



ΣΧΟΛΗ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

# ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

---

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΑΚΟΥ ΕΥΣΤΑΘΙΑ

( ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ) | ( 16/04/2018 – ΧΙΟΣ )

## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ .....</b>	<b>6</b>
<b>ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	7
1.2 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .....	9
1.3 Στοιχεία για τα έργα αλλαγών.....	12
1.4 Άσκηση πίεσης προς την εφαρμογή αλλαγών.....	14
1.5 Τύποι και είδη Αλλαγής .....	15
1.5.1 Οργανωσιακή Ανάπτυξη.....	15
1.5.2 Αναδιοργάνωση (reorganization) .....	16
1.5.3 Οργανωτική Δομή και Αλλαγές.....	17
1.5.4 Οργανωτική Κουλτούρα.....	17
1.6 Φορείς της Αλλαγής .....	18
1.7 Διαχείριση Αλλαγών.....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ .....</b>	<b>21</b>
<b>Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ .....</b>	<b>21</b>
2.1 Ο Ορισμός της Κρίσης.....	21
2.2 Η αρχή της κρίσιμης περιόδου .....	22
2.3 Συνέπειες της κρίσης στην αγορά.....	27
2.4 Συνέπειες της κρίσης στην αγορά εργασίας.....	28
2.5 Συνέπειες της κρίσης στην κοινωνία .....	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.....</b>	<b>32</b>
<b>ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΑΛΛΑΓΩΝ.....</b>	<b>32</b>
Εισαγωγή.....	32
3.1 Μεθοδολογία Έρευνας .....	32
3.2 Ερωτηματολόγιο.....	34

3.3 Παρουσίαση του Δείγματος .....	36
3.4. Ανάλυση Παραγόντων .....	39
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ.....</u></b>	<b><u>40</u></b>
<b><u>ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</u></b>	<b><u>40</u></b>
4.1 Αποτελέσματα Έρευνας.....	40
4.2 Συμπεράσματα .....	54
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</u></b>	<b><u>57</u></b>
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u></b>	<b><u>59</u></b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία μελετώνται οι επιπτώσεις της κρίσης στην αγορά των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα μελετάται η αντίδραση των επιχειρήσεων τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Αρχικά, στο θεωρητικό μέρος της ερευνάς αναλύονται οι τρόποι και οι διαστάσεις αλλαγών που διαμορφώνουν τις επιχειρήσεις. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά στο οικονομικό πλαίσιο της κρίσης και πώς αυτή επηρέασε τα οικονομικά τμήματα της χώρας, ποιες ήταν οι αλλαγές που έγιναν και τι επιπτώσεις υπήρξαν στην κοινωνία. Το πρακτικό μέρος της έρευνας μελετά την αντίδραση των επιχειρήσεων σε θέματα αλλαγών και την συμπεριφορά τους με την χρήση ερωτηματολογίων.

## ABSTRACT

This paper examines the impact of the crisis on the business market. Specifically, companies' reaction to the economic conditions prevailing in the market is being studied. Initially, the theoretical part of the research examines the ways and dimensions of the changes that shape businesses. Next, the economic context of the crisis and how the economic sections of the country were affected, what were the changes that were made and the consequences for society. The practical part of the research examines the business response to change and behavior through the use of questionnaires.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη αφορά και μελετά την διαχείριση των αλλαγών στις επιχειρήσεις και πως αυτά επηρεάστηκαν την χρονική περίοδο της κρίσης.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εκτεταμένη ανάλυση στον διαχειριστικό τρόπο των αλλαγών στις επιχειρήσεις. Αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους γίνονται οι αλλαγές και οι πιέσεις που ασκούνται στην επιχείρηση καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισης των αλλαγών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της έρευνας γίνεται αναφορά στην κρίση, στα αίτια και στις επιπτώσεις που είχε στις αγορές των επιχειρήσεων, στην αγορά εργασίας και στην απασχόληση τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας και το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή. Με συγκεκριμένα ερωτηματολόγια απαντάται το ερώτημα για το ποια είναι τα στοιχεία που προσδιορίζουν τις όποιες αλλαγές των μεταποιητικών επιχειρήσεων στα πλαίσια της αντιμετώπισής τους ενάντια της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξάγονται τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τις μεταβλητές που προσδιορίζουν τις διαστάσεις των αλλαγών στις μεταποιητικές επιχειρήσεις κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Επιπλέον καταγράφονται συμπεράσματα στο ζήτημα, εάν οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν ενιαία αντίληψη για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στις μεταποιητικές επιχειρήσεις κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης ή αν παρουσιάζουν διαφοροποιημένες αντιλήψεις που τους κατατάσσουν σε ομάδες διαφορετικών αντιλήψεων αναφορικά με τις συγκεκριμένες αλλαγές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι επιχειρήσεις ως ζωντανοί οργανισμοί σε μια κοινωνία εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς ως προς την λειτουργία τους. Μπορεί να προβούν σε αλλαγές ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν ώστε να επιτύχουν τον σκοπό τους, την κερδοφορία.

Οι αλλαγές μπορεί να αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον τους με την αύξηση ή την μείωση του αριθμού των υπαλλήλων, είτε το εξωτερικό με τη διαφοροποίηση στην χρηματοπιστωτική πολιτική τους. Η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση στις διαφοροποιήσεις από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες μιας επιχείρησης ονομάζεται οργανωσιακή αλλαγή.

Μικρής κλίμακας αλλαγές γίνονται προς επίλυση των καθημερινών προβλημάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Μεγάλης κλίμακας αλλαγές που ενδέχεται να χρειάζονται, συνήθως αλλάζουν την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και διαφοροποιούν την αντιμετώπιση των προβλημάτων ευρείας κλίμακας.

Διαστάσεις που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και της ωθούν σε διάφορες αλλαγές είναι το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που δραστηριοποιείται.

## 1.1 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από τα μέσα που χρησιμοποιούν για να πετύχουν τον σκοπό τους.

### Ανθρώπινο δυναμικό

Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε αυτήν και εκτελούν εντολές από τα διοικητικά στελέχη, ως προς την διεκπεραίωση των εργασιών -που έχουν την αρμοδιότητα και την υποχρέωση να εκτελέσουν βάσει σχέσης με την επιχείρηση - είναι ένα από τα παραπάνω μέσα.

Ένα επιπλέον συστατικό στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης είναι τα διοικητικά στελέχη. Τα άτομα δηλαδή που προΐστανται των υπαλλήλων και έχουν θέση ευθύνης λήψεων των διοικητικών αποφάσεων και των επιμέρους οργανωτικών χειρισμών μέσα στον οργανισμό. Αρμοδιότητες τους, όσον αφορά τους υφισταμένους τους, αποτελούν η πρόσληψη ή η απόλυση προσωπικού, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση της προόδου του, η ανάθεση αρμοδιοτήτων, η συνεχής παρακολούθηση και αποτελεσματική παρακίνηση των υφισταμένων για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

Παράλληλα, ορισμένες επιχειρήσεις διαθέτουν και επιτελικά στελέχη που έχουν συμβουλευτικό ρόλο και βοηθούν στην λήψη σημαντικών οργανωτικών και διοικητικών αποφάσεων.



### Οικονομικά στοιχεία

Ένα διαφορετικό είδος μέσου που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη του στόχου της είναι οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει για την ίδρυση και λειτουργία της. Τα μέσα χρηματοδότησης που χρησιμοποιεί είναι κεφάλαια των ιδρυτικών στελεχών της που διοχετεύονται στην επιχείρηση αρχικά για την ίδρυσή της με την αγορά των παγίων στοιχείων της και την αποταμίευση των αποθεματικών κεφαλαίων της για περιπτώσεις

αναγκών έκτακτης χρηματοδότησης. Εκτός από τα ίδια κεφάλαια, χρηματοδότηση και χρηματοοικονομικά στοιχεία μπορούν να προκύψουν από τραπεζικά ιδρύματα σε δανειακές μορφές και επιχορηγήσεις από εθνικούς, ευρωπαϊκούς ή διεθνείς φορείς.

### **Τεχνογνωσία και τεχνολογική υποδομή**

Η επιχείρηση για να λειτουργήσει εκτός από τις φυσικές της εγκαταστάσεις χρειάζεται και τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται με αποτέλεσμα και η επιχείρηση να χρειάζεται αλλαγές στον τεχνολογικό εξοπλισμό της ώστε να μπορεί να ικανοποιεί με περισσότερη ευκολία και άνεση τις επιμέρους λειτουργικές διαδικασίες. Η εξοικονόμηση του χρόνου που επιφέρει η βελτιστοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς και η τεχνογνωσία των συνεχώς εξελισσόμενων τεχνολογικών στοιχείων είναι ένα πολύτιμο πλεονέκτημα για την επιχείρηση και αποτελεί συγκρίσιμο στοιχείο ενάντια στους ανταγωνιστές της καθώς βελτιώνει την ποιότητα του τελικού προϊόντος της.

### **Εγκαταστάσεις και υλικοί πόροι**

Υλικοί και φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης θεωρούνται οι εγκαταστάσεις της, οι πρώτες ύλες και ο μηχανολογικός εξοπλισμός της. Αλλαγές στις τιμές των πρώτων υλών αναγκάζουν την επιχείρηση να αλλάξει τιμολογιακή πολιτική ώστε να μην σημειώσει ζημίες ενώ αλλαγές στην διαθεσιμότητα τους την αναγκάζει ενδεχομένως, να αλλάξει τις εγκαταστάσεις της. Υπάρχει επομένως άμεση σχέση και επιρροή του συγκεκριμένου παράγοντα του περιβάλλοντός της, όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων και την αλλαγή ορισμένων λειτουργικών διαδικασιών της.

### **Πληροφορίες**

Οι πληροφοριακοί πόροι μιας επιχείρησης είναι και αυτό με τη σειρά του εργαλείο λήψης αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Τα επιμέρους δεδομένα και οι πληροφορίες που συλλέγονται είναι υπεύθυνα για τη διαδρομή της τελικής απόφασης και την εμπλούτιση των γνώσεων των εμπλεκόμενων. Η παραμικρή πληροφόρηση είναι ικανή να μεταβάλει την τελική απόφαση σε μια



επιχείρηση ακόμα και στο τελικό στάδιο πριν την εκτέλεση, καθώς και η παραμικρή λεπτομέρεια είναι δυνατόν να μεταβάλλει το τελικό αποτέλεσμα.

## **1.2 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Άμεση επίδραση έχει στις λήψεις αποφάσεων και αλλαγών μιας επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον της.

### **Πελάτες**

Οι άνθρωποι που είναι οι τελικοί αποδέκτες του προϊόντος ή μιας υπηρεσίας της επιχείρησης ονομάζονται πελάτες. Οι πελάτες της είναι αυτοί που θα καθορίσουν την λειτουργία και την δομή της επιχείρησης αφού ο τελικός στόχος της επηρεάζεται άμεσα από αυτό το στοιχείο. Όταν οι πελάτες μένουν ικανοποιημένοι τότε συνεχίζουν τις συναλλαγές με την επιχείρηση είτε σε ατομικό επίπεδο είτε με το να την προτείνουν σε οικείους τους. Οι επιθυμίες των πελατών είναι σε θέση να επιφέρουν αλλαγές στην επιχείρηση καθώς η ικανοποίησή τους, σημαίνει αυτόματα και κερδοφορία η οποία είναι και ο στόχος της. Αλλαγές μπορεί να επιφέρει στην επιχείρηση η διαφοροποίηση των αναγκών των πελατών της, οι οποίες μπορεί λόγω τεχνολογικής ανάπτυξης ή λόγω βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου να αυξηθούν ή να μειωθούν αντίστοιχα, ακόμα και ευρείας κλίμακας αλλαγές όπως η πιστωτική πολιτική της μπορεί να οδηγήσει σε μεταβολές στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

### **Προμηθευτές**

Εν αντιθέσει με τους πελάτες, οι προμηθευτές είναι εξωτερικές επιχειρήσεις ή οργανισμοί από τις οποίες αγοράζονται οι πόροι για τη λειτουργία ή παρέχονται υπηρεσίες σε μια επιχείρηση. Τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να είναι και τραπεζικά ιδρύματα τα οποία προμηθεύουν χρήματα κίνησης ως λειτουργικά κεφάλαια. Ενδεχόμενες αλλαγές στους προμηθευτές της επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία αλλά και την ίδια την επιχείρηση όπως για μπορεί να είναι η αύξηση των επιτοκίων στα δάνεια.

## **Αγορά Εργασίας**

Το ανθρώπινο και εργατικό δυναμικό που δύναται και ενδέχεται να προσλάβει η επιχείρηση αναφέρεται και ως αγορά εργασίας. Αλλαγές στην αγορά εργασίας επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση καθώς αφορούν ένα επιμέρους στοιχείο του, το ανθρώπινο δυναμικό της. Εάν σε περίοδο κρίσης και μεγάλης ανεργίας, η επιχείρηση αποκτήσει την ανάγκη να προσλάβει νέο προσωπικό, είτε λόγω επέκτασης είτε λόγω ασυμφωνίας με προηγούμενο άτομο είτε λόγω εποχικότητας, τότε μπορεί να επιτύχει ευνοϊκότερες συμφωνίες, αναφερόμενοι πάντα σε νομικά πλαίσια.

## **Ανταγωνιστές**

Ανταγωνίστριες εταιρίες θεωρούνται οι επιχειρήσεις με όμοια δραστηριότητα που εμπεριέχονται σε έναν συγκεκριμένο επιχειρηματικό κλάδο. Ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, ένας οργανισμός προσαρμόζεται, ελέγχοντας τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών. Μια ενδεχόμενη αλλαγή τεχνολογικού εξοπλισμού μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση η οποία θα πρέπει να σπεύσει να την εφαρμόσει και αυτή αν όχι την ίδια μια ακόμα πιο πρωτοποριακή ούτως ώστε να φέρει ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, η επιχείρηση επιβάλλεται να είναι σε εγρήγορση αναφορικά με τις εξελίξεις στην αγορά και στο περιβάλλον στο οποίο ανήκει.

Η ικανότητα επίτευξης του στόχου της επιχείρησης καθώς και η λειτουργία επηρεάζεται παράλληλα και από το γενικό περιβάλλον της.

## **Πολιτικοί Παράγοντες**

Οι πολιτική επηρεάζει με έμμεσο τρόπο την επιχείρηση. Οι φορολογικοί νόμοι, οι νόμοι που ρυθμίζουν εργασιακά ζητήματα ακόμα και νόμοι για τα τραπεζικά συστήματα επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης καθώς αποτελεί ενεργό μέλος της κοινωνίας και η λειτουργία της επηρεάζεται με τους ιδιώτες. Η επιβολή κατώτατου ορίου εργατικού μισθού, παράδειγμα, αναγκάζει την επιχείρηση να προσαρμοστεί στο νέο δεδομένο όποια συμφωνία και αν προϋπήρχε της αλλαγής. Επομένως αλλάζει και η ίδια, με τα έξοδα για αμοιβές προσωπικού να αυξάνονται και να δημιουργούν μια αλυσιδωτή αντίδραση.

## **Οικονομικοί Παράγοντες**

Ο πληθωρισμός, το ΑΕΠ, τα τραπεζικά επιτόκια, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, το βιοτικό επίπεδο των αγοραστών, το επίπεδο της ανεργίας και διάφορα άλλα οικονομικά μεγέθη μιας χώρας επηρεάζουν με την σειρά τους, όχι με άμεσο τρόπο όμως με πολύ σημαντικό την επιχείρηση. Η λήψη των οικονομικών αποφάσεων μέσα σε μια επιχείρηση γίνεται λαμβάνοντας και υπόψη τα προηγούμενα μεγέθη. Για παράδειγμα η τοποθεσία μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί από το βιοτικό επίπεδο των αγοραστών και να υλοποιηθεί η επένδυση ίδρυσής της εάν αυτό θεωρηθεί υψηλό.

## **Διεθνής Αγορά**

Ειδικά οι επιχειρήσεις που κάνουν εξαγωγές ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για τις συνθήκες που επικρατούν σε διεθνές επίπεδο αγορών. Οι οικονομικές διακυμάνσεις όπως οι αυξομειώσεις των διεθνών συναλλαγμάτων έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν σημαντικά τέτοιους οργανισμούς. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και οι τιμές των πρώτων υλών από το εξωτερικό είναι παράγοντες που μπορεί να αλλάξουν ακόμα και την οργανωτική πολιτική μιας επιχείρησης.

## **Τεχνολογικοί Παράγοντες**

Οι τεχνολογικές αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά με την εμφάνιση καινοτομιών και οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε επιχειρήσεις για την διευκόλυνσή τους, μεταβάλλουν σημαντικά και τις αποφάσεις των επιχειρήσεων. Η εξελικτική πορεία των τεχνολογικών παραγόντων αναγκάζουν την επιχείρηση να αλλάξει τον εξοπλισμό της προκειμένου να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες και προϊόντα στους πελάτες της ώστε να είναι ανταγωνιστική.

## Κοινωνικό - Πολιτιστικοί Παράγοντες

Οι αξίες, τα ήθη, τα έθιμα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και γενικότερα τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση είναι αυτά που επηρεάζουν εξίσου τις αποφάσεις της. Για παράδειγμα το διάστημα που η χώρα διοργάνωσε του Ολυμπιακούς Αγώνες στην Αθήνα οι επιχειρήσεις που εμπορεύονταν διαφημιστικά ενδύματα μετέβαλλαν τα προϊόντα τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών τους οι οποίοι επιθυμούσαν την αγορά αναμνηστικών ενδυμάτων με το σήμα των Ολυμπιακών Αγώνων. Επιπρόσθετα ακόμα και οι αντιλήψεις των ανθρώπων σε μια κοινωνία είναι ικανές να μεταβάλλουν σημαντικά τις επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα το αυξημένο αίσθημα προστασίας του περιβάλλοντος τα τελευταία έτη το οποίο μετέβαλε σημαντικά την διαμόρφωση των συσκευασιών των προϊόντων ώστε να είναι φιλικότερες προς αυτό.<sup>1</sup>



### 1.3 Στοιχεία για τα έργα αλλαγών

Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι αλλαγές στις επιχειρήσεις είναι πολύ συχνό φαινόμενο. Συνηθέστερες είναι αυτές με τα ίδια μεγέθη που αφορούν επιχειρήσεις παρόμοιας οικονομικής δραστηριότητας.



<sup>1</sup> Πηγή: [http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/KalathakiEirini,Kalathakiloanna/attached-document-1340695524-420363-24194/KalathakiE\\_Kalathakil2012.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/KalathakiEirini,Kalathakiloanna/attached-document-1340695524-420363-24194/KalathakiE_Kalathakil2012.pdf)

Επιτυχία επιφέρουν τα έργα αλλαγής σε μικρομεσαίες κερδοφόρες επιχειρήσεις ενώ έργα που αφορούν αλλαγές στον προϋπολογισμό μιας επιχείρησης συνήθως αποτυγχάνουν. Σημαντικό ρόλο έχει η επικοινωνία για την επιτυχία τέτοιων έργων και η συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτή καθώς και η δέσμευση των διοικητικών παραγόντων ως προς την άριστη διαχείριση των επιμέρους ζητημάτων μιας επερχόμενης αλλαγής.

Η έγκαιρη επικοινωνία με περισσότερες από μια δίαυλους έχει τον ρόλο της κινητοποίησης και της συμμετοχής των εργαζομένων στην απαραίτητη αλλαγή. Η συμμετοχή των εργαζομένων στο έργο της αλλαγής δημιουργεί μια αίσθηση ιδιοκτησίας και είναι πιθανό να πετύχει εάν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στην προσπάθεια ολοκλήρωσης του έργου όσο το δυνατόν πιο σύντομα.

Η υποδειγματική αντίδραση στο έργο της αλλαγής από διοικητικής πλευράς είναι σημαντικός παράγοντας αποδοχής, αφομοίωσης και συμμετοχής των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι παραδειγματίζονται από την αντίδραση των ανώτερων κλιμακίων της επιχείρησης προς την αλλαγή και στρέφονται και οι ίδιοι προς αυτή την κατεύθυνση.

Όσον αφορά τις αιτίες, ως επί τω πλείστων, οικονομικά και άλλα οφέλη είναι ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες υλοποίησης ενός έργου αλλαγής και οι ίδιοι παράγοντες ευθύνονται ταυτόχρονα για την τελική υλοποίηση.

Η προθυμία μιας επιχείρησης για αλλαγή εξαρτάται και από τον αριθμό των εργαζομένων καθώς ένας μικρός αριθμός εργαζομένων προσαρμόζεται πιο εύκολα σε ένα έργο αλλαγής και συνήθως οι νέες επιχειρήσεις είναι αυτές που προθυμοποιούνται περισσότερο να υλοποιήσουν αλλαγές σε μεγαλύτερο βαθμό από επιχειρήσεις με περισσότερα έτη δραστηριότητας. Παράλληλα οργανισμοί που το τελευταίο χρονικό διάστημα υλοποίησαν έργα αλλαγών δείχνουν περισσότερη προθυμία και είναι πιθανόν να υλοποιήσουν εκ νέου ένα παρόμοιο έργο εν αντιθέσει με επιχειρήσεις που δεν υλοποίησαν για αρκετό χρονικό διάστημα.

Συνηθίζεται οι διοικητικές και ιεραρχικές θέσεις να δείχνουν περισσότερη προθυμία σε θέματα αλλαγών σε αντίθεση με τους εργαζόμενους σε χαμηλότερες θέσεις.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Πηγή: (BestMasters) Tim Fritzenschaft (auth.)-Critical Success Factors of Change Management\_ An Empirical Research in German Small and Medium-Sized

#### **1.4 Άσκηση πίεσης προς την εφαρμογή αλλαγών**

Πιέσεις για οποιαδήποτε αλλαγή στην επιχείρηση σε οργανωτικά, διοικητικά θέματα και πολιτικές μπορεί να προέρχονται από τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκιά της, τα οποία αντιλαμβάνονται συνήθως πρώτα την αναγκαιότητα της αλλαγής, παρακολουθώντας ανελλιπώς όλες τις διαδικασίες και εξελίξεις στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Δεύτερα έρχονται σε βαθμίδα ισχύος, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη τα οποία έχουν την δυνατότητα να διακρίνουν άμεσα τις δυσλειτουργίες της επιχείρησης και να αντιλαμβάνονται την ανάγκη αλλαγών που χρειάζεται η επιχείρηση.

Παράλληλα, άμεσα συνδεδεμένο αναφορικά με την αντίληψη της ανάγκης αλλαγών σε μια επιχείρηση είναι και το προσωπικό το οποίο, πιθανών να είναι και ένα κατευθυντήριο μέσο της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται σε αρχικό στάδιο τα επιμέρους προβλήματα που δημιουργούνται.

Η νομοθεσία ταυτόχρονα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην διαχείριση των αλλαγών ακόμα και στην παρακίνηση τους, θεσπίζοντας θεσμούς διαχείρισης των σχέσεων που δημιουργούνται σε μια επιχείρηση.

Προς διατήρηση της πελατείας της, παράλληλα, μια επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί και τις κινήσεις των ανταγωνιστών στην αγορά. Μια ενδεχόμενη αλλαγή πολιτικής δομής σε μια ομοειδή επιχείρηση αποτελεί πίεση για την πρώτη στο να ακολουθήσει και εκείνη με τη σειρά της παρεμφερής πολιτική ή ενδεχομένως καλύτερη.

Τα νέα οικονομικά δεδομένα σε μια κοινωνία αποτελούν επίσης μέτρο πίεσης σε μια επιχείρηση που προκειμένου να επιβιώσει πρέπει να τα αξιοποιήσει και να αντιδράσει αναλόγως.

Τέλος, ακόμα και το τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο ανήκει η κοινωνία επηρεάζει την επιχείρηση. Παραδείγματος χάριν, ορισμένες επιχειρήσεις της Αμερικής διέθεταν στους υπαλλήλους κινητά γνωστής αμερικάνικης εταιρείας τα οποία είχαν υψηλό κόστος που όμως διευκόλυναν την επικοινωνία με τους πελάτες της και ήταν περισσότερο ανταγωνιστικές από τις ομοειδείς στη χώρας μας, στην οποία η τεχνολογία των συγκεκριμένων συσκευών δεν ήταν ακόμα σε μεγάλη ανάπτυξη.

## **1.5 Τύποι και είδη Αλλαγής**

Αλλαγές προσαρμοσμένες μέσα στα πλαίσια της δομής λειτουργίας της επιχείρησης ονομάζονται απρογραμμάτιστες και επιβαλλόμενες. Η επιχείρηση δρα με συγκεκριμένο τρόπο προδιαγεγραμμένο από την πολιτεία ή τα διοικητικά στελέχη διατηρώντας την πολιτική που ακολουθεί.

Ως φυσιολογική αλλαγή είναι το αποτέλεσμα της δραστηριότητας της επιχείρησης, η έγκαιρη αντίδρασή της στο αναμενόμενο. Η διαπραγματεύσιμη αλλαγή είναι η αλλαγή που ουσιαστικά χωρίζει την επιχείρηση σε αυτούς που επωφελούνται από αυτήν και αυτούς που επηρεάζονται.

Άλλες διακρίσεις αλλαγών μπορούμε να έχουμε με βάση τον βαθμό δυσκολίας και τον χρόνο υλοποίησής τους.

Αλλαγές συνεχούς βελτίωσης διακρίνονται συχνά σε επιχειρήσεις, είναι μικρού μεγέθους και γίνονται σχεδόν αυτόματα ενώ οι σταδιακές αλλαγές είναι ελαφρώς πιο δύσκολες στην υλοποίηση και χαρακτηρίζονται μέτριας δυσκολίας. Τέλος, το εξωτερικό περιβάλλον έχει την δύναμη να επιβάλλει ριζοσπαστικές αλλαγές οι οποίες γίνονται με αστραπιαίους ρυθμούς και συνήθως σε όλα τα τμήματα.

### **1.5.1 Οργανωσιακή Ανάπτυξη**

Η οργανωσιακή ανάπτυξη μεταβάλλει συνήθως το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η διαδικασία στην οποία αλλάζουν οι γνώσεις, η πίστη και οι αξίες της. Η οργανωσιακή ανάπτυξη στοχεύει σε μεθόδους και προγράμματα, με τα οποία επιδιώκεται η αλλαγή ποιότητας των διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων. Η αλλαγή αυτή είναι μακροπρόθεσμή και φέρει συνήθως, μεγάλο κόστος καθώς ταυτόχρονα είναι και πολυσύνθετη. Επικεντρώνεται στην βελτιστοποίηση των σχέσεων των ατόμων της ομάδας ώστε να υπάρξει περισσότερη επικοινωνία και καλύτερη συνεργασία εξελίσσοντας έτσι και την λειτουργία της επιχείρησης. Η διαδικασία της αλλαγής αποτελείται από το στάδιο της διάγνωσης και της θεραπείας.

Το στάδιο της θεραπείας ακολουθούν παρεμβάσεις ενώ στο τέλος γίνεται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

### **1.5.2 Αναδιοργάνωση (reorganization)**

Μια εξίσου σημαντική διαδικασία αλλαγής είναι η αναδιοργάνωση ή ο ανασχεδιασμός. Συνήθως χρησιμοποιείται μετά από αποτυχία του προηγούμενου δεδομένου συστήματος. Ουσιαστικά αποτελεί την επανεξέταση και αποκατάσταση ενός μη πετυχημένου συστήματος οργάνωσης, συνήθως σε κρίσιμες και σημαντικές παραμέτρους όπως είναι το κόστος του προϊόντος. Αποτελείται από την οργάνωση του σχεδίου, την έναρξη του, την εύρεση μιας νέας διαδικασίας, την ολοκλήρωση, τη δράση και τελικά την αξιολόγηση της.

Η αναδιοργάνωση μπορεί να έχει στρατηγικές και τεχνολογικές αλλαγές, αλλαγές προσωπικού ή και εξυγίανσης και εκσυγχρονισμού της επιχείρησης.

Η στρατηγική αλλαγή αφορά αλλαγή σε ανώτατη διοικητική θέση της επιχείρησης. Αποτελεί σημείο έναρξης αναπροσανατολισμού της επιχείρησης και μπορεί να αποτελεί και αλλαγή ακόμα και του σκοπού της επιχείρησης.

Οι τεχνολογικές αλλαγές γίνονται συνήθως λόγω πιέσεων του εξωτερικού τεχνολογικού περιβάλλοντος προς αναβάθμιση του εξοπλισμού της επιχείρησης. Η βιομηχανοποίηση γίνεται πλέον αυτοματοποιημένα, μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών και τα συστήματα πληροφόρησης τείνουν να γίνουν όλα με «online» διασύνδεση. Παράλληλα έχουμε και την εμφάνιση ολόένα και περισσότερο των ρομποτικών συστημάτων.

Ενώ, διαρθρωτικές αλλαγές είναι αυτές που πραγματοποιούνται και αλλάζουν όλη την δομή της επιχείρησης. Τέτοιες αλλαγές είναι η αυξομείωση επιτελικών θέσεων, η ανάπτυξη των επιπέδων διοίκησης, η αναδιάταξη των θέσεων εργασίας και η τμηματοποίηση των κλάδων της επιχείρησης.

Όσον αφορά την εξυγίανση της επιχείρησης η διαδικασία είναι η διαπίστωση των συμπτωμάτων και των προβλημάτων της επιχείρησης, η διερεύνηση των αιτιών και η λήψη των κατάλληλων θεραπευτικών μέσων για την καταπολέμηση των αιτιών. Τέλος γίνεται αξιολόγηση της θεραπείας που έγινε με βάση τα αποτελέσματα και



παρακολουθείται η πορεία της ώστε να αποκλειστεί η επανάληψη του ίδιου γεγονότος στο μέλλον.

Η επιχείρηση επιδιώκει τη βελτιστοποίηση και τον εκσυγχρονισμό της, προκειμένου να είναι ανταγωνιστική με ομοειδείς επιχειρήσεις. Συνεχή και τακτικό εκσυγχρονισμό κάνουν οι επιχειρήσεις συνήθως των αναπτυσσόμενων χωρών ενσωματώνοντας συνεχώς νέα τεχνολογικά και επιστημονικά μέσα. Έκτακτο και περιοδικό εφαρμόζουν συνήθως, οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να εναρμονιστούν με τις εξελίξεις για να μην αποτύχουν.

### **1.5.3 Οργανωτική Δομή και Αλλαγές**

Αλληλένδετες και αλληλοεπηρεαζόμενες έννοιες μεταξύ τους αποτελούν οι τεχνολογικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και την εσωτερική οργανωτική του δομή. Η αύξηση της διασύνδεσης των μελών της επιχείρησης αυξάνει την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και σε εξωτερικό επίπεδο συνδέει την επιχείρηση με τους επιμέρους παράγοντες και τις εξελίξεις των αγορών. Η μείωση των επιπέδων ιεραρχίας διευκολύνει την υλοποίηση της εντολής αφού περνάει από τον πομπό στον δέκτη απευθείας. Επανασχεδιασμός της οργάνωσης και των διαδικασιών με έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών και την οικονομικότερη λειτουργία της επιχείρησης γίνεται με την τεχνολογία να απλουστεύει τις διαδικασίες της οργάνωσης και να φέρει μεγαλύτερη αξιοπιστία και ευελιξία. Εμφανίζεται η μορφή εργασίας part – time και τηλε-εργασίας που έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό την ευελιξία.

### **1.5.4 Οργανωτική Κουλτούρα**

Μια αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης είναι δύσκολη και μακροπρόθεσμη. Τέτοιου είδους αλλαγές μπορεί να φέρει μια σημαντική κρίση δηλαδή μία σπουδαία τεχνολογική εξέλιξη που θέτει την οργάνωση του οργανισμού υπό αμφισβήτηση ενώ παράλληλα νέες επιχειρήσεις καθιστούν τις αλλαγές στην

κουλτούρα τους πιο εύκολες και αποδεκτές. Βασικό ρόλο στην αλλαγή της κουλτούρας παίζει η συμπεριφορά των στελεχών η οποία θα πρέπει να αποτελεί πρότυπο, η δημιουργία τελετουργιών, συμβόλων και ιστοριών που θα αντικαθιστούν τις παλαιότερες, η προώθηση των εργαζομένων που αποδέχονται και μεταδίδουν τις νέες αρχές και η εμφάνιση ειδικής ανταμοιβής για τον παραπάνω λόγο, καθώς και η δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμμετοχής των εργαζομένων στην λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων.



### **1.6 Φορείς της Αλλαγής**

Η αλλαγή προϋποθέτει την απόφαση, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση. Διαδικασίες οι οποίες γίνονται από συγκεκριμένους φορείς.

Το άτομο που αντιλαμβάνεται και προτείνει την αλλαγή ονομάζεται ηγέτης της αλλαγής. Αυτός καθορίζει τα όρια και την διαδρομή του έργου και αναλαμβάνει να ελέγξει την σωστή υλοποίηση του αρχικού σχεδιασμού του προγράμματός της.

Στη συνέχεια οι υλοποιητές, δημιουργούν σχέδια εφαρμογών και δράσεων για την υλοποίηση των επιμέρους διαδικασιών της αλλαγής. Συνδέουν την αρχική ιδέα του ηγέτη με την πρακτική ολοκλήρωσης και υλοποίησης της. Ορίζουν όλες τις λεπτομέρειες για την υλοποίηση, από τον τόπο και τον χρόνο μέχρι και τα ποσοτικά επίπεδα των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν για τις αλλαγές.

Τέλος εκτελεστές των προγραμμάτων - οι οποίοι θεωρούνται και τελικοί κρίκοι -είναι συνήθως οι εργαζόμενοι εκτελώντας εντολές από τους υλοποιητές όσον αφορά την πλήρη και ακριβή διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθηθεί για την υλοποίησης της αλλαγής. Ως υποστηρικτές της αλλαγής θεωρούνται και τα μέλη των ανώτατων διοικητικών κλιμακίων.

### **1.7 Διαχείριση Αλλαγών**

Η διαχείριση των επικείμενων αλλαγών είναι σημαντικό στάδιο της υλοποίησής τους. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να παρουσιάσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής με κατάλληλο τρόπο και σε κατάλληλο έγκαιρο χρόνο στα επιμέρους μέλη των εμπλεκόμενων ομάδων ώστε να επιτευχθεί η υλοποίηση χωρίς εμπόδια. Θα πρέπει να υπάρχει εμπειριστατωμένη επικοινωνία για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν καθώς και η συμμετοχή του προσωπικού ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. Θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες γνώσεις και η στήριξη των αρμοδίων με διακριτικότητα ώστε να γίνουν αποδεκτές ακόμα και από αυτούς που δεν τις υποστηρίζουν ή ακόμα να υπάρξει και κάποιο είδος ανταμοιβής στην προσπάθεια ενίσχυσης της επιτυχίας των αλλαγών ή αντίθετα εφαρμογή κυρώσεων σε ενδεχόμενο παρεμπόδισμο αυτών.

Είναι σύνηθες φαινόμενο σε ενδεχόμενες αλλαγές οι εμπλεκόμενοι να τις αμφισβητούν. Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι είναι οι κύριοι αντιδρώντες υπό τον φόβο ότι η επικείμενη αλλαγή δεν θα έχει προσοδοφόρο αποτέλεσμα και με αυτό τον τρόπο ενδέχεται ακόμα και να χαθούν θέσεις εργασίας. Άλλος παράγοντας αντίδρασης είναι και η απώλεια του κύρους, ενδεχομένως, αφού μια αλλαγή ενδέχεται να ορίζει αυξημένο έλεγχο ή ακόμα και νέα εκπαίδευση σε καινοτομίες. Συνήθως αυξάνεται και το αίσθημα της αποτυχίας των εργαζομένων με δεδομένη την εμφάνιση της ανάγκης αλλαγών.

Οι τρόποι αντίδρασης των εμπλεκόμενων είναι συχνά η απόρριψη υπό τον φόβο απώλειας της εργασίας τους ακόμα και η αντίστασή τους η οποία επιφέρει μειωμένη παραγωγική απόδοση στην επιχείρηση η οποία έχει καταστροφικές συνέπειες για την υλοποίηση των αλλαγών.

Ένας διαφορετικός τρόπος αντίδρασης είναι και η ανοχή στην οποία οι εργαζόμενοι δεν έχουν καταλήξει ακόμα σε συμπέρασμα για το εάν η αλλαγή θα φέρει θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα. Με αυτό το δεδομένο μένουν ουδέτεροι κάτι το οποίο συναντάται κατά κύριο λόγο σε πολύ καλά οργανωμένες παραγωγικές μονάδες, οργανισμούς και επιχειρήσεις.



Τέλος άλλος ένας, διαφορετικός σε θετικό επίπεδο, τρόπος αντίδρασης είναι η αποδοχή των αλλαγών από τους εργαζομένους. Σπανίζει, όμως συμβαίνει αυτόματα στην περίπτωση που η επικείμενη αλλαγή στην επιχείρηση είναι συμφέρουσα ως προς τους εργαζομένους της.

### Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

#### **2.1 Ο Ορισμός της Κρίσης**

Σε μία κοινωνία με επιχειρηματική δραστηριότητα υπάρχουν διαχρονικές, οικονομικές διακυμάνσεις καθώς η κατάσταση της οικονομίας είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο στοιχείο που την επηρεάζει.

Ο οικονομικός κύκλος μιας οικονομίας περιλαμβάνει χρονικές περιόδους με ίδια χαρακτηριστικά σε διαφορετικό μέγεθος κάθε φορά. Οι διακυμάνσεις αυτές ονομάζονται οικονομικοί κύκλοι, οι οποίοι διακατέχονται από συγκεκριμένες φάσεις και περιόδους.

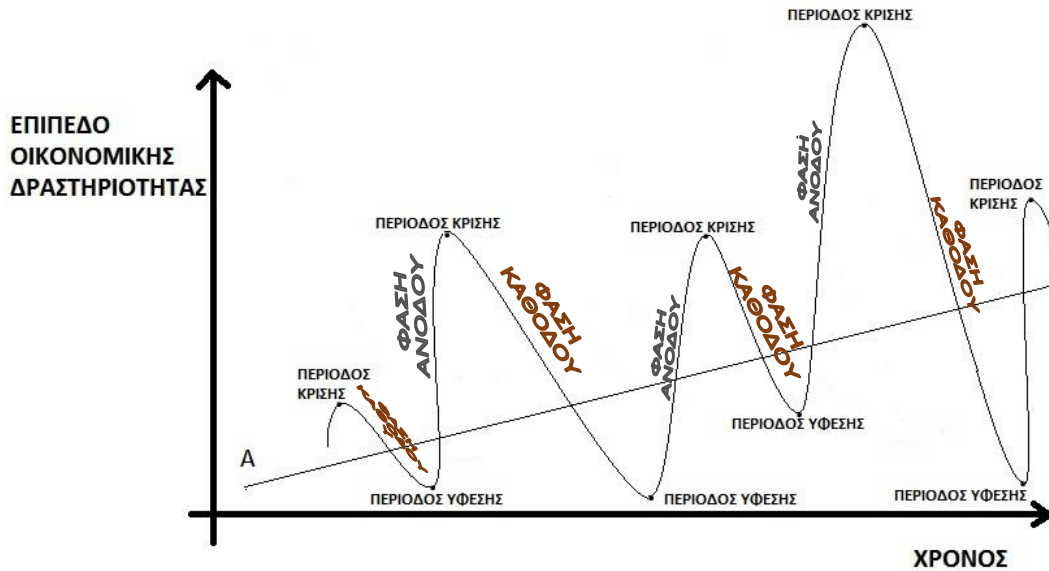
Η φάση της ανόδου είναι η διαδρομή του οικονομικού κύκλου η οποία κορυφώνεται στην περίοδο της κρίσης. Η φάση της καθόδου είναι η ακριβώς αντίθετη διαδρομή και ως ελάχιστο σημείο της θεωρείται η περίοδος της ύφεσης.

Ο οικονομικός κύκλος χαρακτηρίζεται από τις περιόδους ύφεσης οι οποίες επιφέρουν έλλειψη επενδύσεων σε όλους τους τομείς, υψηλή ανεργία για μεγάλο χρονικό διάστημα και ζήτηση καταναλωτικών αγαθών σε πολύ μικρό βαθμό. Οι επιχειρήσεις παραγωγής καταγράφουν ζημίες και το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και οι πόροι είναι σε πλεονάζουσα θέση.

Στην συνέχεια, την διαδέχεται η φάση της ανόδου όπου υπάρχει εξέλιξη και ανάκαμψη της οικονομίας με την αξιοποίηση της πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας της προηγούμενης περιόδου, αύξηση της ζήτησης, των κερδών και των επενδύσεων.

Έτσι ο κύκλος εισέρχεται στην φάση του κορεσμού των παραγωγικών συντελεστών και αυξάνονται οι ανάγκες απασχόλησης, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και παρατηρείται σε αυτό το σημείο αύξηση των τιμών. Εξαιτίας την προηγούμενης μεταβολής δημιουργείται πληθωρισμός και η οικονομία φτάνει στο ανώτατο επίπεδο με πλήρης απασχόληση, το οποίο είναι και το πιο κρίσιμο. Φέρει την έναρξη της περιόδου της κρίσης αφού μετέπειτα, όλοι οι θετικοί δείκτες μειώνονται όπως η ζήτηση και αυξάνονται οι αρνητικοί όπως η ανεργία.

Μετά την περίοδο της κρίσης ξεκινάει η φάση της καθόδου όπου υπάρχει μείωση της κατανάλωσης, της απασχόλησης, του εισοδήματος και των επενδύσεων ώσπου ο κύκλος φτάνει εκ νέου στην περίοδο της ύφεσης. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται διαχρονικά με τη διαφορά πως το τελικό επίπεδο διαβίωσης έχει ανοδική πορεία και φαίνεται να αυξάνεται.



## 2.2 Η αρχή της κρίσιμης περιόδου

Η κρίση στην χώρα μας ξεκινά ακόμα από τις διαδικασίες ένταξής της στην Ο.Ν.Ε. και την υπογραφή της συνθήκης το 1999, όπου το έλλειμμά της ξεπερνούσε το 3% του Α.Ε.Π, όπως έδειξε αργότερα, το 2014 η αναθεώρηση της EUROSTAT. Βασική προϋπόθεση ένταξης σύμφωνα με την συνθήκη του Μάαστριχτ στην ζώνη του ευρώ ήταν να υπάρχει έλλειμμα μικρότερο του 3% και δημόσιο χρέος περίπου ίσο με το 60% του Α.Ε.Π. ή οι μεταβολές των τελευταίων ετών να δείχνουν μειωτική πορεία. Η τεράστια μεταβολή του χρέους της χώρας από το 1980 μέχρι το 1993, ήταν από 28,6% που ήταν το αρχικό του σημείο να αγγίξει το 116,6% του ΑΕΠ που παρόλο που μειώθηκε μέχρι το 1999, δεν πληρούσε ακόμη τις προϋποθέσεις για την ένταξη.

Η αρχή έγινε με την κατάρρευση του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος «Lehman Brothers», η οποία έφερε κατά συρροή καταρρεύσεις στην διεθνή οικονομική κοινότητα. Η ασφαλιστική εταιρεία AIG η οποία είχε ασφαλίσει την «Lehman Brothers» αντιμετωπίζει τον κίνδυνο της κατάρρευσης και η ίδια, γεγονός που θα σήμαινε παγκόσμιο οικονομικό ντόμινο αυτή τη

φορά, με δεδομένο ότι την εποχή εκείνη, η συγκεκριμένη εταιρεία κατείχε ρόλο ηγέτη στον ασφαλιστικό τομέα. Η κυβέρνηση των ΗΠΑ προχώρησε στη διάσωση της συγκεκριμένης ασφαλιστικής εταιρίας προκειμένου να αποφύγει αυτή την οικονομική καταστροφή με αντάλλαγμα το 80% της περιουσίας της.

Την ίδια εποχή στη χώρα μας, η διεθνής κρίση επέφερε την περίοδο της ύφεσης. Παρόλα αυτά, τα αίτια της κρίσης στην Ελλάδα ήταν βαθύτερα και βασίζονταν κυρίως σε διαρθρωτικές μακροοικονομικές ανισορροπίες του πολιτικό – οικονομικού συστήματος της χώρας. Η διαχρονική συσσώρευση τεράστιων ελλειμμάτων στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, η παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων ώστε η χώρα να έχει την εικονική οικονομική δυνατότητα να μπει στην ζώνη του ευρώ, η κρατική διαχειριστική ανεπάρκεια και οι υπεξαιρέσεις με πλάγιους “νόμιμους” τρόπους τεράστιων χρηματικών ποσών από επιχορηγήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης δημοσίων έργων διαμόρφωσαν τις κατάλληλες συνθήκες εμφάνισης της ύφεσης και στην οικονομία της χώρας.

Ακόμα και στις υπόλοιπες χώρες της ευρωζώνης, η παγκόσμια οικονομική κρίση δεν έκανε εξαιρέσεις. Οι περισσότερες παρουσίασαν μεγάλα δημόσια χρέη αναγκάζοντας τις αρχές να παρέμβουν διασωστικά με την επιβολή επεκτατικής δημοσιονομικής πολιτικής, καθώς υπήρξε πολύ μεγάλος κίνδυνος κατάρρευσης και του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Συστήματος.

Η στασιμότητα του μεγέθους του Α.Ε.Π. της Ελλάδος σε συνδυασμό με την ραγδαία αύξηση του χρέους από το 2008 - αποτέλεσμα της κατάρρευσης της LEHMAN BROTHERS στην Αμερική - έως και τις αναθεωρήσεις του 2010 ανάγκασαν την κυβέρνηση να ζητήσει στήριξη από την Ευρωπαϊκή Ένωση με 80 δισεκατομμύρια ευρώ από τις χώρες της ευρωζώνης και άλλα 30 δισεκατομμύρια από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) υπογράφοντας τα μνημόνια "Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής" (ΜΟΧΠ), "Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης" (ΤΜΣ), "Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής" (ΣΠΟΠ).

Εν συνεχεία των διαπραγματεύσεων, η Ευρώπη συμφωνεί στην στήριξη της χώρας με την υπογραφή της "Σύμβαση Δανειακής Διευκόλυνσης" ("Loan Facility Agreement") με τις χώρες του Ευρώ και ο "Διακανονισμός Χρηματοδότησης Αμέσου Ετοιμότητας" ("Stand-by Agreement") με το ΔΝΤ, ονομαζόμενα εφεξής "Μνημόνια".

Η συμφωνία απαιτούσε από την ελληνική κυβέρνηση να εφαρμόσει μέτρα δημοσιονομικής πολιτικής. Το πρώτο πακέτο οικονομικών μέτρων που ανακοίνωσε η κυβέρνηση ήταν μέτρα για τον δημόσιο τομέα που περιλάμβαναν

πάγωμα μισθών, περικοπές επιδομάτων 10%, περικοπές υπερωριών και οδοιπορικών. Με την απειλή της χρεωκοπίας μετά από 2 μήνες εξήγγειλε σκληρά νέα μέτρα με το δεύτερο πακέτο το οποίο περιλάμβανε μείωση 30% στα δώρα Χριστουγέννων, Πάσχα, αδειάς, μείωση 12% σε όλα τα επιδόματα του Δημοσίου, μείωση 7% στις αποδοχές υπαλλήλων ΔΕΚΟ, ΟΤΑ, ΝΠΙΔ, αύξηση ΦΠΑ από 4,5 στο 5%, από 9 στο 10%, από 19 στο 21%, αύξηση 15% στον φόρο της βενζίνης, επιβολή επιπλέον 10% έως 30% στους (ήδη υπάρχοντες) φόρους εισαγωγής επί της αξίας των περισσότερων εισαγόμενων αυτοκινήτων, επαναφορά τεκμηρίων διαβίωσης σε όλα, ανεξαιρέτως, τα αυτοκίνητα και επέκταση των τεκμηρίων διαβίωσης σε όλα τα ακίνητα.

Τα μέτρα όμως δεν βελτίωσαν την οικονομική θέση της χώρας με αποτέλεσμα το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα να συγκροτήσουν μηχανισμό βοήθειας για την Ελλάδα, με τη χώρα να επιβάλλει νέα μέτρα για να ενεργοποιήσει τον μηχανισμό. Τα μέτρα, μεταξύ άλλων, περιλάμβαναν αντικατάσταση του 13ου και 14ου μισθού των δημοσίων υπαλλήλων με επίδομα 500 Ευρώ σε όλους όσους έχουν αποδοχές μέχρι 3.000 Ευρώ και πλήρης κατάργησή των δύο μισθών για μεγαλύτερες αποδοχές. Αντικατάσταση της 13ης και 14ης σύνταξης με επίδομα 800 Ευρώ για συντάξεις ως 2500 Ευρώ, περαιτέρω περικοπή επιδομάτων 8% στα επιδόματα των δημοσίων υπαλλήλων και 3% στους υπαλλήλους των ΔΕΚΟ. Αύξηση του ΦΠΑ από 21% σε 23%, του μεσαίου συντελεστή από 10% σε 11% (Ιούλιος 2010) και από 11% σε 13% (από 1η Ιανουαρίου 2011) και αντίστοιχα του χαμηλού στο 6,5% (Ιανουάριος 2011), αύξηση του ειδικού φόρου κατανάλωσης σε καύσιμα, τσιγάρα και ποτά κατά 10%, αύξηση στις αντικειμενικές τιμές ακινήτων. Πρόσθεση επιπλέον 10% στους φόρους εισαγωγής επί της αξίας των περισσότερων εισαγόμενων αυτοκινήτων, αύξηση του ορίου απολύσεων και μείωση του κατώτατου μισθού και αύξηση στα όρια ηλικίας συνταξιοδότησης των γυναικών στον δημόσιο τομέα στα 65 χρόνια. Το Μάρτιο του 2011 συμφωνήθηκε η μείωση του επιτοκίου κατά 1% και η επιμήκυνση του χρόνου απόσβεσης στα 7.5 χρόνια. Τον Ιούνιο του ίδιου έτους 2011 ψηφίστηκε από τη Βουλή των Ελλήνων το "Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015" με στόχο την αύξηση των δημοσίων εσόδων σε 50 δισεκατομμύρια ευρώ από αποκρατικοποιήσεις. Τα αποτελέσματα των μέτρων αυτών φάνηκαν σε ελάχιστο χρονικό διάστημα με τα επίπεδα ανεργίας να ανεβαίνουν με γρήγορους ρυθμούς, ο πληθωρισμός αυξήθηκε και οι επιχειρήσεις αδυνατούν να ανταπεξέλθουν και ολοένα και περισσότερες να αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο της πτώχευσης. Εκείνη την περίοδο, ιδρύεται ο οργανισμός Αποκρατικοποιήσεων και το πλαίσιο περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων αλλαγή φορολογικής κλίμακας με επιβάρυνση για εισοδήματα από 8.000 ευρώ



και άνω, έκτακτη εισφορά για εισοδήματα από 12.000 Ευρώ και άνω, μετάβαση σε ανώτερη κλίμακα ΦΠΑ προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης. Επιβολή κλιμακωτής αντικειμενικής δαπάνης κατοικίας, επιβολή ετήσιου τέλους για τους ελεύθερους επαγγελματίες και επιτηδευματίες, επιβολή ειδικής εισφοράς αλληλεγγύης για την καταπολέμηση της ανεργίας ύψους 2%. Επιβολή Ειδικής Εισφοράς Συνταξιούχων Επικουρικής Ασφάλισης, αύξηση του ποσοστού παρακράτησης ΛΑΦΚΑ σε όλες τις συντάξεις άνω των 1450 ευρώ, από 4% έως 10% που ίσχυε μέχρι τότε, σε 6% έως 14%, και θεσπίζεται μέτρο εργασιακής εφεδρείας για οργανισμούς που καταργήθηκαν, οι προσλήψεις χωρίς προϋπηρεσία θα γίνονται με μείωση κατά 20% από το όριο της Εθνικής Συλλογικής Σύμβασης και η διάρκεια των συμβάσεων ορισμένου χρόνου μεταβάλλεται από 2 σε 3 χρόνια.

Η Ε.Ε. και το Δ.Ν.Τ., με τον κίνδυνο που διέτρεχε την περίοδο αυτή το ευρώ, χορηγεί δάνειο ύψους 50 δισεκατομμυρίων επιπλέον των 49 που υπολείπονταν από το πρώτο πακέτο διάσωσης και αυξάνει τον χρόνο αποπληρωμής των ομολόγων λήξεως 2020 από 15 σε 30 έτη.

Το διεθνές σύστημα αξιολόγησης πλέον δεν δίνει μεγάλους δείκτες χρεοκοπίας στην χώρα και υπάρχει κλίμα αισιοδοξίας το οποίο ανατρέπεται όταν η Γερμανία ζητά εγγυήσεις από την Ελλάδα για να συμμετέχει στο πακέτο στήριξης και η Φινλανδία. Για να επιβεβαιώσει το θετικό κλίμα στην Ευρώπη, η κυβέρνηση, προχωρά σε διεύρυνση του μέτρου της εργασιακής εφεδρείας και σε οργανισμούς που δεν καταργούνται, έκτακτο φόρο στις κατοικίες που θα καταβάλλεται μέσω του λογαριασμού της ΔΕΗ, περικοπή συντάξεων και εφάπαξ, νέες περικοπές μισθών στο δημόσιο και εφαρμογή ενιαίου μισθολογίου. Μείωση του αφορολόγητου ορίου από τις 8.000€ στις 5.000€ και άνοιγμα σε όλα τα κλειστά επαγγέλματα.

Η οικονομία καταγράφει ρεκόρ στα τότε ποσοστά της ανεργίας, τον Αύγουστο με 18,4% και τον Νοέμβριο με 20,9%, και αποφασίζεται το κούρεμα του χρέους κατά 50% και πρόσθετη δανειακή στήριξη με δάνειο ύψους 130 δισεκατομμυρίων ευρώ.

Ποσοστό ανεργίας (Ιανουάριος 2010 – Δεκέμβριος 2013)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μα	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
2010	11.3	12.1	11.6	11.9	12.0	11.6	12.0	12.2	12.6	13.5	13.9	14.8
2011	15.1	15.9	16.2	15.8	16.6	16.0	16.5	18.4	17.5	18.2	20.9	21.0
2012	21.5	21.7	22.1	23.1	23.9	24.7	25.0	25.4	26.0	26.0	26.2	26.1
2013	26.4	26.6	26.8	27.0	27.6	27.9	27.6					

Τα κρατικά ομόλογα χάνουν κατά 50% την αξία τους και η χώρα μπαίνει σε μηχανισμό μόνιμης εποπτείας μεταρρυθμίσεων και δημοσιονομικής προσαρμογής έως και το 2021. Αποφασίστηκε κεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών με ποσό ύψους 30 δισεκατομμυρίων ευρώ, τέθηκε αναγκαία διαδικασία διάσωσης καθώς και αύξηση κατά ένα τρισεκατομμύριο ευρώ των κεφαλαίων του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.<sup>3</sup>

Η χορήγηση της έκτης δόσης του δανείου παγώνει και η κυβέρνηση λαμβάνει μέτρα μείωσης κατά 22% του κατώτατου μισθού σε όλα τα κλιμάκια του βασικού μισθού (από 751€ σε 586€) και 32% στους νεοεισερχόμενους μέχρι 25 ετών, δεσμεύεται την κατάργηση 150.000 θέσεων εργασίας από το δημόσιο τομέα έως το 2015, εκ των οποίων 15.000 μέσα στο 2012. Αύξηση των ατομικών ή επιχειρησιακών συμβάσεων εργασίας αντί των κλαδικών, άρση της μονιμότητας στις ΔΕΚΟ ενώ οι τράπεζες κρατούνται υπό έλεγχο. Κάνει εκ νέου περικοπές συντάξεων, επιδομάτων, δαπανών υγείας, άμυνας, λειτουργιών του κράτους και εκλογικών εξόδων. Καταργεί τον Οργανισμό Εργατικής Κατοικίας και Εστίας, γίνεται αύξηση αντικειμενικών αξιών και ενοποίηση φόρων στα ακίνητα. Κάνει πλήρες άνοιγμα 20 κλειστών επαγγελματιών, κάνει αύξηση των εισιτηρίων στις Αστικές

<sup>3</sup> ΠΗΓΗ : ΛΗΜΜΑ: “Ελληνική κρίση χρέους 2010-2014”, διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο : <http://www.wikipedia.com>.

[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7\\_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82\\_2010-2014](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82_2010-2014)

Συγκοινωνίες και στον ΟΣΕ κατά 25%, κάνει κλείσιμο 200 εφοριών και καταργεί τις φοροαπαλλαγές και το χαμηλό ΦΠΑ στα νησιά.

Υπό την διοίκηση της νέας κυβέρνησης η χώρα συμφωνεί νέο μεσοπρόθεσμο πλαίσιο δημοσιονομικής στρατηγικής για τα έτη 2013 έως 2016, με μέτρα 18,9 δισεκατομμυρίων ευρώ και αύξηση του ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης κατά 2 έτη, μείωση συντάξεων από 5 έως και 15%, από τα 1.000 ευρώ και άνω, μείωση του εφάπαξ έως 83%, κατάργηση της καθολικότητας της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, κατάργηση των Δώρων Χριστουγέννων και Πάσχα, όπως και των επιδομάτων αδείας για τους δημοσίους υπαλλήλους και συνταξιούχους, μείωση χρόνου προειδοποίησης για απολύσεις σε 4 αντί 6 μήνες, περικοπές στα ειδικά μισθολόγια, ένταξη στο ενιαίο μισθολόγιο των εργαζομένων των ΔΕΚΟ, εφαρμογή διαθεσιμότητας ενός έτους, με μειωμένο μισθό σε μόνιμους υπαλλήλους του δημοσίου - οι θέσεις των οποίων καταργούνται - κατάργηση των πολυάριθμων οικογενειακών επιδομάτων και αντικατάστασής τους από το ενιαίο επίδομα στήριξης τέκνων, αύξηση φόρου στο υγραέριο κίνησης κατά 23 λεπτά, εισαγωγή έκτακτης εισφοράς στα φωτοβολταϊκά και αντίτιμο 25 ευρώ για εισαγωγή σε νοσοκομείο.

Το 2013 ψηφίστηκε πολυνομοσχέδιο του Υπουργείου Οικονομικών που περιείχε αλλαγές για διάφορα επαγγέλματα το οποίο εφαρμόζεται έως και σήμερα με δημοσιονομικές και διάφορες άλλες μεταρρυθμίσεις οι οποίες φαίνεται να έχουν αποτέλεσμα, καθώς τα τελευταία έτη η χώρα τείνει να βλέπει την πορεία της εξόδου από την οικονομική κρίση και την δυσμενή κατάσταση.

### **2.3 Συνέπειες της κρίσης στην αγορά**

Η οικονομική κατάσταση που βιώνει η χώρα τα τελευταία έτη διαμορφώνει, αποκαλύπτει και αυξάνει παράλληλα, διάφορες παθολογίες αναφορικά με την δομή της.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δέχονται σοβαρό πλήγμα με τις περισσότερες να αδυνατούν να ανταπεξέλθουν σε δάνεια υποχρεώσεις και εισφορές και παράλληλα να παραμένουν μικρές σε μέγεθος χωρίς να παρουσιάζουν δείγματα εμφανούς ανάπτυξης. Οι περισσότερες που πλήττονται είναι μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται την περίοδο αυτή, καθώς οι συνθήκες δεν ευνοούν το άνοιγμα και την επένδυση σε μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η πολιτική που ακολουθείται από τα κυβερνητικά σώματα χαρακτηρίζεται από υπερβολικό βαθμό ελέγχου στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, με περιοριστικές ρυθμίσεις αδειοδοτήσεων νέων

επιχειρήσεων, δυσχεραίνοντας παράλληλα το ήδη βεβαρυμμένο κλίμα στις αγορές. Ταυτόχρονα, το φορολογικό πλαίσιο των επιχειρήσεων που επικρατεί στην χώρα είναι αρκετά πολύπλοκο και αποθαρρύνει την όποια προσπάθεια επιχειρηματικών κινήσεων.

Ένας άλλος παθογόνος παράγοντας της οικονομίας είναι και ο δημόσιος τομέας καθώς παρέχει χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες. Οι εκάστοτε κυβερνήσεις δαπανούν αρκετά χρηματικά ποσά για τις αμοιβές τους, και η εργασία που αναλαμβάνεται επεκτείνεται σε μεγάλα χρονικά διαστήματα χωρίς ουσιώδη αιτία, καθώς επικρατεί το αίσθημα της μονιμότητας και της εξασφάλισης. Ο έλεγχος των ικανοτήτων και των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι μειωμένος και ταυτόχρονα δεν υπάρχει κατάλληλο και εξειδικευμένο σύστημα εισαγωγής ικανών στελεχών στις υπηρεσίες και τους οργανισμούς.

Παράλληλα, διακρίνεται η έλλειψη σχέσης μεταξύ εκπαιδευτικού συστήματος και αγορών. Οι νέοι δεν απορροφώνται στην αγορά εργασίας, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το ήδη υπάρχων ανθρώπινο δυναμικό, εκμεταλλευόμενες την αναγκαιότητα της εργασίας και κατακερματίζοντας τις αποδοχές, τα ωράρια και τις συμβάσεις. Οι συλλογικές συμβάσεις κινούνται σε μη ευέλικτα πλαίσια και παρατηρείται επίσης η αποφυγή απορρόφησης των νέων γυναικών στις αγορές εργασίας.

Παρατηρείται παράλληλα, η δημιουργία αυξημένων νομικών και διεκπεραιωτικών απαιτήσεων από το νομικό δυναμικό της χώρας με τις υποθέσεις να αυξάνονται λόγω των πολύπλοκων και πολυπληθών νέων νομοθετικών διαταγμάτων που κάνουν την εφαρμογή τους δυσκολότερη και περισσότερο χρονοβόρα.

Παράλληλα, αυξάνεται η τάση των ατόμων προς την φοροδιαφυγή λόγω αυξημένων φορολογικών υποχρεώσεων και απαιτήσεων και η τάση αναζήτησης διαφορετικών προσοδοφόρων οικονομικών εδαφών για την εγκατάσταση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με αποτέλεσμα τα οικονομικά οφέλη να τα εκμεταλλεύονται άλλες αγορές εκτός της χώρας.

#### **2.4 Συνέπειες της κρίσης στην αγορά εργασίας**

Μια από τις πολλές συνέπειες της οικονομικής κρίσης είναι και η ελαχιστοποίηση της δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Η μείωση του βιοτικού επιπέδου των καταναλωτών δημιουργεί μείωση της ζήτησης των αγαθών και στροφή της κοινωνίας σε λιγότερο καταναλωτικά πρότυπα. Ο καταναλωτής επιλέγει προσεκτικά τα απολύτως απαραίτητα για την διαβίωσή του μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τις δαπάνες.

Η διαχείριση της απειλής ακόμα και της πτώχευσης των επιχειρήσεων, που θα πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι αυξήθηκε κατά μεγάλο ποσοστό στις μικρομεσαίες ειδικά επιχειρήσεις την τελευταία πενταετία, είναι σημαντικός παράγοντας για την βιώσιμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Μεγάλο πλήγμα φαίνεται να έχουν οι πωλήσεις, τα κέρδη, οι επενδύσεις και η απασχόληση ως συνέπεια της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης στη χώρα.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αλλάζουν χρηματοπιστωτική πολιτική και διαμορφώνουν αυστηρότερα όρια είσπραξης, μεταβάλλουν τις τιμές και ελαχιστοποιούν τα κόστη. Αξιοποιούν και ελέγχουν αυστηρότερα τους εργαζόμενους χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους αξιολόγησης και προσπαθούν να εξαλείφουν προβλήματα απώλειας φυσικών και υλικών πόρων κατά την παραγωγική δραστηριότητα.

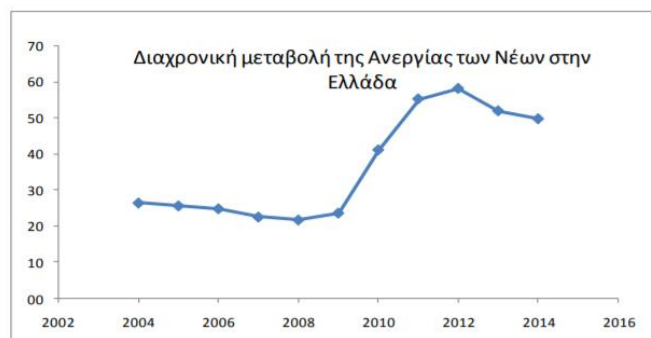
Η κρίση, από μόνης της, ως «φάση» του οικονομικού κύκλου μιας κοινωνίας, συνεπάγεται με μεγάλα ποσοστά ανεργίας και η περίοδος της καθόδου αυξάνει το ποσοστό αυτό κατακόρυφα. Επομένως, υπάρχει το πρόβλημα της μειωμένης προσφοράς εργασίας και της αυξημένης ζήτησης. Ένα άλλο πρόβλημα προκύπτει στο βιοτικό επίπεδο των εργαζομένων διότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν της κρίσης είναι αναγκασμένες να μειώνουν τις αμοιβές των υπαλλήλων τους. Η αύξηση που παρατηρείται τα τελευταία έτη στις συμβάσεις εργασίας μερικής απασχόλησης, εκ περιτροπής κυμαίνεται περίπου στο 25% με ανοδική πορεία διαχρονικά. Ακόμα υπήρξε και η τάση αλλαγής των συμβάσεων πλήρους απασχόλησης σε μερικής, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα κλίμα θετικής μεταβολής της βιωσιμότητας για τις επιχειρήσεις. Το ισοζύγιο απασχόλησης εμφανίζεται αρνητικό στην πληθώρα των ετών της τελευταίας πενταετίας.

Η απασχόληση πλήττεται σε μεγάλο βαθμό σε περιόδους κρίσης, ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι εργοδότες αναζητούν τρόπους μείωσης των εξόδων με πρώτη επιλογή την μείωση του εργατικού δυναμικού, των αποδοχών είτε ακόμα και των ωρών εργασίας αντικαθιστώντας τις πολλές φορές ακόμα και με δικές τους υπερωρίες προκειμένου να καλύψουν το κενό που δημιουργείται.

Παράλληλα, το ανθρώπινο δυναμικό



Διαχρονική μεταβολή της ανεργίας των Γυναικών στην Ελλάδα. Πηγή: Eurostat



Διαχρονική μεταβολή της ανεργίας των νέων στην Ελλάδα. Πηγή: Eurostat

που δείχνει να πλήττεται περισσότερο είναι οι νέοι και οι γυναίκες κατά την περίοδο της κρίσης.

Η ανεργία στην χώρα δείχνει να κορυφώνεται την περίοδο 2009 έως 2012 με το ποσοστό των νέων να φτάνει στο 60% του συνολικού ποσοστού των ανέργων και το ποσοστό των γυναικών να φτάνει το 30%. Συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της ευρωζώνης η Ελλάδα κατακτά διπλάσια αρνητικά μεγέθη στο θέμα της απασχόλησης και ενώ το ποσοστό ανεργίας στις υπόλοιπες χώρες την παραπάνω χρονική περίοδο, βρίσκεται στο περίπου 10%, στην Ελλάδα φτάνει το 30% σχεδόν.

### **2.5 Συνέπειες της κρίσης στην κοινωνία**

Η μεγαλύτερη επίπτωση στην περίοδο της κρίσης είναι η ανεργία. Η ανεργία ως περίοδος στην ζωή ενός ανθρώπου δημιουργεί διάφορα ψυχολογικά ζητήματα. Από το αίσθημα της ανικανότητας έως και τα όρια της κατάθλιψης. Πολλές είναι και οι περιπτώσεις των ανθρώπων οι οποίοι παρουσιάζουν ψυχοσωματικά προβλήματα και κατά συνέπεια κλονίζεται η υγεία και η ευημερία τους.

Το αίσθημα της απογοήτευσης σε ορισμένες καταστάσεις μπορεί να οδηγήσει το άτομο σε χρήση ουσιών -προκειμένου να το αντιμετωπίσει – με ισχυρό παράδειγμα τον αλκοολισμό ή στον «τζόγο» που διαπιστώνεται σε μεγαλύτερο βαθμό . Άλλες περιπτώσεις αναφέρουν πως ορισμένα άτομα δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στα συναισθήματα που τους δημιουργεί η συγκεκριμένη κατάσταση και κλονίζεται βαρύτατα και η ψυχική τους υγεία εμφανίζοντας ακόμα και συμπτώματα σχιζοφρένειας.

Εμφανίζονται ταυτόχρονα και άτομα με παραβατικές συμπεριφορές. Προκειμένου για παράδειγμα ένας άνεργος πατέρας 4 παιδιών ο οποίος έχασε την δουλειά του μετά από 20 χρόνια στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον και ξεπερνώντας πια το όριο επιθυμητής ηλικίας για τις επιχειρήσεις αναγκάζεται, για να επιβιώσει να ενεργήσει με διαφορετικούς τρόπους.

Μεγάλη αύξηση μικροκλοπών παρατηρείται την περίοδο που στην χώρα υπήρχαν τα capital controls αφού οι πολίτες αποδέσμευαν τα χρήματα που υπήρχαν στις τράπεζες και τα αποθήκευσαν στο σπίτι με αποτέλεσμα να αποτελούν κίνητρο για τους εγκληματίες. Αύξηση παράλληλα,

	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Δολοφονίες</i>	176	184	165	141	105
<i>Απάτες</i>	1991	2464	3166	2860	2877
<i>Βιασμοί</i>	215	172	167	149	134
<i>Υπ. Ναρκωτικών</i>	11439	10203	10249	10120	10675
<i>Κλοπές-διαρρήξεις</i>	90931	96925	87912	74538	68691
<i>Κλοπές οχημάτων</i>	27587	32242	31166	28801	24986
<i>Ληστείες οικιών</i>	432	912	1191	946	787
<i>Ληστείες μικροποσών</i>	1521	1372	1352	1264	918
<i>Ληστείες τραπεζών</i>	299	115	75	55	32
<i>Ληστείες σουπερμάρκετ</i>	359	344	200	128	96
<i>Υπ. Λαθρεμπορίου</i>	166	363	828	1365	1497
<i>Κλοπές σε ΜΜΜ</i>	2807	2613	2427	2245	3123

HuffPost Greece

παρατηρείται και στο λαθρεμπόριο αφού οι υποθέσεις, το 2010 ήταν μόλις 166 ενώ το 2014 σχεδόν δεκαπλασιάστηκαν και ανήλθαν στις 1.497. Αυξήθηκαν οι απάτες, από 1.991 το 2010 έγιναν 2.464 το 2011, οι κλοπές-διαρρήξεις από 90.931 το 2010 έγιναν 96.925 το 2011. Υπήρξε και αισθητή αύξηση στις κλοπές που γίνονται στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς αφού το 2010 σημειώθηκαν 2.807 κλοπές ενώ το 2014 έγιναν 3.123 . Μείωση παρατηρείται σε ληστείες τραπεζών καθώς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προβλέποντας την αύξηση των κλοπών λόγω δυσμενών οικονομικών συνθηκών έχουν αυξήσει τα μέτρα ασφάλειας και προστασίας τους. Διαφαίνεται επομένως, αύξηση σε θέματα παραβατικότητας, φοροδιαφυγής και μικροκλοπών ή άλλων μικρό-εγκλημάτων όμως όχι εγκλημάτων μεγάλης βαρύτητας. Το συγκεκριμένο φαινόμενο παρατηρείται κατά την χρονική περίοδο της εφαρμογής του πρώτου μνημονίου στη χώρα. Σταδιακά τα επόμενα έτη οι εγκληματικοί δείκτες τείνουν να επιστρέφουν στα αρχικά τους μεγέθη με εξαίρεση αυτόν του λαθρεμπορίου που παραμένει σταθερός και σε υψηλό ποσοστό.<sup>4</sup>

Ταυτόχρονα εμφανίζονται ενδοοικογενειακά προβλήματα, με τα διαζύγια να υπερβαίνουν τους γάμους και την προσφυγή αντί των γάμων σε σύμφωνα συμβίωσης για ελαφρυντικούς φορολογικούς σκοπούς.

Επομένως, εκτός από το ατομικό αντίκτυπο που έχει το συγκεκριμένο φαινόμενο πλήττεται και ο θεσμός της οικογένειας. Οι νέοι τείνουν να αποφεύγουν την σύναψη γάμου και την δημιουργία της οικογένειας υπό τον φόβο της επαγγελματικής αποτυχίας και ανεργίας. Οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας ασχολούνται με αντικείμενα που δεν σχετίζονται με το αντικείμενο των σπουδών τους προκειμένου να επιβιώσουν. Η ανάγκη για επιβίωση υποκλέπτει τη θέση των επαγγελματικών ονείρων και φιλοδοξιών και οι νέοι αναγκάζονται συνεχώς να αναβάλλουν τα σχέδια τους με την ελπίδα της ανάκαμψης.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Πηγή: [https://www.huffingtonpost.gr/2015/07/27/egklhmatikothta\\_n\\_7877122.html](https://www.huffingtonpost.gr/2015/07/27/egklhmatikothta_n_7877122.html)

<sup>5</sup> Πηγή: <http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/558/1/022013311.pdf>

#### **Εισαγωγή**

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναφερθήκαμε στις διαστάσεις που προσδιορίζουν οι αλλαγές στις οποίες καταφεύγουν οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων ανάλογα με τις στρατηγικές και οργανωτικές ανάγκες που προκύπτουν, καθώς και στο ρόλο της κρίσης στην αγορά και την ευρύτερη κοινωνία. Με γνώμονα το θεωρητικό αυτό υπόβαθρο - που προήλθε από στοχευμένη βιβλιογραφική μελέτη - των παραγόντων που οδηγούν τους υπεύθυνους να προβούν σε αλλαγές και να «αναταράξουν» το εργασιακό περιβάλλον και τις εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων, συγκροτήθηκε έρευνα με βασικό μέσο άντλησης δεδομένων ένα άρτια διατυπωμένο ερωτηματολόγιο και κύριο εργαλείο εύρεσης αποτελεσμάτων το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics. Στη συνέχεια, δίνονται περαιτέρω λεπτομέρειες για τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας καθώς και ο λόγος πίσω από τις επιλογές των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν.

#### **3.1 Μεθοδολογία Έρευνας**

Η παρακάτω έρευνα επικεντρώθηκε στο δευτερογενή τομέα που περιλαμβάνει τις μεταποιητικές επιχειρήσεις (βιομηχανίες, βιοτεχνίες) – είναι οι μονάδες που με χρήση των προϊόντων του πρωτογενή τομέα όπως είναι οι πρώτες ύλες, προβαίνουν σε περαιτέρω επεξεργασία ή τα μετατρέπουν σε άλλα προϊόντα. Στη δευτερογενή παραγωγή ανήκουν μονάδες παραγωγής, όπως τροφίμων, καπνού, επίπλων, χημικών και ηλεκτρικών συσκευών.

Η μεθοδολογία λήφθηκε με πρωταρχικό στόχο την εύρεση απάντησης στο ερώτημα:

«Ποια είναι τα στοιχεία που προσδιορίζουν τις όποιες αλλαγές των μεταποιητικών επιχειρήσεων στα πλαίσια της αντιμετώπισής τους ενάντια της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης;»



Πέραν του βασικού ερωτήματος η έρευνα είχε ως στόχο να «διαλευκάνει» επιμέρους ζητήματα όπως:

- Οι μεταβλητές που προσδιορίζουν τις διαστάσεις των αλλαγών στις μεταποιητικές επιχειρήσεις κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης είναι ενιαίες ή κατηγοριοποιούνται ανάλογα με ιδιαίτερα στοιχεία που καθορίζουν και τις κατηγοριοποιήσεις;
- Οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν ενιαία αντίληψη για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στις μεταποιητικές επιχειρήσεις κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης ή παρουσιάζουν διαφοροποιημένες αντιλήψεις που τους κατατάσσουν σε ομάδες διαφορετικών απόψεων αναφορικά με τις συγκεκριμένες αλλαγές;

Για την ορθή εύρεση αποτελεσμάτων και απαντήσεων στα παραπάνω θέματα, όπως ήδη αναφέρθηκε, το εργαλείο εύρεσης αποτελεσμάτων που χρησιμοποιήθηκε είναι το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics το οποίο είναι ένα ισχυρό σύστημα ανάλυσης και διαχείρισης δεδομένων που εργάζεται σε γραφικό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας περιγραφικά μενού και πλαίσια διαλόγου ώστε να φέρει τη βέλτιστη κατανόηση από το χρήστη. Μέσω του SPSS εκτελέστηκαν εντολές όπως:

- 1) Η παραγοντική ανάλυση (**Factor Analysis**) η οποία είναι μια μέθοδος «φιλτραρίσματος» - ελάττωσης δεδομένων. Η επίτευξη αυτού, γίνεται με την αναζήτηση υποκείμενων μη παρατηρηθέντων (λανθάνων) μεταβλητών που αντικατοπτρίζονται στις παρατηρηθείσες μεταβλητές (προφανείς μεταβλητές). Μία από τις προϋποθέσεις χρήσης της παραγοντικής ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός του αριθμού των παραγόντων που ο ερευνητής επιθυμεί να εξάγει. Δεδομένου του αριθμού των μεθόδων και επιλογών που προσφέρει η ανάλυση, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι διάφοροι αναλυτές θα μπορούσαν να καταλήξουν σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα, αναλύοντας το ίδιο σύνολο δεδομένων. Ωστόσο, όλοι οι αναλυτές αναζητούν την απλή δομή. Η απλή δομή είναι το μοτίβο των αποτελεσμάτων κατά το οποίο κάθε μεταβλητή σχετίζεται με έναν και μόνο έναν παράγοντα. Η ανάλυση παραγόντων είναι μια τεχνική που απαιτεί μεγάλο μέγεθος δείγματος αυτό συμβαίνει, διότι βασίζεται στη μήτρα συσχέτισης των σχετικών μεταβλητών και οι συσχετισμοί συνήθως χρειάζονται μεγάλο μέγεθος δείγματος πριν σταθεροποιηθούν.

- 2) Η ανάλυση αξιοπιστίας (**Reliability Analysis** - Cronbach's alpha) είναι από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους μέτρησης της εσωτερικής σταθερότητας ή διαφορετικά «αξιοπιστίας» όπως τιτλοφορείται. Χρησιμοποιείται συνηθέστερα στις περιπτώσεις ερωτήσεων πολλαπλής προτίμησης, σε μία δημοσκόπηση ή ερωτηματολόγιο, όπου διαμορφώνεται μια διαδοχική κλίμακα απαντήσεων. Εξαιτίας αυτού, δημιουργείται η ανάγκη να διαπιστωθεί εάν η κλίμακα αποτελεί αξιόπιστο μέσο συλλογής των δεδομένων.
- 3) Και τέλος, η ομαδοποιημένη ανάλυση (**Cluster analysis**) η οποία χαρακτηρίζεται ως διερευνητική και επιχειρεί να εντοπίσει τον σχηματισμό δομών ανάμεσα στα δεδομένα. Η ομαδοποιημένη ανάλυση ονομάζεται επίσης ανάλυση διαχωρισμού ή ταξινόμησης. Ειδικότερα, προσπαθεί να εντοπίσει ομογενείς ομάδες περιπτώσεων - όταν οι ομάδες δεν είναι ήδη γνωστές – βασισμένες σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενώ χρησιμοποιεί έναν αλγόριθμο ο οποίος μπορεί να διαχειριστεί ένα μεγάλο μέγεθος δείγματος. Επειδή, ο ρόλος της είναι διερευνητικός, δεν προβάλλει τυχόν διαφοροποιήσεις μεταξύ των εξαρτώμενων και των ανεξάρτητων μεταβλητών αλλά φανερώνει τον βαθμό που κάθε μεταβλητή ενισχύει τη διαμόρφωση κάθε επιμέρους ομάδας.

### **3.2 Ερωτηματολόγιο**

Μέρος των προτάσεων που θίγει το ερωτηματολόγιο που απασχόλησε τους συμμετέχοντες στην έρευνα παραθέεται στη συνέχεια. Στα αριστερά αναγράφεται και ο αριθμός κάθε πρότασης ο οποίος βοηθάει στην μετέπειτα κωδικοποίηση των μεταβλητών που εξετάζονται από το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics, για την αναπαράσταση των επιθυμητών αποτελεσμάτων των παραγόντων θέτονται προς ανάλυση:

33.3. Οι όποιες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης γίνονται μόνο μετά από προηγούμενη έρευνα, συστηματική μελέτη και επιστάμενο σχεδιασμό των επιπτώσεων;

33.4. Η διοίκηση είναι υπέρ των συχνών αλλαγών επιδιώκοντας την αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους από τους εργαζόμενους;

33.5. Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει «έφεση» στην συστηματική αφομοίωση των νέων διαστάσεων/μεθόδων των αλλαγών;

33.7. Ο οργανισμός/επιχείρηση εστιάζει την προσοχή του στη διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων/ικανοτήτων των υπαλλήλων του μέσω της συνεχούς ομαδικής επιμόρφωσης/εκπαίδευσης;

33.8. Ο οργανισμός/επιχείρηση δημιουργεί κλίμα διαρκούς ανάπτυξης/ βελτίωσης των δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων;

33.9. Οι αλλαγές που αποφασίζονται και εφαρμόζονται από τον οργανισμό/ επιχείρηση αφομοιώνονται συστηματικά από τους εργαζόμενους;

33.10. Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό/επιχείρηση διαθέτουν την ικανότητα να εφαρμόζουν εύκολα τη γνώση που παίρνουν από την εκπαίδευσή τους στην καθημερινή δουλειά τους (εργασία τους);

33.12. Ο οργανισμός/επιχείρηση, όταν υιοθετούνται οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές, υποστηρίζει, με κάθε δυνατό μέσω, τους εργαζόμενους στην κατανόηση και υιοθέτηση των νέων λειτουργιών;

33.13. Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν είναι προσκολλημένος στις παραδοσιακές οργανωτικές και λειτουργικές δομές και ευνοεί τις καινοτόμες οργανωτικές και λειτουργικές ιδέες;

33.14. Όταν γίνονται αλλαγές στον οργανισμό/επιχείρηση, μετά από το πρώτο διάστημα της αφομοίωσης των νέων μεθόδων, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί από ότι προηγουμένως;

33.16. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ενεργό μέρος στην διαμόρφωση των προγραμμάτων επιμόρφωσης/εκπαίδευσής τους;

33.17. Υπάρχουν εργαζόμενοι στον οργανισμό/επιχείρηση (στελέχη ή και υπάλληλοι) που ηγούνται των όποιων αλλαγών και προσπαθούν να επηρεάσουν θετικά τους υπολοίπους εργαζόμενους για το σωστό (όφελος) των προτεινόμενων αλλαγών;

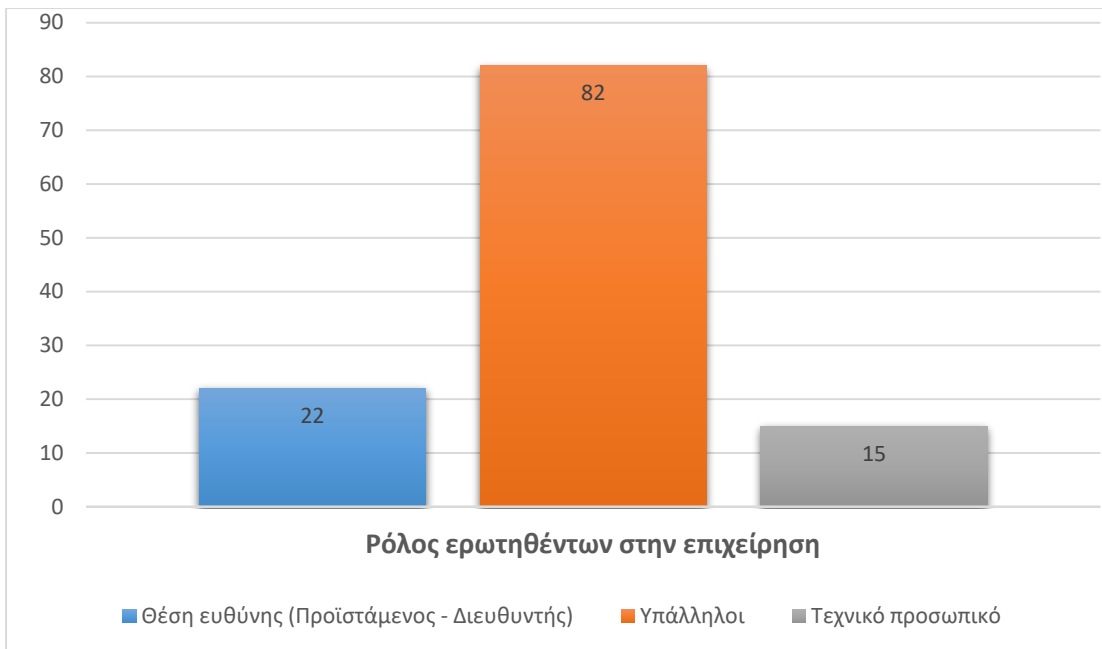
Οι παραπάνω ερωτήσεις διατίθενται στους ερωτώμενους με σκοπό την αξιολόγηση του βαθμού εγκυρότητάς τους σύμφωνα με τις λειτουργικές και οργανωτικές δομές της κάθε επιχείρησης/ οργανισμού στην οποία απασχολούνται. Διαφαίνεται ότι, η έρευνα εστιάζει στην αλληλεπίδραση εργοδότη – εργαζομένου, εργαζομένου – περιβάλλοντος εργασίας, εργαζομένου – παραγωγικότητας εργαζομένου, σε περίοδο εμφανών αλλαγών στην προσπάθεια των υπεύθυνων να αντιμετωπίσουν και να στηρίξουν την επιχείρησή τους κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα.

### 3.3 Παρουσίαση του Δείγματος

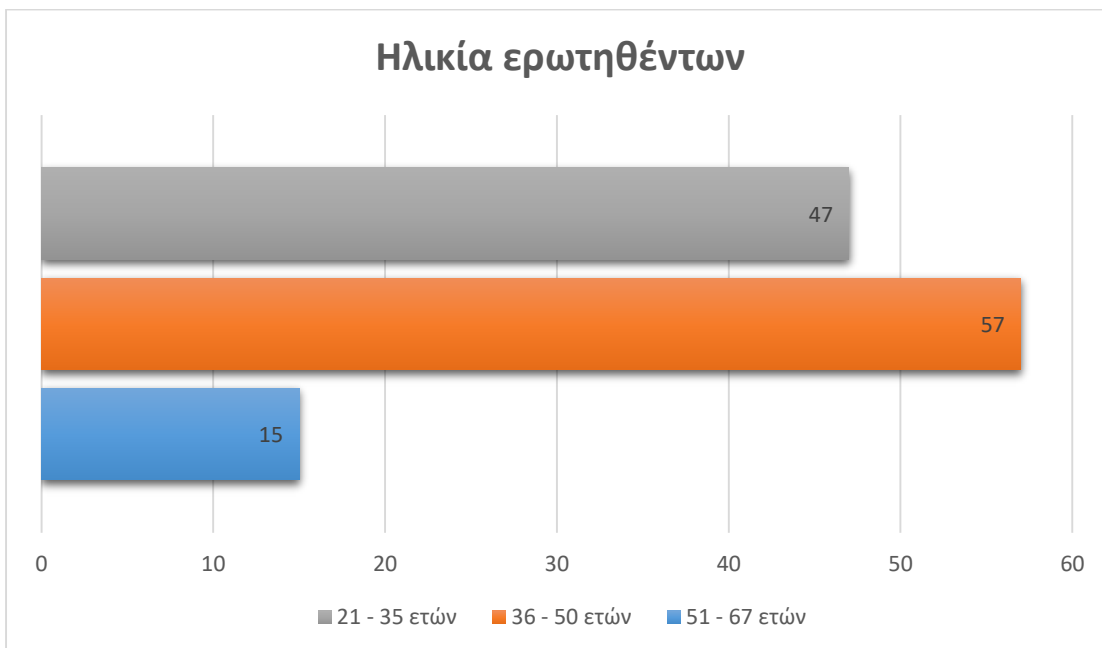
Το δείγμα που συμμετείχε, καταγράφοντας ειλικρινείς απόψεις γύρω από το θέμα της έρευνας, αποτελείται από 119 εργαζόμενους που απασχολούνται σε μεταποιητικές επιχειρήσεις ανά την Ελλάδα. Παρακάτω, προβάλλονται ορισμένα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος με σκοπό την υπογράμμιση της προσπάθειας που έγινε να ληφθούν δεδομένα από άτομα όλων των κατηγοριών ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να μην φέρουν την τάση να απομονώσουν και να αναδείξουν συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων.



Από του ερωτηθέντες, όπως φαίνεται και στο παραπάνω γράφημα οι **51** συμμετέχοντες εργάζονται σε μικρό-μικρές επιχειρήσεις μεταποίησης – με αριθμό προσωπικού από 1 έως 9 εργαζόμενους- οι **37** σε μικρές επιχειρήσεις -από 10 έως και 49 εργαζόμενους- και οι **31** εργάζονται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις -από 50 έως 499 εργαζόμενους.

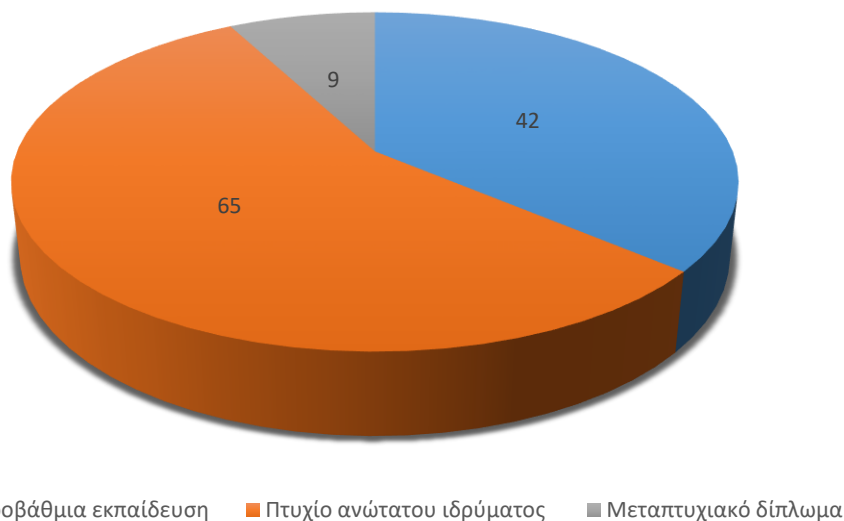


Οι **22** συμμετέχοντες φέρουν θέση ευθύνης στην επιχείρηση όπου εργάζονται – θέση προϊσταμένου ή διευθυντή- οι **82** είναι υπάλληλοι ενώ οι **15** ανήκουν στο τεχνικό προσωπικό.



Οι **47** συμμετέχοντες είναι από 21 - 35 ετών, οι **57** έχουν ηλικία μεταξύ 36-50 ετών και **15** είναι 51-67 ετών.

### Εκπαιδευτικό υπόβαθρο



Από τους συμμετέχοντες οι **42** έχουν τελειώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι **65** έχουν πτυχίο ανώτατου ιδρύματος ενώ **9** έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών.

### Φύλο ερωτηθέντων



Τέλος, από τους 119 συμμετέχοντες οι **60** είναι γυναίκες ενώ **59** είναι άνδρες.

### **3.4. Ανάλυση Παραγόντων**

Για την ανάλυση του πρώτου παράγοντα χρησιμοποιούνται ως μεταβλητές οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο μέρος 3.2. που αφορά το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Οι κωδικοί αριθμού των προτάσεων είναι οι: 33.3, 33.9, 33.10, 33.12, 33.13, 33.14, 33.16. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις καλύπτουν το σε μια κλίμακα το κατά πόσο η ορθή οργάνωση από την πλευρά των υπεύθυνων για τη λήψη αποφάσεων είναι αισθητή από τους εργαζόμενους – συμμετέχοντες στην έρευνα και πόσο σημαντική θεωρείται. Έτσι, ο παράγοντας που εξετάζεται από τις παραπάνω μεταβλητές θα ονομαστεί: «Συστηματική διαχείριση και ολοκληρωμένη προσέγγιση των αλλαγών».

Για την ανάλυση του δεύτερου παράγοντα μέσω του εργαλείου SPSS, θέτονται ως μεταβλητές οι: 33.4, 33.5, 33.7, 33.8, 33.17. Εδώ ερευνάται κατά πόσο οι υπεύθυνοι ενός οργανισμού ενδιαφέρονται να έχουν οι αλλαγές, θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, κάτι που γίνεται με ορθή αξιολόγηση, εκπαίδευση και παρακίνηση, και πόσο σημαντικό κρίνεται αυτό από την θέση ενός υπαλλήλου. Ο δεύτερος παράγοντας θα φέρει τον τίτλο: «Κλίση προς την μέριμνα της αποτελεσματικότητας των επιχειρούμενων αλλαγών».

Ο καθορισμός των κύριων παραγόντων διευκολύνει την εύρεση αποτελεσμάτων παράλληλα, διαφοροποιεί τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί και βοηθάει στην κατηγοριοποίησή τους.

### ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας πλέον, επαρκείς θεωρητικές βάσεις γύρω από το θέμα των εργασιακών αλλαγών και των λοιπών δραστηριοτήτων, στις οποίες προβαίνουν τα διοικητικά στελέχη και οι εργοδότες επιχειρήσεων, με στόχο να βγουν «νικητές» στον αγώνα τους ενάντια στην οικονομική κρίση που μαστίζει την χώρα τα τελευταία χρόνια, έρχεται η στιγμή εκτέλεσης των απαραίτητων αναλύσεων με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS. Εδώ, το δείγμα της έρευνας που παρουσιάστηκε, μόλις στο προηγούμενο κεφάλαιο, προβάλλοντας μερικά χαρακτηριστικά δημογραφικά στοιχεία, χρησιμοποιείται με άμεσο σκοπό την εύρεση απαντήσεων στα κεντρικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

#### **4.1 Αποτελέσματα Έρευνας**

Τα αποτελέσματα της έρευνας αρχίζουν να εμφανίζονται με τη μορφή πινάκων αμέσως μετά τη χρήση της πρώτης μεθόδου. Επιλέγεται η εντολή που αφορά την εκτέλεση της παραγοντικής – Factor Analysis – ανάλυσης. Για να εκτελεστεί χωρίς προβλήματα η συγκεκριμένη εντολή θα πρέπει:

- ✓ Να έχει ελεγχθεί η εγκυρότητα των δεδομένων και των μεταβλητών.
- ✓ Θα πρέπει να υπάρχουν ικανοποιητικές συσχετίσεις για τη διεξαγωγή παραγοντικής ανάλυσης που σημαίνει ότι αν τα δεδομένα είναι ασυσχέτιστα δεν έχει νόημα να συνεχιστεί. Εφόσον, οι απόλυτες τιμές του συντελεστή συσχέτισης μεγαλύτερες του 0.4, κρίνονται ικανοποιητικές.

Για να λειτουργήσει η παραγοντική ανάλυση εισάγονται όλες οι μεταβλητές για τις οποίες εξετάζεται η ύπαρξη κοινών παραγόντων. Συγκεκριμένα, επιλέγονται όλες οι «προτάσεις» - μεταβλητές που έχουν καταγραφεί προηγουμένως (βλ. 3.2) και οι τιμές που τις συνοδεύουν. Το πρόγραμμα έχει ως προ-εγκατεστημένη επιλογή για τις μεταβλητές που μπορεί να δίνονται με ελλειπίες τιμές να απαλείφονται από την ανάλυση με στόχο την επεξεργασία μόνο έγκυρων και ολοκληρωμένων δεδομένων.



Ύστερα από την τελική εντολή εκτέλεσης της ανάλυσης, στο παράθυρο των αποτελεσμάτων βάσει συγκεκριμένων επιλογών προκύπτει ο πίνακας που προβάλλεται παρακάτω.

I. Στον πίνακα **Communalities**<sup>6</sup>

μπορούμε να «δούμε» το ποσοστό της μεταβλητότητας κάθε μεταβλητής που εξηγείται από τον αριθμό των παραγόντων που προσαρμόστηκε (άρα είναι ένας αριθμός μεταξύ 0 και 1). Η πρώτη στήλη (Initial) είναι πάντοτε 1 όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος των κύριων συνιστωσών.

Έτσι για παράδειγμα, παρατηρούμε ότι το προσαρμοσμένο μοντέλο ερμηνεύει το 54,5% της πρώτης ερώτησης, 33.3. «οι όποιες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης γίνονται μόνο μετά από προηγούμενη έρευνα, συστηματική μελέτη και επιστάμενο σχεδιασμό των επιπτώσεων;».

Κρίνοντας και από τα μεγέθη των αποτελεσμάτων των υπόλοιπων

μεταβλητών, τα οποία κατά μέσο όρο κυμαίνονται στο 70% (κατά στρογγυλοποίηση) παρατηρείται ότι το προσαρμοσμένο μοντέλο είναι αρκετά ικανοποιητικό αφού οι τιμές συγκεντρώνονται πιο κοντά στη μονάδα από ότι στο 0.

Ειδικότερα οι μεταβλητές με υψηλότερες τιμές εκπροσωπούνται καλύτερα από τον κοινό παράγοντα ο οποίος έχει τεθεί, εν αντιθέσει με τις μεταβλητές που παρουσιάζουν χαμηλότερες τιμές.

Communalities		
	Initial	Extraction
Ερώτηση 33.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,545
Ερώτηση 33.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,716
Ερώτηση 33.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,786
Ερώτηση 33.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,801
Ερώτηση 33.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,748
Ερώτηση 33.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,746
Ερώτηση 33.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,746
Ερώτηση 33.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,810
Ερώτηση 33.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,726
Ερώτηση 33.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,744
Ερώτηση 33.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,707
Ερώτηση 33.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,433

Extraction Method: Principal Component Analysis.

II. Ο πίνακας **Total Variance Explained**<sup>7</sup> περιέχει στη στήλη «Initial Eigenvalues» τις ιδιοτιμές και το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύει κάθε ιδιοτιμή, δηλαδή κάθε κύρια συνιστώσα. Επειδή, η ανάλυση παραγόντων διεξάχθηκε στη μήτρα συσχέτισης

<sup>6</sup> Βλ. Παράρτημα: Παρουσίαση πινάκων - Πίνακας 1: Communalities

<sup>7</sup> Βλ. Παράρτημα: Παρουσίαση πινάκων - Πίνακας 2: Total Variance Explained

(Correlation matrix), οι μεταβλητές είναι τυποποιημένες, που σημαίνει ότι κάθε μεταβλητή έχει διακύμανση ίση με τη μονάδα και η συνολική διακύμανση είναι ίση με τον αριθμό των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση, στην περίπτωση αυτή 12, όπως φαίνεται και στη στήλη «component» του παρακάτω πίνακα.

Στη στήλη «*Extraction Sum of Squared Loadings*» δίνεται το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί κάθε παράγοντας. Η στήλη περιέχει που φέρει την ονομασία «Total» περιέχει τις ιδιοτιμές. Ο πρώτος παράγοντας, αντιπροσωπεύει κατά κανόνα τη μεγαλύτερη διακύμανση - και συνεπώς έχει την υψηλότερη ιδιοτιμή, 7.348 - και ο επόμενος παράγοντας θα αντιπροσωπεύει όσο το δυνατόν περισσότερο την αριστερή διακύμανση.

Τέλος, στη στήλη «*Rotation Sum of Squared Loadings*» μας δίνεται το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγείται από τους παράγοντες μετά την περιστροφή. Παρατηρείται ότι οι 2 παράγοντες που έχουν οριστεί ήδη από την αρχή της έρευνας εξηγούν το 70,884% της συνολικής διακύμανσης.

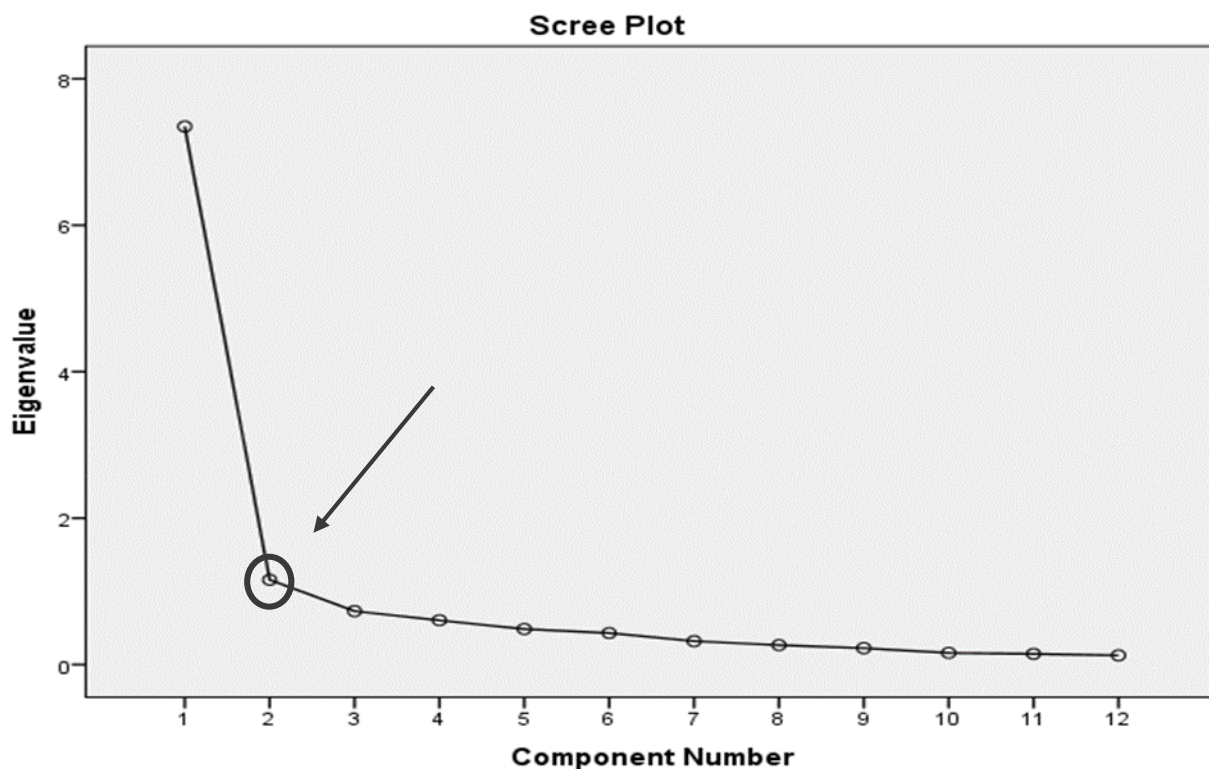
Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση των παραγόντων είναι η Ανάλυση βασικού στοιχείου (Principal component analysis) που θεωρείται από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος. Αναζητεί το γραμμικό συνδυασμό των μεταβλητών έτσι ώστε να επεξηγείται από τους παράγοντες η μέγιστη μεταβλητότητα των μεταβλητών.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,348	61,236	61,236	7,348	61,236	61,236	4,897	40,812	40,812
2	1,158	9,649	70,884	1,158	9,649	70,884	3,609	30,073	70,884
3	0,730	6,084	76,968						
4	0,605	5,040	82,008						
5	0,486	4,048	86,056						
6	0,431	3,595	89,651						
7	0,320	2,669	92,320						
8	0,266	2,216	94,536						
9	0,224	1,868	96,403						
10	0,159	1,327	97,730						
11	0,147	1,226	98,956						
12	0,125	1,044	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- III. Για τον καθορισμό ή υπολογισμό του αριθμού των παραγόντων η «Factor analysis», προσθέτει στους πίνακες των αποτελεσμάτων το **Scree plot test**. Το γράφημα αυτό απεικονίζει τις τιμές Eigenvalue ως προς τις μεταβλητές όπως φαίνεται παρακάτω. Οι τιμές επαληθεύονται αν ο ενδιαφερόμενος ανατρέξει στον αμέσως προηγούμενο πίνακα και εστιάσει την προσοχή του στις δύο πρώτες στήλες.



Όπως παρατηρείται παραπάνω από τον δεύτερο παράγοντα και μετά η γραμμή σχεδόν ευθυγραμμίζεται. Αυτό εξηγεί και το γεγονός ότι κάθε διαδοχικός παράγοντας συνυπολογίζεται κατά μικρότερο κάθε φορά ποσοστό της συνολικής διακύμανσης. Επομένως, το γράφημα των ιδιοτιμών του πίνακα σε φθίνουσα σειρά προσδιορίζει τον αριθμό των παραγόντων. Ο αριθμός αυτός είναι ίσος με το πλήθος των ιδιοτιμών πριν την τελευταία σημαντική πτώση του μεγέθους της ιδιοτιμής.

IV. Στον πίνακα **Component matrix** δίνονται οι επιβαρύνσεις των μεταβλητών που προκύπτουν με το μοντέλο 2 παραγόντων.

Εδώ παρουσιάζεται η «φόρτιση» των μεταβλητών στους δύο παράγοντες που έχουν οριστεί. Όσο υψηλότερη είναι η απόλυτη τιμή της φόρτωσης, τόσο περισσότερο ο συντελεστής συνεισφέρει στη μεταβλητή.

Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	
Ερώτηση 33.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,859	-0,266	
Ερώτηση 33.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,858	-0,094	
Ερώτηση 33.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,850	-0,147	
Ερώτηση 33.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,845	0,296	
Ερώτηση 33.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,837	0,217	
Ερώτηση 33.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,821	-0,230	
Ερώτηση 33.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,790	0,403	
Ερώτηση 33.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,784	-0,303	
Ερώτηση 33.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,760	-0,410	
Ερώτηση 33.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,722	-0,155	
Ερώτηση 33.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,623	0,573	
Ερώτηση 33.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,582	0,307	

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 2 components extracted.

V. Ο πίνακας **Rotated Component Matrix** περιέχει τις επιβαρύνσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή. Για κάθε μεταβλητή στον πίνακα φαίνεται ένα υψηλό απόλυτο φορτίο σε έναν από τους δύο παράγοντες και ένα χαμηλό φορτίο για τον εναπομείναντα παράγοντα. Η συσχέτιση ανάμεσα στη μεταβλητή και στον παράγοντα είναι έτσι ουσιαστικά αποκλειστική ώστε να εγγυάται μία καθαρή ερμηνεία και των δύο παραγόντων.

Διαφορετικά, όπως έχει ήδη επισημανθεί με τα κυκλικά πλαίσια στα οποία φαίνονται οι μεταβλητές που στηρίζονται πάνω σε κάθε παράγοντα συμπεραίνεται ότι:

- Στον παράγοντα «Συστηματική διαχείριση και ολοκληρωμένη προσέγγιση των αλλαγών» ανήκουν οι μεταβλητές 33.3, 33.9, 33.10, 33.12, 33.13, 33.14, 33.16.
- Και στον παράγοντα «Κλίση προς την μέριμνα της αποτελεσματικότητας των επιχειρούμενων αλλαγών» ανήκουν οι μεταβλητές 33.4, 33.5, 33.7, 33.8, 33.17.

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
Ερώτηση 33.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,849	0,159
Ερώτηση 33.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,835	0,334
Ερώτηση 33.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,800	0,258
Ερώτηση 33.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,783	0,337
Ερώτηση 33.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,753	0,420
Ερώτηση 33.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,726	0,467
Ερώτηση 33.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,659	0,333
Ερώτηση 33.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,124	0,837
Ερώτηση 33.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,360	0,810
Ερώτηση 33.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,470	0,761
Ερώτηση 33.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,514	0,696
Ερώτηση 33.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	0,259	0,605

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

a. Rotation converged in 3 iterations.

VI. Τέλος, στον πίνακα

### Component Transformation

**Matrix** δίνεται ο πίνακας με τον οποίο πολλαπλασιάζεται ο αρχικός πίνακας επιβαρύνσεων (Component Matrix) για να

οδηγήσει στον τελικό πίνακα επιβαρύνσεων (Rotated Component matrix). Ο Component Transformation Matrix εμφανίζει τις συσχετίσεις μεταξύ των συνιστωσών πριν και μετά την περιστροφή.

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	0,777	0,629
2	-0,629	0,777

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

Συνεχίζοντας την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, εκτελείται η **ανάλυση αξιοπιστίας** για τους δύο παράγοντες που έχουν δημιουργηθεί. Η συγκεκριμένη ανάλυση προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

- Ο πρώτος παράγοντας που έχει ονομαστεί «Συστηματική διαχείριση και ολοκληρωμένη προσέγγιση των αλλαγών» με μεταβλητές τα δεδομένα των ερωτήσεων 33.3, 33.9, 33.10, 33.12, 33.13, 33.14, 33.16 ελέγχεται ως προς την αξιοπιστία του. Οι πίνακες που ακολουθούν προβάλλουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Ο πίνακας **Case Processing Summary** δείχνει αριθμητικά και ποσοστιαία το μέγεθος του δείγματος που φέρεται ως έγκυρο από το πρόγραμμα. Παρατηρείται ότι και οι 119 συμμετέχοντες που απαρτίζουν το σύνολο του δείγματος έδωσαν ολοκληρωμένες απαντήσεις με αποτέλεσμα οι τιμές που παίρνουν οι μεταβλητές να κρίνονται κατάλληλες.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	119	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	119	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Ο πίνακας **Reliability Statistics**

χρησιμοποιώντας το μέτρο εσωτερικής σταθερότητας «Cronbach's Alfa», δείχνει πόσο στενά συσχετίζεται ένα σύνολο στοιχείων ως ομάδα. Υπογραμμίζεται ότι,

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,930	7

μια "υψηλή" τιμή για το άλφα δεν σημαίνει ότι το μέτρο είναι μονοδιάστατο. Παρόλα αυτά όσο πιο υψηλή είναι η τιμή του, τόσο υψηλότερο το επίπεδο εσωτερικής συνοχής για την κλίμακα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η άλφα παίρνει την τιμή του 0.93 κάτι που δηλώνει το αυξημένο ποσοστό αξιοπιστίας των 7 μεταβλητών που αντιστοιχούν στον πρώτο παράγοντα.

Ο πίνακας **Item - Total Statistics** παρουσιάζει την «Cronbach's Alpha if Item Deleted» στην τελική στήλη, όπως φαίνεται παρακάτω. Αυτή η στήλη παρουσιάζει την τιμή που θα ήταν η άλφα της Cronbach εάν το συγκεκριμένο στοιχείο διαγραφόταν από την κλίμακα. Μπορεί να παρατηρηθεί ότι η αφαίρεση οποιουδήποτε ερωτήματος, εκτός από την ερώτηση 33.3, θα είχε ως αποτέλεσμα ένα χαμηλότερο άλφα του Cronbach. Επομένως, δεν θα λειτουργούσε ευνοϊκά για την αξιοπιστία της έρευνας αν γινόταν κατάργηση έστω και μιας από τις ερωτήσεις. Η κατάργηση της ερώτησης 33.3 που αναφέρθηκε προηγουμένως θα οδηγούσε στη διατήρηση του άλφα του Cronbach στο ίδιο ακριβώς επίπεδο αφού εστιάζοντας στην τελευταία στήλη της πρώτης γραμμής φαίνεται το άλφα να μη διαφέρει από τον αμέσως προηγούμενο πίνακα.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερώτηση 33.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	408,0672	13694,606	0,668	0,930
Ερώτηση 33.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	403,9580	13812,380	0,785	0,919
Ερώτηση 33.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	406,0924	13555,186	0,807	0,917
Ερώτηση 33.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	405,0252	12968,449	0,805	0,917
Ερώτηση 33.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	408,4958	13183,710	0,770	0,920
Ερώτηση 33.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	402,3361	13805,445	0,768	0,920
Ερώτηση 33.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	405,6387	13072,199	0,853	0,912

- Στη συνέχεια, ο δεύτερος παράγοντας που έχει ονομαστεί «Κλίση προς την μέριμνα της αποτελεσματικότητας των επιχειρούμενων αλλαγών» με μεταβλητές, τα δεδομένα των ερωτήσεων 33.4, 33.5, 33.7, 33.8, 33.17 ελέγχεται ως προς την αξιοπιστία του. Οι πίνακες που ακολουθούν προβάλλουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Ο πίνακας **Case Processing Summary** όπως και στον πρώτο παράγοντα δείχνει ότι και οι 119 συμμετέχοντες του δείγματος έδωσαν ολοκληρωμένες απαντήσεις με αποτέλεσμα οι τιμές που παίρνουν οι μεταβλητές να κρίνονται κατάλληλες.

<b>Case Processing Summary</b>		N	%
Cases	Valid	119	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	119	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Στον πίνακα **Reliability Statistics**, η τιμή για το Cronbach' s Alpha ανέρχεται στο 0.876 . Παρατηρείται ότι, αν και χαμηλότερη από αυτή

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,876	5

των αποτελεσμάτων του πρώτου παράγοντα, είναι μεγαλύτερη από το 0.80, που σημαίνει ότι το αποτέλεσμα θα μπορούσε να θεωρηθεί πολύ καλό και η εξάλειψη μιας από τις πέντε δηλώσεις δεν είναι χρήσιμη.



Ομοίως και στο δεύτερο παράγοντα ο πίνακας **Item - Total Statistics** δείχνει ότι η αφαίρεση οποιουδήποτε ερωτήματος, θα επέφερε ένα χαμηλότερο άλφα του Cronbach.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερώτηση 33.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	250,5294	7304,573	0,647	0,864
Ερώτηση 33.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	246,0588	7284,259	0,789	0,832
Ερώτηση 33.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	245,4286	6808,772	0,825	0,820
Ερώτηση 33.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	243,3109	7147,725	0,769	0,835
Ερώτηση 33.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	245,9328	7673,911	0,532	0,873

Την ανάλυση αξιοπιστίας ακολουθεί η ομαδοποιημένη ανάλυση. Η οποία αποτελεί μια στατιστική τεχνική που χρησιμοποιείται για την ταξινόμηση περιπτώσεων σε κατηγορίες έτσι ώστε οι περιπτώσεις σε κάθε κατηγορία να είναι παρόμοιες μεταξύ τους και διαφορετικές από τις περιπτώσεις σε άλλες κατηγορίες.

Όπως και προηγουμένως, θα εκτελεστεί ξεχωριστά για κάθε παράγοντα. Έτσι, μετά την επεξεργασία των δεδομένων εμφανίζονται οι παρακάτω πίνακες, για τον πρώτο παράγοντα.

Ο πίνακας **Initial Cluster Centers** που παρουσιάζεται στα δεξιά του κειμένου δείχνει τις μεταβλητές τιμές των παρατηρήσεων με καλά διαχωρισμένες θέσεις.

	Initial Cluster Centers	
	Cluster	
	1	2
Ερώτηση 33.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	30,00	100,00
Ερώτηση 33.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	20,00	100,00
Ερώτηση 33.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	20,00	100,00
Ερώτηση 33.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	10,00	100,00
Ερώτηση 33.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	10,00	100,00
Ερώτηση 33.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	20,00	100,00
Ερώτηση 33.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	30,00	100,00

Το ιστορικό επανάληψης δείχνει την πρόοδο της διαδικασίας ομαδοποίησης σε κάθε στάδιο. Από την πρώτη στη δεύτερη επανάληψη παρατηρείται μεγάλη μετατόπιση ενώ διαδοχικά μειώνεται και στην τρίτη μηδενίζεται.

Ο αλγόριθμος σταματάει όταν επιτευχθεί ο μέγιστος αριθμός επαναλήψεων που στην περίπτωση παραπάνω ανέρχονται σε 3. Ευρέως θεωρείται προτιμότερο, οι επαναλήψεις να είναι αρκετές ώστε η λύση να είναι περισσότερο σταθερή, αυτό υπολογίζεται και αναλογικά με το μέγεθος του δείγματος.

<b>Iteration History<sup>a</sup></b>		
Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	68,072	57,234
2	3,215	1,875
3	0,000	0,000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 3. The minimum distance between initial centers is 212,603.

Στον πίνακα **Final Cluster Centers**, τα οριστικά κέντρα υπολογίζονται ως ο μέσος όρος για κάθε μεταβλητή εντός κάθε τελικής κατηγορίας. Τα τελικά κέντρα συμπλέγματος αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά της τυπικής περίπτωσης για κάθε ομάδα.

Final Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
Ερώτηση 33.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	45,46	75,58
Ερώτηση 33.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	49,59	79,68
Ερώτηση 33.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	50,61	81,62
Ερώτηση 33.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	42,71	80,73
Ερώτηση 33.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	43,78	81,10
Ερώτηση 33.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	45,76	78,44
Ερώτηση 33.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	41,66	76,92

Ο επόμενος πίνακας που εξάγεται φέρει τίτλο **Number of Cases in each cluster**. Η αριστερή στήλη παραθέτει τις ομάδες που όπως φαίνεται είναι 2. Περνώντας στη δεξιά στήλη καταγράφεται ο αριθμός των περιπτώσεων που αναλογούν στην κάθε επιμέρους ομάδα από το σύνολο του δείγματος. Όπως φαίνεται στην πρώτη ομάδα αναλογούν οι απόψεις 41 συμμετεχόντων ενώ στη δεύτερη αντίστοιχα, αναλογούν 78.

Number of Cases in each Cluster	
Cluster	41,000
	78,000
Valid	119,000
Missing	0,000

Στην συνέχεια και μετά από την επεξεργασία των δεδομένων εμφανίζονται οι παρακάτω πίνακες που σχετίζονται με τον δεύτερο παράγοντα.

Ο πίνακας **Initial Cluster Centers** που παρουσιάζεται στα δεξιά του κειμένου δείχνει τις μεταβλητές τιμές των παρατηρήσεων με καλά διαχωρισμένες θέσεις.

Initial Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
Ερώτηση 33.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	10,00	100,00
Ερώτηση 33.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	10,00	100,00
Ερώτηση 33.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	100,00
Ερώτηση 33.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	100,00
Ερώτηση 33.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	2,00	100,00

Το ιστορικό επανάληψης στον πίνακα **Iteration History** όπως φαίνεται στο πλάι, δείχνει ότι οι επαναλήψεις που αναλογούν εδώ είναι περισσότερες ενώ όπως και στην πρώτη περίπτωση η μεγαλύτερη μεταβολή παρατηρείται από την πρώτη στη δεύτερη επανάληψη.

Iteration History <sup>a</sup>		
Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	70,544	59,881
2	4,364	2,961
3	4,084	2,923
4	2,592	2,074
5	2,375	2,038
6	0,000	0,000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 6. The minimum distance between initial centers is 209,413.

Στον πίνακα **Final Cluster Centers**, τα οριστικά κέντρα υπολογίζονται ως ο μέσος όρος για κάθε μεταβλητή εντός κάθε τελικής κατηγορίας. Τα τελικά κέντρα συμπλέγματος αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά της τυπικής περίπτωσης για κάθε ομάδα.

Final Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
Ερώτηση 33.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	35,43	75,45
Ερώτηση 33.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	42,35	77,88
Ερώτηση 33.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	42,69	78,75
Ερώτηση 33.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	45,93	79,94
Ερώτηση 33.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	46,67	74,52

Ο πίνακας **Number of Cases in each cluster** παραθέτει στην αριστερή στήλη και πάλι το σύνολο των ομάδων – κατηγοριών, που είναι ομοίως με τον πρώτο παράγοντα, 2. Στη δεξιά στήλη καταγράφεται ο αριθμός των περιπτώσεων που αναλογούν στην κάθε επιμέρους ομάδα από το σύνολο του δείγματος. Όπως φαίνεται στην πρώτη ομάδα αναλογούν οι απόψεις 54 συμμετεχόντων, δηλαδή λιγότερες από τη δεύτερη που φέρει 65. Παρόλα αυτά δεν παρατηρείται αισθητή διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων.

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	54,000
	2	65,000
Valid		119,000
Missing		0,000

## 4.2 Συμπεράσματα

Κοινή πεποίθηση όλων όσων ασχολούνται με τον επιχειρηματικό κόσμο είναι ότι όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες, σε οποιονδήποτε τομέα και αν αναφέρονται, βασίζονται στην ορθή λήψη αποφάσεων. Θεωρείται αυτονόητο ότι οι σωστές αποφάσεις λαμβάνονται όταν έχει κανείς στη διάθεσή του έγκυρες πληροφορίες ενώ συλλογίζεται όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που συχνά οδηγούν στην ανάγκη για εσωτερικές αλλαγές.

Επειδή όμως, οι εσωτερικές αλλαγές έχουν τη δυνατότητα να αναταράξουν το εργασιακό περιβάλλον και να αυξομειώσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων οφείλουν να επιστήσουν την προσοχή σε δύο παράγοντες που φέρουν μείζονα ρόλο στην ορθή λειτουργία και οργάνωση μιας επιχείρησης. Τα στοιχεία που προσδιορίζουν τις όποιες αλλαγές των μεταποιητικών επιχειρήσεων στα πλαίσια της αντιμετώπισής τους ενάντια της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης δεν είναι άλλα από:

1. την συστηματική διαχείριση και ολοκληρωμένη προσέγγιση των αλλαγών.

Εδώ, όποιες αλλαγές αποφασίζονται στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης θα πρέπει να γίνονται μόνο μετά από προηγούμενη έρευνα, συστηματική μελέτη και επιστάμενο σχεδιασμό των επιπτώσεων. Οι αλλαγές που εφαρμόζονται από τον οργανισμό είναι σημαντικό να αφομοιώνονται συστηματικά από τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να εφαρμόζουν εύκολα τη γνώση που παίρνουν από την εκπαίδευσή τους στην καθημερινή εργασία τους. Ο οργανισμός, όταν υιοθετούνται οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές, οφείλει να υποστηρίζει, με κάθε δυνατό μέσο, τους εργαζόμενους στην κατανόηση και υιοθέτηση των νέων λειτουργιών.

Η επιχείρηση δεν πρέπει να είναι προσκολλημένη στις παραδοσιακές οργανωτικές και λειτουργικές δομές αφού η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη ευνοεί τις καινοτόμες οργανωτικές και λειτουργικές ιδέες. Όταν γίνονται αλλαγές στον οργανισμό, μετά από το πρώτο διάστημα της αφομοίωσης των νέων μεθόδων, οι εργαζόμενοι πρέπει να αξιολογούνται με σκοπό την αναγνώριση τυχόν αύξησης της απόδοσής τους εξαιτίας των αλλαγών που εφαρμόστηκαν. Τέλος, οι εργαζόμενοι κρίνεται σημαντικό να λαμβάνουν ενεργό μέρος στην διαμόρφωση των προγραμμάτων επιμόρφωσης ή εκπαίδευσής τους.

2. την κλίση προς την μέριμνα της αποτελεσματικότητας των επιχειρούμενων αλλαγών.

Η διοίκηση είναι σημαντικό να τάσσεται υπέρ των συχνών αλλαγών επιδιώκοντας την αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους από τους εργαζόμενους. Ο οργανισμός πρέπει να ηγείται με τρόπο ώστε να φέρει «έφεση» στην συστηματική αφομοίωση των νέων διαστάσεων των αλλαγών που εφαρμόζονται. Η επιχείρηση θα ήταν καλό να εστιάζει την προσοχή της στη διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων της μέσω της συνεχούς ομαδικής επιμόρφωσης ενώ καθίσταται βοηθητικό να δημιουργεί και το αντίστοιχο κλίμα διαρκούς ανάπτυξης και βελτίωσης των δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος, πρέπει να υπάρχουν εργαζόμενοι στον οργανισμό (στελέχη ή και υπάλληλοι) που ηγούνται των όποιων αλλαγών και εντείνουν την προσπάθεια θετικής επιρροής για τους υπολοίπους εργαζόμενους προς όφελος των προτεινόμενων αλλαγών και γενικότερα της βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί οι μεταβλητές που προσδιορίζουν τις διαστάσεις των αλλαγών στις μεταποιητικές επιχειρήσεις κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης γίνεται να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με ιδιαίτερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το κάθε παράγοντα. Στην περίπτωση του πρώτου παράγοντα, συγκεντρώθηκαν οι μεταβλητές που είχαν σχέση με τη μελέτη, την πρόληψη, την οργάνωση, τον «βήμα προς βήμα» έλεγχο, την καινοτομία. Στην περίπτωση του δεύτερου παράγοντα τα στοιχεία που συλλέγονται εστιάζουν στην τάση των ανθρώπων για στρατηγικές αλλαγής σε μια επιχείρηση, στη διαρκή επιμόρφωση και στην ανάγκη των εργαζομένων για επαρκή παρακίνηση σε καταστάσεις που νέα δεδομένα εισέρχονται στην δομή και στις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό.

Όσον αφορά το κατά πόσο οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν ενιαία αντίληψη για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στις μεταποιητικές ή αν παρουσιάζουν διαφοροποιημένες αντιλήψεις που τους κατατάσσουν σε ομάδες διαφορετικών απόψεων αναφορικά με τις συγκεκριμένες αλλαγές από την «Cluster analysis», διαφαίνεται μια διαφοροποίηση θέσεων, που διαχωρίζει το δείγμα.

Συμπερασματικά, όσο τα διοικητικά στελέχη ή οι προϊστάμενοι είναι πλήρως προετοιμασμένοι για κάθε αλλαγή που ενδιαφέρονται να φέρουν μέσα στον οργανισμό και εστιάζουν το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής τους, στην ήπια ένταξη και προσαρμογή των υπαλλήλων τους στα νέα δεδομένα, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχει η επιχείρηση να βελτιώσει την παραγωγικότητά της, να αυξήσει τα κέρδη και να θεμελιώσει τη βιωσιμότητάς της, ακόμα και σε περιόδους οικονομικής και κοινωνικής κρίσης.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο της εργασίας παρουσιάζονται σε μεγαλύτερες διαστάσεις ορισμένοι πίνακες των αποτελεσμάτων που εξάχθηκαν από το πρόγραμμα SPSS Statistics για διευκόλυνση περαιτέρω μελέτης και τυχόν επιθυμίας σύγκρισης δεδομένων από τον αναγνώστη.

Πίνακας 1: Communalities

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Ερώτηση 33.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,545
Ερώτηση 33.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,716
Ερώτηση 33.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,786
Ερώτηση 33.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,801
Ερώτηση 33.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,748
Ερώτηση 33.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,746
Ερώτηση 33.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,746
Ερώτηση 33.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,810
Ερώτηση 33.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,726
Ερώτηση 33.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,744
Ερώτηση 33.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,707
Ερώτηση 33.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	0,433

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Πίνακας 2: Total Variance Explained

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,348	61,236	61,236	7,348	61,236	61,236	4,897	40,812	40,812
2	1,158	9,649	70,884	1,158	9,649	70,884	3,609	30,073	70,884
3	0,730	6,084	76,968						
4	0,605	5,040	82,008						
5	0,486	4,048	86,056						
6	0,431	3,595	89,651						
7	0,320	2,669	92,320						
8	0,266	2,216	94,536						
9	0,224	1,868	96,403						
10	0,159	1,327	97,730						
11	0,147	1,226	98,956						
12	0,125	1,044	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Συγγράμματα:**

- I. Εταιρική διακυβέρνηση – Διεθνής Πρακτική & ελληνική Εμπειρία, Λααριδης Θ. – Δρυμπετας Ε., Θεσσαλονίκη 2011, Εκδόσεις Σοφία
- II. Ανάλυση δεδομένων με το IBM SPSS Statistics 21 – Χαράλαμπος Γναρδέλλης , Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2013

- **Ξενόγλωσση βιβλιογραφία :**

- I. (BestMasters) Tim Fritzenschaft (auth.)-Critical Success Factors of Change Management\_ An Empirical Research in German Small and Medium-Sized
- II. Dean Anderson%2c Linda Ackerman Anderson-Beyond Change Management\_ Advanced Strategies for Today%27s Transformational Leaders-Pfeiffer (2001)
- III. Frank E. P. Dievernich%2c Kim Oliver Tokarski%2c Jie Gong (eds.)-Change Management and the Human Factor\_ Advances%2c Challenges and Contradictions i

- **Ηλεκτρονικές πηγές :**

- I. <http://www.sigmalive.com>  
Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις στην κοινωνία - Άλκης Αναστασιάδης
- II. [www.huffingtonpost.gr](http://www.huffingtonpost.gr)  
Η εγκληματικότητα στα χρόνια της κρίσης - Αλέξανδρος Καλαφάτης
- III. <http://www.kathimerini.gr>  
Άποψη: Μεταποιητική βιομηχανία και ανάπτυξη – Νίκος Βεπάς, Άγγελος Τσακανίκας
- IV. [www.eclass.aueb.gr](http://www.eclass.aueb.gr)  
Διοίκηση Στρατηγικών Αλλαγών - Δρ. Δημήτρης Μανωλόπουλος,  
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης - Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- V. [www.eproceedings.epublishing.ekt.gr](http://www.eproceedings.epublishing.ekt.gr)

- VI. Αγορά Εργασίας και Απασχόληση κατά την Περίοδο της Οικονομικής Κρίσης στην Ελλάδα  
Σοφία Αναστασίου, Κωνσταντίνος Σιασιάκος, Κανέλλος Τούντας, Κωνσταντίνος Φιλλιπίδης
- VII. <http://nemertes.lis.upatras.gr>  
Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων - Διπλωματική Εργασία - Πουρνάρα Σοφία
- VIII. <http://ineobservatory.gr>  
Οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα  
- Γιάννης Κουζής, Πέννυ Γεωργιάδου, Αποστόλης Καψάλης, Ελένη Κούστα, Σοφία Λαμπουσάκη, Άντα Σταμάτη
- IX. <http://nefeli.lib.teicrete.gr>  
Οργανωσιακή Αλλαγή – Εργασία – ΤΕΙ Κρήτης – Ειρήνη & Ιωάννα Καλαθάκη
- X. <http://digilib.teiemt.gr>  
Κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης  
Διπλωματική Εργασία - Τζελεπάκη Δήμητρα, Ναλμπαντής Δημήτριος
- XI. [www.ibm.com](http://www.ibm.com)  
Factor Analysis  
Factor Analysis Rotation  
K-Means Cluster Analysis  
Reliability Analysis  
Reliability Analysis Statistics
- XII. <https://support.minitab.com>  
Interpret the key results for Factor Analysis