί αποτελούν τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είτε είναι τα γραμμικά (κυρίως) αλλά και επιτελικά στελέχη.

Διαφωνίες μεταξύ των ανθρώπων πάντα θα υπάρχουν, πράγμα που δεν είναι απαραίτητα κακό, γιατί είναι δημιουργικές, βοηθούν την επιχείρηση να ακούσει πολλές διαφορετικές γνώμες.

---

<sup>48</sup> Επισημάνσεις κυρίου Σπύρου Ραπτάκη

Στην Creta Farm συνήθως λύνονται με τα διάφορα meetings, συναντήσεις όπου καθένας παραθέτει τα δικά του επιχειρήματά, και μέσα από τη συζήτηση και τη σύνθεση των απόψεων θα βρεθεί η καλύτερη λύση. Καταρχήν τα στελέχη της δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά, υπάρχει καλή διάθεση και οι οποιοσδήποτε διαφωνίες λύνονται με το να αναγνωρίζει η μια πλευρά το δίκιο της άλλης είτε σε επίπεδο τμημάτων είτε σε επίπεδο διευθύνσεων και με τη συνεργασία πετυχαίνουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Βέβαια υπάρχει και το σενάριο όπου τίθενται διαφορετικές απόψεις οι οποίες δεν είναι κατ' ανάγκη λανθασμένες αλλά αποτελούν εναλλακτικές λύσεις του ίδιου προβλήματος. Σίγουρα η κάθε διεύθυνση έχει το δικό της αντικείμενο και τους δικούς της στόχους, αυτό μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικότητα μεταξύ των διευθύνσεων που είναι καλό, γιατί προσπαθούν περισσότερο οι εργαζόμενοι της κάθε διεύθυνσης, όμως μπορεί να γίνει και κακό λειτουργώντας η καθεμιά μεμονωμένα για το δικό της συμφέρον. Επομένως κάτι τέτοιο θα πρέπει να αποφεύγεται και να λειτουργούν όλοι για τον απώτερο στόχο που είναι κοινός και φυσικά εμπεριέχει το καλύτερο για την εταιρία.

Σε ότι αφορά στο χειρισμό των συγκρούσεων, σημαντικός είναι ο διαχωρισμός μεταξύ διαπροσωπικών και ομαδικών συγκρούσεων, διότι τα προβλήματα, οι διαδικασίες και οι τεχνικές για την κάθε περίπτωση διαφέρουν. Έτσι στη συνέχεια αναγκαστικά θα γίνονται εξειδικευμένες αναφορές.

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων αποτελούν σύνηθες και καθημερινό φαινόμενο στο χώρο εργασίας. Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους, είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα σε ό,τι αφορά τις δομές, τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τους κανόνες, κ.λπ. Συνεπώς οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο αυτής της κατάστασης.

Η οργανωτική αλλαγή είναι λογικό να φοβίζει τους εργαζομένους της επιχείρησης και γενικότερα τα κατώτερα στελέχη. Πάντα υπάρχει κάποιος φόβος γιατί ελλοχεύει ο κίνδυνος της απόλυσης, αφού μέσα από την παγκοσμιοποίηση των αγορών και τον ανταγωνισμό της εποχής, θέλοντας και

μη η επιχείρηση κοιτάει να έχει κέρδη. Το γεγονός αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, αφού η Creta Farm δεν αποτελεί κοινωφελές ίδρυμα, αλλά μια ιδιωτική επιχείρηση. Όμως αν το δούμε αντικειμενικά θα πρέπει να χαροποιεί και τους εργαζομένους, γιατί όταν γνωρίζουν ότι πάει καλά η εταιρία, τότε ανακουφίζονται από την αβεβαιότητα ότι θα απολυθούν, αποβάλουν το άγχος που τους δημιουργεί η ιδέα ότι μπορεί να πουληθεί η εταιρία και αποδίδουν καλύτερα.

Επίσης τους γεννάται μία άλλη προσδοκία, αφού η εταιρία είναι αποδοτική, κατά πόσο θα μπορούσαν να δουν και αυτοί μια βελτίωση των αποδοχών - παροχών τους.

Από όλα αυτά παρατηρούμε ότι η οργανωτική αλλαγή απαιτεί τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων και συνεπάγεται τροποποίηση συμπεριφορών, πεποιθήσεων και στάσεων. Το κυριότερο πρόβλημα είναι ότι, ενώ μπορεί να επέλθει μια προσωρινή μεταβολή, συνήθως ακολουθεί οπισθοδρόμηση σε προηγούμενες μορφές συμπεριφοράς. Για το λόγο αυτό η οργανωτική αλλαγή πρέπει να θεωρείται μακροχρόνια διαδικασία που απαιτεί επιμονή και συστηματική αξιολόγηση των επιμέρους φάσεων της.

Η αποτελεσματική Διοίκηση της Αλλαγής απαιτεί ο συνολικός μετασχηματισμός της οργάνωσης ή μεγάλων μερών - στοιχείων να στηρίζεται σε ένα όραμα το οποίο θα ελκύει και θα κινητοποιεί τους ανθρώπους προς ένα επιθυμητό μέλλον.

Ένα τέτοιο όραμα προϋποθέτει ότι εκφράζει τις ατομικές και ομαδικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων της εταιρίας. Ακόμη και όταν μια αλλαγή είναι μικρότερης εμβέλειας και δεν αφορά το σύνολο της οργάνωσης πρέπει να υποστηρίζεται από ένα όραμα το οποίο θα συνδέεται με το γενικό όραμα της.

Η υλοποίηση του οράματος οδηγεί σε αλλαγές στα υπόλοιπα κύρια στοιχεία της οργάνωσης όπως στρατηγική, δομές, συστήματα και διεργασίες, ικανότητες και κουλτούρα. Οι αλλαγές αυτές θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες και συγχρονισμένες αφού τα επιμέρους αυτά στοιχεία αποτελούν σύστημα και όχι άθροισμα.

Φυσικά για να επιτευχθούν όλα αυτά θα πρέπει οι άνθρωποι μέσω της εκπαίδευσης να κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, να αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς ως προς αυτήν και βεβαίως να αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει από την αλλαγή.

Εκτός της ενημέρωσης για το περιεχόμενο, τα οφέλη και άλλα στοιχεία της αλλαγής, η επικοινωνία έχει ως στόχο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους. Η συμμετοχή αυτή αποτελεί ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο διότι δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής πράγμα που συνεπάγεται ότι θα την υποστηρίξουν ενεργά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν και παρουσιάζονται παρακάτω θεωρούνται τόσο από θεωρητική, όσο και από την εμπειρική έρευνα, τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά, βάσει της οπτικής μας γωνίας ως μελετητές και παρατηρητές.

Όσον αφορά τη **θεωρητική επισκόπηση**, η έννοια αλλά και ο ρόλος της επικοινωνίας στη λειτουργία μιας οργάνωσης είναι ένα 'βασικό εργαλείο' εύρυθμης και αποδοτικής εργασίας όλων των εμπλεκομένων σε αυτήν. Συγκρούσεις και διαφορετικές απόψεις, πάντα θα υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση λόγω του ότι, αυτή εκπροσωπείται και αποτελείται από διαφορετικές προσωπικότητες και πιστεύω.

Όμως με μια αποτελεσματική επικοινωνία, αυτές οι 'ισόβιες' συγκρούσεις μέσα σε μια επιχείρηση μπορούν να λειτουργήσουν ως ένα 'ελατήριο' που εκτελεί επιβραδυνόμενες ταλαντώσεις. Ο αποτελεσματικός τρόπος σκέψης και έκφρασης των εργαζομένων μέσω της γλώσσας – επικοινωνίας μπορούν να λειτουργήσουν ανασταλτικά στη διάρκεια αλλά και στη συχνότητα των συγκρούσεων που προκύπτουν μεταξύ τους.

Η άτυπη αλλά και η τυπική επικοινωνία μέσα σε μια οργάνωση πρέπει να χρησιμοποιείται με τέτοιο ρυθμό, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αντιλαμβάνονται και να νιώθουν ότι στην εργασία τους, η γνώμη τους μετράει και υπολογίζεται. Αυτές οι μορφές, και η επιλεκτική και βέλτιστη χρήση τους μειώνουν τις συγκρούσεις μέσα στις επιχειρήσεις, αφού με αυτές, όλοι έχουν άποψη και ρόλο με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι αδικίες και να ισοσταθμίζονται οι απαιτήσεις των εργαζομένων.

Από την άλλη, από την **εμπειρική επισκόπηση** προέκυψε ότι η Creta Farm είναι μία καθετοποιημένη βιομηχανία τροφίμων, η οποία δραστηριοποιείται κυρίως στη παραγωγή - επεξεργασία και διάθεση χοιρινού κρέατος.

Κύριο χαρακτηριστικό της εταιρίας είναι ότι η αναπαραγωγική της μονάδα, η οποία ανήκει στο τμήμα παραγωγής χοιρινού κρέατος προμηθεύεται πατρογονικό πληθυσμό, υψηλών προδιαγραφών και γενετικού δυναμικού από εγκεκριμένες μονάδες αναπαραγωγής του εξωτερικού. Οι προδιαγραφές των ζώων αυτών έχουν επιλεγεί έτσι ώστε να εξασφαλίζουν υψηλές αναπαραγωγικές αποδόσεις και κορυφαίας ποιότητας νωπού κρέατος ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Συμπερασματικά, στη Creta Farm οι εργαζόμενοι (υφιστάμενοι – προϊστάμενοι) προσπαθούν να επικοινωνούν για κάθε ζήτημα που απασχολεί την επιχείρηση, προσαρμόζοντας τις μορφές επικοινωνίας (τυπική – άτυπη) όσον το δυνατόν καλύτερα.

Οι άνθρωποι της Creta Farm θεωρούν, την επικοινωνία το βασικότερο εργαλείο επίλυσης όλων των προβλημάτων και ειδικότερα των συγκρούσεων.

Επομένως για τη γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη επίλυση των ζητημάτων χρησιμοποιείται κυρίως η άτυπη επικοινωνία χωρίς βέβαια να παραλείπεται η τυπική όπου χρειάζεται.

Στην Creta Farm –όπως έχουμε αναφέρει- οι συγκρούσεις λύνονται με τα διάφορα meetings, συναντήσεις όπου καθένας παραθέτει τα δικά του επιχειρήματά, και μέσα από τη συζήτηση και τη σύνθεση των απόψεων θα βρεθεί η καλύτερη λύση. Καταρχήν τα στελέχη της δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά, υπάρχει καλή διάθεση και οι οποιοσδήποτε διαφωνίες λύνονται με το να αναγνωρίζει η μια πλευρά το δίκιο της άλλης είτε σε επίπεδο τμημάτων είτε σε επίπεδο διευθύνσεων και με τη συνεργασία πετυχαίνουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Βέβαια υπάρχει και το σενάριο όπου τίθενται διαφορετικές απόψεις οι οποίες δεν είναι κατ' ανάγκη λανθασμένες αλλά αποτελούν εναλλακτικές λύσεις του ίδιου προβλήματος.

Η Creta Farm δεν κοιτά να 'εξαφανίσει' τις συγκρούσεις, αλλά προσπαθεί να τις διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (κυρίως με την ενσωμάτωση στόχων και το συμβιβασμό) έτσι ώστε να κερδίσει από αυτές τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό της Creta Farm είναι το καλό εργασιακό περιβάλλον που στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας.

Για τη διατήρηση της ποιότητας όλων των προϊόντων της Creta Farm εφαρμόζεται και πρόκειται σύντομα να πιστοποιηθεί η ανάλυση επικινδυνότητας (HACCP). Ο εξοπλισμός των εργαστηρίων της έχει γίνει με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας ενώ παράλληλα διαρκής είναι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού.

Επίσης η εταιρία δίνει μεγάλο βάρος στην ικανοποίηση των εργαζομένων της. Όπως φυσικά έχει αποδειχθεί, όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν μέσα σε ένα φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον κάτω από την καθοδήγηση ενθαρρυντικών προϊσταμένων και με βελτιωμένες συνθήκες, το ηθικό τους είναι ανεβασμένο και αυτοί από την πλευρά τους δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία για συμμετοχή και εργασία στην παραγωγική διαδικασία. Ακόμα η Creta Farm, φροντίζει συνεχώς για την πλήρη και άριστη κατάρτιση του προσωπικού της, για παράδειγμα τα αναφερόμενα σεμινάρια παρακολούθησης από αυτό.

Η συνέχιση της αναπτυξιακής πορείας της εταιρίας και του ομίλου, με βασικούς άξονες, την διατήρηση και ανάπτυξη των μεριδίων της στην αγορά, τη διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων της, την διεξόδυση των προϊόντων στην ευρωπαϊκή αγορά, την αύξηση της παραγωγικής της δυναμικότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων που θα καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών και θα ενισχύσουν τον κύκλο εργασιών της, αποτελούν το βασικό στόχο της εταιρίας και του ομίλου για τα επόμενα χρόνια.

Η προσπάθεια αύξησης του μεριδίου αγοράς, των αλλαντικών, που κατέχει η εταιρία πραγματοποιείτε μέσα από μια σειρά συμφωνιών που συνάπτει με μεγάλες αλυσίδες Super Markets, αντιπροσώπους και χονδρεμπόρους και μέσα από τις διαφημιστικές καμπάνιες που πραγματοποιεί.

Επίσης πραγματοποιεί μια σειρά από επαφές με μεγάλους οίκους του εξωτερικού για την προώθηση των προϊόντων της στην ευρωπαϊκή αγορά με ποικίλους τρόπους συνεργασιών.



Για την επίτευξη μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας και περιθωρίων κέρδους η εταιρία δραστηριοποιείται στον τομέα της μεταποίησης του νωπού χοιρινού κρέατος με τη δημιουργία νέων σειρών προϊόντων νωπού κρέατος και αλλαντικών.

Η εταιρία θα συνεχίσει την επενδυτική της πολιτική, εκσυγχρονίζοντας και επεκτείνοντας τις εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό της εξοπλισμό για την αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της και επεκτείνοντας και εκσυγχρονίζοντας το δίκτυο διανομής της.

Όπως είναι προφανές η εταιρία, με τη συμμετοχή και των θυγατρικών της, επιδιώκει να έχει μία ισοσκελισμένη παραγωγικότητα στον τομέα του νωπού χοιρινού κρέατος και των αλλαντικών, ώστε να πετυχαίνει πάντοτε το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα, εκμεταλλευόμενη στο μέγιστο βαθμό την καθετοποίηση της, με απώτερο σκοπό τη ποσοστιαία μείωση του κόστους παραγωγής, την αύξηση του μεικτού περιθωρίου της, τη μείωση των εξόδων διοίκησης και διάθεσης ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών με τελικό αποτέλεσμα την επίτευξη μεγαλύτερου περιθωρίου καθαρών κερδών.

Με όλα τα παραπάνω η Creta Farm έχει τις βάσεις να γίνει και φυσικά αυτή τη στιγμή είναι η πλέον ανταγωνιστική εταιρία τροφίμων, η οποία έχει αποκτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς όχι μόνο εντόπια αλλά και ευρύτερα στον ελληνικό και γιατί όχι στον ευρωπαϊκό χώρο χάρη στη μεγάλη προσπάθεια όλων αυτών που συντελούν στη λειτουργία της.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

- 1.** Ποιος ο είναι ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων; Πόσοι εργαζόμενοι αντιστοιχούν σε κάθε προϊστάμενο (εύρος ελέγχου);
- 2.** Μια συνοπτική επεξήγηση του οργανογράμματος.
- 3.** Υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων όσον αφορά τη δουλειά τους ή τη στοχοθέτηση του μήνα;
- 4.** Ποιος τρόπος από τους πέντε είναι πιο familiar (εναρμόνιση στόχων, συμβιβασμό, αποφυγή, παραχώρηση, επιβολή) σε σας όσον αφορά τη διοίκηση συγκρούσεων (διαφωνιών) και γιατί;
- 5.** Κατά καιρούς έχετε χρησιμοποιήσει άλλους τρόπους επίλυσης συγκρούσεων (διαφωνιών); Σε ποιες περιπτώσεις;
- 6.** Κατά πόσο έχει αλλάξει η κουλτούρα της επιχείρησης από την αρχική της διατύπωση; Έχει επηρεαστεί η κουλτούρα από την παγκοσμιοποίηση των αγορών;
- 7.** Έχει γίνει κάποια έρευνα μέσα στην εταιρία για την επαγγελματική ικανοποίηση που βιώνει ο εργαζόμενος; Αν θα βαθμολογούσατε την εταιρία σας όσον αφορά το συγκεκριμένο τομέα τι βαθμό θα βάζατε; - [1-10]
- 8.** Πως αξιολογείται τους εργαζομένους σας, χρησιμοποιείται κάποιους δείκτες αποδοτικότητας; Κάθε εργαζόμενος όπως και κάθε τμήμα θέτει στόχους στην αρχή του χρόνου, και στο τέλος αξιολογείται κατά πόσο αυτοί πραγματοποιήθηκαν;
- 9.** Πως ανταμείβει η Creta Farm το προσωπικό της; Εκτός από το μισθό υπάρχει κάποιο bonus, διαφοροποιείται ο μισθός τους σε βάθος χρόνου;
- 10.** Υπάρχει κάποιο σύστημα επιβράβευσης π.χ. ο καλύτερος πωλητής του μήνα ή του εξαμήνου; Άλλα κίνητρα σε μη χρηματικές μονάδες;

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- ✓ Αντωνάκης Ι., Παιδαγωγική επιστήμη, Βιβλιοθήκη Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο, 2006.
- ✓ Βιτατζάκης Ν., Επιλογή Προσωπικού, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, 1993.
- ✓ Γιαννουλέας Μιχάλης, Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργατικό χώρο, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1998.
- ✓ Επισημάνσεις από τον κύριο Σπύρο Ραπτάκη -Υπεύθυνο Ανάπτυξης Προσωπικού του Ομίλου Creta Farm-, 2009.
- ✓ Ζαβλανός Μ. Μύρων, Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδόσεις Σταμούλη, 2002.
- ✓ Λούτας Γεράσιμος, Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, 2002.
- ✓ Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2003.
- ✓ Παναγιωτόπουλου Ρόη, Η επικοινωνία στις Οργανώσεις, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 1997.
- ✓ Πετρίδου Ευγενία, Διοίκηση Μάνατζμεντ, εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2001.
- ✓ Σκουλάς Νίκος - Οικονομάκη Κυριακή, Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, 3η έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις Κάπα, 1998.
- ✓ Τάτσης Ν., Κοινωνιολογία Τ. 1&2, Αθήνα, εκδόσεις Οδυσσέας, 1994.
- ✓ Τερζίδης Κώστας - Τζωρτζάκης Κώστας, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: διοίκηση προσωπικού, Αθήνα, εκδόσεις Rosili, c 2004.
- ✓ Φραγκομίχαλος Κ., Στρατηγική της Επικοινωνίας, εκδόσεις Γρηγόρης, Αθήνα, 1993.
- ✓ Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001.

## **ΞΕΝΗ**

- ✓ Bennett Roger (1997), *Organisational Behaviour*, Financial Times, Pitman Publishing.
- ✓ Blake R., & Mouton, J. S. (1964), *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- ✓ Clark D. (1985), *Emerging paradigms in organizational theory and research*, Yvonna Lincoln Publishing.
- ✓ Claycomb, C., Germain, R., & Droge, C. (2000), The effects of formal strategic marketing planning on the industrial firm's configuration, structure, exchange patterns, and performance. *Industrial Marketing Management*, 29, 219–234.
- ✓ Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000), The sales marketing interface in consumer packaged-goods companies: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 109–119.
- ✓ Dyer, B., & Song, M. (1997), The impact of strategy on conflict: A cross-national.
- ✓ Fayol H. (1949), *General and industrial management*, London Pitman Publishing.
- ✓ Griffin, A., & Hauser, J. (1996) Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13,191-215.
- ✓ Hatch, Mary Jo (1997), *Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.
- ✓ Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1998), *Interpersonal conflict (5ed)*. Madison, WI: Brown & Benchmark
- ✓ Mullins L. (1997), *Management and organizational behaviour*, London Pitman Publishing.
- ✓ Nicotera, A., M, (1995), *Conflict and organizations: Communicative processes*. Albany, NY: State University of New York Press.
- ✓ Perks, H. (2000), Marketing Information Exchange Mechanisms in Collaborative New Product Development. The Influence of Resource Balance and Competitiveness. *Industrial Marketing Management*, 29 (2), 179-189.

- ✓ Pruitt, D. G. (1983), Strategic choice in negotiation. *American Behavioural Scientist*, 27, 167-194.
- ✓ Pugh D. S. (1984), *Organization theory: Selected readings*, Penguin Books.
- ✓ Rahim, M. A. (1983a), *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*.
- ✓ Rahim, M. A. (1995), *Managing conflict in organizations* (2nd ed.), Westport, CT: Praeger.
- ✓ Rahim, M. A. (2001), *Managing conflict in organizations* (3rd ed.), Westport, CT: Praeger.
- ✓ Shapiro, B. P. (2000), Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, September-October, 113-121.
- ✓ Taylor F. W. (1947), *Taylor's testimony before the special house committee*, Rand Mc Nally & Co.
- ✓ Thomas, K. W. (1976), Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbbok in industrial and organizational psychology*, 889-935. Chicago: Rand McNally.
- ✓ Zey-Ferrell M. (1981), Criticisms of the dominant perspective on organizations, *Sociological Quarterly*.

### **ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ**

- ✓ [www.cretafarm.gr](http://www.cretafarm.gr)
- ✓ [www.google.gr](http://www.google.gr)