



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ  
ΣΤΕΛΕΧΗ

Διπλωματική Εργασία

**Το Οργανωσιακό Πλαίσιο των Επιχειρήσεων σε  
Περίοδο Παρατεταμένης Οικονομικής Ύφεσης**

της

Κανδίνου Δέσποινας

Επιβλέπων καθηγητής

Κωνσταντόπουλος Νικόλαος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης  
στην Διοίκηση και Οργάνωση επιχειρήσεων.

Χίος, 2018

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ όλους όσους συζήτησαν μαζί μου το θέμα της Διπλωματικής μου εργασίας και με βοήθησαν με το δικό τους τρόπο να εμπλουτίσω το περιεχόμενό της. Πάνω από όλα, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ειδικότερα τους γονείς μου, που με στηρίζουν συνεχώς στις επιλογές και τα όνειρά μου και τους φίλους μου που είναι πάντα δίπλα μου.

Ακόμα, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Κωνσταντόπουλο για την υπομονή του, την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του, ώστε να εκπονηθεί η εργασία αυτή.

## Περίληψη

Η διπλωματική αυτή εργασία αποτελεί την πρώτη μου προσπάθεια να ερευνήσω ένα θέμα σύγχρονο που απασχολεί την κοινωνία αλλά και τις επιχειρήσεις σήμερα. Στόχος της εργασίας είναι η προσέγγιση του θέματος «Το οργανωσιακό πλαίσιο των επιχειρήσεων σε περίοδο παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης» σε θεωρητικό και ερευνητικό επίπεδο. Η εργασία εκπονείται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στον τομέα της Διοίκησης και Οικονομίας, με κατεύθυνση τη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχικά, η πρόθεση μου ήταν η επιλογή ενός θέματος το οποίο θα ήταν επίκαιρο και πρωτότυπο, το οποίο θα μου προσέφερε σημαντικές γνώσεις που θα με ωφελήσουν στην μελλοντική μου πορεία. Το θέμα αυτό συνδυάζει την οργάνωση των επιχειρήσεων, με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μία περίοδο αντίξοων συνθηκών για την οικονομία.

Στην έκταση της διπλωματικής θα εξεταστούν θέματα όπως, η οργάνωση, το μάνατζμεντ, με έμφαση στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, χρησιμοποιώντας την απαραίτητη βιβλιογραφία. Με αφορμή την παρατεταμένη οικονομική ύφεση θα εξετάσουμε την οργανωσιακή λειτουργία των οργανισμών και πως αυτή τη βιώνουν οι εργαζόμενοι. Η οικονομική κρίση, είναι μια απρόβλεπτη κατάσταση ωστόσο μπορεί να διαχειριστεί και να αποφέρει θετικά αποτελέσματα.

Η δομή της εργασίας είναι αρκετά απλοποιημένη. Απαρτίζεται από δύο μέρη, το πρώτο αφορά το θεωρητικό υπόβαθρο που αποτελείται από τρία κεφάλαια και το δεύτερο αφορά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε και την ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτής.

Τέλος, ακολουθεί το παράρτημα το οποίο περιέχει τους πίνακες και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκαν στο ερευνητικό μέρος της εργασίας.

Αν και η οικονομική κρίση είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο, η έρευνα μου εστίασε στην ελληνική αγορά. Η διερεύνηση του βασικού ερωτήματος που πραγματοποιήθηκε, μας οδήγησε στην δημιουργία δύο νέων μεταβλητών που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του οργανωσιακού πλαισίου όπως το αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι καθημερινά μέσα στους οργανισμούς.

*Λέξεις- κλειδιά: επιχειρήσεις, εργαζόμενοι, οικονομική ύφεση, οργανωσιακό πλαίσιο*

## Abstract

This diploma thesis is my first attempt to investigate a contemporary issue that concerns both society and business today. The aim of the thesis is to approach the subject "The organizational framework of enterprises in a period of protracted economic recession" at the theoretical and research level. The thesis is being developed in the framework of the Master's Program in Management and Economics, directed by the Business Administration. Initially, my intention was to choose a topic that would be up to date and original, which would provide me with important insights that will benefit me on my future course. This theme combines business organization with the human factor in a period of adverse economic conditions.

In my master's dissertation, will cover issues such as organization, management, focusing on the period of economic crisis, using the necessary bibliography. Due to the protracted economic recession, we will look at the organizational function of organizations and how this is experienced by the employees. The economic crisis is an unpredictable situation but it can manage and produce positive results.

The structure of the work is quite simplified. It consists of two parts, the first concerns the theoretical background consisting of three chapters and the second concerns the research carried out and the analysis of the results.

Finally, the appendix contains the tables and the questionnaire used in the research part of the thesis.

Although the economic crisis is a global phenomenon, my research has focused on the Greek market. Exploring the key question has led us to create two new variables that help shape the organizational framework as perceived by employees every day within organizations.

*«Ο απαισιόδοξος παραπονιέται για τον άνεμο. Ο αισιόδοξος περιμένει ότι θ' αλλάξει. Ο ρεαλιστής προσαρμόζει τα πανιά».*

*William Arthur Ward*

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ .....	1
<b>Το Οργανωσιακό Πλαίσιο των Επιχειρήσεων σε Περίοδο Παρατεταμένης Οικονομικής Ύφεσης .....</b>	<b>1</b>
Ευχαριστίες .....	2
Περίληψη.....	3
Abstract .....	4
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων και Πινάκων.....	8
Εισαγωγή .....	10
Μέρος 1 <sup>ο</sup> : Θεωρητική Προσέγγιση.....	12
1. Το Μάνατζμεντ και η Διάσταση της Οργάνωσης των Επιχειρήσεων.....	12
1.1. Βασικές Αρχές Διοίκησης.....	12
1.2. Βασικές Διαστάσεις της Διάστασης της Οργάνωσης στις Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς .....	17
1.3. Κύριες Μέθοδοι και Συστήματα Οργάνωσης στις Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς .....	21
1.4. Κριτική Παρουσίαση των Διαφορών και Ομοιοτήτων των Μεθόδων/Συστημάτων Οργάνωσης των Επιχειρήσεων. ....	34
2. Το Πλαίσιο της Οικονομικής Ύφεσης και οι Συνέπειες του στην Πραγματική Οικονομία.....	41
2.1. Τι είναι και μέσα από ποιες μορφές εμφανίζεται η οικονομική ύφεση. ....	41
2.2. Ποιες είναι οι συνέπειες της ύφεσης σε μία εθνική οικονομία την εποχή της παγκοσμιοποίησης. ....	48
2.3. Ποιες είναι οι μέθοδοι αντιμετώπισης από κυβερνητική άποψη. ....	56
2.4. Ποιες είναι οι μέθοδοι αντιμετώπισης από επιχειρηματική άποψη. ....	60
2.5. Κριτική παρουσίαση των διαφορών και ομοιοτήτων των μεθόδων αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης από τις επιχειρήσεις. ....	68
3. Οι συνέπειες της Οικονομικής Ύφεσης στο Μάνατζμεντ και τη Διάσταση της Οργάνωσης στις Επιχειρήσεις.....	72
3.1. Συνέπειες της κρίσης στο Μάνατζμεντ και διαστάσεις αντιμετώπισης της που επηρεάζουν το Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων.....	72
3.2. Συνέπειες της κρίσης στην Οργάνωση των επιχειρήσεων και διαστάσεις αντιμετώπισης της που επηρεάζουν την Οργανωσιακή λειτουργία των επιχειρήσεων.....	76
3.3. Μέσα από ποιες διαστάσεις (μεταβλητές) ερευνάται η Οργανωσιακή λειτουργία στα πλαίσια της Οικονομικής Ύφεσης. ....	79
Μέρος 2 <sup>ο</sup> : Η έρευνα .....	85
4. Η μεθοδολογία της Έρευνας Πεδίου για τη λειτουργία της Οργάνωσης σε περίοδο παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης. ....	85

4.1.	Βασικά ερωτήματα που στηρίζουν και καθοδηγούν την έρευνα.....	85
4.2.	Το ερωτηματολόγιο της έρευνας. ....	86
4.3.	Η πραγματοποίηση της έρευνας πεδίου. ....	87
5.	Παρουσίαση των κύριων χαρακτηριστικών του δείγματος της έρευνας.....	87
6.	Παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων της έρευνας.....	88
6.1.	Ανάλυση γενικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών.....	88
6.2.	Παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίου (Factor analysis). ....	94
6.3.	Ανάλυση ομάδων ή ανάλυση κατά συστάδες του ερωτηματολογίου ( Cluster analysis). ....	100
7.	Συμπεράσματα και περιορισμοί της έρευνας. ....	109
Βιβλιογραφία.....		113
Παράρτημα 1 : Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....		118
Παράρτημα 2: Πίνακες Παραγοντικής Ανάλυσης.....		122
Πίνακας 1 :.....		122
Πίνακας 2:.....		123
Πίνακας 3:.....		124
Πίνακας 4:.....		125
Πίνακας 5:.....		126
Πίνακας 6:.....		126
Πίνακας 7:.....		126
Πίνακας 8:.....		127
Πίνακας 9:.....		127
Πίνακας 10:.....		128
Πίνακας 11:.....		129
Παράρτημα 3: Πίνακες Ανάλυσης Συστάδων (Cluster Analysis).....		130
Πίνακας 12:.....		130
Πίνακας 13:.....		130
Πίνακας 14:.....		131
Πίνακας 15:.....		131
Πίνακας 16:.....		131
Πίνακας 17:.....		132
Πίνακας 18:.....		132
Πίνακας 19:.....		133
Παράρτημα 4: Πίνακες Γενικών χαρακτηριστικών .....		134
Πίνακας 20:.....		134
Πίνακας 21:.....		134

Πίνακας 22:.....	134
Πίνακας 23:.....	135
Πίνακας 24:.....	136
Πίνακας 25:.....	137
Πίνακας 26:.....	138
Πίνακας 27:.....	138
Πίνακας 28:.....	138
Πίνακας 29:.....	139
Πίνακας 30:.....	139
Πίνακας 31:.....	139

## Περιεχόμενα Διαγραμμάτων και Πινάκων

Διάγραμμα 1 Οικονομικός κύκλος και οι φάσεις του (πηγή: <a href="http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C117/130/944,3464/">http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C117/130/944,3464/</a> ) .....	46
Διάγραμμα 2 Στρατηγικές ενέργειες ελληνικών επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης .....	64
Διάγραμμα 3 Ποσοστιαία κατανομή της μορφής της επιχείρησης .....	88
Διάγραμμα 4 Κατανομή θέσεων εργασίας .....	89
Διάγραμμα 5 Ποσοστιαία κατανομή ενεργής εργασίας ανά έτη .....	89
Διάγραμμα 6 Ποσοστιαία κατανομή ετών εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση.....	90
Διάγραμμα 7 Ποσοστιαία κατανομή ανά ηλικία .....	90
Διάγραμμα 8 Κατανομή βαθμίδας εκπαίδευσης.....	91
Διάγραμμα 9 Ποσοστιαία κατανομή εκτίμησης συνεπειών οικονομικής ύφεσης στον οργανισμό/επιχείρηση.....	92
Διάγραμμα 10 Κατανομή ανάλογα με τη στάση απέναντι στην εργασία .....	92
Διάγραμμα 11 Ποσοστιαία κατανομή και συχνότητα αξιολόγησης και αναγνώρισης εργασιακών ικανοτήτων από την εταιρεία.....	93
Διάγραμμα 12 Ποσοστό ικανοποίησης από την πορεία της καριέρας .....	93
Διάγραμμα 13 Δέσμευση στον οργανισμό μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης.....	94
Διάγραμμα 14 Scree Plot -Eigenvalues .....	95
Διάγραμμα 15 Διαγραμματική απεικόνιση αποτελεσμάτων final cluster centers για τον παράγοντα 1.....	102
Διάγραμμα 16 Number of cases in each Cluster-1 <sup>ος</sup> παράγοντας.....	104
Διάγραμμα 17 Final cluster centers -Παράγοντα 2.....	106
Διάγραμμα 18 Number of cases in each cluster- Παράγοντα 1.....	108
Table 1 Rotated Component Matrix.....	96
Table 2 Cronbach's alpha-Item total Statistics.....	98
Table 3 Cronbach's alpha- Item total statistics 2 .....	99
Table 4 Cronbach's alpha για τον 3ο παράγοντα .....	100
Table 5 Αρχικά κέντρα ομάδων 1ου παράγοντα .....	101
Table 6 Τελικά κέντρα ομάδων-1 <sup>ου</sup> παράγοντα .....	101



Table 7 Ομάδες ανά συστάδα για τον 1 <sup>ο</sup> παράγοντα .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Table 8 Αρχικά κέντρα ομάδων 2ου παράγοντα .....	105
Table 9 Τελικά κέντρα ομάδων 2ου παράγοντα.....	105
Table 10 Αριθμός παρατηρήσεων ανά συστάδα του 2 <sup>ου</sup> παράγοντα.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Εισαγωγή

Στον κύκλο ζωής των οργανισμών και των επιχειρήσεων οι κρίσεις αποτελούν αναπότρεπτη πραγματικότητα, είτε είναι μεγάλες ή μικρές, είτε ξαφνικές ή αναμενόμενες. Τα οργανωσιακά μοντέλα των κύκλων ζωής υποστηρίζουν πως η επιβίωση, η ανάπτυξη και η εξέλιξη ενός οργανισμού εξαρτάται από το πόσο καλά διαχειρίζονται τις κρίσεις αυτές οι ηγέτες του, αφού μία κρίση μπορεί να λειτουργήσει θετικά αλλά και καταστροφικά. Η σύγχρονη όμως οικονομική ύφεση διαφέρει από τις συνηθισμένες κρίσεις που βιώνουν οι επιχειρήσεις και συνεπώς δημιουργεί «τροφή» για προβληματισμό και αναθεώρηση των οργανωσιακών δομών.

Οι επιχειρήσεις σε περίοδο κρίσης καλούνται να αντιμετωπίσουν πολλά και πολύπλοκα προβλήματα, όπως η χαμηλή παραγωγικότητα, η ανταγωνιστικότητα, η επενδυτική στασιμότητα. Η οικονομική κρίση όπως διαπιστώνεται άλλαξε τις συνθήκες αγοράς μέσα στις οποίες δρουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις. Έντονες είναι οι πιέσεις που δέχονται ώστε να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες. Συχνά, καλούνται να μειώσουν τα κόστη, να επαναπροσδιορίσουν την στρατηγική τους, να προβούν σε μαζικές απολύσεις και να αναδιαμορφώσουν την οργανωτική τους δομή, προσαρμοζόμενες στο νέο οικονομικό περιβάλλον. Επομένως, σε ένα περιβάλλον παρατεταμένης ύφεσης, το σημαντικότερο είναι η επιβίωση των επιχειρήσεων.

Με τον όρο οργανωσιακή λειτουργία, προσδιορίζεται το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούνται μέσα σε ένα οργανισμό που διαμορφώνουν τις εσωτερικές λειτουργίες του, ομαδοποιούν τους ανθρώπους και κατευθύνουν τους «ρόλους» που προκύπτουν από τις δραστηριότητες των ομάδων. Η λειτουργία της οργάνωσης γενικότερα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαμορφώνει τη δομή της.

Στην παρούσα εργασία, βασικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της επιχειρησιακής λογικής όπου βασίζεται και προσδιορίζεται η λειτουργική οργάνωση των επιχειρήσεων και πως την βιώνουν στην καθημερινή εργασιακή τους πραγματικότητα οι εργαζόμενοι, στα πλαίσια της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης της ελληνικής αγοράς. Η έρευνα ουσιαστικά εστιάζει στην εξέταση και ανάλυση των διαστάσεων που προσδιορίζουν το οργανωσιακό πλαίσιο των επιχειρήσεων την περίοδο αυτή.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας, ερευνάται το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας με βάση την Ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται σε γενικούς όρους της διάστασης του μανάτζμεντ και της οργάνωσης, με σκοπό να προσδιοριστούν οι όροι που αφορούν τις βασικές αρχές της διοίκησης και της οργάνωσης, όπως και τα συστήματα οργάνωσης που κάνουν χρήση οι οργανισμοί. Ακόμη παρουσιάζονται οι ομοιότητες και οι διαφορές αυτών. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στο πλαίσιο της οικονομικής ύφεσης, σε ποιες μορφές αυτό εμφανίζεται και ποιες είναι οι συνέπειες του. Συγκεκριμένα, αναλύονται οι συνέπειες της οικονομικής ύφεσης στην εθνική οικονομία και πως αντιμετωπίστηκαν από κυβερνητική και επιχειρηματική άποψη. Η ανάλυση αφορά κυρίως την ελληνική πραγματικότητα στις επιχειρήσεις. Στο τρίτο θεωρητικό κεφάλαιο, προσδιορίζονται οι συνέπειες της οικονομικής ύφεσης στο μανάτζμεντ και στην οργάνωση των επιχειρήσεων και πως η αντιμετώπιση αυτών επηρεάζει αντίστοιχα το μανάτζμεντ και την οργάνωση.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος και η μεθοδολογία που ακολούθησε η έρευνα. Συγκεκριμένα στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται προσδιορισμός των βασικών και επιμέρους ερωτημάτων που στηρίζουν και καθοδηγούν την έρευνα, επεξηγείται το ερωτηματολόγιο και γίνεται αναφορά στο πως πραγματοποιήθηκε η έρευνα πεδίου. Στο επόμενο κεφάλαιο (5<sup>ο</sup>) παρουσιάζονται συνοπτικά τα κύρια χαρακτηριστικά του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Στο έκτο κεφάλαιο, αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο. Αρχικά αναλύονται τα γενικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, έπειτα ακολουθεί η διερευνητική παραγοντική ανάλυση των δεδομένων (factor analysis) και η ανάλυση κατά συστάδες (cluster analysis) των παραγόντων που προέκυψαν. Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι περιορισμοί της.

## Μέρος 1<sup>ο</sup> : Θεωρητική Προσέγγιση

### 1. Το Μάνατζμεντ και η Διάσταση της Οργάνωσης των Επιχειρήσεων

#### 1.1. Βασικές Αρχές Διοίκησης

Η διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία από τις σημαντικότερες εκδηλώσεις της σύγχρονης ζωής. Ο όρος της Διοίκησης είναι θεμελιακός για να αποσαφηνιστεί το νόημα του, θα πρέπει να προσδιοριστεί το ειδικό περιεχόμενο του.

Η έννοια της Διοίκησης ή διαφορετικά Μάνατζμεντ, περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική καθοδήγηση των διαδικασιών απόδοσης σε μία επιχείρηση ή οργανισμό<sup>1</sup>. Ο όρος σύμφωνα με τον Mackenzie (1969), σημαίνει «να πετυχαίνεις αντικειμενικούς στόχους μέσω άλλων» αλλά και σε συνεργασία με τους άλλους με κύριο σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού και των μελών του. Επιπλέον, ένας ακόμα ορισμός του Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των λειτουργιών, δηλαδή η λήψη αποφάσεων, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος, που περιγράφουν τη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών βάσει αρχών και αξιωμάτων της Διοικητικής Επιστήμης.<sup>2</sup>

Στις αρχές του 1900, οι οργανώσεις έπρεπε να ασχοληθούν με τη διοίκηση στην πράξη, όμως τα εργαλεία διαχείρισης, τα μοντέλα και οι μέθοδοι ήταν περιορισμένες. Χάρη σε επιστήμονες, όπως ο Henry Fayol (1841-1925), τέθηκαν τα πρώτα θεμέλια για την σύγχρονη επιστημονική διοίκηση. Αυτές οι πρώτες έννοιες ονομάζονται αρχές διοίκησης και αποτελούν τους βασικούς παράγοντες για την επιτυχή διαχείριση. Ο Fayol μέσα από έρευνα, συνέθεσε τις δεκατέσσερις (14) αρχές της διοίκησης, οι οποίες δημοσιεύθηκαν στο βιβλίο «Γενική Βιομηχανική Διοίκηση» (1916).<sup>3</sup> Οι βασικές αυτές αρχές χρησιμεύουν ως κατευθυντήρια γραμμή για τις αποφάσεις και τις δράσεις της διοίκησης.

---

<sup>1</sup> Steinmann H., Schreyoegg G., Koch J., (1997), *Management*, Gabler Verlag

<sup>2</sup> Πετρίδου Ε. ,(2006), *Διοίκηση Μάνατζμεντ, Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα, Ζυγός

<sup>3</sup> Henri Fayol (1949), *Industrial and General Administration*, first published 1916, translated by Constance Storrs, London. Pitman

Οι αρχές αυτές συγκεκριμένα είναι<sup>4</sup> :

1. Διαίρεση εργασίας ή καταμερισμός (Division of work) : Οι θέσεις εργασίας και οι μονάδες θα πρέπει να ειδικεύονται σε διαφορετικά καθήκοντα. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται σε διαφορετικούς τομείς και διαθέτουν διαφορετικές δεξιότητες. Διαφορετικά επίπεδα εμπειρογνωμοσύνης μπορούν να διακριθούν στα πεδία γνώσης από γενικό σε ειδικό. Σύμφωνα με τον Henry Fayol, η εξειδίκευση προάγει την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού, αυξάνει την παραγωγικότητα του, την ακρίβεια και την ταχύτητα του.
2. Αντιστοίχιση της εξουσίας με την ευθύνη (Authority and Responsibility) : Η διοίκηση έχει την εξουσία να δίνει εντολές στους εργαζόμενους. Βέβαια με την αρχή αυτή έρχεται η ευθύνη. Ο Fayol υποστηρίζει ότι η συνακόλουθη εξουσία ή εξουσιοδότηση δίδει στη διοίκηση το δικαίωμα να δίνει εντολές στους υφισταμένους. Η ευθύνη μπορεί να ανιχνευθεί από την απόδοση και είναι αναγκαία η σύναψη συμφωνιών σχετικά με αυτό.
3. Πειθαρχία (Discipline): Η τρίτη αρχή της διοίκησης/διαχείρισης αφορά την υπακοή. Αποτελεί μέρος των βασικών αξιών μιας αποστολής και ενός οράματος με τη μορφή καλής συμπεριφοράς και σεβαστών αλληλεπιδράσεων. Αυτή η αρχή διαχείρισης είναι απαραίτητη και θεωρείται η πηγή για την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης.
4. Ενότητα εντολής (Unity of command): Σύμφωνα με την αρχή αυτή η λήψη εντολών πρέπει να γίνεται μόνο από έναν ανώτερο. Δηλαδή, ένας μεμονωμένος υπάλληλος θα πρέπει να λαμβάνει εντολές από έναν διαχειριστή. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιείται η πιθανότητα συγκρούσεων, μειώνεται η σύγχυση για ενότητα εντολών και προάγεται η επικοινωνία.
5. Ενότητα Διεύθυνσης/ Διοίκησης (Unity of Direction): Όλοι οι εργαζόμενοι παρέχουν δραστηριότητες που συνδέονται με στόχους. Οι δραστηριότητες αυτές πρέπει να διεξάγονται από μία ομάδα και να περιγράφονται σε ένα σχέδιο δράσης. Ο μάνατζερ (διαχειριστής) είναι τελικά υπεύθυνος για αυτό το σχέδιο και παρακολουθεί την πρόοδο των καθορισμένων και προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Οι τομείς εστίασης είναι η προσπάθεια των εργαζομένων και ο συντονισμός.

---

<sup>4</sup> Child John (2015) ,*Organization contemporary principles and practice*, Wiley

6. Ατομική υπακοή ( Subordination of Individual Interest): Σε έναν οργανισμό υπάρχουν όλα τα είδη συμφερόντων, για να λειτουργεί σωστά όμως μια επιχείρηση όπως αναφέρει ο Fayol, τα προσωπικά συμφέροντα θα πρέπει να ενσωματώνονται στους γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού. Η κύρια εστίαση είναι στους οργανωσιακούς στόχους και όχι στους ατομικούς. Αυτό ισχύει για όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
7. Αμοιβή (Remuneration): Για την ομαλή λειτουργία μίας επιχείρησης τα κίνητρα και η παραγωγικότητα είναι συναφείς όροι. Η αρχή αυτή υποστηρίζει ότι η αμοιβή θα πρέπει να είναι επαρκής για να διατηρήσει τα κίνητρα και την παραγωγικότητα στους εργαζομένους. Οι τύποι των αμοιβών είναι δύο: μη χρηματικές ( έπαινος, επιβράβευση, περισσότερες ευθύνες, πιστώσεις) και χρηματικές (αποζημίωση, μπόνους ή άλλη οικονομική αποζημίωση).
8. Βαθμός Συγκέντρωσης ( The degree of Centralization) : Η διοίκηση και η εξουσία για την διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι ισορροπημένη καταλλήλως σε έναν οργανισμό. Βέβαια, αυτό εξαρτάται από τον όγκο και το μέγεθος ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της ιεραρχίας του. Η συγκέντρωση συνεπάγεται τη λήψη αποφάσεων στις ανώτερες βαθμίδες ενός οργανισμού ( συγκεντρωτισμός), ανάλογα με τις ικανότητες των μανάτζερ του κάθε επιπέδου. Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων από τα χαμηλότερα επίπεδα αποκαλείται αποκέντρωση. Μια επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει την ιδανική ισορροπία σε αυτό.
9. Διοικητική Κλίμακα ( Scalar Chain) : Η ιεραρχία παρουσιάζεται σε οποιονδήποτε οργανισμό και ποικίλλει από τα ανώτερα στελέχη έως τα χαμηλότερα επίπεδα οργάνωσης. Ο Fayol στην αρχή αυτή της ιεραρχίας αναφέρει ότι πρέπει να υπάρχει σαφής γραμμή στον τομέα της εξουσίας. Οι μανάτζερ της επιχείρησης είναι οργανωμένοι σε μια διοικητική κλίμακα που είναι ιεραρχική. Η ευθύνη εκχωρείται από πάνω προς τα κάτω και τα κατώτερα επίπεδα πρέπει να ενημερώνουν και να λογοδοτούν στα ανώτερα.
10. Τάξη/Σειρά (Order): Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό πρέπει να έχουν στη διάθεση τους κατάλληλους πόρους ώστε να μπορούν να λειτουργούν σωστά σε μία επιχείρηση. Το περιβάλλον εργασίας πρέπει να είναι ασφαλές, καθαρό και τακτοποιημένο.
11. Μετοχικό κεφάλαιο (Equity): Στις βασικές αξίες του οργανισμού συχνά εμφανίζεται η αρχή της ισότητας. Σύμφωνα με αυτή οι εργαζόμενοι πρέπει να

αντιμετωπίζονται με ευγένεια και ισότητα. Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να κατέχουν τη σωστή θέση μέσα στον οργανισμό ώστε να κάνουν τα πράγματα σωστά. Οι μάνατζερ θα πρέπει να εποπτεύουν και να παρακολουθούν τη διαδικασία αυτή και θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους δίκαια και αμερόληπτα.

12. Σταθερότητα στο προσωπικό (Stability of Tenure of Personnel) : Η αρχή αυτή της Διοίκησης αντιπροσωπεύει την ανάπτυξη και τη διαχείριση του προσωπικού και αυτό πρέπει να είναι σε ισορροπία με την υπηρεσία που παρέχεται από τον οργανισμό. Η διοίκηση προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον κύκλο εργασιών και των υπαλλήλων και να έχει το σωστό προσωπικό στη σωστή θέση. Θα πρέπει να παραμένουν τα ικανά και πετυχημένα στελέχη αλλά και να ενθαρρύνονται ώστε να προτιμούν την επιχείρηση.
13. Πρωτοβουλία ( Initiative): Ο Henry Fayol υποστήριξε ότι με την αρχή αυτή πρέπει να επιτρέπεται στους εργαζομένους να εκφράζουν νέες ιδέες. Αυτό ενθαρρύνει το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή και δημιουργεί προστιθέμενη αξία στην εταιρεία. Οι πρωτοβουλίες των εργαζομένων αποτελούν πηγή δύναμης για την οργάνωση καθώς ενθαρρύνονται και συμμετέχουν ενεργά μέσα στον οργανισμό.
14. Συναδελφική αλληλεγγύη ή Αίσθημα Ενότητας ( Esprit de Corps): Η προσπάθεια για συμμετοχή και ενότητα των εργαζομένων, η αρμονία στις δράσεις και τα ενδιαφέροντα αποτελούν στόχο της διοίκησης. Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη του ηθικού στον χώρο εργασίας, ατομικά και συνολικά στον τομέα της επικοινωνίας. Το αίσθημα ενότητας συμβάλλει στην ανάπτυξη του πολιτισμού και δημιουργεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης.

Συμπερασματικά, οι δεκατέσσερις αυτές αρχές της διοίκησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση οργανισμών και είναι χρήσιμα εργαλεία για την πρόβλεψη, τον σχεδιασμό, τη διαχείριση της διαδικασίας, την οργάνωση, τη λήψη αποφάσεων, τον συντονισμό και τον έλεγχο. Αν και είναι προφανές, πολλά από αυτά τα θέματα εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται με βάση την κοινή λογική στις τρέχουσες πρακτικές μάνατζμεντ σε οργανισμούς. Η έρευνα του Henry Fayol εξακολουθεί να ισχύει σήμερα, εξαιτίας των λογικών αρχών που τηρεί.

Οι αρχές του Fayol είχαν μεγάλη επιρροή στους συγγραφείς της οργάνωσης, πολλοί βασίστηκαν στις δηλώσεις του ή τουλάχιστον σε ένα μέρος της λίστας. Το κύριο υπεύθυνο πρόσωπο για την προσκόμιση του Fayol στο αγγλοσαξονικό σύστημα ήταν ο Lyndall Fownes Urwick. Ο ίδιος βασίστηκε στις παραπάνω αρχές και προτείνει μία

σειρά από δέκα (10) αρχές που θα προσφέρουν μία σωστή δομή στον οργανισμό, μέσα στην οποία οι άνθρωποι θα μπορούσαν να εργαστούν σκόπιμα προς ένα κοινό στόχο. Οι αρχές αυτές είναι<sup>5</sup>:

1. Η αρχή του στόχου: ο σκοπός που αναλαμβάνονται οι υποχρεώσεις πρέπει να είναι σαφής.
2. Η αρχή της εξειδίκευσης: οι άνθρωποι πρέπει να εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες.
3. Η αρχή του συντονισμού: να διευκολυνθεί η ενότητα της προσπάθειας.
4. Η αρχή της εξουσίας: η ανάγκη σαφούς εξουσίας σε κάθε μέλος του οργανισμού (κλιμακωτή αρχή).
5. Η αρχή της ευθύνης: ο ανώτερος είναι υπεύθυνος για τις πράξεις των υφισταμένων του
6. Η αρχή της αλληλογραφίας: η ευθύνη και η εξουσία πρέπει να αντιστοιχεί σε κάθε θέση.
7. Το εύρος του ελέγχου: κανένα πρόσωπο δεν πρέπει να εποπτεύει περισσότερους από πέντε άμεσους υφισταμένους που το έργο του αλληλοσυνδέεται.
8. Η αρχή της ισορροπίας: η διατήρηση των μονάδων μιας επιχείρησης σε ισορροπία.
9. Η αρχή της συνέχειας: η αναδιοργάνωση είναι μια συνεχής διαδικασία που πρέπει να προβλέπεται,
10. Η αρχή του ορισμού: όλα τα παραπάνω πρέπει να προσδιορίζονται γραπτώς με σαφήνεια.

Στην σύγχρονη εποχή, ως βασικές αρχές του μανάτζμεντ θεωρούμε τις εξής<sup>6</sup>:

1. Επιλογή του κατάλληλου συστήματος μανάτζμεντ για την κάθε περίπτωση. Ατομικό ή συλλογικό.
2. Εφαρμογή του αποκεντρωτισμού, με εκχώρηση των αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες διοικητικές θέσεις της ιεραρχίας.
3. Επιλογή των κατάλληλων προσώπων για τις θέσεις των μανάτζερ σε όλη την ιεραρχία.

---

<sup>5</sup> Lyndall F. Urwick (1928), *Principles of direction and control*. In John Lee (ed.), *Dictionary of Industrial Administration*, London, Pitman ;Luther H.Gulick and Lyndall F. Urwick (eds.) (1937), *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration.

<sup>6</sup> Χολέβας Γ., (1991), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα, εκδ.: Interbooks.



4. Επιδέξιος χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
5. Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων και έργων, με διαχωρισμό των διοικητικών, λειτουργικών, εκτελεστικών και επιτελικών θέσεων. ( Αντιστοίχιση εξουσίας και ευθύνης)
6. Χρήση των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων σε όλους τους τομείς.
7. Σταθερότητα και προσήλωση προς τους επιδιωκόμενους στόχους και σκοπούς, στην ιδέα για πρόοδο, ανάπτυξη και συνεχούς εκσυγχρονισμού.

## 1.2. Βασικές Διαστάσεις της Διάστασης της Οργάνωσης στις Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς

Η οργάνωση αποτελεί συστατικό στοιχείο του Μάνατζμεντ και υπηρετεί την επίτευξη και εξασφάλιση των στρατηγικών στόχων. Η οργάνωση εξαρτάται από το σύστημα στόχων της επιχείρησης και επηρεάζεται από τις αλλαγές που παρουσιάζονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της, οι οποίες την οδηγούν στις αναγκαίες και κατάλληλες προσαρμογές.

Ο όρος οργάνωση στην ελληνική γλώσσα χρησιμοποιείται εννοιολογικά με δύο διαφορετικές σημασίες:

1. Η πρώτη σημασία του όρου αναφέρεται στους «οργανισμούς», είτε ζωντανούς είτε τεχνητούς. Στις περιπτώσεις αυτές η έννοια της οργάνωσης περιγράφει συνήθως:
  - Τη δομή του οργανισμού
  - Τη διαδικασία της λειτουργίας του
2. Με την δεύτερη σημασία, ο όρος καλύπτει συνήθως την οργανωτική δράση (organizing), δηλαδή μία από τις λειτουργίες της διοίκησης (μάνατζμεντ). Η διοίκηση των επιχειρήσεων/οργανισμών, δηλαδή τα στελέχη (managers), έχουν διάφορα καθήκοντα, ανάμεσα στα οποία περιλαμβάνονται τα καθήκοντα της οργάνωσης, ακόμα είναι υπεύθυνοι να οργανώνουν τον οργανισμό, τις λειτουργίες του και τις διαδικασίες με τις οποίες θα επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης.

Γενικά ο όρος «οργάνωση» έχει ευρεία έννοια και παρά τις συνεχείς μελέτες επιστημόνων, η έννοια του μέχρι σήμερα δεν είναι απολύτως κατανοητή. Ωστόσο έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για τον όρο αυτό. Όπως, οργάνωση είναι « η εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Γιατί για να υπάρχει οργάνωση, πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους ως συνδετικός κρίκος»<sup>7</sup>. Ακόμα, ως οργάνωση έχει οριστεί η διαδικασία τακτοποίησης των ανθρώπων και άλλων πόρων για την επίτευξη ενός στόχου. Είναι η δομή, οι λειτουργίες, η απόδοση και ο έλεγχος των οργανισμών, όπως και ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα και οι ομάδες συμπεριφέρονται μέσα σε αυτούς.

Η θεωρία της οργάνωσης, έχει ως κύριο σκοπό να απαντήσει σε δύο ερωτήματα, πρώτον τι σημαίνει αποτελεσματικότητα και δεύτερον από τι εξαρτάται αυτή. Κατά την πρώτη προσέγγιση, ως αποτελεσματικότητα ορίζεται ο βαθμός στον οποίο κάθε επιχείρηση επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς στόχους της και κατά την δεύτερη προσέγγιση, υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την ύπαρξη σωστών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συνεργατών και των στελεχών των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η οργάνωση για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει τα μέρη που την συνθέτουν να υφίστανται, αλλά είναι εξίσου σημαντικό να έχουν συγκεκριμένους και ιδιαίτερους ρόλους και να αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους που να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα. Όπως είναι φανερό, η μορφή των σχέσεων που αναπτύσσεται μεταξύ των μερών διαμορφώνουν τη δομή του οργανισμού. Έτσι λοιπόν συμπεραίνουμε ότι η διαδικασία της οργάνωσης, συμβάλλει στην εξασφάλιση του συνδυασμού των πόρων και των μέσων που διαθέτει ένας οργανισμός, ώστε να αναπτύσσονται αποτελεσματικές σχέσεις μέσα στο περιβάλλον του με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση της επίτευξης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στην καλύτερη δυνατή ποσότητα και ποιότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος, χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια.

Τα στοιχεία που διακρίνουν την οργάνωση συνοπτικά είναι τα παρακάτω:

---

<sup>7</sup> Τζωρτζιάκης Κ. και Τζωρτζιάκη Α.Μ., (2017) *Οργάνωση και Διοίκηση: το management της νέας εποχής*, Αθήνα, Rosili

- ✓ Ο καθορισμός των βασικών δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.
- ✓ Η ενοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών σε ομάδες, τμήματα ή τομείς.
- ✓ Η στελέχωση των διευθυντικών θέσεων, ο προσδιορισμός και ο καθορισμός αυτών.
- ✓ Μεταβίβαση ευθύνης και εξουσίας.
- ✓ Συντονισμός των οργανωτικών τμημάτων.

Και τα στοιχεία που συνθέτουν την οργάνωση ή αλλιώς οργανωτική δομή είναι τα ακόλουθα:

1. Επαγγελματική εξειδίκευση: ο καταμερισμός των εργασιών σε επιμέρους επαγγελματικές αρμοδιότητες.
2. Τμηματοποίηση.
3. Εναρμόνιση εξουσίας και ευθύνης.
4. Εύρος ελέγχου: ο αριθμός των εργαζομένων που μπορεί να εποπτεύει αποτελεσματικά ένας μάνατζερ.
5. Τυποποίηση: η αυστηρότητα καθορισμού των θέσεων εργασίας στην επιχείρηση και τον βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά των εργαζομένων κατευθύνεται από κανόνες και διαδικασίες.
6. α) Συγκεντρωτισμός: ο βαθμός στον οποίο η λήψη αποφάσεων συντελείται στις ανώτερες βαθμίδες.  
 β) Αποκέντρωση: ο βαθμός στον οποίο οι μάνατζερ των χαμηλότερων βαθμίδων συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων.

Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της οργάνωση, δηλαδή βασίζεται στην ιεραρχία ή όχι, και ανάλογα με τη φύση και το είδος των εργασιών αποτυπώνεται η οργάνωση της. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η οργάνωση διακρίνεται σε δύο μορφές, την τυπική (formal organization) και την άτυπη οργάνωση (informal organization). Η διάκριση αυτή συμβάλλει στην προσέγγιση, περιγραφή και ανάλυση των πτυχών της οργανωτικής πραγματικότητας. Η επιλογή του τύπου οργάνωσης, στηρίζεται στο είδος και στις σχέσεις της εξουσίας που εκχωρείται στα στελέχη της, καθώς επίσης και σε άλλους παράγοντες που έχουν σχέση με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν σε κάθε επιχείρηση.

Τυπική είναι η οργάνωση που προσχεδιάζεται και συγκροτείται σκόπιμα, δηλαδή υφίσταται για την εκπλήρωση και επίτευξη συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών. Οι δομές και οι διαδικασίες της είναι επίσημα καθορισμένες. Ουσιαστικά είναι ένα σύστημα αλληλεξαρτωμένων και αλληλοστηριζόμενων ρόλων, τους οποίους έχουν τα άτομα και οι ομάδες, εννοώντας την ιεραρχική διάρθρωση και λειτουργία της επιχείρησης όπως απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της. Στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης, αναπτύσσονται συγκεκριμένες σχέσεις και διαδικασίες μεταξύ των συνεργαζόμενων ατόμων, επιδιώκοντας όλοι συνειδητά έναν κοινό σκοπό.<sup>8</sup>Επιπλέον, με βάση την τυπική οργάνωση, διαμορφώνονται τα ιεραρχικά επίπεδα, οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των εργαζομένων. Η τυπική οργάνωση υπάρχει όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να επικοινωνούν μεταξύ τους, είναι πρόθυμοι να ενεργούν και έχουν ένα κοινό σκοπό.

Ως δομικά στοιχεία της τυπικής οργάνωσης χαρακτηρίζονται τα συστατικά στοιχεία τα οποία μπορεί να καλύψει η οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης. Με την βοήθεια των στοιχείων αυτών επιτυγχάνεται η τυποποίηση των προσδοκιών συμπεριφοράς. Τα πιο σημαντικά τυπικά στοιχεία είναι οι σκοποί-καθήκοντα, οι φορείς καθηκόντων (εργαζόμενοι), η θέση, το τμήμα και η ηγετική θέση, όπως επίσης και ο τρόπος που συνδέονται οι θέσεις μεταξύ τους.

Όπως ορίστηκε παραπάνω η έννοια της οργάνωσης εμπεριέχει επιδιωκόμενες, συνειδητά διαμορφωμένες σχέσεις μεταξύ καθηκόντων, εργαζόμενων και μέσων, με τα οποία συνιστάται η τυπική οργάνωση. Σε κάθε τυπική οργάνωση όμως, προκύπτουν ομάδες που συγκροτούν τις λεγόμενες άτυπες ομάδες. Ουσιαστικά, οι άτυπες οργανώσεις είναι σύνολο μικρών ομάδων που δρουν μέσα στον οργανισμό βοηθώντας τους εργαζομένους να επικοινωνούν μεταξύ τους, εύκολα και γρήγορα. Οι ομάδες αυτές διακρίνονται σε κάθετες, οριζόντιες και τυχαίες. Η άτυπη οργάνωση δεν επιδιώκεται συνειδητά, δηλαδή δεν είναι αποτέλεσμα οργανωτικών ενεργειών, ούτε συνιστούν υποχρεωτικούς κανόνες. Για το λόγο αυτό η δημιουργία μίας τέτοια οργάνωσης προϋποθέτει την ύπαρξη μιας τυπικής οργάνωσης. Ωστόσο οι δύο μορφές αυτές δρουν παράλληλα και η μία επηρεάζει την άλλη.

---

<sup>8</sup> Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2003), *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη: από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση*, Αθήνα, Gutenberg.

Με την πάροδο του χρόνου και με τις αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος, η οργάνωση των επιχειρήσεων εξελίσσεται. Για το λόγο αυτό συναντάμε διάφορες προσεγγίσεις για τον όρο. Παρακάτω θα αναφερθούν οι παραδοσιακές αλλά και σύγχρονες οργανωτικές δομές και συστήματα που χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς.

### 1.3. Κύριες Μέθοδοι και Συστήματα Οργάνωσης στις Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς

Ως οργανωτική δομή (organizational structure) ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει και τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό καθορίζονται με τον προσδιορισμό των εργασιών που θα πρέπει να εκτελέσουν, τους προϊστάμενους στους οποίους πρέπει να δίνεται αναφορά και τους υφισταμένους που κατευθύνονται για την υλοποίηση των καθηκόντων. Όλα αυτά απεικονίζονται στο οργανόγραμμα (organization chart) κάθε οργανωτικής δομής και η μορφή του εξαρτάται από το μέγεθος του οργανισμού, τον κύκλο εργασιών, τον αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει, τον τύπο των δραστηριοτήτων της και των διαθέσιμων πόρων της. Το οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης είναι προσαρμοσμένο στις εξειδικευμένες ανάγκες της, άρα δεν υπάρχει κάποιο ιδανικό οργανόγραμμα που να ακολουθείται από όλους τους οργανισμούς.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές που περιγράφονται σε τυπικά μοντέλα οργανογραμμάτων που ακολουθούνται από την πλειοψηφία των οργανισμών για τον σχεδιασμό τους. Μέσα από τον τύπο οργανωτικής δομής κάθε επιχείρησης, γίνονται κατανοητά σημαντικά θέματα που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης της και οδηγούν τους επιχειρησιακούς αναλυτές στην εξαγωγή ενδιαφέροντων συμπερασμάτων.

Μια σύντομη ιστορική διαδρομή σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων συμβάλλει στο να γίνει αντιληπτή η οργανωτική δομή των οργανισμών σήμερα. Οι επιστήμονες που επηρέασαν την διοίκηση των επιχειρήσεων τον 20<sup>ο</sup> αιώνα είναι τρεις. Οι δύο πρώτοι που επηρέασαν τον τρόπο δόμησης των επιχειρήσεων με τις θεωρίες τους ήταν ο Αμερικάνος Frederick Taylor και ο Γάλλος Henry Fayol. Ο πρώτος ως υποστηρικτής της επιστημονικής προσέγγισης του μάνατζμεντ, εισήγαγε μεθόδους

όπως η μελέτη της εργασίας με επίκεντρο την κίνηση και τον χρόνο υλοποίησης των εργασιών. Ο δεύτερος ήταν υπέρμαχος της πειθαρχίας, της εξειδίκευσης καθηκόντων και της τήρησης της οργανωτικής πειθαρχίας. Οι επιρροές των δύο αυτών επιστημόνων ήταν σημαντικές στις μεγάλες επιχειρήσεις μέχρι την οικονομική κρίση της δεκαετίας του τριάντα. Και οι δύο αντιλαμβάνονταν τη λειτουργία μιας επιχείρησης όπως τη λειτουργία μιας μηχανής, έτσι οι επιρροές τους οδήγησαν σε αυστηρά ιεραρχικά οργανωτικά σχήματα, δομημένα σε τμήματα, ακολουθώντας γραφειοκρατικές διαδικασίες. Με την εφαρμογή αυτών των συστημάτων οι επιχειρήσεις αναπτύχθηκαν και έγιναν δημοφιλείς σε διεθνές επίπεδο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα των θεωριών του Taylor και Fayol είναι το μοντέλο που λειτούργησε η βιομηχανία αυτοκινήτων της Ford. Η αυστηρή οργανωτική δομή σε επίπεδα διοίκησης και τμήματα με ιεραρχία συνέχισε να είναι ιδιαίτερα δημοφιλής και μετά την έξοδο από την οικονομική κρίση. Αυτό συνέβη διότι οι επιχειρήσεις που συνέχισαν να ακολουθούν το μοντέλο αυτό, συνέχισαν να ανθίζουν οικονομικά και να ευδοκιμούν.

Άλλος ένας επιστήμονας που συνέβαλε στη θεωρία της οργάνωσης ήταν ο Γερμανός Max Weber, ο οποίος υποστήριζε ότι στις καπιταλιστικές κοινωνίες, η γραφειοκρατία και ο αυστηρός καθορισμός των θέσεων εργασίας ήταν μονόδρομος, προτρέποντας σε οργανογράμματα που περιλάμβαναν διακριτές θέσεις εργασίας. Μετά τη λήξη του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου οι αγορές παρουσίασαν αλματώδη ανάπτυξη, με αποτέλεσμα την ξαφνική μεγέθυνση των επιχειρήσεων, δημιουργώντας μια άγνωστη πολυπλοκότητα στην οποία δεν μπορούσαν να ανταπεξέλθουν κάποια παραδοσιακά συστήματα. Για την αντιμετώπιση της κατάστασης πραγματοποιήθηκαν έρευνες που οδήγησαν στη διατύπωση νέων θεωριών, οι οποίες υποστήριζαν ότι ο παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης αποτελούσε πια εμπόδιο στην βιωσιμότητα και ανάπτυξη των πλέον διεθνών οργανισμών.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η κάθε επιχείρηση διαθέτει το δικό της οργανόγραμμα, όμως οι τύποι που χρησιμοποιούνται τις περισσότερες φορές στον σχεδιασμό των οργανογραμμμάτων είναι συγκεκριμένοι. Εδώ είναι σημαντικό να αναφερθούν οι τέσσερις βασικές παράμετροι που επηρεάζουν τη διαμόρφωση μια οργανωτικής δομής. Αυτές είναι:

- Πρώτη παράμετρος: Είναι η κατηγοριοποίηση του εργατικού δυναμικού (division of labour).

- Δεύτερη παράμετρος: Αυτή αναφέρεται στον καθορισμό των τμημάτων μέσω των οποίων θα λειτουργήσει η επιχείρηση (departmentalization).
- Τρίτη παράμετρος: Έχει να κάνει με τον μέγιστο αριθμό των διοικούμενων ατόμων τα οποία μπορεί να εποπτεύει και να κατευθύνει ένας υπάλληλος, δηλαδή το εύρος διοικητικού ελέγχου (span of control).
- Τέταρτη παράμετρος: Καθορίζει τον τρόπο που διαμοιράζονται τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων μέσα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με αυτές τις παραμέτρους προκύπτουν αρκετοί διαφορετικοί τύποι των οργανωτικών δομών. Το παραδοσιακό μοντέλο οργάνωσης (traditional organizational model) παρουσιάζει υψηλή εξειδίκευση καθηκόντων, οργάνωση των τμημάτων ανά λειτουργία, χαμηλό αριθμό διοικούμενων ατόμων ανά προϊστάμενο και λήψη αποφάσεων από περιορισμένο αριθμό στελεχών στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα. Η οργανωτική δομή αυτής της μορφής χαρακτηρίζεται ως αυστηρή, μηχανιστική, γραφειοκρατική και επίσημη, ενώ η δομή με ακριβώς τα αντίθετα χαρακτηριστικά περιγράφεται ως οργανική ή ανεπίσημη.

Η ομαδοποίηση των εργασιών σε τμήματα που σχετίζεται με την δεύτερη παράμετρο που προαναφέρθηκε πραγματοποιείται με τέσσερις δημοφιλείς προσεγγίσεις, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

Η πρώτη προσέγγιση βασίζεται στην ομαδοποίηση με βάση τη λειτουργία (functional departmentalization). Λειτουργίες της επιχείρησης θεωρούνται η παραγωγή, οι προμήθειες, η διοίκηση προσωπικού, το μάρκετινγκ και η λογιστική. Τα πλεονεκτήματα της είναι η αποδοτικότητα των εργασιών που ολοκληρώνονται και τα κίνητρα που προάγει η εξειδίκευση της εργασίας. Όμως, με την προσέγγιση αυτή δημιουργείται μια κουλτούρα λειτουργίας μέσα στα τμήματα, με αποτέλεσμα την εμφανή αδιαφορία και παραμέληση των δραστηριοτήτων εκτός του κάθε τμήματος. Άλλη μία δυσκολία που παρουσιάζει είναι ο κατάλληλος συντονισμός της λειτουργίας των τμημάτων.

Με την δεύτερη προσέγγιση οι εργασίες ομαδοποιούνται με κριτήριο τη γεωγραφική διασπορά (geographic departmentalization) της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε απομακρυσμένες περιοχές, με αποτέλεσμα ο συγκεντρωτισμός των εργασιών να είναι σχεδόν ανέφικτος.

Η τρίτη προσέγγιση στηρίζεται στην ομαδοποίηση με βάση το προϊόν (product departmentalization). Η εν λόγω προσέγγιση δίνει βαρύτητα στην εξειδίκευση σε θέματα που σχετίζονται με διαφορετικά προϊόντα ή οικογένειες προϊόντων, παρέχοντας αυτονομία στο κάθε οργανωτικό τμήμα προϊόντων. Το θετικό στοιχείο αυτής είναι η δυνατότητα συγκεκριμένων ατόμων να επικεντρώνονται στις ανάγκες συγκεκριμένων προϊόντων, αλλά το μειονέκτημα της είναι ότι δημιουργεί την ανάγκη χρήσης αυξημένων πόρων καθώς απαιτείται η πολλαπλή χρήση όμοιων οργανωτικών ρόλων στις κατηγορίες των προϊόντων.

Όσον αφορά την τέταρτη προσέγγιση ομαδοποίησης των εργασιών, η ομαδοποίηση γίνεται με βάση τους πελάτες ή τις αγορές (customer or market departmentalization). Η συγκεκριμένη οργάνωση χρησιμοποιείται από οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς μεταξύ τους τύπους πελατών, έχει νόημα αφού εξασφαλίζει εξειδίκευση και τεχνογνωσία που αφορά τους πελάτες ή αγορές που προορίζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης.

Οι παραπάνω οργανωτικές προσεγγίσεις δεν ικανοποιούν πάντοτε τις ανάγκες μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό υφίσταται ένας εναλλακτικός τρόπος οργάνωσης που διευρύνει τον τμηματικό τρόπο οργάνωσης της διαδικασίας, είναι η επονομαζόμενη οργάνωση κατά πλέγμα (matrix organization). Η προσέγγιση αυτή συνδυάζει δύο διαφορετικές οργανωτικές δομές που αλληλοεπιδρούν. Η πιο δημοφιλής εκδοχή της είναι η τμηματική οργάνωση σε συνδυασμό με την προϊόντική διάσταση. Παραδείγματος χάριν, το τμήμα μιας προϊόντικής ομάδας θέλει να αναπτύξει μία πρόσθετη γραμμή, έτσι χρειάζεται να χρησιμοποιήσει προσωπικό από διάφορα τμήματα, όπως το τμήμα σχεδιασμού, παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι που θα συμμετάσχουν στο συγκεκριμένο έργο (project) θα εργάζονται υπό την επίβλεψη του διευθυντή του προϊόντος (product manager). Όμως ταυτόχρονα θα πρέπει να συνεχίσουν να αναφέρονται στον μάνατζερ του τμήματος που ανήκουν.

Το κύριο πλεονέκτημα της οργανωτικής δομής Matrix είναι η σημαντική εξοικονόμηση ανθρωπίνων πόρων αφού οι ίδιοι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε πολλά διαφορετικά έργα που διευθύνουν διαφορετικοί διευθυντές. Επιπλέον, μέσα από τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε διαφορετικά έργα επιτυγχάνεται η διεύρυνση των γνώσεων τους και η συνεργασία με υπαλλήλους από άλλα τμήματα. Η προσέγγιση της οργάνωσης κατά πλέγμα είναι η μοναδική που εστιάζει στη διατμηματική εργασία, χωρίς να παραμελεί



τον παραδοσιακό τύπο οργάνωσης ανά τμήμα. Έχει όμως ένα βασικό μειονέκτημα, η εφαρμογή της είναι αρκετά δύσκολη καθώς δημιουργούνται εντάσεις κατά την υλοποίηση της. Ακόμα, σύγχυση δημιουργεί ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αναφέρονται παράλληλα σε δύο διευθυντές, οι οποίοι πολλές φορές έχουν διαφορετικά συμφέροντα. Για τη διαχείριση των προβλημάτων αυτών λαμβάνει θέση η Ανώτατη Διοίκηση.

Η αναδιάρθρωση του οργανισμού είναι αναγκαία για την επίτευξη της συνεχής ανάπτυξης του, καθώς μεγαλώνει. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η μεγέθυνση μιας επιχείρησης δημιουργεί δυσκαμψία και γραφειοκρατία με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ανταποκριθεί επιτυχώς στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Μια μέθοδος οργάνωσης που διευκολύνει τη συνέχιση της ανάπτυξης είναι η οργάνωση κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBU's organization). Με αυτόν τον τρόπο οργανωτικής δομής δημιουργούνται μεγάλες αυτόνομες ομάδες, που αποκαλούνται *Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Strategic Business Units ή SBU's)*. Οι μονάδες αυτές συμπεριφέρονται ως διαφορετικές επιχειρήσεις με αυτόνομη παρακολούθηση της κερδοφορίας τους. Κάθε μία από αυτές, έχει ως επικεφαλής ένα Διευθυντή που αναφέρεται στην Ανώτατη Διοίκηση. Η διαμόρφωση των επιχειρηματικών αυτών μονάδων πραγματοποιείται με βάση τις προϊόντικές μονάδες, τις γεωγραφικές αγορές, ή άλλους παράγοντες που παρέχουν δυνατότητες ομαδοποίησης.

Όλες οι προσεγγίσεις της οργάνωσης που αναπτύχθηκαν παραπάνω, στηρίζονται κυρίως στις επιχειρησιακές λειτουργίες και ακολουθούν έναν «κατακόρυφο» τρόπο ομαδοποίησης των εργασιών, με εξαίρεση ίσως την οργάνωση κατά πλέγμα. Στην σύγχρονη πραγματικότητα όμως, σε αρκετές περιπτώσεις οι παραπάνω τρόποι οργάνωσης θεωρούνται ξεπερασμένοι και δύσκαμπτοι, με αποτέλεσμα να απαιτούνται νέοι τρόποι οργάνωσης με μια νέα διαφορετική φιλοσοφία, ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη λειτουργία των επιχειρήσεων και η προσαρμογή τους στα νέα επιχειρηματικά δεδομένα.

Έτσι, διάφοροι ακαδημαϊκοί αλλά και σύμβουλοι διοίκησης περιγράφουν οργανωτικά συστήματα που κάνουν χρήση μίας ευρείας ποικιλίας ταξινομήσεων, αλλά οι περισσότεροι ορισμοί αναφέρονται στη δομή που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να οργανώσει τις λειτουργίες της και να αναθέσει ευθύνες στους εργαζομένους. Τα οργανωτικά συστήματα μπορούν να γίνουν πιο σύνθετα σε μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά και στις μικρότερες οι ιδιοκτήτες χρησιμοποιούν κοινά οργανωτικά μοντέλα για να τις

διευθύνουν. Έτσι λοιπόν παρακάτω αναλύονται τα οργανωτικά συστήματα των επιχειρήσεων.

«Ένα οργανωτικό σχήμα θα πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία αλλά και διατήρηση ενός συμπλέγματος ορθολογικά διαμορφωμένων ρόλων».<sup>9</sup> Κάθε μορφή οργάνωσης θα πρέπει να είναι δομημένη και οργανωμένη κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκτελούν το έργο που τους έχει ανατεθεί παραγωγικά και αποτελεσματικά. Με την εφαρμογή των συστημάτων οργάνωσης ή οργανωτικής δομής, η επιχείρηση μπορεί να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα που επιδιώκει. Με τα συστήματα αυτά της οργάνωσης εκφράζονται οι τρόποι μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης, δηλαδή των αρμοδιοτήτων σε κάθε επιχείρηση. Τα συστήματα οργανωτικής δομής επιγραμματικά είναι:

- ✚ Η γραμμική δομή ή ιεραρχικό σύστημα ή κάθετη οργάνωση ή οργάνωση γραμμής (Line structure).
- ✚ Το γραμμικό-επιτελικό ή μικτό σύστημα (Line-Staff Structure).
- ✚ Η λειτουργική δομή ή οριζόντιο σύστημα ή οριζόντια οργάνωση ή επίπεδη οργανωτική δομή (Functional or Staff structure).
- ✚ Το σύστημα των συμβουλίων ή επιτροπών.

Αναλυτικότερα τα συστήματα αυτά παρουσιάζονται παρακάτω.

### **Γραμμική δομή ή ιεραρχικό σύστημα (Line structure)**

Το μοντέλο αυτό αποκαλείται και μοντέλο πυραμοειδούς δομής, βασίζεται στην αρχή της ιεραρχικής κλιμάκωσης των επιπέδων εξουσίας. Σε αυτό οι θέσεις εργασίας είναι προσδιορισμένες ξεκάθαρα για κάθε άτομο με λεπτομερή και προσεκτική περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται για την κάθε θέση εργασίας, των ευθυνών και των στόχων απόδοσης που τη συνοδεύουν και των απαραίτητων πόρων που χρειάζονται για την αποτελεσματική ολοκλήρωση της.

Κύριο χαρακτηριστικό της είναι η διάρθρωση των θέσεων και των τμημάτων της επιχείρησης σε μορφή πυραμίδας με ιεραρχική σειρά και χωρισμένη σε βαθμίδες, η απεικόνιση της οποίας έχει κάθετη πορεία. Σύμφωνα με τη δομή αυτή, η εξουσία και η ευθύνη μεταβιβάζεται ιεραρχικά από τον ανώτερο στον αμέσως κατώτερο, δηλαδή

---

<sup>9</sup> Nazli, Robinson & Thomas W. Chourci, (1978), *Forecasting in International Relations: Theory, Methods, Problems, Prospects*, England, W.H Freeman

γίνεται μεταβίβαση ευθύνης και εξουσίας, σύμφωνα με την ιεραρχία του οργανογράμματος της επιχείρησης. Ουσιαστικά, η εντολή ξεκινά από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και διαμέσου των διάφορων επιπέδων εξουσίας καταλήγει στη βάση της πυραμίδας. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αναπτύσσεται κάθετα, καθώς υποδιαιρούνται οι τομείς λειτουργίας και δημιουργείται μια ιεραρχική γραμμή εντολών.

Η γραμμική δομή είναι η πιο διαδεδομένη, διότι δίνει μια γραμμική εξουσία σε κάθε διοικητικό στέλεχος που την ασκεί αντίστοιχα στους υφισταμένους του. Άρα η εξουσία στο σύστημα αυτό πηγάζει από τον επικεφαλής και καταλήγει στην κατώτερη βαθμίδα, καθώς τεκμηριώνεται το ιεραρχικό σύστημα στην αρχή της «αλυσίδας της εντολής». Όσο ανεβαίνει η κλίμακα της ιεραρχίας τόσο μεγαλύτερες είναι οι ευθύνες και αντίστροφα. Έτσι είναι εμφανής ο βαθμός ευθύνης και εξουσίας στα επίπεδα της επιχείρησης. Το ιεραρχικό σύστημα, αντιλαμβανόμαστε ότι προσαρμόζεται σε συστήματα με συγκεντρωτική μορφή.

Η διάρθρωση αυτή, παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Τα κύρια πλεονεκτήματα του ιεραρχικού συστήματος είναι:

- Ο κάθε υφιστάμενος καθοδηγείται μόνο από έναν προϊστάμενο.
- Διατηρείται πειθαρχία.
- Οι εντολές μεταβιβάζονται.
- Τα όρια της ευθύνης του κάθε ατόμου είναι καθορισμένα και την μεγαλύτερη ευθύνη φέρει ο ιεραρχικά ανώτερος.
- Σαφής καθορισμός των καθηκόντων ευθύνης και εξουσίας.
- Προβλεψιμότητα και αξιοπιστία.
- Είναι ένα απλό και προσιτό σύστημα, ώστε να το κατανοούν εύκολα οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων.
- Η έκδοση εντολών γίνεται εύκολα.
- Παρουσιάζει σταθερότητα ως σύστημα.
- Οι γραμμές επικοινωνίας αποτυπώνονται απλά και με σαφήνεια.
- Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα στελέχη είναι ταχείες και σύμφωνα με τη δική τους κρίση.

- Οι γραμμές ελέγχου είναι ξεκάθαρες, αφού η ιεράρχηση των θέσεων ξεκαθαρίζει ποιος κατέχει την εξουσία λήψης αποφάσεων και συγκέντρωσης πληροφοριών για την ανάληψη αποτελεσματικής δράσης.
- Ευελιξία στις αποφάσεις και στις δράσεις.

Πέρα όμως από τα θετικά, η δομή αυτή έχει και αρνητικά. Με τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στον εξωτερικό περιβάλλον κάποια πλεονεκτήματα μετατράπηκαν σε μειονεκτήματα, καθώς δεν αποτελούν πια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα μειονεκτήματα λοιπόν της γραμμικής δομής είναι:

- Όταν τα επίπεδα της ιεραρχίας είναι πολλά, δημιουργείται σύγχυση τόσο στην επικοινωνία, στη συνεργασία όσο και στο συντονισμό και στην εποπτεία.
- Η εξουσία συγκεντρώνεται στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας χωρίς να οδηγείται στις κατώτερες βαθμίδες. Το σύστημα αυτό γίνεται συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό.
- Δεν δίνει τη δυνατότητα για εξειδίκευση του προσωπικού.
- Τα στελέχη είναι απαραίτητο να έχουν αρκετές γνώσεις και ικανότητες κατά την ανάληψη της εξουσίας. Ακόμα οι ανώτατες βαθμίδες χρειάζονται άτομα με ευρύτητα γνώσεων, πολλές ικανότητες και δεξιότητες.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι το σύστημα αυτό είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σε μεγάλες επιχειρήσεις, αντιθέτως σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η αμιγής γραμμική διάρθρωση είναι καταλληλότερη. Αυτό συμβαίνει γιατί η μικρή επιχείρηση βασίζεται στην εργατικότητα του ίδιου του επιχειρηματία, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, οι δραστηριότητες της είναι πολυπλοκότερες και τόσο λιγότερο αποτελεσματική γίνεται η εφαρμογή της γραμμικής διάρθρωσης.

### **Γραμμικό-επιτελικό ή μικτό σύστημα (Line-Staff structure)**

Το σύστημα αυτό, αποτελεί συνδυασμό του γραμμικού και του λειτουργικού συστήματος όπου διατηρείται η γραμμική, ιεραρχική μεταβίβαση εξουσίας. Επιπλέον, προστίθεται ένα επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις στα ανώτερα κλιμάκια. Η ομάδα αυτή των ειδικών, απαρτίζεται από άτομα που καλούνται σύμβουλοι ή και εμπειρογνώμονες, οι οποίοι διευκολύνουν το έργο των ανώτερων διοικητικών στελεχών με τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Γενικότερα, τα επιτελικά στελέχη είναι συνεργάτες των στελεχών γραμμής παρέχοντας τους συμβουλές και βοήθεια με τις

εξειδικευμένες γνώσεις και την πείρα τους, και λειτουργούν εκτός της γραμμής της εξουσίας. Στην ουσία αποτελούν τα άτομα που διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων με την προσφορά τους για την οργανωτική αποτελεσματικότητα και λειτουργία.

Ως πλεονέκτημα του μικτού αυτού συστήματος, είναι ότι χρησιμοποιεί εξειδικευμένες γνώσεις. Η συνεργασία μεταξύ των γραμμικών στελεχών και επιτελικών, συμβάλλει στη διευκόλυνση του συντονισμού των δραστηριοτήτων και του ελέγχου. Η επιτελική λειτουργία εμφανίζεται ως βοηθητική της γραμμικής, ενώ η γραμμική λειτουργία αποβλέπει στην άμεση επίτευξη των στόχων. Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής θεωρούνται οι συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ γραμμής και επιτελείου.

Συμπερασματικά, κάθε λειτουργία, είτε επιτελική είτε γραμμική, είναι σημαντική, όμως συχνά υπάρχουν προβλήματα αποδοχής και αναγνώρισης μεταξύ των στελεχών γραμμής και επιτελείου.<sup>10</sup>

### **Λειτουργική δομή (Functional ή Staff structure) ή οριζόντιο σύστημα ή επίπεδη οργανωτική δομή (flat organization)**

Με την πάροδο του χρόνου, η παραδοσιακή ιεραρχική δομή εγκαταλείπεται και την θέση της παίρνει μία περισσότερο επίπεδη οργανωτική δομή ή αλλιώς επίπεδη οργάνωση (flat organization), η οποία διευκολύνει τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των ομάδων και των εργαζομένων<sup>11</sup>, όπου οι ανθρώπινες γνώσεις και δεξιότητες ενοποιούνται και εξασφαλίζουν πολύτιμες γνώσεις για οποιονδήποτε οργανισμό. Η οριζόντια οργανωτική δομή, ευνοεί την συνεχή συνεργασία των τμημάτων, τον καταμερισμό της γνώσης, τη δυνατότητα συνεχούς ανάπτυξης και την ανάδειξη της υπεροχής κάθε κίνησης (Εταιρική Διακύβευση).

Η πιο σημαντική αλλαγή που παρουσιάζεται στα νέα μοντέλα οργάνωσης, είναι η τάση για απλούστευση του τρόπου οργάνωσης και η επικράτηση λιγότερων επιπέδων διοίκησης σε σχέση με το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης. Οι επιχειρήσεις πλέον, απομακρύνουν αρκετά από τα επίπεδα των μεσαίων διοικητικών στελεχών. Όμως για την εξομάλυνση της διοικητικής πυραμίδας, δεν είναι απαραίτητη μόνο η μείωση των επιπέδων διοίκησης αλλά χρειάζεται τόσο ενδυνάμωση των λειτουργικών επιπέδων

---

<sup>10</sup> Κυριαζόπουλος, Π., Κιουλάφας, Κ.,(1994), *Μάνατζμεντ I<sup>ης</sup> γραμμής*, Αθήνα, Εκδ: Σύγχρονη εκδοτική

<sup>11</sup> Κασσωτάκης, Μ., (1995), *Η Αναγκαιότητα Αναμόρφωσης του θεσμού του σχολικού επαγγελματικού προσανατολισμού στην Ελλάδα* (ΕΛ. Ε. ΣΥ. Π., τεύχος 34-35, εκδ.: Ελληνικά γράμματα), σελ. 25-40

της οργάνωσης όσο και εκχώρηση των αρμοδιοτήτων κατά τη λήψη αποφάσεων στους εργαζομένους της πρώτης γραμμής. Επιπρόσθετα, η ενδυνάμωση (empowerment) είναι ένας καθοριστικός παράγοντας που έχει μεσολαβητικό ρόλο για την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον τομέα εργασίας τους και περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ των απαιτήσεων του ρόλου της εργασίας και των πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών. Τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το μοντέλο αυτό της οργάνωσης, απαιτούν σημαντικές αλλαγές στους ρόλους όλων των διοικητικών στελεχών, στα είδη των θεμελιωδών ικανοτήτων που πρέπει να αναπτύσσουν οι οργανώσεις και στις σχέσεις που πρέπει να καλλιεργούν με το περιβάλλον τους.

Ακόμα, η λειτουργική αυτή δομή, αποδεικνύεται ότι ενισχύει την εξάπλωση νέων ιδεών, των γνώσεων και της εξειδίκευσης, καθώς εκμεταλλεύεται στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες των μελών της ομάδας. Όπως αναφέρει σε ένα από τα βιβλία της η Edersheim («The Definitive Drucker», 2007), *«μια οριζόντια οργανωτική δομή μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της επικοινωνίας και στην αποφυγή αντιπαραγωγικών θυλάκων απομόνωσης, διατηρώντας τη συνοχή ανάμεσα στον εργάτη της γνώσης και την ομάδα και την αποστολή της»*. Επίσης, υποστήριζε ότι, *«Η καλύτερη δομή δεν είναι σε θέση να εγγυηθεί αποτελέσματα και επιδόσεις. Όμως η ακατάλληλη δομή επιτρέπει στους ανθρώπους να λειτουργούν αποδοτικά και να προσφέρουν»*. Οι παραπάνω απόψεις που περιλαμβάνονται στο βιβλίο της στηρίζονται σε απόψεις που πίστευε ο Peter Drucker, όπως αναφέρεται και στον τίτλο του βιβλίου.

Συγκεκριμένα, στη επίπεδη οργανωτική δομή οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες κατανέμονται σε όλα τα μέλη των διευθύνσεων και τμημάτων, καθώς διασφαλίζεται με τον τρόπο αυτό η ανοιχτή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και είναι προσανατολισμένη στην επίλυση προβλημάτων. Ο κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει ευθύνες από διάφορες λειτουργίες, έτσι ο κάθε ένας έχει τόσους προϊστάμενους όσες είναι οι λειτουργίες που εκτελεί. Δηλαδή, ο κάθε προϊστάμενος μπορεί να εποπτεύει τον υφιστάμενο μόνο ως προς την ειδικότητα του. Το βασικότερο πλεονέκτημα της δομής αυτής είναι ότι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ειδίκευση των εργαζομένων, το οποίο συνεπάγεται, παραγωγικότητα στην εργασία και αποτελεσματικότητα. Κύρια ιδέα αυτού, είναι ότι οι εξειδικευμένοι και εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι είναι παραγωγικότεροι όταν εμπλέκονται αμεσότερα στη λήψη αποφάσεων<sup>12</sup>. Το επίπεδο

---

<sup>12</sup> Flat organization (2011), Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://en.wikipedia.org/wiki/Flat\\_organization](http://en.wikipedia.org/wiki/Flat_organization)

οργανωτικό σύστημα (flat organization structure), ελαχιστοποιεί τη γραφειοκρατία με αποτέλεσμα την ταχύτερη αλλαγή και άμεση επίλυση των αναδυόμενων προβλημάτων. Όταν η δομή αυτή λειτουργήσει σωστά, οδηγεί στην αύξηση των επιπέδων αποδοτικότητας, ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας.

Συνήθως η δομή αυτή συναντάται σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους.<sup>13</sup> Αυτό συμβαίνει, διότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων είναι περισσότερο εμφανής σε σχέση με άλλα συστήματα και οι μάνατζερ με τους εργαζόμενους αναπτύσσουν περισσότερο προσωπική σχέση εξαιτίας της δομής αυτής.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ισορροπήσουν την κάθετη ιεραρχία με σκοπό να δημιουργήσουν οριζόντιες συνδέσεις. Σύμφωνα με τον Daft (2004), οι μάνατζερ χρησιμοποιούν συστήματα πληροφόρησης, άμεση επαφή στα τμήματα, συντονιστές ή διαχειριστές έργου καθώς και ειδικές ομάδες, ώστε να βελτιώσουν τον οριζόντιο συντονισμό

Τα πλεονεκτήματα λοιπόν, της επίπεδης ή λειτουργικής οργάνωσης είναι:

- Δυνατή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, των στελεχών των ανώτερων βαθμίδων και της διοίκησης. Αξιοπιστη και αποτελεσματική επικοινωνία.
- Ευελιξία και καλός βαθμός εποπτείας.
- Ευνοϊκό κλίμα μεταξύ των ομάδων εργασίας.
- Μείωση του κόστους, εξαιτίας των λιγότερων επιπέδων διαχείρισης.
- Ενθάρρυνση εργαζομένων ώστε να γίνονται πιο δραστήριοι και παραγωγικοί.
- Αύξηση συντονισμού.
- Εύκολη μεταβίβαση των πληροφοριών.
- Ο κάθε εργαζόμενος νιώθει άνετα να μοιραστεί τις απόψεις και τις ιδέες του και να τις εκτελεί με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά. Δηλαδή, παρατηρείται μία υγιής ανταλλαγή σκέψεων και απόψεων.
- Προώθηση του επιχειρηματικού οράματος των εργαζομένων.
- Υψηλή απόδοση και ταχύτερες αποφάσεις.
- Βελτίωση της λειτουργική αποδοτικότητας.

---

<sup>13</sup> Rujuta Borkar,(2011), *Flat organizational structure*, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.buzzle.com/articles/flat-organizational-structure.html>

Όπως κάθε δομή, έτσι και η επίπεδη παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα. Αυτά είναι τα εξής:

- Δεν ισχύει η ιεραρχία του γραμμικού συστήματος.
- Τα στελέχη μπορεί εύκολα να αποπροσανατολιστούν από τους στόχους της επιχείρησης.
- Συνήθως ο κάθε εργαζόμενος έχει πάνω από ένα προϊστάμενο.
- Δημιουργούνται συγκρούσεις ρόλων μεταξύ των προϊσταμένων, λόγω της σύγχυσης που μπορεί να δημιουργηθεί κατά την ανάθεση αρμοδιοτήτων.

### **Σύστημα συμβουλίων ή επιτροπών**

Στο σύστημα συμβουλίων ή επιτροπών, ορίζεται μία ομάδα ατόμων, που αποτελεί μία επιτροπή ή ένα συμβούλιο, με κύριο σκοπό τη μελέτη και τη λήψη αποφάσεων για ένα συγκεκριμένο θέμα. Αυτές οι επιτροπές, μπορεί να είναι είτε μόνιμες είτε προσωρινές και βοηθούν στο γραμμικό σύστημα τα διοικητικά στελέχη. Οι προσωρινές επιτροπές υφίστανται για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, για ένα συγκεκριμένο έργο, μόλις αυτό ολοκληρωθεί η επιτροπή διαλύεται. Ενώ οι μόνιμες επιτροπές αποτελούν συμβούλους των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Συνήθως τα συμβούλια μίας επιχείρησης είναι, το Διοικητικό Συμβούλιο, το Συμβούλιο Διευθυντών και το Συμβούλιο Διεύθυνσης. Οι δημοφιλέστερες επιτροπές που ορίζονται είναι, η επιτροπή Χρηματοδότησης, η Επιτροπή Προγραμματισμού, η Επιτροπή Ερευνών, κ.α. Τα βοηθητικά αυτά όργανα μπορούν να διακριθούν ανάλογα με τον αντικείμενο τους σε όργανα αποφασιστικού χαρακτήρα (π.χ. διοικητικά και υπηρεσιακά συμβούλια), σε συμβουλευτικού χαρακτήρα (π.χ. επιτροπές εργασίας) και πληροφοριακού χαρακτήρα (π.χ. διάφορες ομάδες εργασίας).

Μερικά όμως νεότερα οργανωτικά σχήματα που έχουν περισσότερο ακαδημαϊκό χαρακτήρα, χαρακτηρίζονται ως **δομές βασισμένες στην ομάδα**. Η ιδιαιτερότητα των δομών αυτών είναι ότι η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων δεν μεταβιβάζεται σε μεμονωμένα πρόσωπα αλλά σε ομάδες. Στις δομές ομάδας η λήψη αποφάσεων διαχέεται σε όλα τα επίπεδα. Συνεπώς, οποιαδήποτε οργανωτική δομή μπορεί να μεταμορφωθεί σε μία δομή προσανατολισμένη στην ομάδα, με τη μετατροπή των ατομικών ηγετικών θέσεων σε ομαδικές ηγετικές θέσεις. Η βασική οργανωτική δομή μπορεί να διατηρείται, όμως είναι απαραίτητο η επιχείρηση να μεταπηδήσει σε ένα κλίμα διοίκησης περισσότερο συμμετοχικό. Οι πιο γνωστές παραλλαγές του



οργανωτικού σχήματος προσανατολισμένο στην ομάδα είναι το σύστημα αλληλοσυνδεόμενων ομάδων και το συνεργατικό μοντέλο.

Το σύστημα των αλληλοσυνδεόμενων ομάδων εμπνεύστηκε ο Likert (1972), ο οποίος αντιλαμβάνεται τη συνολική δομή ως ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων ομάδων, οι οποίες ενώνονται μεταξύ τους και με τους επονομαζόμενους συνδετικούς κρίκους ή συνδέσμους (linking pins). Ο προϊστάμενος κάθε μίας ομάδας, πρέπει να ανήκει σε δύο διαφορετικά επίπεδα για να μπορέσουν να συνδεθούν οι δύο ομάδες μεταξύ τους. Δηλαδή, θα πρέπει να ανήκει σε μία ομάδα που συγκροτεί ο ίδιος μαζί με τους υφισταμένους του και σε μία στην οποία θα βρίσκεται ο δικός τους προϊστάμενος, έτσι με τον τρόπο αυτό αναγορεύεται σε συνδετικό κρίκο που συνδέει την ομάδα του με εκείνη του υψηλότερου επιπέδου. Όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται και εκτελούνται συλλογικά για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Μόνο σε περίπτωση ισοψηφίας, την απόφαση μπορεί να πάρει ο προϊστάμενος της ομάδας.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ο υψηλός βαθμός ευελιξίας, η βελτίωση του συντονισμού, η καλύτερη και συντομότερη επικοινωνία, η ενίσχυση της δημιουργικότητας και η αυτοανάπτυξη των εργαζομένων. Ακόμα, αξιοποιούνται με τη δομή αυτή τα πλεονεκτήματα της συνέργειας και η τεχνογνωσία των εργαζομένων. Μειονέκτημα αποτελούν οι χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και το υψηλό κόστος που προκαλεί η οργανωτική αυτή δομή. Επιπλέον, υπάρχει κίνδυνος συμβιβασμών που εξυπηρετούν σκοπιμότητες και η ιεραρχία αφορά μεμονωμένα πρόσωπα οδηγώντας σε απογοήτευση όσων οι απόψεις δεν εισακούονται. Ένα ακόμα μείον του συστήματος αυτού είναι η έλλειψη σαφήνειας στην κατανομή των αρμοδιοτήτων.

Η δεύτερη παραλλαγή του σχήματος με προσανατολισμό στην ομάδα είναι το συνεργατικό μοντέλο, το οποίο σχεδιάστηκε από τον Golembiewski (1967) με σκοπό να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που προκύπτουν από τη σύγκρουση των γραμμικών και επιτελικών στελεχών. Χαρακτηριστικό στοιχείο του συνεργατικού μοντέλου (colleague-model) αποτελούν οι συνεργατικές ομάδες (colleague groups) στις οποίες συμμετέχουν από κοινού γραμμικοί και επιτελικοί φορείς επιμέρους έργων. Με την συνένωση των συνεργατικών ομάδων προκύπτουν ομάδες συνεργασίας ανώτερου επιπέδου. Οι αποφάσεις και σε αυτό το μοντέλο λαμβάνονται από όλη την ομάδα και αφορούν προβλήματα ουσίας (substantive issues) που αντιμετωπίζονται

συλλογικά, αλλά και λοιπές εργασίες (technical issues) που επιτελούνται ατομικά από μεμονωμένους εργαζόμενους.

#### 1.4. Κριτική Παρουσίαση των Διαφορών και Ομοιοτήτων των Μεθόδων/Συστημάτων Οργάνωσης των Επιχειρήσεων.

Παραπάνω παρουσιάστηκαν τα συστήματα των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων. Κάθε μέθοδος παρουσιάζει τα δικά της χαρακτηριστικά, όμως εκτός από διαφορές παρουσιάζουν και κάποια κοινά στοιχεία. Παρακάτω αναφέρονται οι διαφορές αλλά και οι ομοιότητες των οργανωτικών συστημάτων των οργανισμών.

Η γραμμική ή διαφορετικά γραφειοκρατική οργάνωση, αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό του ιεραρχικού συστήματος, το οποίο χαρακτηρίζεται από κανονισμούς και γραφειοκρατικές δομές και ακολουθεί κάθετη πορεία. Η οργάνωση αυτή όμως καθιστά την κάθε επιχείρηση στάσιμη και αναποτελεσματική, χαρακτηριστικά της γνωρίσματα είναι η καθαρά ιεραρχική δομή της, με κλίμακες ιεραρχίες οι οποίες έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τη δύναμη της εξουσίας. Η εξουσία αυτή μεταβιβάζεται με βάση τη θέση εργασίας στην οργανωτική δομή, ανεξάρτητα από τις διαθέσιμες ικανότητες. Στο σύστημα αυτό η εξουσία ορίζεται ως αυταρχισμός και ένδειξη αδυναμίας, οδηγώντας σε λάθος επιρροή. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από την Διεύθυνση και όχι από τους υφισταμένους.

Επιπροσθέτως, στη δομή αυτή εφαρμόζεται συστηματική πειθαρχία σε κανονισμούς και υπακοή σε οδηγίες και εντολές των προϊσταμένων. Υπάρχουν ακόμα, γραπτοί κανονισμοί που είναι απαραίτητο να τηρούνται χωρίς παρεκκλίσεις, διότι χωρίς την τήρηση αυτών το σύστημα δεν λειτουργεί. Οι θέσεις των ανθρώπων που απαρτίζουν την επιχείρηση είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένες και την ευθύνη για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας την έχει ο προϊστάμενος, αφού εφαρμόζεται συγκεντρωτική μορφή εξουσίας. Προχωρώντας από πάνω προς τα κάτω στην ιεραρχική πυραμίδα οι ευθύνες και η εξουσία ελαχιστοποιούνται. Η ροή αυτή όμως που ακολουθείται, δεν δείχνει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους για εκτέλεση της εργασίας, καθώς δεν τους δίδεται η δυνατότητα να εκτελέσουν με το δικό τους τρόπο το έργο τους, δεν ενεργούν ως αυτόνομα άτομα αλλά ως ετερόνομα καθώς εξαρτώνται από τους άλλους. Επίσης, η λήψη αποφάσεων και ευθυνών λαμβάνεται μόνο από την κορυφή, ο υφιστάμενος είναι

ένας απλός εκτελεστής του έργου και εκτελεί με βάση την αντίληψη και την κρίση του προϊσταμένου. Είναι ένα απλό και προσιτό σύστημα για όλους τους εργαζομένους, καθώς οι ευθύνες είναι καθορισμένες και οι γραμμές επικοινωνίας και ελέγχου ξεκάθαρες.

Από την άλλη πλευρά στην λειτουργική ή οριζόντια οργανωτική δομή, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες κατανέμονται σε όλα τα μέλη των Διευθύνσεων και Τμημάτων. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ανοιχτή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και είναι προσανατολισμένη προς την επίλυση των προβλημάτων. Στο σύστημα αυτό, σε αντίθεση με τη γραμμική δομή, κάθε μέλος υποστηρίζει τις ατομικές του αρμοδιότητες αλλά και εκείνες τις εξειδικευμένης ομάδας για τις οποίες ενημερώνεται προγραμματισμένα. Η επιχείρηση με την εφαρμογή της επίπεδης δομής γίνεται ευέλικτη και ικανή να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών. Ακόμα μία εμφανής διαφορά της δομής αυτής σε σχέση με τη γραφειοκρατική, είναι η ενθάρρυνση της συλλογικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

Επιπλέον, στην οριζόντια αυτή δομή ο υφιστάμενος αναλαμβάνει ευθύνες από διάφορες λειτουργίες για τις οποίες δέχεται εντολές από τους αντίστοιχους προϊσταμένους. Αυτή είναι άλλη μία διαφορά σε σχέση με την γραμμική δομή, που οι εντολές και οι αποφάσεις προέρχονται μόνο από ένα προϊστάμενο. Ακόμα, στην λειτουργική δομή επικρατεί η τάση ενός λιτού τρόπου οργάνωσης, με λιγότερα επίπεδα διοίκησης σε σχέση με το γραφειοκρατικό. Η δομή αυτή ευνοεί τις γνώσεις, τη συνεχή συνεργασία των τμημάτων και συμβάλλει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι σχέσεις μεταξύ μάνατζερ και υφισταμένων είναι στενότερες από άλλες οργανωτικές δομές, καθώς το σύστημα διευκολύνει την συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων.

Ακόμα μία σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο παραπάνω μεθόδων οργάνωσης εντοπίζεται στο πως εκχωρούνται οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες στον οργανισμό. Στο πρώτο μοντέλο (γραμμικό) την ευθύνη αναλαμβάνει μόνο ο προϊστάμενος που εποπτεύει κάθε εργασία, ενώ αντίθετα στο οριζόντιο μοντέλο ο κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει τις ευθύνες από τις διάφορες λειτουργίες που δρα. Αυτή η διαφορά επηρεάζει και την ικανοποίηση των εργαζομένων, διότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες κατανέμονται σε όλα τα μέλη των διευθύνσεων. Με τον τρόπο λειτουργίας της δομής

αυτής, επιτυγχάνεται η εξάπλωση των ιδεών και γνώσεων, και ενθαρρύνεται η συλλογικότητα.

Συμπερασματικά λοιπόν, η επίπεδη οργανωτική δομή, φαίνεται να προσφέρει λιγότερες ευκαιρίες εξέλιξης στην καριέρα των εργαζομένων, αφού δεν υπάρχουν υψηλότερα επίπεδα όπως στην ιεραρχική δομή που επέρχονταν προαγωγές στις θέσεις εργασίας. Στο νέο μοντέλο οργάνωσης η εξέλιξη των εργαζομένων είναι σπάνια. Αυτό οδήγησε στην διαμόρφωση νέων συστημάτων υποκίνησης της καριέρας, δηλαδή η μετακίνηση γίνεται πλέον οριζόντια και όχι κάθετα όπως στο παραδοσιακό μοντέλο οργάνωσης. Ακόμα, η οριζόντια οργάνωση, διευρύνει συνεχώς το δίκτυο των σχέσεων της, καθώς η ανάπτυξη και η διατήρηση των αλληλεπιδράσεων με το εξωτερικό περιβάλλον δε γίνεται μόνο με ανώτερα διοικητικά στελέχη, αλλά αντιθέτως όλο και περισσότερα άτομα δουλεύουν έξω από την επιχείρηση.

Το γραμμικό-επιτελικό σύστημα ή μικτό, όπως προαναφέρθηκε αποτελεί συνδυασμό του γραμμικού και του λειτουργικού συστήματος. Συνδυάζει χαρακτηριστικά και από τα δύο παραπάνω μοντέλα. Το κοινό του χαρακτηριστικό με το γραμμικό μοντέλο είναι ότι διατηρεί την ιεραρχική μεταβίβαση εξουσίας. Η διαφορά είναι ότι προστίθεται μια ομάδα εξειδικευμένων ατόμων στα ανώτερα κλιμάκια. Οι επιτελικές αυτές ομάδες βοηθούν τα ανώτερα στελέχη στη λήψη αποφάσεων και διευκολύνουν τον συντονισμό και τον έλεγχο.

Στο σύστημα το συμβουλίων ή επιτροπών δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες ομοιότητες με τα άλλα συστήματα. Ένα κοινό στοιχείο που θα μπορούσε να αναφερθεί, είναι ότι λειτουργούν βοηθητικά στη λήψη αποφάσεων όπως συμβαίνει με τις επιτελικές ομάδες στο παραπάνω σύστημα.

Στην οργάνωση μήτρας (matrix) ή αλλιώς δομής πλέγματος, συναντάται ένας διαφορετικός τύπος οργάνωσης καθώς τα στελέχη των λειτουργιών δεν προσανατολίζονται σε ένα και μοναδικό έργο ή προϊόν, αλλά πρέπει στο πλαίσιο λειτουργίας του τομέα τους, να είναι υπεύθυνοι για όλα τα έργα ή προϊόντα. Όμως έχουν τη δυνατότητα να αποφασίζουν για τις επιμέρους λειτουργικές διαδικασίες. Στη δομή αυτή, εντοπίζεται αποκέντρωση των αποφάσεων, όπως στο οριζόντιο σύστημα και σε αντίθεση με το γραμμικό. Καθώς τα κορυφαία στελέχη εκχωρούν τις αρμοδιότητες στα κατώτερα επίπεδα, η λήψη αποφάσεων είναι και εδώ συμμετοχική παρακινώντας τους εργαζόμενους. Ο οργανισμός με την εφαρμογή της δομής αυτής

παρουσιάζει ευκαμψία, διότι η δυνατότητα ροής της πληροφορίας που αφορά ένα έργο παρέχει στο προσωπικό με τις κατάλληλες γνώσεις να παρέμβει αμέσως μόλις παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα και υπάρχει εντατική επικοινωνία.

Όμως, κύρια διαφορά της οργάνωση μήτρας με το γραμμικό μοντέλο είναι ότι στο δεύτερο η λήψη αποφάσεων από τα ανώτερα στελέχη είναι ταχύτερη και με ευελιξία, ενώ στη matrix υπάρχουν χρονικές καθυστερήσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ενώ κύρια διαφορά της οργάνωσης αυτής με την λειτουργική δομή είναι ότι το κόστος συντονισμού και επικοινωνιών είναι υψηλότερο, αφού η δεύτερη δομή μειώνει το κόστος με την αφαίρεση των μεσαίων επιπέδων.

Και τέλος, στα συστήματα που προσανατολίζονται στις ομάδες, η επικρατέστερη διαφορά με το γραμμικό και το μικτό σύστημα είναι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα. Συγκεκριμένα, ο Golembiewski σε μία σύγκριση που επιχείρησε να κάνει στο συνεργατικό μοντέλο του με το γραμμικό-επιτελικό συμπέρανε ότι το συνεργατικό μοντέλο αποτελεί δομική προϋπόθεση για κάθε προσπάθεια αποκέντρωσης και ανάθεσης αποφάσεων, τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις αποφάσεις της αρμοδιότητας τους και τους παρέχεται η δυνατότητα εναλλαγής σε θέσεις εργασίας, όπως και η δυνατότητα για βελτίωση των προσόντων τους. Τα μοντέλα με προσανατολισμό στις ομάδες παρουσιάζουν ομοιότητες κυρίως με το επίπεδο οργανωτικό σύστημα, καθώς αναγνωρίζεται η ευελιξία τους, ενισχύεται η δημιουργικότητα και η αυτοανάπτυξη των εργαζομένων. Βέβαια και αυτό το σύστημα παρουσιάζει υψηλό κόστος όπως η δομή πλέγματος.

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται συνοπτικά οι ομοιότητες και οι διαφορές των οργανωτικών δομών που αναλύθηκαν.

	<b>Λειτουργικό ή Επίπεδο ή Οριζόντιο οργανωτικό σύστημα</b>	
	Ομοιότητες	Διαφορές
<b>Γραμμικό οργανωτικό σύστημα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γρήγορες αποφάσεις</li> <li>• Εύκολη μεταβίβαση εντολών και πληροφοριών</li> <li>• Ευελιξία αποφάσεων και δράσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λήψη αποφάσεων από την κορυφή-συμμετοχική λήψη αποφάσεων</li> <li>• Μη ικανοποιητικός συντονισμός-αυξημένος συντονισμός</li> <li>• Ιεραρχία-μη τήρηση ιεραρχίας</li> <li>• Πειθαρχία στους στόχους-αποπροσανατολισμός από τους στόχους</li> <li>• Ένας προϊστάμενος-περισσότεροι από έναν</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ξεκάθαρες γραμμές και καθήκοντα-σύγχυση αναθέσεων αρμοδιοτήτων</li> <li>• Δυσκολία επικοινωνίας-αποτελεσματική επικοινωνία</li> <li>• Παρακίνηση εργαζομένων με προαγωγή-παρακίνηση εργαζομένων με συμμετοχή και ενθάρρυνση</li> </ul>
--	--	---

<b>Γραμμικό-επιτελικό ή μικτό οργανωτικό σύστημα</b>		
	Ομοιότητες	Διαφορές
<b>Γραμμικό οργανωτικό σύστημα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γραμμική εξουσία</li> <li>• Εξειδίκευση και γνώση εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσθήκη βοηθητικής ομάδας στο ανώτερο κλιμάκιο</li> <li>• Δυσκολία ελέγχου- διευκόλυνση συντονισμού και ελέγχου</li> <li>• Μη εμφανείς συγκρούσεις-δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ γραμμής και επιτελείου</li> </ul>

<b>Δομή πλέγματος ή μήτρας (Matrix)</b>		
	Ομοιότητες	Διαφορές
<b>Γραμμικό οργανωτικό σύστημα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλλειψη συντονισμού</li> <li>• Υψηλό κόστος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση ευθύνης και εξουσίας-αποκέντρωση ευθύνης και εξουσίας</li> <li>• Λήψη αποφάσεων μόνο από την κορυφή-συμμετοχική λήψη αποφάσεων</li> <li>• Ταχύτερη λήψη αποφάσεων-χρονοβόρα λήψη αποφάσεων</li> </ul>

<b>Δομή προσανατολισμένη στις ομάδες (αλληλοσυνδεδεμένες ομάδες και συνεργατικό μοντέλο)</b>		
	Ομοιότητες	Διαφορές
<b>Γραμμικό οργανωτικό σύστημα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ιεραρχία μεμονωμένων προσώπων</li> <li>• Ευελιξία δράσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση ευθύνης και εξουσίας- αποκέντρωση ευθύνης και εξουσίας</li> <li>• Λήψη αποφάσεων μόνο από την κορυφή-συλλογική λήψη αποφάσεων</li> <li>• Μη ικανοποιητικός συντονισμός-βελτίωση συντονισμού</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν δίνεται δυνατότητα ανάπτυξης του προσωπικού-δυνατότητα αυτοανάπτυξης προσωπικού</li> <li>• Προβλήματα συνεργασίας-αποτελεσματική συνεργασία</li> </ul>
--	--	---

<b>Γραμμικό-επιτελικό ή μικτό οργανωτικό σύστημα</b>		
	Ομοιότητες	Διαφορές
<b>Λειτουργικό ή επίπεδο ή οριζόντιο οργανωτικό σύστημα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήση εξειδικευμένων γνώσεων</li> <li>• Συνεργασία και αλληλεπίδραση εργαζομένων</li> <li>• Διευκόλυνση συντονισμού δραστηριοτήτων και ελέγχου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απλός τρόπος οργάνωσης- διατήρηση πυραμοειδούς μορφής</li> <li>• Ευνοϊκή συνεργασία- ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ ομάδων γραμμής και επιτελείου</li> <li>• Οριζόντια δομή-κάθετη δομή</li> </ul>
<b>Δομή πλέγματος ή μήτρας (Matrix)</b>		
	Ομοιότητες	Διαφορές
<b>Λειτουργικό ή επίπεδο ή οριζόντιο οργανωτικό σύστημα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εντατική επικοινωνία</li> <li>• Συμμετοχική λήψη αποφάσεων</li> <li>• Ενθάρρυνση εργαζομένων</li> <li>• Ανταλλαγή σκέψεων και απόψεων</li> <li>• Βελτιωμένη αποδοτικότητα και ποιότητα αποφάσεων</li> <li>• Θεσμοθετημένες συγκρούσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συντονισμός-κίνδυνος έλλειψης συντονισμού</li> <li>• Μείωση κόστους-υψηλό κόστος</li> </ul>

<b>Δομή προσανατολισμένη στις ομάδες (αλληλοσυνδεόμενες ομάδες και συνεργατικό μοντέλο)</b>		
	Ομοιότητες	Διαφορές
<b>Λειτουργικό ή επίπεδο ή οριζόντιο οργανωτικό σύστημα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευελιξία</li> <li>• Συντόμευση οδών επικοινωνίας</li> <li>• Αύξηση συντονισμού</li> <li>• Ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας</li> <li>• Προώθηση επιχειρηματικού οράματος εργαζομένων</li> <li>• Αξιοποίηση τεχνογνωσίας εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση κόστους λειτουργίας- υψηλό κόστος</li> <li>• Δεν ισχύει ιεραρχία-ιεραρχία μεμονωμένων προσώπων</li> <li>• Ενθάρρυνση εργαζομένων μέσα από ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων - απογοήτευση μειοψηφιών που δεν ακούγονται οι απόψεις τους</li> </ul>

	<b>Δομή προσανατολισμένη στις ομάδες (αλληλοσυνδεόμενες ομάδες και συνεργατικό μοντέλο)</b>	
<b>Δομή μήτρας ή πλέγματος (Matrix)</b>	Ομοιότητες	Διαφορές
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εντατική επικοινωνία</li> <li>• Υψηλό κόστος λειτουργίας και συντονισμού</li> <li>• Χρονοβόρες διαδικασίες και καθυστερήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχική λήψη αποφάσεων-λήψη αποφάσεων από κάποια άτομα</li> <li>• Έλλειψη συντονισμού-βελτίωση συντονισμού</li> </ul>

	<b>Δομή προσανατολισμένη στις ομάδες (αλληλοσυνδεόμενες ομάδες και συνεργατικό μοντέλο)</b>	
<b>Γραμμικό-επιτελικό ή μικτό οργανωτικό σύστημα</b>	Ομοιότητες	Διαφορές
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κίνδυνος συμβιβασμών που εξυπηρετούν σκοπιμότητες</li> <li>• Χειραγώγηση πληροφοριών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενιαία ιεραρχική οδός- ιεραρχία σε μεμονωμένα άτομα</li> <li>• Σαφήνεια αρμοδιοτήτων-έλλειψη σαφήνειας</li> <li>• Αξιοποίηση εξειδίκευσης-αξιοποίηση πλεονεκτημάτων συνέργειας και τεχνογνωσίας</li> </ul>

	<b>Γραμμικό- επιτελικό ή μικτό οργανωτικό σύστημα</b>	
<b>Δομή μήτρας ή πλέγματος (Matrix)</b>	Ομοιότητες	Διαφορές
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανακούφιση ηγετικών στελεχών γραμμής</li> <li>• Βελτίωση ποιότητας των αποφάσεων</li> <li>• Κίνδυνος έλλειψης συντονισμού και κίνδυνοι συγκρούσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας-υψηλό κόστος συντονισμού</li> <li>• Ενιαία ιεραρχική οδός- μη ενιαία ιεραρχία</li> <li>• Χειραγώγηση πληροφοριών λόγω αποκλειστικής πρόσβασης των επιτελικών ομάδων -συμμετοχική λήψη αποφάσεων</li> </ul>



## 2. Το Πλαίσιο της Οικονομικής Ύφεσης και οι Συνέπειες του στην Πραγματική Οικονομία.

### 2.1. Τι είναι και μέσα από ποιες μορφές εμφανίζεται η οικονομική ύφεση.

Οι οικονομικές κρίσεις δεν αποτελούν νέο φαινόμενο. Αναφορά σε αυτές γίνεται σε επιστημονικές μελέτες από την αρχαία Αίγυπτο έως σήμερα παγκοσμίως. Σύμφωνα με τον J. Stiglitz κατά την περίοδο των ετών 1970-2007 σημειώθηκαν 124 κρίσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες. Στην Ελλάδα, η κρίση κάνει την εμφάνιση της πρώτη φορά το 1827, από τότε χαρακτηρίζεται ως «χώρα των δανείων και των χρεοκοπιών». Με το πέρασμα των ετών, πραγματοποιήθηκαν μελέτες που ανέλυσαν την έναρξη, την εξέλιξη, τα αίτια και τις επιπτώσεις της κρίσης, όπως και τις πολιτικές αντιμετώπισης της.

Παγκοσμίως η κρίση αναλύεται με διαφορετικά επιχειρήματα και αντιμετωπίζεται με διαφορετικές πολιτικές από επιστήμονες που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές θεωρίες. Συγκεκριμένα, προσεγγίζεται από επιστήμονες τριών διαφορετικών θεωριών που αναλύουν τα αίτια, τις επιπτώσεις, την πολιτική που προτείνεται ή εφαρμόζεται και προβαίνουν στην κριτική αυτής. Οι τρεις αυτές θεωρητικές σχολές είναι:

1. Οι υποστηρικτές των κλασικών οικονομικών: μονεταριστές, αυστριακή σχολή και η νεοκλασική οικονομική θεωρία. Όλες επικεντρώνονται στις μακροοικονομικές επιπτώσεις, στο χρηματικό απόθεμα και στην προσφορά χρυσού που στήριζε πολλά νομίσματα προτού γενικευθεί η κρίση, συμπεριλαμβάνοντας την παραγωγή και την κατανάλωση.
2. Η γνωστή δομική θεωρία, η Κεϋνσιανή αλλά και η σχολή των θεσμικών οικονομικών, που τονίζουν την υποκατανάλωση και την υπερεπένδυση (οικονομική φούσκα), την προκλητική συμπεριφορά των τραπεζικών παραγόντων και βιομηχάνων και τους ανεπαρκείς κρατικούς φορείς. Όταν άρχισε ο πανικός της οικονομικής ύφεσης, πολλοί πίστευαν ότι θα διασώσουν τα χρήματα τους παραμένοντας μακριά από την αγορά.
3. Η μαρξιστική κριτική για την πολιτική οικονομία. Αυτή εστιάζεται σε αντιφάσεις του ίδιου του καπιταλισμού. Υποστηρίζει ότι η κρίση προέρχεται από τη

σφαίρα της παραγωγής και ότι δύναται να επιδεινωθεί από προβλήματα δυσαναλογίας στην υπερπαραγωγή της βιομηχανίας και παρόμοιους παραγωγικούς τομείς, καθώς και στην υποκατανάλωση του λαού.

Μία άλλη ερμηνεία της οικονομικής κρίσης δίνει η Αυστριακή Σχολή Οικονομικών. Θεωρητικοί της σχολής αυτής είναι οι οικονομολόγοι Friedrich August Hayek και ο Murray Newton Rothbard που έγραψαν την πραγματεία «America's Great Depression» το 1963. Σύμφωνα με αυτούς, βασικός παράγοντας της κρίσης ήταν η εξάπλωση των χρηματικών αποθεμάτων το 1920 που οδήγησε σε μία τεράστια φούσκα, καθοδηγούμενη από την πιστωτική εξάπλωση. Ο Hayek σε μια αναφορά στο Αυστριακό ινστιτούτο οικονομικών ερευνών, το Φεβρουάριο του 1929 είχε προβλέψει την οικονομική πτώση, δηλώνοντας πως «η φούσκα θα σκάσει τους επόμενους μήνες».

Τα τελευταία χρόνια ο κόσμος καλείται να αντιμετωπίσει μια μεγάλης έντασης οικονομική κρίση, η οποία αρχικά εκδηλώθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής με επίκεντρο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησης στεγαστικών δανείων, σύντομα όμως έλαβε μεγάλες διαστάσεις. Η χρηματοπιστωτική κρίση επεκτάθηκε πολύ γρήγορα στις ανεπτυγμένες χώρες και στη συνέχεια σε ολόκληρο τον κόσμο, με δραματικές επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα και τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η κρίση μεταφέρεται ταχύτατα στην πραγματική οικονομία, με αποτέλεσμα την ύφεση και την πτώση της απασχόλησης.<sup>14</sup>

Με τον όρο οικονομική κρίση, περιγράφεται το φαινόμενο κατά το οποίο μία οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και εμφανή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Η φράση οικονομική δραστηριότητα, αναφέρεται σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Η οικονομική κρίση αποτελεί τη φάση της καθόδου στις οικονομικές διακυμάνσεις, δηλαδή όταν η οικονομική δραστηριότητα συνεχώς συρρικνώνεται<sup>15</sup>. Ως οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται οι διαδοχικές αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας

---

<sup>14</sup> Birdsall N.,(2009), *How to unlock the \$1 trillion that developing countries urgently need to cope with the crisis*. Center for Global development, σελ. 1-5.

<sup>15</sup> European Commission, (2009), *Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses*, Brussels, εκδ.: European Economy.

μέσα σε μία οικονομία. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται και ως κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι και θα αναλυθούν παρακάτω.

Οι κρίσεις μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τα αίτια που τις προκαλούν. Έτσι έχουν κατηγοριοποιηθεί ως εξής:

1. Κρίσεις πρώτης γενιάς: οι αιτίες αυτών εντοπίζονται στη δημοσιονομική και νομισματική πολιτική των χωρών. Παραδείγματα τέτοιων κρίσεων είναι οι κρίσεις της Λατινικής Αμερικής τις δεκαετίες 1960 και 1970.
2. Κρίσεις δεύτερης γενιάς: αυτές οφείλονται σε αντί-κυκλικές πολιτικές των ανεπτυγμένων χωρών. Τέτοιες κρίσεις εντοπίζονται τη δεκαετία του 1990 στην κρίση του Ευρωπαϊκού Νομισματικού Συστήματος καθώς και σε αυτό-εκπληρούμενες κρίσεις που οφείλονται σε φημολογία και πανικό που αναπτύσσεται στις τάξεις των επενδυτών χωρίς να υπάρχει στην πραγματικότητα ανισορροπία σε κάποιο τομέα της οικονομίας.
3. Κρίσεις τρίτης γενιάς: είναι εκείνες που οφείλονται σε ηθικό κίνδυνο, ασύμμετρη πληροφόρηση καθώς και σε εξάρσεις του διεθνούς δανεισμού και τοποθετήσεις «φούσκες». Σε τέτοιες κρίσεις ανήκουν του Μεξικού το 1994 και των χωρών της Νοτιοανατολικής Ασίας το 1997.

Επιπροσθέτως, είναι γνωστό ότι σε μία κοινωνία υπάρχουν διάφορα είδη κρίσεων, όπως οι οικονομικές, οι ψυχολογικές, οι πολιτικές, οι ανθρωπιστικές, οι οικολογικές και πολλές άλλες. Οι οικονομικές κρίσεις με τη σειρά τους έχουν διάφορες μορφές, στις οποίες μπορεί να εμπλακεί και ο ψυχολογικός παράγοντας. Οι οικονομικές κρίσεις διαφέρουν ως προς τη φύση, την ένταση, την γεωγραφική έκταση, την χρονική διάρκεια κ.λπ. Οι κύριες μορφές της οικονομικής κρίσης ακολουθούν παρακάτω.

Οι πληθωριστικές κρίσεις, οι οποίες εκδηλώνονται με την μείωση της αγοραστικής αξίας του χρήματος. Συγκεκριμένα με την συνεχή αύξηση των τιμών, δηλαδή με την ίδια ποσότητα χρήματος δεν είναι εφικτό να αγοραστεί η ίδια ποσότητα προϊόντος της ίδιας ποιότητας. Η άνοδος των τιμών οφείλεται είτε στον πληθωρισμό ζήτησης, είτε κόστους.

Άλλη μία μορφή, είναι οι κρίσεις χρέους. Ως δημόσιο χρέος ορίζεται το σύνολο των οφειλών σε χρηματικές μονάδες του ευρύτερου δημοσίου τομέα (κυβέρνηση, νομαρχία, δήμος κ.λπ.). Αναλυτικότερα, το δημόσιο χρέος κάθε κράτους είναι η επέκταση των προσωπικών χρεών των πολιτών του, δεδομένου ότι τα άτομα αποτελούν

ροή εσόδων από την κυβέρνηση μέσω της φορολογίας. Το δημόσιο χρέος διακρίνεται αντίστοιχα, σε καθαρό και ακαθάριστο χρέος, εσωτερικό και εξωτερικό δημόσιο χρέος, καταναλωτικό και παραγωγικό δημόσιο χρέος, βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο δημόσιο χρέος και επαχθές χρέος.

Η τραπεζική κρίση που ορίζεται ως «η αιφνίδια και σύντομη χειροτέρευση όλων ή ενός συνόλου χρηματοοικονομικών δεικτών», όπως τα βραχυχρόνια τραπεζικά επιτόκια, οι τιμές των χρεογράφων, η χρηματοοικονομική θέση των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Εμφανίζεται όταν το τραπεζικό σύστημα δεν επιτελεί το έργο του, δηλαδή τον δανεισμό, λόγω προβλήματος ρευστότητας το οποίο δημιουργείται από την αδυναμία των δανειζόμενων να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους, παρατηρούνται μαζικές αναλήψεις καταθέσεων και πτωχεύσεις τραπεζικών ιδρυμάτων. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των κρίσεων αυτών αποτελούν οι πτωχεύσεις επιχειρήσεων, οι πανικοί στα ταμεία των τραπεζών και στο χρηματιστήριο και γενικότερα, η αποτυχία του χρηματοπιστωτικού συστήματος της χώρας. Ακόμα η κρίση αυτή μπορεί να είναι αποτέλεσμα των κακών χειρισμών της τραπεζικής δραστηριότητας της χώρας, όπως παραδείγματος χάριν η δυσλειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος το 2007, η οποία άρχισε στις Η.Π.Α. Άλλη μία αιτία αποτελεί η λανθασμένη μακροοικονομική πολιτική, η οποία οδηγεί σε γρήγορη αύξηση τραπεζικών χορηγήσεων.

Οι χρηματιστηριακές κρίσεις που οφείλονται σε παράγοντες όπως η ρευστότητα, η κερδοσκοπία σε κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες με σοβαρές επιπτώσεις στις χρηματοπιστωτικές αγορές και στην πραγματική οικονομία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής είναι η κρίση στην Αμερική το 1929.

Η νομισματική ή συναλλαγματική κρίση ξεσπάει όταν η «εξωτερική τιμή» ενός νομίσματος δεν μπορεί πλέον να κρατηθεί, με αποτέλεσμα μια ξαφνική, ισχυρή υποτίμηση του νομίσματος, η διακύμανση του οποίου απέναντι στα υπόλοιπα είναι ελεύθερη. Υπάρχει ουσιαστικά μια αλλαγή στην συναλλαγματική ισοτιμία ή εγκατάλειψη μιας σταθερής συναλλαγματικής ισοτιμίας. Αυτού του είδους κρίση, πυροδοτείται συνήθως όταν οι συμμετέχοντες στις χρηματαγορές εγκαταλείπουν μαζικά το νόμισμα, οπότε ακολουθούν εκροές κεφαλαίων, ενώ μειώνονται ραγδαία οι εισροές, με τα πάσης φύσεως δάνεια να μην ανανεώνονται. Για τις μικρές ανοιχτές οικονομίες η αστάθεια αυτή, δηλαδή η μείωση της αξίας του νομίσματος, μπορεί να

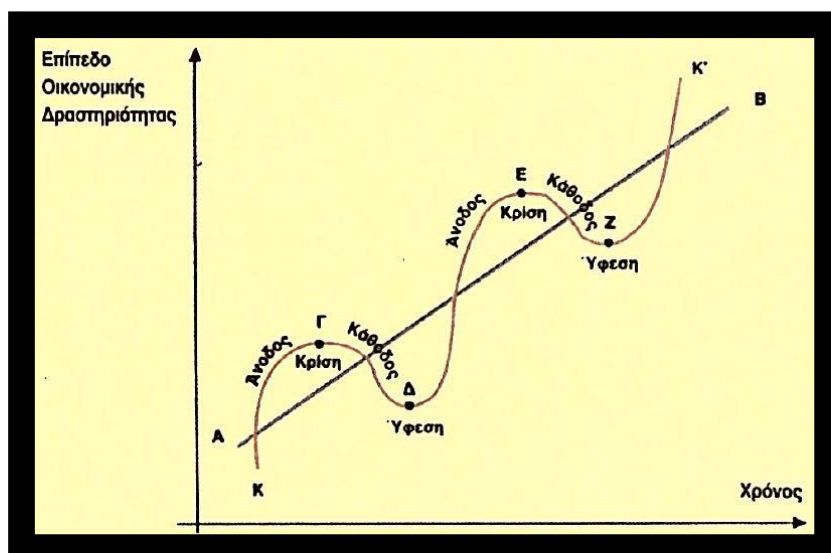
είναι καταστροφική. Συνήθως μια συναλλαγματική κρίση καταλήγει σε μία χρηματοπιστωτική (χρηματιστήρια, τράπεζες) και οικονομική κρίση, που καταπολεμάται από την κυβέρνηση κάθε χώρας, συχνά με τη συμμετοχή του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) με τη βοήθεια της νομισματικής ή/και οικονομικής πολιτικής. Και αντίστοιχα, μία τραπεζική κρίση μπορεί να είναι ο προάγγελος μίας συναλλαγματικής κρίσης αλλά και το αντίθετο.

Κάθε οικονομική κρίση, ανεξάρτητα από τη μορφή της, το κράτος, την υπηρεσία ή τον οργανισμό στον οποίο ανακύπτει, έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι κλιμακούμενη σε ένταση.
- Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου.
- Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί.
- Διακινδυνεύει να πληγεί η δημόσια/διεθνής εικόνα της μονάδας/χώρας.
- Θα καταλήξει σε έλεγχο από τα αρμόδια κρατικά-διακρατικά όργανα και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε)

Οι κρίσεις ουσιαστικά είναι κομμάτι της κοινωνίας, καθώς αποτελούν ένα περιοδικό φαινόμενο χωρίς καθορισμένη περίοδο. Η οικονομία διέπεται από μία λογική αλληλουχία, στην οποία συμπεριλαμβάνονται η μεγέθυνση και η ύφεση, η καινοτομία και η παρακμή. Μέσα από το ιστορικό των κρίσεων, γίνεται αντιληπτό ότι αποτελούν ένα επαναλαμβανόμενο φαινόμενο, άρα υπάρχει μία κοινή λογική και ένας κοινός τρόπος αντιμετώπισης. Όπως προαναφέρθηκε κάθε οικονομία παρουσιάζει κάποιες διακυμάνσεις ή αλλιώς οικονομικούς κύκλους που χαρακτηρίζονται από μια συστημική κυκλικότητα. Αυτό σημαίνει την επανάληψη των κύκλων αλλά με διαφορετική ένταση και διάρκεια. Τα στάδια που περνάει η οικονομία στην διάρκεια του κύκλου έχουν κοινά χαρακτηριστικά και αποκαλούνται φάσεις του κύκλου.

Δύο είναι οι φάσεις στις οποίες η οικονομία διέρχεται στη διάρκεια του: η φάση της ανόδου ή άνθησης και η φάση της καθόδου ή ύφεσης. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι κύριες φάσεις του οικονομικού κύκλου.



Διάγραμμα 1 Οικονομικός κύκλος και οι φάσεις του (πηγή:

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C117/130/944,3464/>)

Στον κάθετο άξονα του σχήματος μετράται το επίπεδο της οικονομικής δραστηριότητας, όπως για παράδειγμα το επίπεδο εισοδήματος και στον οριζόντιο άξονα ο χρόνος σε έτη. Η γραμμή AB παριστάνει τη μακροχρόνια ανοδική τάση της οικονομίας και κάνει φανερή την έννοια των διακυμάνσεων που παριστάνει η γραμμή “ΚΓΔΕΖΚ”. Σε κάθε περίπτωση η πορεία από την άνοδο στην κάθοδο και αντίστροφα είναι διαφορετική, για το λόγο αυτό κάθε φορά πρέπει να υπολογίζονται και να αναλύονται διάφοροι παράγοντες ώστε να οδηγηθούν από τη μία θέση στην άλλη. Η μετάβαση αυτή, κάθε φορά απαιτεί διαφορετικό χρόνο. Όπως παρατηρείται στα σημεία Γ και Ε του διαγράμματος η οικονομία βρίσκεται σε κρίση, ενώ από το σημείο της καθόδου προς την άνοδο, η οικονομία περνάει από το σημείο της ύφεσης (σημεία Δ και Ζ).

Αναλυτικότερα τα χαρακτηριστικά των φάσεων του οικονομικού κύκλου, παρουσιάζονται παρακάτω. Οι φάσεις είναι:

1. Η φάση της ύφεσης.
2. Η φάση της ανόδου ή της άνθισης.
3. Η φάση της κρίσης.
4. Η φάση της καθόδου.

Στην πρώτη φάση του οικονομικού κύκλου, υπάρχουν πολλοί λόγοι που οδηγούν στην ύφεση μία οικονομία. Οι βασικότεροι είναι η ανεργία, η έλλειψη επενδύσεων, η ανεπαρκής ζήτηση καταναλωτικών αγαθών κ.α. Στο στάδιο αυτό της ύφεσης παρατηρείται πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, στασιμότητα ή μείωση τιμών και χαμηλά κέρδη ή ακόμα και ζημιές. Επιπλέον, ανεπαρκής είναι και η ζήτηση των καταναλωτικών και κεφαλαιουχικών αγαθών, που οδηγεί τις επιχειρήσεις σε χαμηλές πωλήσεις, χαμηλή παραγωγή, έλλειψη επενδύσεων, εκτεταμένη ανεργία και χαμηλό εισόδημα. Το επιχειρηματικό κλίμα δεν είναι ευνοϊκό και ο κίνδυνος είναι αρκετά υψηλός για οποιαδήποτε επιχειρησιακή ενέργεια. Βέβαια, από κύκλο σε κύκλο τα φαινόμενα του σταδίου της ύφεσης διαφέρουν, όσο πιο έντονα είναι αυτά τόσο πιο έντονη είναι η ύφεση.

Ξεπερνώντας τα προβλήματα της ύφεσης, έρχεται η δεύτερη φάση αυτή της ανόδου. Στα αρχικά στάδια παρατηρείται αύξηση της παραγωγής αλλά οι τιμές παραμένουν στάσιμες, η παραγωγική ικανότητα είναι πλεονάζουσα και υπάρχουν υποαπασχολούμενοι παραγωγικοί συντελεστές. Ακόμα, το κλίμα που δημιουργείται για μελλοντικές επενδύσεις είναι ευνοϊκό, αφού η ζήτηση και η παραγωγή αυξάνεται, με αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών. Με την αύξηση της συνολικής ζήτησης, αυξάνεται η απασχόληση των παραγωγικών συντελεστών και παρατηρείται αύξηση των τιμών.

Η τρίτη φάση επέρχεται στο τελευταίο στάδιο της ανοδικής πορείας στον οικονομικό κύκλο (διάγραμμα). Στη φάση της κρίσης, παρατηρείται υπερβολική τάση για αύξηση τιμών, ενώ η οικονομία πλησιάζει το επίπεδο πλήρους απασχόλησης. Εμφανίζονται αρκετές δυσκολίες σε διάφορους τομείς, όπως ελλείψεις στο εργατικό δυναμικό και σε κατηγορίες εξειδικευμένης εργασίας. Γενικά, στη φάση αυτή η οικονομία γίνεται πιο ευάλωτη και οι διάφορες παθογένειες που υπάρχουν την κάνουν να χάνει σιγά σιγά την ανοδική της πορεία, οδηγώντας στη φάση της καθόδου.

Στο τελευταίο στάδιο, η οικονομία βρίσκεται σε δύσκολη θέση εξαιτίας κακής διαχείρισης. Τα χαρακτηριστικά της φάσης της καθόδου, είναι ακριβώς τα αντίθετα από αυτά της ανόδου. Συγκεκριμένα, η υπερβολική αύξηση των τιμών σε συνδυασμό με τη μη αύξηση των εισοδημάτων, οδηγεί στη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών άρα και της ζήτησης. Επίσης, παρατηρείται στασιμότητα, μείωση των

επενδύσεων, της απασχόλησης, των πωλήσεων, της παραγωγής και αύξηση της ανεργίας.

Κάθε οικονομία διαχρονικά περνάει από όλες τις φάσεις του οικονομικού κύκλου, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στις φάσεις της κρίσης και της καθόδου. Η διάρκεια κάθε φάσης είναι διαφορετική σε κάθε περίπτωση άρα και οι προσπάθειες που πρέπει να καταβληθούν διαφέρουν. Σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπου οι πληροφορίες διαδίδονται με γρήγορους ρυθμούς, οι αλλαγές στην οικονομία και τις αγορές γίνονται απρόβλεπτες. Έτσι με μία κρίση έρχονται στην επιφάνεια όλοι οι εσφαλμένοι μηχανισμοί, που οδηγούν στη δημιουργία νέας θεμελίωσης θεωριών προς διόρθωση των παλαιότερων. Στο άκουσμα του όρου οικονομική κρίση, από τη μία πλευρά οι περισσότεροι επιχειρηματίες σκέφτονται πως είναι κάτι αρνητικό, με αποτέλεσμα τη μείωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους και από την άλλη κάποιοι θεωρούν ότι είναι μία κατάσταση που δημιουργεί ευκαιρίες. Άλλωστε, με τη φάση της κρίσης, επέρχεται η ανάπτυξη άρα μπορεί να ειπωθεί ότι η κρίση θέτει τις βάσεις για μελλοντική ανάπτυξη. Βέβαια, δεν είναι τόσο απλό να επιτευχθεί, είναι απαραίτητη η μελέτη του περιβάλλοντος και της κατάστασης, για τη σωστή λήψη αποφάσεων και δράσεων.

## 2.2. Ποιες είναι οι συνέπειες της ύφεσης σε μία εθνική οικονομία την εποχή της παγκοσμιοποίησης.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η οικονομική κρίση είναι μια περίοδος με μεγάλη πτωτική κίνηση στην αγορά και ουσιαστικά προκύπτει από την διατάραξη της οικονομικής ισορροπίας και την εξασθένηση οικονομικών παραγόντων λόγω απροσδόκητων γεγονότων που κάνουν την εμφάνιση τους εξαιτίας διαφόρων τοπικών ή διεθνών αιτιολογιών.<sup>16</sup> Τα προβλήματα αυτά μπορεί να είναι οικονομικά, διοικητικά, διαφθορές, διατάραξη του φορολογικού συστήματος, αδυναμία πληρωμής του εξωτερικού χρέους ή εισαγωγής αρκετού εξωτερικού κεφαλαίου, ανεργία ή φυσικές καταστροφές. Χαρακτηριστικά των κρίσεων της οικονομίας είναι η έλλειψη ρευστότητας στις καθημερινές συναλλαγές, αδυναμία πληρωμής οικονομικών

---

<sup>16</sup> Sharpe, W.F. (1963): *A Simplified Model for Portfolio Analysis*, Management Science, Vol. 9, No. 2, pp.277-293



υποχρεώσεων, υψηλή ανεργία εξαιτίας της χαμηλής κατανάλωσης και αγοραστικής δύναμης και η αρνητική ψυχολογία.

Κάθε οικονομική κρίση προέρχεται από διαφορετικά αίτια και επηρεάζεται από πολλούς και ποικίλους παράγοντες, εμφανίζεται με διαφορετική μορφή, έκταση και ένταση. Παρόλα αυτά, οι κρίσεις χαρακτηρίζονται από αίσθημα αβεβαιότητας, κινδύνου, ανασφάλειας, μεταβολές στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς, μεταβολές στο ρυθμό και τη λειτουργία της κοινωνίας.

Η οικονομική κρίση, ανεξάρτητα το βαθμό που προσβάλλει μία οικονομία, έχει επιπτώσεις σε όλο της το σύνολο. Σε μία χώρα η κρίση θα επηρεάσει τόσο την οικονομική αλλά και την κοινωνική ζωή του οργανισμού. Όπως υποστήριξαν οι οικονομολόγοι Marmot και Bell, *«Η οικονομική κρίση προκαλεί δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στην φτώχεια. Το διεθνές εμπόριο, ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης και η απασχόληση αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η διεθνής οικονομία.»*<sup>17</sup>

Ακόμα, ο Joseph Stiglitz, καθηγητής μακροοικονομικής, συμπέρανε ότι *«οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης διαφοροποιούνται όχι μόνο μεταξύ των χωρών, όπου οι χώρες χαμηλής και μέσης ανάπτυξης πλήττονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις ανεπτυγμένες χώρες, αλλά και στο εσωτερικό των χωρών, έτσι ώστε οι χειρόνακτες εργάτες και τα άτομα με χαμηλή εκπαίδευση να υφίστανται τις πλέον δυσμενείς επιπτώσεις σε σχέση με τα άτομα υψηλής εκπαίδευσης της μεσαίας και ανώτερης τάξης»*. Όταν μια οικονομική κρίση ξεσπά σε μία χώρα αμέσως δημιουργούνται δραματικές επιπτώσεις στη ζωή των πολιτών σε κοινωνικό αλλά και ψυχολογικό επίπεδο. Η μείωση και η απώλεια εισοδημάτων δημιουργεί φτώχεια σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού και αυξάνεται ο κίνδυνος πολλοί από αυτούς να χάσουν τις εργασίες τους, με αποτέλεσμα την εργασιακή ανασφάλεια. Από τα τέλη του 2008 έως σήμερα, η ανεργία και η φτώχεια είναι δύο φαινόμενα που αυξάνονται με ραγδαίους ρυθμούς.

---

<sup>17</sup> Wikipedia,(2017), *Οικονομική κρίση: Αιτίες και αποτελέσματα*, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο:

[http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7.%CE%91%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1](http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7.%CE%91%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1)

Από την κατάσταση αυτή απειλούνται κυρίως χώρες με χαμηλή και μέση ανάπτυξη, καθώς και χώρες με χαμηλά κοινωνικά στρώματα στο εσωτερικό τους. Η κατάσταση αυτή αποδεικνύει τρία βασικά προβλήματα που αλληλοσυνδέονται. Το πρώτο είναι η αυξανόμενη τάση των ανισοτήτων στο εσωτερικό των χωρών, το δεύτερο αφορά την ανισοτιμία στις συνθήκες κοινωνικής προστασίας και υγείας και το τρίτο, έχει να κάνει με τα επείγοντα ζητήματα της κλιματικής αλλαγής και της οικολογικής υποβάθμισης.<sup>18</sup>

Συνοπτικά, οι κύριες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης είναι οι εξής:

- Κρίση ρευστότητας, καθώς μέσω της μη χορήγησης επαγγελματικών και καταναλωτικών δανείων, τίθεται πρόβλημα ρευστότητας στην αγορά και στην κατανάλωση.
- Δυσκολία παροχής δανείων.
- Αύξηση επιτοκίων, μείωση επενδυτικής δραστηριότητας βραχυπρόθεσμα και περιορισμός καταναλωτικής πίστης.
- Μείωση παραγωγής, κατανάλωσης και εθνικού εισοδήματος.
- Μείωση εμπορικού ισοζυγίου.
- Δραματική πτώση της τιμής του πετρελαίου και μείωση του κόστους παραγωγής.
- Πτώση του πληθωρισμού και σε επόμενη φάση δημιουργία ζήτησης.
- Πτώση στις τιμές των πρώτων υλών, που συνεπάγεται μείωση του κόστους και του πληθωρισμού.
- Πτώση τιμών ακινήτων και ευκαιρίες για αγορές.

Εκτός όμως από τις παραπάνω επιπτώσεις, η οικονομική κρίση δημιουργεί παθογένειες που πλήττουν την οικονομία και δεν την αφήνουν να λειτουργήσει ομαλά και να φτάσει στην άνοδο. Αυτές είναι:

- Η αύξηση του δημόσιου χρέους.
- Η αύξηση των φόρων με συνέπεια την αύξηση της φοροδιαφυγής.

---

<sup>18</sup> Wikipedia,(2017), *Οικονομική κρίση: αιτίες και αποτελέσματα*, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο:

[http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7.%CE%91%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1](http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7.%CE%91%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1)

- Δημιουργία προβλημάτων στο ασφαλιστικό σύστημα.
- Η εντονότερη γραφειοκρατία.
- Η αύξηση της ανεργίας.
- Το έλλειμα της παραγωγικότητας.
- Η αποθάρρυνση των επενδύσεων.
- Τα προβλήματα που δημιουργούνται στο Νομικό – Δικαστικό σύστημα.
- Και η υπερκατανάλωση.

Οι επιπτώσεις των κρίσεων στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία εξαπλώνονται με ραγδαίους ρυθμούς, όπως αποδεικνύεται και από την οικονομική κρίση του 2008 καθώς οι επιπτώσεις από τις Η.Π.Α εξαπλώθηκαν ταχύτατα στην Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο. Σημαντικοί κλάδοι της οικονομίας επλήγησαν στην κρίση αυτή, όπως ο τραπεζικός, ο ασφαλιστικός, ο κτηματομεσιτικός, οι αυτοκινητοβιομηχανίες, το εμπόριο, με άμεσα αποτελέσματα στα οικονομικά μεγέθη πολλών χωρών, όπως αύξηση ανεργίας, νέες πληθωριστικές πιέσεις, αλλά και την εξαθλίωση της κοινωνίας.

Η οικονομία όταν βρίσκεται στη φάση αυτή της ύφεσης, είναι σε μια πάρα πολύ δυσάρεστη θέση, στην ουσία είναι μια οικονομική πτώση που επηρεάζει όλους τους τομείς μίας οικονομικής δραστηριότητας. Τα συμπτώματα της ύφεσης εμφανίζονται απότομα μέσα στην φάση της καθόδου, εκεί που η οικονομία έχει βραδύτητα, στασιμότητα και σε ελάχιστο χρόνο ξεκινάει η πτώση. Οι επενδύσεις υποχωρούν, η ζήτηση για καταναλωτικά αγαθά είναι ανεπαρκής και μικραίνει συνεχώς. Η παραγωγή και τα εισοδήματα με τη σειρά τους συρρικνώνονται. Η μόνη μονάδα που μεγαλώνει κατά τη διάρκεια της ύφεσης είναι η ανεργία.

Σε μία οικονομική κρίση, ένας από τους πιο ευάλωτους κλάδους είναι αυτός των επιχειρήσεων και των οργανισμών, διότι αναγκάζονται να καταφύγουν σε απολύσεις προσωπικού και σε μείωση της παραγωγικότητας, κάτι που συνεπάγεται μείωση των εσόδων του οργανισμού. Στην φάση αυτή, παρουσιάζεται το φαινόμενο του στασιμοπληθωρισμού, όπου η ανεργία μεγαλώνει και ο πληθωρισμός είναι σταθερός. Η συνέπεια αυτή επηρεάζει τη διανομή εισοδήματος. Το αποτέλεσμα όμως, πολλές φορές, είναι το κλείσιμο των επιχειρήσεων, με την ταυτόχρονη επικράτηση ενός κλίματος ανασφάλειας και φόβου, που συντελεί στην επικράτηση του φαινομένου της «επενδυτικής άπνοιας». Μπορεί ο βαθμός των αρνητικών επιπτώσεων να είναι μεγάλος αλλά υπάρχει και ένα αξιοσέβαστο ποσοστό ευκαιριών και επενδύσεων για

τις επιχειρήσεις. Αρκεί βέβαια να υπάρχουν τα κατάλληλα μέτρα, οι απαραίτητοι πόροι και η σωστή αξιοποίηση τους.

Μία επιχείρηση όταν πλήττεται από την οικονομική κρίση έρχεται αντιμέτωπη με τις εξής επιπτώσεις:<sup>19</sup>

- Απώλειες από την κρίση: Συνοπτικά, οι απώλειες που μπορεί να επιφέρει η κρίση σε μία επιχείρηση είναι:
  - Σημαντικές απώλειες κερδών της επιχείρησης, με κίνδυνο τη χρεωκοπία της.
  - Ανεπιθύμητη δημόσια και κυβερνητική επιτήρηση.
  - Ζημιά στην ακεραιότητα και στο όνομα της επιχείρησης.
  - Αντιπαραγωγική εργασία εργαζομένων και αντιπαραγωγική διάθεση χρόνου και κεφαλαίων.
  - Αρνητικό ηθικό εργαζομένων.
- Κέρδη και ευκαιρίες από την κρίση: Εκτός από τις απώλειες, μία επιχείρηση μπορεί να έχει κέρδη σε μία κρίση. Συνοπτικά:
  - Ανακαλύπτονται νέα και ικανότερα στελέχη.
  - Επιταχύνονται οι αλλαγές.
  - Υποβόσκοντα προβλήματα έρχονται στην επιφάνεια.
  - Αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό.
  - Ανάπτυξη νέων στρατηγικών.
  - Ανάπτυξη συστημάτων προειδοποίησης.
  - Εμφάνιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις πλέον αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα εξαιτίας του αρνητικού οικονομικού περιβάλλοντος. Ο κατασκευαστικός/οικοδομικός τομέας ασφυκτιά από την κεφαλαιακή στενότητα και την αδυναμία του δανεισμού, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να οδηγούνται στην ανεργία. Η ναυτιλία βρίσκεται ήδη σε κρίση και η καταβράθρωση των ναύλων, λόγω της συρρίκνωσης της παγκόσμιας ζήτησης, οδηγεί σε παροπλισμό πολλών μεγάλων σκαφών. Ο τουρισμός με τα ήδη υπάρχοντα χρόνια προβλήματα και τον μικρό βαθμό ανταγωνιστικότητας, είναι

---

<sup>19</sup> Brunett John (2002), *Managing Business Crises: From Anticipation to Implementation*, London, Quorum books

επόμενο να δεχθεί ισχυρό πλήγμα από την πλανητική κρίση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και την παγκόσμια οικονομική ύφεση.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον IOBE, τον Δεκέμβριο του 2017, παρουσιάστηκε βελτίωση στον δείκτη οικονομικού κλίματος, εξαιτίας της βιομηχανίας αλλά και της καταναλωτικής εμπιστοσύνης. Στους επιμέρους τομείς η οικονομία παρουσίασε, σταθερότητα στον τομέα των κατασκευών και υπηρεσιών και πτώση στο λιανικό εμπόριο. Με βάση τις έρευνες οικονομικής συγκυρίας του οργανισμού, σημαντική βελτίωση των επιχειρηματικών προσδοκιών καταγράφεται την τελευταία διετία στον τομέα της βιομηχανίας. Οι συνθήκες το 2017 αποδεικνύονται καλύτερες σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο το 2016 και το 2015, παρά την επιρροή της αβεβαιότητας στην οικονομία και τα capital controls, που επηρέασαν αρνητικά τις προσδοκίες των επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Η σταδιακή άμβλυνση της πολιτικής και οικονομικής αβεβαιότητας στο εσωτερικό της χώρας άλλα και η βελτίωση της εξωτερικής ζήτησης με την άνοδο του διεθνούς εμπορίου έχουν επηρεάσει θετικά την εγχώρια βιομηχανία. Βέβαια, η φορολογική επιβάρυνση και η φτωχή χρηματοδότηση από τον τραπεζικό τομέα επηρεάζουν δυσμενώς το επιχειρηματικό περιβάλλον, ωστόσο φαίνεται αυτά να έχουν σε σημαντικό βαθμό ήδη προεξοφληθεί στο προηγούμενο διάστημα, ενισχύοντας την τάση σταθεροποίησης.<sup>20</sup>

### **Επιπτώσεις της κρίσης στην Ελληνική πραγματικότητα**

Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια περνάει μια μεγάλη οικονομική κρίση, την μεγαλύτερη που γνώρισε στην ιστορία της. Η χώρα πτώχευσε το 2010, με αφορμή την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, μιας και οι επενδυτές την περίοδο εκείνη αποεπένδυσαν μέσα στον πανικό από όλες τις επενδύσεις τους, κάνοντας δύσκολη την άντληση ρευστότητας. Αρχικά η έλλειψη ρευστότητας, αντιμετωπίστηκε με διοχέτευση μεγάλων ποσοτήτων χρήματος από τις κεντρικές τράπεζες. Κύρια αιτία όμως της ελληνικής κρίσης αποτέλεσε η υπέρογκη διόγκωση των δαπανών του δημόσιου τομέα, που οδήγησε σε υπέρογκο δανεισμό του κράτους για τη χρηματοδότηση αυτών των δαπανών, με αποτέλεσμα την οριστική αδυναμία λήψης νέου δανεισμού, αφού κανένας επενδυτής δεν δάνειζε πια.

---

<sup>20</sup> IOBE, (2018), *Αποτελέσματα ερευνών οικονομικής συγκυρίας*, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://iobe.gr/docs/situation/BCS\\_10012018\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/situation/BCS_10012018_REP_GR.pdf)

Η συνεχής διόγκωση του δημόσιου τομέα όπως ήταν αναμενόμενο συμπαρέσυρε και την ιδιωτική οικονομία και τους ιδιώτες, οι οποίοι τα προηγούμενα χρόνια ζούσαν πάνω από τις δυνατότητες τους, λόγω της φθηνής δανειοδότησης της προηγούμενης δεκαετίας από τις τράπεζες. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις κατέφευγαν στον δανεισμό αντί να αντιμετωπίζουν άμεσα και ριζικά τα προβλήματα ανταγωνιστικότητας, με αποτέλεσμα τα προβλήματα αυτά να μετατίθενται μελλοντικά. Ουσιαστικά, ο ελληνικός δημόσιος και ιδιωτικός τομέας δεν είχε λάβει καμία προληπτική διαδικασία έναντι της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Ως κύρια συνέπεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, είναι η έλλειψη ρευστότητας, που οδήγησε στον ανέφικτο δανεισμό για κάποιες χώρες, δηλαδή τις εμπόδισε να βγουν στις αγορές. Σε αυτές τις χώρες άνηκε και η Ελλάδα, η οποία αναγκάστηκε να δανειστεί από άλλες χώρες και όχι από ιδιώτες. Για να μπορέσει να δανειστεί, οι πιστώτριες χώρες ζήτησαν ως αντάλλαγμα την μείωση των ελλειμμάτων τους κράτους ως προς τα έξοδα λειτουργίας του. Έτσι το ελληνικό κράτος προχώρησε σε δραστική μείωση των κρατικών δαπανών. Η διαδικασία όμως αυτή, έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη ρευστότητας από την πραγματική οικονομία, μέσω της μεταφοράς πληρωμών του δημοσίου σε μελλοντικό χρόνο ή μη πληρωμή ομολόγων του κτλ. Η έλλειψη αυτή ήταν η αιτία να κλείσουν πολλές επιχειρήσεις και να αυξηθούν οι απολύσεις προσωπικού. Οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κάνουν περικοπές εξόδων για να μπορέσουν να επιβιώσουν.

Συνοπτικά οι κύριες συνέπειες της οικονομικής κρίσης στην παραγωγική διαδικασία ήταν:

- Μείωση της ιδιωτικής και κρατικής κατανάλωσης.
- Μείωση του προγράμματος δημοσίων και ιδιωτικών επενδύσεων.
- Μείωση του εργατικού δυναμικού στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανεργίας.
- Μείωση της αποταμίευσης και του διαθέσιμου εισοδήματος.
- Μείωση των νέων πιστοδοτήσεων των τραπεζών.
- Αύξηση των επισφαλειών των τραπεζών.
- Δημιουργία συνθηκών ασφυξίας ρευστότητας στην πραγματική οικονομία.
- Πτώχευση πολλών επιχειρήσεων.

- Εκτόξευση ληξιπρόθεσμων οφειλών ιδιωτών και επιχειρήσεων προς τον δημόσιο τομέα.

Όλα αυτά, έκαναν την ελληνική οικονομία να λειτουργεί μέσα στην αβεβαιότητα και τη σύγχυση. Στις συνθήκες αυτές, η επιβίωση των επιχειρήσεων καθίσταται αδύνατη, πόσο μάλλον η ανάπτυξη τους. Αυτό συμβαίνει, διότι οι προσδοκίες των επιχειρήσεων σχετίζονται με τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς. Αρνητικές προσδοκίες στην αγορά, λειτουργούν αποθαρρυντικά για νέες επενδύσεις, παραγγελίες και κατανάλωση.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα οι μικρομεσαίες, πρέπει να λειτουργούν σε ένα ασφυκτικό περιβάλλον που μοιάζει με εκείνο μιας υπανάπτυκτης χώρας. Μετά από τόσα χρόνια στην οικονομική κρίση, οι συνθήκες ρευστότητας, οι συνθήκες περιβάλλοντος της επιχειρηματικότητας και η αγορά, παρουσιάζουν τις ίδιες αδυναμίες και αρρυθμίες πριν την είσοδο της χώρας στην κρίση. Αυτό οφείλεται στην μη αντιμετώπιση των βασικών διαρθρωτικών αδυναμιών της ελληνικής οικονομίας από την αρχή. Έτσι οι αδυναμίες εμφανίζονται συνεχώς, χωρίς να αντιμετωπίζονται δραστικά.

Επιπλέον, εξαιτίας των συνθηκών πολλές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κλείσουν και να στραφούν σε ξένες αγορές για την έναρξη νέων επιχειρήσεων. Κύρια διαφορά στο επιχειρηματικό περιβάλλον του εξωτερικού με το ελληνικό, είναι η έλλειψη εμποδίων εισόδου και εξόδου στις αγορές, με αποτέλεσμα την ανταγωνιστική λειτουργία των επιχειρήσεων. Το κράτος των άλλων χωρών δεν παρεμβάλλει εμπόδια στο επιχειρείν όπως το ελληνικό.

Τέλος, οι επιχειρηματίες θα πρέπει να αναλύουν το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται συνεχώς, ώστε να λαμβάνουν προληπτικές αποφάσεις για την προσαρμογή τους στις αλλαγές του εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντος. Ακόμα, θα πρέπει να λαμβάνουν άμεσα διορθωτικές αποφάσεις σε τυχόν λάθη της επιχείρησης και να σχεδιάζονται εναλλακτικές λύσεις. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις θα πρέπει συνεχώς να οργανώνονται και να προγραμματίζουν τις δράσεις τους, κάτι που δεν έκανα πριν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης.

### 2.3. Ποιες είναι οι μέθοδοι αντιμετώπισης από κυβερνητική άποψη.

Η οικονομική ύφεση για να αντιμετωπιστεί χρειάστηκε συντονισμό σε διεθνές επίπεδο. Παγκοσμίως, τόσο οι κεντρικές τράπεζες όσο και οι κυβερνήσεις αντέδρασαν συντονισμένα και άμεσα, μειώνοντας τα επιτόκια και λαμβάνοντας μέτρα για τη στήριξη της ρευστότητας και της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών. Γενικά όμως, οι πολιτικές που εφαρμόστηκαν ήταν επιθετικές. Για την επίτευξη της τόνωσης της οικονομίας και την αποφυγή μίας επερχόμενης μεγαλύτερης κρίσης, χρησιμοποιήθηκαν η δημοσιονομική και νομισματική πολιτική. Ακόμα, λήφθηκαν αποφάσεις για τον συντονισμό των οικονομικών πολιτικών, την ενδυνάμωση του ρόλου των αναπτυσσόμενων οικονομιών και τη βοήθεια ανάπτυξης των φτωχών οικονομιών.<sup>21</sup>

Επιπλέον, σημαντική είναι η προσπάθεια αποτροπής της τάσης απορρύθμισης του χρηματοπιστωτικού συστήματος μέσω της ανάπτυξης του Financial Stability Board. Με τη καθοδήγηση του Διεθνές Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), αναθεωρήθηκε το ρυθμιστικό πλαίσιο και η εποπτεία του χρηματοπιστωτικού συστήματος παγκοσμίως, ώστε να αυξηθεί η διαφάνεια και να εδραιωθεί η ρευστότητα και η κεφαλαιακή επάρκεια. Άλλο ένα χαρακτηριστικό του ΔΝΤ και του Financial Stability Board είναι η αποφυγή των πρακτικών που μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλό συστημικό κίνδυνο.<sup>22</sup>

Από την άλλη μεριά, οι νομισματικές αρχές προέβησαν σε νέες μεθόδους παροχής ρευστότητας, εξαιτίας του πλεονασματικού παραγωγικού δυναμικού στην οικονομία που συνεπάγεται αύξηση των επιπέδων ανεργίας. Με τον τρόπο αυτό ο πληθωρισμός δεν κινδύνευε να παρουσιάσει άνοδο, ενώ μπορούσε να γίνει μερική εξαγορά του δημόσιου χρέους και μείωση της αξίας του δολαρίου σε σχέση με τα ξένα νομίσματα, με αποτέλεσμα να ενισχυθεί το αμερικάνικο ισοζύγιο. Όμως αντίθετα, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), η οποία στο καταστατικό της ορίζει ως στόχο τη σταθερότητα των τιμών, έλαβε μη συμβατικά μέτρα νομισματικής πολιτικής με σκοπό τη διοχέτευση ρευστότητας.

Γενικότερα τα κύρια μέτρα που λήφθηκαν από τις κυβερνήσεις είναι:

---

<sup>21</sup> Χαρδουβέλης Γ.Α, (2011), *Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας*, Αθήνα, εκδ. : Α. Α. Λιβάνη

<sup>22</sup> Ξάφα Μ , (2017), *Δημόσιο χρέος*, Αθήνα, εκδ.: Μεταμεσονύχτιες εκδόσεις



- Η ενίσχυση του εισοδήματος των οικονομικά αδυνάτων.
- Η αναστολή κατασχέσεων κατοικιών ή και η παροχή διευκολύνσεων για την εξυπηρέτηση δανείων.
- Η ενίσχυση υπό όρους ή η κρατικοποίηση (μερική ή ολική) τραπεζών λόγω μεγάλης συμβολής τους στην οικονομική ανάπτυξη και την παροχή δανείων κατά το στάδιο της κρίσεως.
- Η μείωση της φορολογίας, όσο αυτό ήταν δυνατόν για την ενίσχυση του εισοδήματος των πολιτών και της αγοράς.
- Η μείωση του επιτοκίου των κεντρικών τραπεζών, που έχει από τη μία πλευρά ως αποτέλεσμα τη μείωση του κυμαινόμενου επιτοκίου των χορηγούμενων στεγαστικών δανείων, ώστε να διευκολύνεται η εξυπηρέτηση και από την άλλη, οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να πορισθούν κεφάλαια με μικρό κόστος για τη βελτίωση της ρευστότητας τους και τη χορήγηση δανείων στην αγορά.
- Η εκτέλεση αναπτυξιακών έργων υποδομής για την παραγωγή ενέργειας με ανανεώσιμες πηγές.

Η κρίση αυτή από το 2008, επιβαρύνει και επηρεάζει άμεσα την ελληνική οικονομία, έχοντας εμφανείς επιπτώσεις. Η ελληνική κυβέρνηση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες με στόχο την ενίσχυση της ρευστότητας της οικονομίας, την εγγύηση καταθέσεων, των αποταμιευτών, την προστασία των δανειοληπτών, την στήριξη των επιχειρήσεων, την ενίσχυση κλάδων και τομέων που πλήττονται περισσότερο από την κρίση (όπως ο αγροτικός, ο κατασκευαστικός/οικοδομικός, της εμπορίας αυτοκινήτων και ο τουριστικός) και τη διανομή κοινωνικών μερισμάτων. Οι πρωτοβουλίες αυτές στηρίζονται σε διεθνείς οργανισμούς, συμβάλλουν στις συνέπειες της κρίσης και ενισχύουν τη δημόσια οικονομία της χώρας.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η μόνη λύση που προτείνεται από τους διεθνείς οργανισμούς είναι η χορήγηση ρευστότητας στις τράπεζες και στις επιχειρήσεις από τα κρατικά ταμεία. Δηλαδή, οι κυβερνήσεις χορηγούν χρήματα στις τράπεζες ώστε να μπορούν να χρηματοδοτούν την οικονομία. Οι περισσότερες κυβερνήσεις συνεχίζουν να δίνουν χρήματα σε τράπεζες και σε μεγάλες επιχειρήσεις, όμως η ελληνική κυβέρνηση δεν διαθέτει τόσα χρήματα, με αποτέλεσμα τον συνεχή δανεισμό από τους διεθνείς δανειστές, που εκμεταλλεύονται την ανέχεια και ζητούν τοκογλυφικά επιτόκια. Οι κυβερνήσεις ως αντάλλαγμα για τα χρήματα που δίνουν σε τράπεζες και

βιομηχανίες παίρνουν τις μετοχές τους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον κρατικό έλεγχο των τραπεζών και των επιχειρήσεων.

Η ιδανική λύση όμως, στην οικονομική κρίση είναι η ανάπτυξη, αλλά ταυτόχρονα η περισυλλογή και περικοπή των δαπανών κρίνεται απαραίτητη. Η εξυγίανση των προβλημάτων της οικονομικής κρίσης βρίσκει σύμμαχους όλους τους εμπλεκόμενους, η ανάκαμψη ως κοινός σκοπός τους, καθιστά αναγκαία και επιτακτική τη συνεργασία τους. Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη είναι η σταθεροποίηση της οικονομίας, με κύρια προϋπόθεση τη ριζική αλλαγή του κλίματος και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, που θα ευνοεί την ανάληψη παραγωγικών-επενδυτικών πρωτοβουλιών. Έτσι, η ελληνική κυβέρνηση για να επιτύχει τα παραπάνω, προχώρησε σε διαρθρωτικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις με βασικές προτεραιότητες τις εξής:

- i. Την επιτάχυνση των αλλαγών στο δημόσιο τομέα:
  - Μεσοπρόθεσμο πλαίσιο δημοσιονομικής στρατηγικής.
  - Πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων και αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας.
- ii. Την άμβλυνση των συνεπειών της ύφεσης:
  - Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και της εισφοροδιαφυγής.
  - Στήριξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων.
- iii. Την προσέλκυση ξένων επενδύσεων.
- iv. Την εισαγωγή νέου προτύπου ανάπτυξης.
- v. Το σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη:
  - Εξυγίανση του δημόσιου τομέα και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του.
  - Ενίσχυση της ευελιξίας και της κινητικότητας στην αγορά εργασίας.
  - Ενδυνάμωση του ανταγωνισμού.
  - Βελτίωση της απορρόφησης των κοινοτικών πόρων μέσω του ΕΣΠΑ, ενθάρρυνση και διευκόλυνση των επενδύσεων και ενίσχυση του εξαγωγικού προσανατολισμού της οικονομίας.
  - Αύξηση της αποτελεσματικότητας όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης και ενθάρρυνση της καινοτομίας και της έρευνας.
  - Αλλαγή του σημερινού προτύπου παραγωγής και κατανάλωσης ενέργειας

- Αναβάθμιση του τουρισμού.
- Περαιτέρω ανάπτυξη των υπερπόντιων θαλάσσιων εμπορικών μεταφορών.
- Αξιοποίηση της αγροτικής παραγωγής, με μεταποίηση προϊόντων γεωργίας και κτηνοτροφίας.
- Ανάδειξη της Ελλάδος σε διαμετακομιστικό κόμβο.

Επίσης, σημαντικό ρόλο στην ανασυγκρότηση και την ανάπτυξη μίας οικονομίας, κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, έχουν οι τράπεζες οι οποίες διοχετεύουν με ασφάλεια και χαμηλό κόστος, τους διαθέσιμους αποταμιευτικούς πόρους προς τις επενδύσεις. Η ασφάλεια των κεφαλαίων είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Ο κομβικός ρόλος των τραπεζών και της τραπεζικής διαμεσολάβησης έχει κεφαλαιώδη σημασία, για το λόγο αυτό πρέπει να παρουσιάζει σταθερότητα. Κυρίως, σε οικονομίες όπως η ελληνική, με τραπεζοκεντρικό-χρηματοπιστωτικό σύστημα, όπου οι δραστηριότητες επιχειρήσεων και νοικοκυριών χρηματοδοτούνται μέσω τραπεζών και όχι από τις αγορές.

Η ελληνική κυβέρνηση αντιμετώπισε την οικονομική κρίση με ένα σχέδιο που βασικό σκοπό είχε την ενίσχυση της ρευστότητας μέσω της:

- Αποκατάστασης της εμπιστοσύνης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.
- Εξομάλυνσης των συνθηκών χρηματαγοράς.
- Ενίσχυσης της κεφαλαιακής επάρκειας των ελληνικών τραπεζών.
- Ενίσχυσης της ελληνικής οικονομίας και της διατήρησης του ρυθμού πιστωτικής επέκτασης.

Ακόμα, οι ελληνικές μικρές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν περιορισμένη πρόσβαση στο τραπεζικό σύστημα, υψηλό κόστος δανεισμού, καθώς και δυσχέρειες αναφορικά με την ενίσχυση της ρευστότητας τους για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών. Τα προβλήματα αυτά όμως δημιούργησαν ένα διαρκές ανταγωνιστικό μειονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων μεγάλων επιχειρήσεων. Κατά την περίοδο της κρίσης το πρόβλημα αυτό έγινε εντονότερο και προσπάθησαν να το αντιμετωπίσουν τα Υπουργεία Οικονομικών και Ανάπτυξης με την ανάθεση στο Ταμείο Εργοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΙΜΕ) της εφαρμογής της διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης του προγράμματος εγγύησης και επιδότησης επιτοκίου δανείων κεφαλαίου και κίνησης

μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων. Κύριος στόχος ήταν να αυξηθεί ο βαθμός πρόσβασης των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων σε πηγές χρηματοδότησης, να απαλειφθεί το επιτόκιο δανεισμού των επιχειρήσεων της συγκεκριμένης κατηγορίας και να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητά τους. Οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες συμμετείχαν στην υλοποίηση του προγράμματος συμβάλλοντας στην ενίσχυση της ρευστότητας των επιχειρήσεων της κατηγορίας αυτής και της ανταγωνιστικότητάς τους. Πολλές από τις ελληνικές τράπεζες συμμετείχαν στην υλοποίηση του προγράμματος αυτού, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της ρευστότητας των επιχειρήσεων, ενισχύοντας της βιωσιμότητά τους, συνεισφέροντας στην διατήρηση της απασχόλησης και την εξομάλυνση των επιπτώσεων κρίσης.

#### 2.4. Ποιες είναι οι μέθοδοι αντιμετώπισης από επιχειρηματική άποψη.

Η οικονομική κρίση έχει άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία, αλλά και στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις δέχονται έντονες πιέσεις για να προσαρμοστούν στις συνθήκες που δημιουργεί η επιβράδυνση της οικονομικής ανάπτυξης, καθώς συχνά αναγκάζονται να μειώσουν το κόστος, να επανεξετάσουν την εταιρική στρατηγική τους, τις επενδύσεις όπως και να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους.<sup>23</sup> Οι συνέπειες όμως των προσπαθειών αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων είναι τεράστιες. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν πάψει να κάνουν προσλήψεις και πολλές είναι εκείνες που καταφεύγουν σε απολύσεις σημαντικού αριθμού εργαζομένων. Είναι εμφανές ότι οι συνθήκες αγοράς που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις έχουν αλλάξει δραματικά εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Η κρίση απειλεί τη βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς και τις συνεχείς δραστηριότητες της και καταστρέφει την παραγωγική της δυναμικότητα.<sup>24</sup> Μάλιστα, η επίδραση της κρίσης επεκτάθηκε στις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τον κλάδο, το μέγεθος ή της τοποθεσία τους. Ειδικότερα, η κρίση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις μπορεί να οριστεί ως «απροσδόκητη και απρόβλεπτη ένταση που απαιτεί γρήγορη

---

<sup>23</sup> Ulrich, S., Rogovsky, N. & Lamotte D., (2009), *Promoting responsible and sustainable enterprise-level practices at time of crisis: A guide for policy-makers and social partners*, Sustainable enterprise program, Geneva, ILO

<sup>24</sup> Vergiliel Tüz, M., (2004): *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama için Temel Adımlar* (Crisis Management), Istanbul, εκδ.: Alfa

αντίδραση και απειλεί τις υπάρχουσες αξίες, τους στόχους και τις υποθέσεις του οργανισμού, καθιστώντας τις μεθόδους πρόληψης και προσαρμογής ανεπαρκείς».<sup>25</sup>

Σε αυτό το απρόβλεπτο οικονομικό περιβάλλον που δημιουργήσε η παρατεταμένη οικονομική ύφεση, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα για να επιβιώσουν. Γενικά, τα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις την περίοδο αυτή σχετίζονται με τη μείωση των πωλήσεων, με την αγορά πρώτων υλών, με την είσπραξη των απαιτήσεων, με την περιορισμένη δυνατότητα δανεισμού κλπ. Σημαντικός είναι ο αντίκτυπος στα κέρδη, στα αποθέματα, στις επενδύσεις παγίου κεφαλαίου και στην απασχόληση των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις όμως για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην παρατεταμένη κρίση, θα πρέπει να έχουν πλήρη γνώση του περιβάλλοντος, ετοιμότητα και σωστή αξιολόγηση των αλλαγών του, με απώτερο στόχο την διαχείριση της αβεβαιότητας, των απειλών και των μελλοντικών ευκαιριών. Όσες επιχειρήσεις δρουν στρατηγικά και αποφασιστικά, ανταποκρίνονται έγκαιρα σε μία κρίση και έτσι δεν πάσχουν από παράλυση ή δεν αντιδρούν πανικοβλημένες.<sup>26</sup> Ακόμα, το πόσο γρήγορα μια επιχείρηση δρα και ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε μία κρίση, επηρεάζει τη φήμη της, την αξιοπιστία της, την ακεραιότητα των δραστηριοτήτων της και την επίδοσή της στην αγορά.<sup>27</sup>

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μία κρίση συνήθως προειδοποιεί για τον ερχομό της. Πριν την εμφάνιση της υπάρχουν κάποια προειδοποιητικά σημάδια, η έγκαιρη ανίχνευσή τους καθώς και η προετοιμασία ή η πρόληψη είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική αντιμετώπισης που θα εφαρμόσει ένας οργανισμός. Όσον αφορά την ανίχνευση των προειδοποιητικών ενδείξεων απαιτείται γνώση της επερχόμενης κρίσης, ενώ για την προετοιμασία και την πρόληψη πρέπει να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση των υπαρχουσών κρίσεων και αποφυγή νέων.

---

<sup>25</sup> Özdevecioğlu, M. (2002): *Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma (The Effects of Crisis on the Management and Organization Structure)*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Journal, 19, July-December, pp. 93-114.

<sup>26</sup> Branstad, P., Jackson, B. & Banerji, S. (2009): *Rethink Your Strategy An Urgent Memo To the CEO*, by Booz & Company Inc.

<sup>27</sup> Calloway, L. & Keen, P. (1996): *Organizing for crisis response*, *Journal of Information Technology Vol. 11*, pp.13-26.

Ακόμα στη διεθνή αρθρογραφία υποστηρίζεται, ότι η κρίση που επήλθε το 2008 είχε προβλεφθεί ευρέως από τις αγορές χωρίς όμως να προβλεφθεί η ένταση και ο βαθμός εξάπλωσης της.<sup>28</sup> Κάποιες επιχειρήσεις είχαν περισσότερο και άλλες λιγότερο χρόνο να προετοιμαστούν. Επίσης, οι επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων είχαν αντιμετωπίσει και στο παρελθόν διαφόρων ειδών κρίσεις και προφανώς είχαν ήδη εφαρμόσει και εδραιώσει τη στρατηγική τους για την αντιμετώπιση των οικονομικών δυσχερειών. Γενικότερα, οι κρίσεις δεν απέχουν πολύ από τις επιχειρήσεις, οπότε πολλές από αυτές προετοιμάζουν κάποιο σχέδιο σε περίπτωση που έχουν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις υψηλής αβεβαιότητας. Όμως, δεν είναι όλες οι επιχειρήσεις καλά οργανωμένες και προετοιμασμένες για την αντιμετώπιση μίας τέτοιας κατάστασης.

Σε σχετικές έρευνες αποδεικνύεται ότι το 53% των επιχειρήσεων έχουν σχέδιο κρίσης αν και μερικά από αυτά ήταν ανεπαρκή. Όπως είναι λογικό, οι επιχειρήσεις χωρίς κάποιο σχέδιο πρόληψης και αντιμετώπισης κρίσης αναμένεται να ζημιωθούν περισσότερο αναφορικά με την απώλεια εσόδων και τις απολύσεις σε σχέσεις με εκείνες που έχουν προετοιμαστεί. Κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι αυτές που έχουν προετοιμαστεί για μία κρίση, αυτές αντιδρούν άμεσα και έτσι ανακάμπτουν ταχύτερα, με αποτέλεσμα να παραμένουν ανταγωνιστικές. Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις είναι προετοιμασμένες, μία οικονομική κρίση μπορεί να αποδειχθεί ευκαιρία. Έτσι λοιπόν, όσο καλύτερα είναι προετοιμασμένη μία επιχείρηση τόσο πιο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει την κρίση.

Για τις δράσεις που πρέπει να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις μετά την ύφεση, πραγματοποιήθηκαν αρκετές έρευνες, οι οποίες υπέδειξαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων δεν λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα δράσης και ούτε εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που παρέχει η κρίση. Η ταχύτητα που εξαπλώθηκε η ύφεση προκάλεσε σοκ στην κοινωνία, μη αφήνοντας τους επιχειρηματίες να σκεφτούν και να λάβουν το κατάλληλο μέτρο δράσης. Πολλοί είναι οι λόγοι στους οποίους οφείλεται η αδράνεια των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως αυτού πολλές είναι εκείνες που δεν ακολούθησαν τα κατάλληλα βήματα για την έξοδο από την κρίση. Τα βήματα αυτά περιλαμβάνουν:

- ✚ Τη ρεαλιστική εκτίμηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

---

<sup>28</sup> Togni, M., Cubico, S. & Favretto, G. (2010): *Owners and managers in an economic crisis: how to exploit the differences*, Procedia Social and Behavioral Sciences Vol. 5, pp. 1312-1316

- ✚ Τον εντοπισμό της θέσης της επιχείρησης στο περιβάλλον αυτό.
- ✚ Την επιλογή μιας στρατηγικής.
- ✚ Και την επιδίωξη της επιλεγμένης στρατηγικής δυναμικά και αποτελεσματικά.

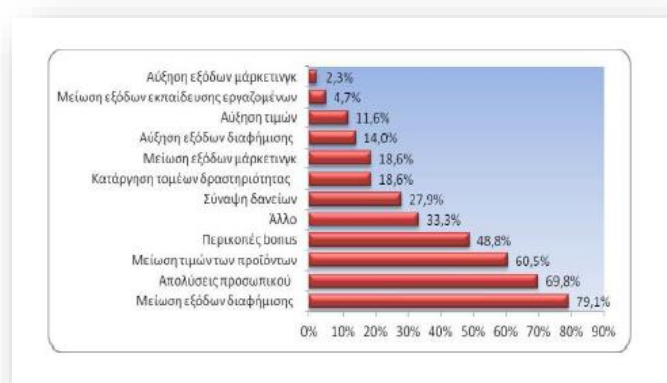
Βέβαια, υπήρξαν έρευνες που πραγματοποιήθηκαν την ίδια χρονική περίοδο οι οποίες υπέδειξαν ότι κάποιες επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν στην κρίση όπως ήταν αναμενόμενο. Οι επιχειρήσεις αυτές, αρχικά μείωσαν το κόστος ενόψει των μειωμένων πωλήσεων και της έλλειψης τραπεζικών πιστώσεων. Η μείωση του κόστους αφορούσε τα ταξίδια, την επικοινωνία, άλλα επιλεκτικά έξοδα, τα αποθέματα, τις απαιτήσεις, τις περικοπές μισθών ή και απολύσεις εργατικού δυναμικού. Όμως πολλές είναι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την ύφεση ως κίνητρο για να επεκταθούν, κυνηγώντας νέες ευκαιρίες και επιδιώκοντας την απόκτηση νέων πελατών.

Σύμφωνα με έρευνα των Correa και Iootty, οι επιχειρήσεις αντέδρασαν στην οικονομική κρίση στηριζόμενες σε εσωτερικές πηγές για τη χρηματοδότηση του κεφαλαίου κίνησης που χρειαζόνταν. Αλλά, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ίδια κεφάλαια για την χρηματοδότηση του κεφαλαίου κίνησης, σημαίνει ότι οι διαθέσιμοι πόροι θα είναι λιγότεροι για επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό, εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού και έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της παραγωγικότητας των εταιρειών. Επίσης, πολύ συχνά οι επιχειρήσεις λόγω της περιορισμένης ρευστότητας τους, καθυστερούν τις πληρωμές σε προμηθευτές και φορολογικές αρχές.

Μέσω ερευνών, αποδεικνύεται ότι το 93% των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν την οικονομική κρίση με περικοπές στο κόστος λειτουργίας και περιορισμό των περιθωρίων κέρδους. Το κόστος λειτουργίας συνήθως περιορίζεται με την περικοπή του εργατικού κόστους, την προσαρμογή του χρόνου εργασίας, μείωση του εργατικού δυναμικού και στασιμότητα των αυξήσεων των αποδοχών. Η πρώτη επιλογή των επιχειρήσεων είναι ο συνδυασμός μείωσης των τιμών και της παραγωγικής δραστηριότητας. Άλλα μέτρα πολιτικής περιλαμβάνουν, την ελάττωση της φορολογίας και των επιτοκίων δανεισμού, ο περιορισμός της γραφειοκρατίας, η αύξηση της

ρευστότητας στην αγορά, η ενίσχυση του ΤΕΜΠΜΕ και η αύξηση των δημόσιων επενδύσεων.<sup>29</sup>

Ακόμα, ένα σημαντικό ποσοστό των οργανισμών έδειξε να μειώνει τις επενδύσεις σε τεχνολογίες και στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D), ωστόσο ένα άλλο ποσοστό των επιχειρήσεων δείχνει ότι σχεδιάζει να αυξήσει τις δαπάνες για R&D αντί να τις μειώσει. Αυτό είναι ένα ενθαρρυντικό σημάδι, διότι η καινοτομία, η έρευνα και η ανάπτυξη είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην επέκταση του ΑΕΠ και των εξαγωγών την περίοδο μετά από μια κρίση.<sup>30</sup>



Διάγραμμα 2 Στρατηγικές ενέργειες ελληνικών επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης<sup>31</sup>

Η παραδοσιακή προσέγγιση του μάνατζμεντ ως προς την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης στις επιχειρήσεις έχει δεδομένη τη συρρίκνωση των πωλήσεων και των εσόδων. Αυτό συνεπώς, έχει ως απόρροια τη δραστική περικοπή του κόστους σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με κύριο στόχο τη διατήρηση της κερδοφορίας σε υγιή επίπεδα. Ακόμα, μειώνουν τις τιμές των προϊόντων, για την διατήρηση των πελατών και αυτό εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων ασκώντας πίεση στα περιθώρια κέρδους, θέτοντας σε κίνδυνο τη ρευστότητα των επιχειρήσεων.

<sup>29</sup> IOBE, Mc Kinsey & Compay (2009), *Μείωση κερδών και πιστωτική ασφυξία στις επιχειρήσεις*, άρθρο διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.inewsgsr.com/36/iove-McKinsey-meiosi-kerdon-kai-pistotiki-asfixia-stis-epicheiriseis.htm>

<sup>30</sup> Correa, P. & Iooty M. (2010): *The Impact of the Global Economic Crisis on the Corporate Sector in Europe and Central Asia: Evidence from a Firm-Level Survey*, World Bank Group Enterprise Note No. 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys

<sup>31</sup> Κόνιος Κ., Γεργεριτάκης Ε. & Σκουλάς Κ. Π. (2013), «*Η στρατηγική των επιχειρήσεων σε περίοδο κρίσης*», πτυχιακή εργασία, ΑΤΕΙ Ηρακλείου.



Θεωρείται όμως ότι για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης, σύμφωνα με τις δομικές αλλαγές που έχουν επέλθει στο οικονομικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν σε μία «πελατοκεντρική» στρατηγική. Συγκεκριμένα, ο οργανισμός στις προσπάθειες για να μπορέσει να ανταπεξέλθει με επιτυχία στην κρίση, θα πρέπει να εστιάσει τη φιλοσοφία της στις εξής διαστάσεις:

- ✚ Να επενδύσει στην τάση των καταναλωτών, που αλλάζουν συνήθειες και προτιμήσεις και είναι επιρρεπής στις νέες προϊόντικές προτάσεις. Συνεπώς, για να αναστραφεί η συρρίκνωση των πωλήσεων θα πρέπει να προσελκύσει το ενδιαφέρον των πελατών.
- ✚ Να προσελκύσει νέους πελάτες, με δελεαστικές προτάσεις.
- ✚ Να προσεγγίσει νέες αγορές, είτε γεωγραφικές, είτε προϊόντικές.
- ✚ Θα πρέπει να προβεί σε αναδιάρθρωση του κόστους, στο σταθερό με απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και στο μεταβλητό με μείωση των μη δημιουργικών κοστών και με αύξηση εκείνων που βελτιώνουν την προϊόντική αξία.

Γενικά, κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει τη κρίση με διαφορετικό τρόπο, αφού δεν υφίσταται κάποια συγκεκριμένη στρατηγική ή «συνταγή» που να μπορεί να εφαρμοστεί από όλους και να οδηγεί στην επιτυχία. Συνήθως, όταν μία επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον το οποίο δεν της επιτρέπει να λειτουργεί βιώσιμα, στρέφεται σε επιχειρησιακό επίπεδο σε κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές που αποκαλούνται στη βιβλιογραφία «Στρατηγικές Περισυλλογής». Οι στρατηγικές αυτές, έχουν βραχυχρόνια ψυχολογικό κόστος για τους ιδιοκτήτες και τα στελέχη αλλά μακροχρόνια μπορούν να αποδειχθούν σωτήριες.

Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν:

- ◆ Τη **στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής**, αυτή έχει κύριο σκοπό τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας μέσω αναχαίτισης ή αναστροφής των αδυναμιών της επιχείρησης. Αυτού του είδους η στρατηγική υιοθετείται όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν ήδη υπάρχοντα προβλήματα, δηλαδή αντιδραστικά (reactive strategies) αλλά και προληπτικά (proactive strategies) για να προλάβουν πιθανές μελλοντικές καταστάσεις. Μέσω αυτής, οι επιχειρήσεις περιορίζουν τις εκροές που δεν αποδίδουν κέρδος, τα περιουσιακά στοιχεία που επιβαρύνουν με κόστος, το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς επίσης

πραγματοποιούν επαναπροσδιορισμό των προϊόντων που παράγουν και των άμεσων πελατών τους.

- ♦ Τη **στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης**, μέσω της οποίας η επιχείρηση γίνεται εξαρτώμενη μίας άλλης, συνήθως μεγαλύτερου όγκου επιχείρηση με ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση, η οποία διασφαλίζει τη συνέχιση της ύπαρξης της μέσω μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας.
- ♦ Τη **στρατηγική αποεπένδυσης**, όταν η επιχείρηση αναγκάζεται να πουλήσει μία επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της.
- ♦ Τη **στρατηγική ρευστοποίησης**, όταν η επιχείρηση προχωρά σε πώληση ή διάθεση των περιουσιακών της στοιχείων. Ουσιαστικά αυτή η στρατηγική αποτελεί τον τερματισμό της ύπαρξης της επιχείρησης ως σύνολο.
- ♦ Τη **στρατηγική χρεοκοπίας**, αυτή σηματοδοτεί την λύση της επιχείρησης, όπως και η προηγούμενη στρατηγική, αλλά με ένα πιο σκληρό τρόπο, καθώς η διαχείριση της περνά στα δικαστήρια προκειμένου να ρυθμιστούν οι εκκρεμείς υποχρεώσεις της.

Άλλη μία στρατηγική που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις σε περίοδο οικονομικής ύφεσης είναι η **επενδυτική στρατηγική** (Investment strategy). Σε αυτή περιλαμβάνονται δαπάνες σχετικά με την καινοτομία και τη διαφοροποίηση της αγοράς. Η ύφεση στην περίπτωση αυτή θεωρείται ευκαιρία για την εφαρμογή μιας στρατηγικής αλλαγής. Βέβαια, τέτοιες στρατηγικές χαρακτηρίζονται από υψηλό ρίσκο και πολλές εταιρείες είναι πιθανό να είναι πολύ απασχολημένες με τη βραχυπρόθεσμη επιβίωση ή με την έλλειψη πόρων για να σκεφτούν την καινοτομία και την ανάπτυξη ώστε να εφαρμόσουν τέτοιες στρατηγικές αποτελεσματικά.

Επίσης, μία ακόμα μέθοδος που ακολουθείται είναι η **στρατηγική των δύο πλευρών** (Ambidextrous strategy), η οποία συνδυάζει μειώσεις και επενδύσεις ταυτόχρονα. Είναι πιθανόν, οι περισσότερες επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στο πλαίσιο των συνθηκών που δημιουργεί μια ύφεση μέσω του εύλογου κόστους, της περικοπής των περιουσιακών στοιχείων και μέσω επενδύσεων στην καινοτομία των προϊόντων και την ανάπτυξη της αγοράς.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Glynn Lowth, Malcolm Prowle & Michael Zhang,(2010), *The impact of economic recession on business strategy planning in UK companies* -Research executive summary series Volume 6, Issue 9 Nottingham Business School, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο:

Πέρα από τις στρατηγικές σε επιχειρησιακό επίπεδο, κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύσει και στις στρατηγικές που αφορούν το λειτουργικό της επίπεδο. Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να αποφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά με μικρότερο κόστος. Όπως προαναφέρθηκε, η οικονομική κρίση δημιουργεί ευκαιρίες. Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την ύφεση ως ευκαιρία και όχι ως απειλή και να δρουν προληπτικά. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των λειτουργιών μάρκετινγκ και ότι περιλαμβάνεται σε αυτό, προϊόν, τιμή, προώθηση, διανομή κ.α.

Στη σύγχρονη εποχή, η διέξοδος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων βρίσκεται στις ξένες αγορές. Οι εξαγωγές πλέον καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής ώστε να εξασφαλιστεί βιωσιμότητα και μακροχρόνια ανάπτυξη στις επιχειρήσεις. Συνεπώς, η **στρατηγική επιχειρηματικής εξωστρέφειας** αποτελεί τον καταλύτη των ελληνικών επιχειρήσεων για την έξοδο τους από την οικονομική κρίση του σήμερα. Μέσω της στρατηγικής αυτής, προσφέρονται οφέλη τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και στη χώρα τονώνοντας της οικονομία της. Στην στρατηγική αυτή περιλαμβάνονται ενέργειες όπως, οι καινοτομίες, το στοχευμένο μάρκετινγκ, η ποιοτική διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων που μπορούν να δώσουν σημαντική θέση στα ελληνικά προϊόντα στις διεθνείς αγορές.

Επιπροσθέτως, μέσω της εξωστρέφειας προκύπτουν πολλά οφέλη για τους οικονομικούς πόρους των επιχειρήσεων αλλά και για τη χώρα καταγωγής τους. Μερικά από τα οφέλη αυτά είναι, η μείωση της ανεργίας, η αύξηση της εγχώριας παραγωγής αγαθών και η αύξηση των δημόσιων εσόδων που θα ωφελήσουν την κοινωνία στο σύνολο της. Η εξωστρέφεια σε μία επιχείρηση μπορεί να επιτευχθεί είτε αποκλειστικά από την ίδια την επιχείρηση, είτε από την εξαγορά της από μία μεγαλύτερη και συνήθως πολυεθνική επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής αιχμάλωτης επιχείρησης.

## 2.5. Κριτική παρουσίαση των διαφορών και ομοιοτήτων των μεθόδων αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης από τις επιχειρήσεις.

Κατά καιρούς πολλά είναι τα γεγονότα που έγιναν η απαρχή μια εντεινόμενης παγκόσμιας ύφεσης και έφεραν τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με μια ανεξέλεγκτη κρίση. Η σχετική ακαδημαϊκή βιβλιογραφία συμβουλεύει τα στελέχη πώς να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά μια πιθανή παγκόσμια ύφεση ή κάμψη της αγοράς τους. Οι τομείς που πρέπει να εστιάσουν οι επιχειρήσεις είναι πέντε (5):

- i. Κατανόηση της πραγματικότητας: οι επιχειρήσεις φαίνεται να μην αντιλαμβάνονται έγκαιρα και δεν αντιδρούν άμεσα και αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταποκριθούν σε μία κρίση και αποτυγχάνουν.
- ii. Μείωση του κόστους και βελτίωση της παραγωγικότητας: οι αντιδράσεις των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης είναι γνωστές, καθώς σχεδιάζουν τα λεγόμενα προγράμματα σμίκρυνσης (downsizing), τα οποία περικόπτουν κόστη σε κάθε τμήμα της αλυσίδας αξίας. Συχνά, η πρώτη κίνηση που εφαρμόζεται είναι ο περιορισμός των μεσαίων διοικητικών στελεχών, μέσω απολύσεων ή/και πακέτων εθελούσιας εξόδου. Ακόμα, προσπαθούν να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές για να αντιμετωπίσουν την μειωμένη ζήτηση.
- iii. Αναθεώρηση στρατηγικής-Αναζήτηση συνεργειών: οι επιχειρήσεις πρέπει να αναζητήσουν πραγματικές συνέργειες και να περικόψουν τα κόστη, αφού αν δεν το κάνουν εκείνες έγκαιρα, σύντομα η οικονομική τους κατάσταση θα εξασθενήσει και θα γίνουν οι ίδιες εύκολος στόχος εξαγοράς.
- iv. Αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης: μία ύφεση κάνει τα περισσότερα στελέχη να παραλύσουν. Η μόνη σκέψη τους είναι πως θα μειώσουν τα κόστη και να κάνουν την επιχείρηση ελκυστική και κερδοφόρα. Θα πρέπει όμως, εκτός αυτής της σκέψης να υιοθετούν ριζοσπαστικές ιδέες, όπως να σκεφτούν νέες πηγές εσόδων.
- v. Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων: το πόσο ικανό είναι ένα στέλεχος δεν φαίνεται μόνο σε μία περίοδο ανάπτυξης, αλλά κυρίως σε μία περίοδο ύφεσης ή κρίσης. Μία ύφεση αποτελεί ευκαιρία επαναξιολόγησης των στελεχών, επιβράβευσης των καλύτερων και ανάπτυξης όλων. Όμως οι

επιχειρήσεις πράττουν αντίθετα, πραγματοποιώντας περικοπές σε προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης προσωπικού.

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, κάθε επιχείρηση δρα με διαφορετικό τρόπο σε μία τέτοια κατάσταση, καθώς δεν υπάρχει κάποιο «καλούπι» που να μπορεί να ακολουθηθεί από όλες. Έτσι και κάθε στρατηγική έχει τη διαφορετικότητα της, παρακάτω θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση μίας κρίσης ή ύφεσης και πως αυτές διαφοροποιούνται μεταξύ τους.

Οι επιχειρήσεις ως πρώτη στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης εφαρμόζουν αυτή της ανόρθωσης. Μέσω αυτής αντιμετωπίζουν τις μειώσεις των πωλήσεων, των κερδών και του μεριδίου αγοράς. Αυτές οι στρατηγικές είναι αναγκαίες λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού και υιοθετούνται είτε για την αντιμετώπιση των ήδη υπαρχόντων προβλημάτων είτε για την πρόληψη μίας πιθανής κατάστασης κρίσης.

Η στρατηγική ανόρθωσης διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες εταιρικές στρατηγικές, εξαιτίας τεσσάρων χαρακτηριστικών στοιχείων: περιορισμένοι πόροι, χαμηλό ηθικό εργαζομένων, επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) και περιορισμένος χρόνος.

Ουσιαστικά αποτελεί μία τακτική σμίκρυνσης (downsizing) και η εφαρμογή της, έχει πολλές φορές αρνητικές συνέπειες προκαλώντας επιπτώσεις:

- Στην οργανωσιακή λειτουργία
- Στο κόστος
- Στο εργασιακό ηθικό και την παρακίνηση
- Στην παραγωγικότητα
- Στις σχέσεις με τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερομένων

Ακόμα, η στρατηγική αυτή είναι χρονοβόρα και δεν εγγυάται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Στην περίπτωση, που τα αποτελέσματα αυτής είναι πενιχρά εφαρμόζεται η στρατηγική αποεπένδυσης, που αποτελεί μια πιο δραστική λύση.

Η στρατηγική αποεπένδυσης όμως αφορά τις μονάδες μίας επιχείρησης και όχι στις λειτουργίες της. Εφαρμόζεται, όταν η εταιρεία αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να υποστεί τις αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων, έτσι αποφασίζει να αποεπενδύσει μία μονάδα της και να θυσιάσει ένα μέρος της δύναμης της στην αγορά.

Μια στρατηγική ανόρθωσης θεωρείται απαραίτητη, όταν η απόδοση του οργανισμού βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο. Για παράδειγμα, όταν τα κέρδη δεν καλύπτουν το κόστος του κεφαλαίου του. Ομοίως, μία στρατηγική αποεπένδυσης πρέπει να εφαρμοστεί για τον ίδιο λόγο, με μόνη διαφορά ότι αφορά μία μονάδα της επιχείρησης και όχι ολόκληρη. Δηλαδή, όταν μια μονάδα απαιτεί περισσότερους πόρους και η επιχείρηση δεν διατίθεται να επενδύσει σε αυτή.

Μια εντελώς διαφορετική στρατηγική από τις δύο προηγούμενες, είναι αυτή της «αιχμάλωτης» επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες της οικονομικής ύφεσης, αναγκάζονται να εξαγοραστούν για να επιβιώσουν. Οι ασθενείς επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις των συνεργατών τους σε ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων, μετά την εξαγορά. Η στρατηγική αυτή δεν είναι απαραίτητα αρνητική, αφού μπορεί να επιφέρει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και σημαντική κερδοφορία.

Αφού έχουν δοκιμαστεί οι τρεις παραπάνω στρατηγικές και έχουν αποτύχει, εφαρμόζονται οι στρατηγικές ρευστοποίησης και χρεοκοπίας. Δύο στρατηγικές όμοιες, με τη διαφορά ότι η δεύτερη είναι μία πιο «βίαια» μορφή της πρώτης. Αυτές είναι η χειρότερη κατάληξη που έχει μία επιχείρηση, καθώς σημαίνουν τον τερματισμό της. Στη περίπτωση της ρευστοποίησης η επιχείρηση μπορεί να πουλήσει στην τρέχουσα τιμή τους κάποιες μονάδες της που έχουν ακόμα αξία στην αγορά. Από την άλλη, στην περίπτωση χρεοκοπίας, η επιχείρηση κηρύσσει πτώχευση που σημαίνει παράδοση της εταιρείας στο δικαστήριο με ταυτόχρονο διακανονισμό των οικονομικών υποχρεώσεων της.

Στις δύο πρώτες στρατηγικές της ανόρθωσης και της αποεπένδυσης είναι φανερό ότι η επιχείρηση προσπαθεί να επιβιώσει, περιορίζοντας τα κόστη και αλλάζοντας στοιχεία στη λειτουργία ή τη δομή της. Στην τρίτη μέθοδο, προτιμάται η εξαγορά της ώστε να προληφθούν οι χειρότερες εξελίξεις και να δοθεί μία ευκαιρία για τη συνέχιση της ύπαρξης της επιχείρησης, βέβαια ελλοχεύει και ο κίνδυνος αποτυχίας στο «πάντρεμα» των δύο επιχειρήσεων. Στις δύο τελευταίες στρατηγικές, φτάνει ο επιχειρηματίας όταν πλέον δεν μπορεί να κάνει κάτι για να επιβιώσει η εταιρεία.

Όλες οι στρατηγικές εφαρμόζονται εξαιτίας της έλλειψης πόρων, της μη κατάλληλης πρόληψης για την κρίση και της μείωση της ζήτησης. Όλα αυτά οδηγούν σε περιορισμό κόστους, απολύσεις, μείωση παραγωγικότητας, χαμηλό ηθικό εργαζομένων,

επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων και σε στρατηγικές κινήσεις που πρέπει να εφαρμοστούν έγκαιρα πριν οι οικονομικοί υποστηρικτές αποσυρθούν, τα ικανά στελέχη εγκαταλείψουν και οι ανταγωνιστές κερδίσουν έδαφος.

Μία εντελώς διαφορετική αντιμετώπιση της ύφεσης αποτελεί η επιχειρηματική στρατηγική εξωστρέφειας, η οποία δίνει έμφαση στις εξαγωγές προϊόντων και επενδύσεων. Μέσω αυτής εξασφαλίζεται μακροχρόνια κερδοφορία. Ίσως να είναι η μόνη διέξοδος των επιχειρήσεων από την οικονομική κρίση, βέβαια οι δραστηριότητες αυτές δεν δίνουν πρόσκαιρες ωφέλειες αλλά μελλοντική ανάπτυξη.

Είναι πασιδηλο ότι οι προαναφερόμενες στρατηγικές για τη διαχείριση των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης διαφέρουν με τη συμβατική τεϋλοριστική προσέγγιση. Συνοπτικά οι διαφορές αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα.<sup>33</sup>

<b>Συμβατική προσέγγιση -Τεϋλορισμός</b>	<b>Καινοτομική προσέγγιση-Προϊοντικού πακέτου</b>
Εστίαση στους παραδοσιακούς πελάτες και σε εκείνους των ανταγωνιστών.	Επέκταση σε νέους πελάτες, που αναζητούν νέες προϊοντικές ευκαιρίες.
Δραστική μείωση του κόστους σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.	Προσθήκη και διατήρηση προϊόντων που προσθέτουν αξία και απόρριψη εκείνων που δεν προσθέτουν.
Μείωση των τιμών για την προσέλκυση διατακτικών πελατών.	Διατήρηση των τιμών.
Δημιουργία έντονου ανταγωνισμού με ανταγωνιστές και άμεση ανταπόκριση στις προκλήσεις.	Προσέλκυση πελατών από άλλες αγορές και αδιαφορία για τον παραδοσιακό ανταγωνισμό.
Επίτευξη λειτουργικής αποδοτικότητας και περιορισμός των δαπανών με δημιουργικές ιδέες.	Πρωτοποριακές ιδέες στην προσφορά υψηλής προϊοντικής αξίας σε πελάτες και μη.
Προετοιμασία για επερχόμενη οικονομική κρίση.	Προετοιμασία για τη μελλοντική ανάκαμψη της οικονομίας.

<sup>33</sup> Αξαρχολόγλου Κ. & Paufler A., (2011), *Η στρατηγική διαχείρισης της κρίσης: Ξεπερνώντας τον Τεϋλορισμό*, άρθρο που δημοσιεύτηκε στο βιβλίο: *Το μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης*, Αθήνα, εκδ.: Καστανιώτη

### 3. Οι συνέπειες της Οικονομικής Ύφεσης στο Μάνατζμεντ και τη Διάσταση της Οργάνωσης στις Επιχειρήσεις.

#### 3.1. Συνέπειες της κρίσης στο Μάνατζμεντ και διαστάσεις αντιμετώπισης της που επηρεάζουν το Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων.

Το πότε και πόσο επηρέασε η οικονομική κρίση κάθε επιχείρηση διαφέρει σε κάθε μία. Μερικές επιχειρήσεις άρχισαν να αισθάνονται τον αντίκτυπο της επικείμενης κρίσης το 2007 πριν αυτή δηλωθεί επίσημα τον Μάιο του 2009. Άλλες δήλωσαν ότι αισθάνθηκαν τις επιπτώσεις πολύ αργότερα. Πλέον όλοι έχουν ήδη συνειδητοποιήσει το μέγεθος της οικονομικής κρίσης από τις δραματικές επιπτώσεις της στο επιχειρηματικό περιβάλλον και φυσικά στη κάθε επιχείρηση ξεχωριστά και αναζητούν τις αιτίες και προτείνουν τρόπους αντιμετώπισης των δυσμενών συνεπειών της.

Τα τελευταία χρόνια ύπαρξης της οικονομικής κρίσης είναι πολλά τα εμπόδια που εμφανίζονται στην επιχειρηματικότητα. Οι επιχειρηματίες πρέπει να ξεπερνούν τα εμπόδια αυτά, όμως πολλές φορές αποτυγχάνουν με αποτέλεσμα να βρίσκονται εγκλωβισμένοι στην ίδια τους την επιχείρηση και τελικά να πτωχεύουν. Τα εμπόδια αυτά συνήθως αφορούν το κεφάλαιο, τα χρηματικά διαθέσιμα, τις πωλήσεις, αφού οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα και μειώνονται τα ποσοστά κατανάλωσης στην αγορά αφού αγοράζουν μόνο για την κάλυψη των βασικών αναγκών τους όπως αναφέρθηκε και στον προηγούμενο κεφάλαιο.

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η ύφεση είχε σημαντικές επιδράσεις. Μία εταιρεία για παράδειγμα έχει δηλώσει ότι έχασε σημαντικά ποσά των χρημάτων της, αρκετές εταιρείες ανέφεραν μεγάλες και ξαφνικές μειώσεις σε παραγγελίες πελατών που δεν έχουν ανακτηθεί ακόμα. Παρατηρείται, ότι πολλές εταιρείες θεώρησαν ότι συνέβη κάτι ασυνήθιστο, καθώς δεν είχαν δώσει ιδιαίτερη σημασία στα προειδοποιητικά σημάδια πριν από την εμφάνιση της ύφεσης, αφού θεώρησαν πως θα είναι άλλη μία συνηθισμένη κρίση. Ωστόσο, δεν επηρεάστηκαν όλες οι εταιρείες με τον ίδιο τρόπο και στον ίδιο βαθμό. Κάποιες από τις επιχειρήσεις, στον τομέα των υπηρεσιών, θεώρησαν ότι ήταν πάντα σε μία κατάσταση όπου έπρεπε να διαχειριστούν μεγάλες διακυμάνσεις ζήτησης των επιχειρήσεων και ότι οι προκλήσεις της ύφεσης δεν ήταν πολύ διαφορετικές από πριν. Φυσικά, υπήρξαν και επιχειρήσεις που διαχειρίστηκαν τις επιπτώσεις της κρίσης έγκαιρα, με αποτέλεσμα να μην είναι τόσο σημαντική η επίδραση τους.



Η πίστωση, ο έλεγχος και η ταμειακή ροή αποτέλεσαν μεγάλα προβλήματα, ως απόρροια της οικονομικής ύφεσης και σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έλαβαν ορισμένες ενέργειες για τη βελτίωση της διαχείρισης της ταμειακής τους ροής και του κεφαλαίου κίνησης. Αυτή η περιοχή διαχείρισης κάποτε ήταν λιγότερο σημαντική, αλλά πλέον αποτελεί προτεραιότητα. Όπως ήταν αναμενόμενο, σε τέτοιου είδους σημαντικές καταστάσεις οι οργανισμοί μείωσαν τα αποθέματα ώστε να βελτιώσουν τα ταμειακά διαθέσιμα. Άλλες δύο περιοχές, που εστίασαν οι επιχειρήσεις για τη μείωση κόστους, είναι η μείωση των δαπανών με μείωση του προσωπικού ή/και των γενικών εξόδων.

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να μειώσουν τα γενικά έξοδα, καταφεύγουν στις εξής δράσεις:

- Προσωρινή ανατροπή μιας παραγωγικής ικανότητας.
- Μειωμένη χρήση συμβούλων και εξωτερικών υπηρεσιών.
- Μειωμένους προϋπολογισμούς κατάρτισης και εκπαίδευσης εργαζομένων.
- Μειωμένα έξοδα ταξιδιού και μεγαλύτερη χρήση τηλεδιασκέψεων.
- Περικοπές πρόσθετων παροχών και bonus στους εργαζομένους.
- Μείωση εξόδων διαφήμισης.
- Προσαρμογή χρόνου εργασίας.

Όταν μία κρίση κάνει την εμφάνισή της στον οργανισμό, παρουσιάζονται αλλαγές στην οργάνωση και στη διοίκηση. Τα στοιχεία που φανερώνουν την ύπαρξη της κρίσης μέσα σε αυτόν είναι:

- Η αμφισβήτηση της αυθεντίας της επιχείρησης.
- Η ατομία της διοίκησης.
- Η αύξηση των συγκρούσεων και των συνεδριάσεων.
- Η προσπάθεια από ορισμένα τμήματα και διευθύνσεις να λάβουν το έλεγχο.
- Η αναίρεση της ενιαίας ευθυγράμμισης των στόχων της επιχείρησης.
- Η μετάθεση της διαδικασίας λήψης ξεκάθαρων αποφάσεων.
- Η έλλειψη πληροφόρησης και τα προβλήματα επικοινωνίας.
- Η παραίτηση των στελεχών με υψηλή εξειδίκευση και αυτοπεποίθηση.
- Η απόκτηση νέων εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών από την αγορά εργασίας που αποτελεί μια δύσκολη υπόθεση.
- Η αύξηση απουσιών και ασθενειών του προσωπικού.

- Παρατηρείται αυξανόμενη επιθετικότητα, κουτσομπολιά, ψίθυροι και εχθρότητα στις συζητήσεις των εργαζομένων.

Οι επιπτώσεις της κρίσης στις επιχειρήσεις είναι σημαντικές και επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης τους. Εξαιτίας των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αλλάξουν δομικά και λειτουργικά στοιχεία τους, όπως και στρατηγικές. Σκοπός τους ήταν και είναι η αύξηση της οργανωσιακής ευελιξίας. Μέσω αυτής, επιτυγχάνεται αποκέντρωση και επιτάχυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, εξάλειψη της γραφειοκρατίας και μείωση των στρωμάτων της ιεραρχίας αλλά και βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες.

Οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης αλλάζουν συχνά την οργανωτική τους δομή, με την εφαρμογή στρατηγικών σμίκρυνσης όπως αναλύεται στην επόμενη ενότητα. Πραγματοποιούνται περικοπές στην ιεραρχική πυραμίδα, οι manager πρέπει να έχουν υπό την εποπτεία τους περισσότερους εργαζομένους και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες στη δουλειά τους. Με την κίνηση αυτή, η εξουσία και ο έλεγχος αποκτούν μεγαλύτερο εύρος, με αποτέλεσμα ο συντονισμός και η επικοινωνία να γίνονται δυσκολότερα.

Επιπροσθέτως, με τις μειώσεις σημαντικού αριθμού εργαζομένων οι δραστηριότητες και οι ευθύνες που έχει ο κάθε εργαζόμενος αυξάνονται. Παράλληλα, με αυτό όμως είναι πιθανό να παρουσιαστεί μείωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του κάθε εργαζόμενου εξαιτίας του φόρτου εργασίας και του εργασιακού άγχους που δημιουργείται.

Άλλα σημεία της δομής, στα οποία υπάρχουν συνέπειες είναι η λήψη αποφάσεων. Τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας δεν εμπιστεύονται τη λήψη αποφάσεων στην πρώτη γραμμή και έτσι αναλαμβάνουν τη λήψη κάθε είδους απόφασης. Βέβαια, αυτή η κίνηση αποσπά τα ανώτερα στελέχη από τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, τους στερεί τη δυνατότητα καινοτομικής προσέγγισης και δυναμικής ηγετικής παρουσίας. Ακόμα, παρουσιάζονται προβλήματα και στους υπόλοιπους εργαζομένους όπως συγκρούσεις λόγω της στενότητας των πόρων αλλά και το σύνδρομο των «επιβιωσάντων».

Ένα άλλο σημείο στο οποίο μία επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή είναι οι σχέσεις με τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερόντων. Η στάση των ομάδων αυτών κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης γίνεται επιφυλακτική, καθώς δεν αισθάνεται πάντοτε

ασφάλεια στις συνθήκες που επικρατούν σε μία επιχείρηση που έχει πληγεί από την κρίση.

Αν και με τη μείωση του προσωπικού, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν στενότερες σχέσεις με τους πελάτες, αφού οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έρχονται πλέον σε άμεση επαφή μαζί τους και τους εξυπηρετούν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα, η σχέση με κάποιους μπορεί να αλλάξει ή και να διακοπεί.

Όμως, το προσωπικό που παραμένει στις θέσεις εργασίας της επιχείρησης, έρχεται αντιμέτωπο με αυτό που αποκαλείται από τους ερευνητές «σύνδρομο των επιβιωσάντων». Σε αυτό το σύνδρομο, περιγράφονται τα αισθήματα των εργαζομένων και η επιρροή αυτών στην παραγωγικότητα τους. Το σύνδρομο αυτό δεν εκφράζεται από όλους με τον ίδιο τρόπο και στον ίδιο βαθμό. Μπορεί να εκφραστεί με έκπληξη, θυμό αγωνία, άγχος, καχυποψία απέναντι στη διοίκηση, ενδιαφέρον για τους πρώην συναδέλφους τους, μέχρι και με ενοχές ή ανακούφιση που έχουν ακόμα τη θέση εργασίας τους, φόβο και αγωνία για την μελλοντική ασφάλεια τους στην εταιρεία. Οι συμπεριφορές αυτές μπορεί να εκφράζονται μέσα από την μειωμένη παρακίνηση, την έλλειψη κινήτρων, τη πτώση του ηθικού, τη μειωμένη εμπιστοσύνη και δέσμευση στην εταιρεία.

Η κρίση ώθησε πολλές επιχειρήσεις σε επανατοποθέτηση πολλών από τις πρακτικές του μάνατζμεντ που χρησιμοποιήθηκαν σε μεγάλη έκταση στο παρελθόν. Στο νέο μάνατζμεντ ως προς τις αλλαγές που επιφέρει εξαιτίας της κρίσης μπορεί οι στόχοι να είναι διττοί. Από την μία γίνονται αλλαγές μέσω των περικοπών και από την άλλη μέσω καινοτομίας. Η καινοτομία αναφέρεται ως μια μορφή αλλαγής που παραπέμπει στην εισαγωγή κάτι νέου στον οργανισμό, όπως η υιοθέτηση νέων προϊόντων, διαδικασιών ή πρακτικών. Αφετέρου, οι αλλαγές μέσω περικοπών περιλαμβάνουν απολύσεις, πάγωμα προσλήψεων, περιορισμό παρεχόμενων υπηρεσιών, συγχωνεύσεις και άλλα.

Η μείωση του budget για εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί άλλη μία συνέπεια της ύφεσης στις επιχειρήσεις. Κάθε σύγχρονη επιχείρηση για να επιβιώσει στο πλέον έντονο ανταγωνιστικό και ασταθές περιβάλλον πρέπει να λειτουργήσει αποτελεσματικά, αποδοτικά και ευέλικτα. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις γνωρίζουν πόσο σημαντική είναι η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση και η δια βίου μάθηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, αφού αποτελεί τον κύριο παράγοντα που εξασφαλίζει την μακροχρόνια επιβίωση και την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού.

Μέσω της εκπαίδευσης, αναπτύσσονται οι δεξιότητες του ανθρωπίνου δυναμικού που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του. Αν και η εκπαίδευση θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων, οι συγκυρίες τις αναγκάζουν να μειώσουν τον προϋπολογισμό για την εκπαίδευση σε μεγάλο ποσοστό.

Μία ύφεση όμως μπορεί να ληφθεί και ως ευκαιρία για την επαναξιολόγηση του προσωπικού και των στελεχών, για την επιβράβευση των καλύτερων και ανάπτυξη όλων των εργαζομένων. Όμως οι επιχειρήσεις σπάνια εκμεταλλεύονται την ευκαιρία αυτή και οι περισσότερες στην προσπάθεια της περικοπής του κόστους καταφεύγουν στην ευκολότερη λύση, αυτή των περικοπών.

Επίσης, υπήρξαν περικοπές μισθών και πρόσθετων παροχών με σκοπό την προώθηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της μείωσης του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος. Οι οριζόντιες μειώσεις των μισθών έχουν υπερβεί το όριο στο οποίο έπρεπε να κυμαίνονται στην Ελλάδα. Δυστυχώς, οι εταιρείες συρρικνώνουν το πακέτο πρόσθετων παροχών σε σχέση με το παρελθόν όπου αποτελούσαν σημαντικό κομμάτι στην προσέγγιση υποψηφίων εργαζόμενων και στελεχών. Η μείωση των αποδοχών καθιστά μη ελκυστική μία επιχείρηση ως προς την διατήρηση υφισταμένων και την προσέγγιση νέων και ικανών υπαλλήλων. Όπως γίνεται αντιληπτό, οι παροχές βοηθούν τις εταιρείες στην εύρεση και επιλογή των καλύτερων υποψηφίων, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση του ποσοστού οικειοθελών αποχωρήσεων, άρα και μειωμένο κόστος αντικατάστασης και εκπαίδευσης νέου προσωπικού.

### 3.2. Συνέπειες της κρίσης στην Οργάνωση των επιχειρήσεων και διαστάσεις αντιμετώπισης της που επηρεάζουν την Οργανωσιακή λειτουργία των επιχειρήσεων.

Η κρίση είναι μία περίοδος που δίνει σε μία επιχείρηση την δυνατότητα να αναζητήσει και να αντιμετωπίσει όλες εκείνες τις αναδιοργανωτικές ευκαιρίες που μπορούν να μεγιστοποιήσουν την αξία της. Οι δυνατότητες για αναδιοργάνωση αναφέρονται στην εσωτερική και εξωτερική βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Η εσωτερική αφορά την ορθολογική αντιμετώπιση του κόστους παραγωγής, την τιμολογιακή πολιτική, το μάρκετινγκ, την ποιότητα και το εύρος των προϊόντων/υπηρεσιών. Από την άλλη, η εξωτερική αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην επέκταση σε νέες αγορές, την αναδιοργάνωση των υπάρχοντων περιουσιακών στοιχείων, τις

συγγωνεύσεις, τις εξαγορές κ.λπ. Στο παρόν κεφάλαιο θα δοθεί έμφαση στις συνέπειες της οικονομικής κρίσης στην εσωτερική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων.

Γενικότερα, εξαιτίας των συνεπειών της οικονομικής ύφεσης πραγματοποιούνται αλλαγές στην οργανωτική δομή των οργανισμών, όπως :

- Ο επανασχεδιασμός της εργασίας, δηλαδή αλλαγές που αφορούν το περιεχόμενο ή την οργάνωση των εργασιών που εκτελούν οι εργαζόμενοι, αλλά και στον κατακερματισμό ή την σύμπτυξη έργων.
- Μεταβολή της τυπικής μορφής/δομής της οργάνωσης, που αφορά αλλαγές στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Αλλαγές στην εξουσία, στις αρμοδιότητες, στα τμήματα και αναδιοργάνωση των τομέων ώστε να δημιουργούνται ή να απαλείφονται θέσεις εργασίας.
- Αλλαγές αναφορικά με τα μέλη της οργάνωσης, όπως προσλήψεις, μεταθέσεις, προαγωγές και απολύσεις εργαζομένων. Αυτές εστιάζουν στις εργασιακές συνθήκες των ατόμων αλλά και στις τακτικές που χρησιμοποιούνται.
- Αλλαγές στην κοινωνική οργάνωση και τη δομή της. Αναφέρονται στις αλλαγές που γίνονται στις ήδη υπάρχουσες ομάδες εργαζομένων και λαμβάνονται μέτρα για την δημιουργία καλύτερων σχέσεων. Δηλαδή αφορούν κυρίως την οργανωτική κουλτούρα.

Συγκεκριμένα, οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, οδηγούν τις επιχειρήσεις στη εφαρμογή στρατηγικών συρρίκνωσης που οδηγούν σε εσωτερικές αλλαγές όσον αφορά την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Σκοπός τους μέσω των τεχνικών αυτών είναι η αύξηση της οργανωσιακής ευελιξίας, όπως ειπώθηκε παραπάνω.

Σημαντικές είναι οι επιπτώσεις της στον κλάδο του ανθρωπίνου δυναμικού. Πολλοί εργαζόμενοι έχασαν την εργασία τους καθώς οι επιχειρήσεις κατέφυγαν σε μείωση του προσωπικού μέσω απολύσεων ή εξαιτίας του τερματισμού λειτουργίας τους. Άλλη μία συνέπεια είναι το πάγωμα των προσλήψεων, ο εργοδότης διακόπτει τη συνεργασία με τους υπαλλήλους για όλες τις δευτερεύουσες θέσεις και αναθέτει στους υπάρχοντες υπαλλήλους περισσότερες εργασίες μέσω της αναδόμησης των τμημάτων, ώστε να επιτυγχάνεται η ουσιαστική εξυπηρέτηση των πελατών. Ακόμα, κάποιες θέσεις εργασίας μπαίνουν σε αναμονή όταν δεν κρίνονται αναγκαίες για την εκτέλεση των βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Πρώτα από όλα, πλήττονται τα στελέχη της μεσαίας γραμμής, τα οποία απομακρύνονται καθώς απαλείφεται η βαθμίδα τους από την ιεραρχία αλλάζοντας το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μάνατζερ (πρώτης γραμμής) που απομένουν στις υψηλότερες θέσεις της δομής να έχουν υπό την εποπτεία τους περισσότερους εργαζόμενους, οι οποίοι θα πρέπει να αναφέρονται σε αυτούς.

Έτσι, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν περισσότερες εργασίες και ευθύνες μέσα στον οργανισμό καθώς καλούνται πλέον να καλύπτουν και άλλες θέσεις εργασίας πέρα από την δική τους. Ουσιαστικά υποχρεώνονται να λειτουργούν υπό διαφορετικές συνθήκες, δηλαδή χειρίζονται περισσότερα γνώριμα και μη, θέματα και διοικούν περισσότερους ανθρώπους. Ακόμα, αναλαμβάνουν άγνωστα καθήκοντα για τα οποία πρέπει να έχουν προετοιμαστεί.

Επίσης, στο οργανωτικό σχήμα παρουσιάζονται αλλαγές στον τρόπο λήψης αποφάσεων. Με τις απολύσεις που πραγματοποιήθηκαν στις επιχειρήσεις, η λήψη αποφάσεων τελικά μπορεί να μην οδηγηθεί στην αποκέντρωση που είναι ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων, αλλά αντίθετα να συγκεντρωθεί στο ανώτατο στέλεχος της εταιρείας. Με λίγα λόγια, εμφανίζεται συγκέντρωση της εξουσίας αλλά και του ελέγχου. Έτσι το εύρος ελέγχου για τους μάνατζερ γίνεται μεγαλύτερο. Ακόμη, γίνεται αντιληπτό ότι τα στελέχη με υψηλές ικανότητες εγκαταλείπουν την επιχείρηση, ο φόρτος εργασίας τους αυξάνεται σημαντικά, δεν υπάρχει εσωτερική επικοινωνία, ούτε ροή πληροφοριών και ο συντονισμός των επιμέρους τμημάτων και διευθύνσεων χειροτερεύει. Επιδείνωση παρουσιάζει και η σχέση μισθού-απόδοσης.

Οι αλλαγές στην οργανωτική δομή πρέπει να πραγματοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε η μετάβαση στελεχών και εργαζομένων στο νέο σχήμα να είναι ομαλή. Αυτό επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση των στελεχών πριν αναλάβουν τους νέους ρόλους. Είναι πασιφανές, πως αν δεν υπάρχει πρόβλεψη για την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων που βοηθούν του εργαζόμενους που απομένουν στην επιχείρηση να ανταποκριθούν στις νέες εργασιακές συνθήκες, θα προκύψουν σημαντικά λειτουργικά προβλήματα στον οργανισμό.

### 3.3. Μέσα από ποιες διαστάσεις (μεταβλητές) ερευνάται η Οργανωσιακή Λειτουργία στα πλαίσια της Οικονομικής Ύφεσης.

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι λογικό τόσο το μέγεθος των οργανισμών, όσο και η διάρθρωση της απασχόλησης, οι εταιρικοί στόχοι, το είδος και το περιεχόμενο των δεξιοτήτων, η ιεραρχία, οι εταιρικές στρατηγικές και συνθήκες να αναπροσαρμόζονται, ώστε οι υγιείς και ευέλικτες επιχειρήσεις να μπορέσουν να επιβιώσουν. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να εφαρμόσουν αλλαγές στο οργανωσιακό τους πλαίσιο, με διαδικασίες που θα οδηγήσουν την παρούσα κατάσταση στην επιθυμητή, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας τους. Άλλος ένας στόχος τους, είναι η εύρεση νέων και εξελιγμένων τρόπων χρησιμοποίησης των πόρων και των δυνατοτήτων που κατέχουν για τη βελτίωση της οργανωσιακής τους ικανότητας ώστε να επιτύχουν τη δημιουργία αξίας και απόδοσης.

Όλα τα παραπάνω αναλύθηκαν εκτενέστερα στις προηγούμενες ενότητες, το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στις διαστάσεις-μεταβλητές, μέσω των οποίων διερευνάται η οργανωσιακή λειτουργία και οι επιρροές αυτών κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης.

Καθοριστικό ρόλο σε περιόδους κρίσεων έχει η ηγεσία, αφού καλείται να αποφύγει μία επερχόμενη κρίση ή να διαχειριστεί μία υπάρχουσα όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Όμως πολλές φορές η ηγετική ομάδα αντιδρά με λανθασμένο τρόπο, διότι προσπαθεί να επιλύσει τα προβλήματα με βεβιασμένες και αποσπασματικές ενέργειες. Η ηγεσία εστιάζει την προσοχή σε ελέγχους στα έξοδα του οργανισμού αντί να δίνει την απαραίτητη βαρύτητα και φροντίδα στο ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει. Όπως μελετάται στο ερευνητικό κομμάτι του επόμενου κεφαλαίου, οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι επηρεάζουν την αποδοτικότητα. Ο παράγοντας άνθρωπος είναι το «κλειδί» ώστε μία κρίση να εξελιχθεί σε ευκαιρία και να μη παραμείνει απειλή.

Κατά καιρούς, έρευνες έχουν δείξει ότι η εφαρμογή και η εστίαση της προσοχής των επιχειρήσεων στις στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης επηρεάζουν σημαντικά το ηθικό των εργαζομένων, καθώς φοβούνται για το ενδεχόμενο των περικοπών των θέσεων εργασίας μελλοντικά, έτσι γίνονται λιγότερο πιστοί στην επιχείρηση ενώ μειώνεται το ενδιαφέρον τους για βελτίωση. Συνήθως, οι ομάδες της διοίκησης εφαρμόζουν προγράμματα συρρίκνωσης χωρίς να ανταλλάξουν απόψεις με τους εργαζομένους, μη εφαρμόζοντας το συμμετοχικό μοντέλο. Οι εργαζόμενοι συχνά

έχουν ελλιπή πληροφόρηση για τις νέες στρατηγικές, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο την αβεβαιότητα που νιώθουν, με αποτέλεσμα να παύουν να έχουν προσδοκίες, να είναι απαισιόδοξοι για το μέλλον τους σε μία θέση εργασίας και να μην αποδίδουν.

Όλα τα παραπάνω έχουν μακροχρόνιες και αρνητικές συνέπειες στη λειτουργικότητα και την οργάνωση της επιχείρησης. Η κάθε προσπάθεια για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας αποτυγχάνει, εξαιτίας της χαμηλής παρακίνησης και αφοσίωσης του ανθρωπίνου δυναμικού. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ενεργός συμμετοχή και η πίστη των εργαζομένων στις δυσμενείς συνθήκες και στους τρόπους αντιμετώπισης τους.

Ο άνθρωπος όπως είναι γνωστό, είναι ένα κοινωνικό όν, αυτό σημαίνει ότι επιδιώκει τη δημιουργία επαφών, την ανταλλαγή απόψεων και να γίνεται καλύτερος. Είναι στη φύση του να μην είναι μόνος και να έχει ανάγκη τη συντροφικότητα. Όπως υποστηρίζεται και από τον Maslow πέρα από τις βιοτικές ανάγκες, το άτομο έχει και κοινωνικές, χρειάζεται παρέα και κοινωνικές σχέσεις.

Έτσι οι εργαζόμενοι, μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον αναπτύσσουν σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ανώτερους τους, αλλά και με άτομα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις τους ωφελούν σε πολλά επίπεδα και κυρίως τους διευκολύνουν να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις, όπως η οικονομική κρίση. Για το λόγο αυτό, μέσω των ερευνητικών ερωτημάτων που θέτονται παρακάτω ερευνάται το κλίμα συναγωνισμού και η ομαδικότητα στα τμήματα των ελληνικών επιχειρήσεων και πως αυτό επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων.

Σε μία περίοδο όπου επικρατεί η ανασφάλεια και η αμφιβολία, είναι απαραίτητη η έμπνευση ενός οράματος, η έμφαση στις αξίες του οργανισμού και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της πίστης των εργαζομένων στην επιχείρηση και την αποστολή της. Οι εργοδότες πλέον κατανοούν ότι όταν δεν προσφέρουν ασφάλεια και καθοδήγηση στους εργαζομένους τους, όπως πριν την εμφάνιση της οικονομικής ύφεσης, το προσωπικό χάνει την εμπιστοσύνη του προς την επιχείρηση. Όπως υποστηρίζεται από τον Sparrow η εμπιστοσύνη και η δέσμευση στον εργοδότη, έχει πλέον αντικατασταθεί από τη δέσμευση στο επάγγελμα και τους συναδέλφους αποτελώντας το «νέο



ψυχολογικό συμβόλαιο»<sup>34</sup>. Λαμβάνοντας υπόψιν αυτό οι οργανισμοί προσπαθούν να χτίσουν σχέσεις και να προωθήσουν το δέσιμο μεταξύ συναδέλφων. Τα ανώτερα στελέχη αντίστοιχα, αισθάνονται δέσμευση απέναντι στο επάγγελμα και την καριέρα τους.

Οι σχέσεις του εργαζομένου με τους συναδέλφους του επηρεάζει την εξέλιξη και την καριέρα του. Όσο πιο επικοινωνιακός και συνεργατικός είναι, τόσο καλύτερες είναι οι σχέσεις που θα έχει με τους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχείρησης και αυτό θα τον βοηθήσει στην επαγγελματική του ανάπτυξη. Οι εργασιακές σχέσεις τόσο μεταξύ των υφισταμένων όσο και με τους προϊστάμενους τους επηρεάζουν την αφοσίωση και την εξέλιξη τους.<sup>35</sup> Από την άλλη, τον αθέμιτο ανταγωνισμό και την επιθετικότητα μπορούν να προκαλέσουν οι αρνητικές σχέσεις μεταξύ του εργατικού δυναμικού. Η επιθετική συμπεριφορά μπορεί να προέλθει από την σύγκριση που οι εργαζόμενοι κάνουν ενδεχομένως με τους συναδέλφους τους, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μη απολαβής των ίδιων προνομίων.

Οι μάνατζερ είναι η αντανάκλαση της επιχείρησης ως προς τους υφισταμένους. Είναι υπεύθυνοι για την πληροφόρηση, τον έλεγχο, τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων. Η ποιότητα της σχέσης τους συμβάλλει στις αποφάσεις του μάνατζερ και στην αξιολόγηση που παραδίδει αναφορικά με τη συμπεριφορά και την απόδοση των υφισταμένων του.<sup>36</sup> Σε έρευνα των Laundry et al (2014), παρατηρήθηκε ότι όταν υπάρχει ισχυρή δέσμευση από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους η συνεργασία μεταξύ τους είναι καλύτερη, η απόδοση τους βελτιώνεται, η συναισθηματική εξάντληση ελαχιστοποιείται και επιτυγχάνεται δέσμευση από την μεριά των υφισταμένων.

Μια ακόμα τάση των οργανισμών στην οικονομική ύφεση, είναι η προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας με λιγότερους εργαζόμενους. Όμως, οι εργαζόμενοι στην περίπτωση αυτή είναι υποχρεωμένοι να αναλαμβάνουν και να εκτελούν περισσότερα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Άρα το εργατικό δυναμικό που απομένει ή

---

<sup>34</sup> Sparrow, P.R, Hesketh, A., Cooper, C.L, & Hird, M., (2009), *Leading HR*, Palgrave Macmillan.

<sup>35</sup> Thomson, M. & Heron, P., (2005), *The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment*. International Journal of Human Resource Management, 16, 383–404.

<sup>36</sup> Bakar, H., & McCann, R.M. (2015). *An Examination of Leader-Member Dyadic Politeness of Exchange and Servant Leadership on Group Member Performance*. International Journal of Business Communication

εισέρχεται στην επιχείρηση πρέπει να είναι ευέλικτο και ικανό να εκτελεί πολλαπλές εργασίες.<sup>37</sup> Όμως ένα ερώτημα που δημιουργείται στους εργαζόμενους και τα στελέχη υπό τις συνθήκες αυτές, είναι αν βρίσκονται οι κατάλληλοι εργαζόμενοι, με τις απαραίτητες δεξιότητες, στις κατάλληλες θέσεις όπως θα μελετηθεί.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η προσέλκυση και η διατήρηση ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού, με μία ευέλικτη προσέγγιση της στελέχωσης, είναι το ιδανικό για να ανταπεξέρχεται η επιχείρηση στις αιφνίδιες προκλήσεις της οικονομικής ύφεσης.<sup>38</sup> Βέβαια, οι εταιρείες αναγνωρίζουν την έλλειψη υψηλής ποιότητας υποψηφίων και συνεπώς πρέπει να βασιστούν στο ήδη υπάρχον δυναμικό τους και λιγότερο στην αγορά. Ακόμα, στηρίζονται στα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων πριν λάβουν τα ανάλογα μέτρα για τις οργανωσιακές αλλαγές, με σκοπό την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων. Τα συστήματα αξιολόγησης είναι αξιόπιστα και εντοπίζουν τους υπαλλήλους με υψηλή απόδοση, συνεισφέρουν στην προστασία και τη διατήρηση των πολύτιμων ικανοτήτων και δικαιολογούν τυχόν απολύσεις βάσει της χαμηλής απόδοσης.

Ακόμη είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, οι επιχειρήσεις που αναγκάζονται να κάνουν περικοπές του προσωπικού, αντιμετωπίζουν συνήθως το ενδεχόμενο, οι περισσότεροι από τους «επιβιώσαντες» υπαλλήλους να είναι μάνατζερ και ελάχιστοι να είναι ικανοί διαχειριστές. Πρέπει λοιπόν, να προσχεδιάζονται η μείωση του προσωπικού, η διατήρηση των ικανότερων και η προσέλκυση νέων υποψηφίων. Καθώς, οι εργαζόμενοι με υψηλές ικανότητες έλκονται από εργοδότες με ισχυρά κεφάλαια και καινοτόμες ιδέες. Έτσι μία παγκόσμια έρευνα της Mercer, καταδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να προσλαμβάνουν «ταλέντα», παρά τις μειώσεις σε προσλήψεις και μισθούς. Αυτό συμβαίνει διότι οι εταιρείες χρειάζονται εργαζόμενους με δεξιότητες και ικανότητες στις θέσεις εργασίας για να εφαρμόζουν αποτελεσματικά στρατηγικές κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης αλλά και μετά την ανάκαμψη της.

---

<sup>37</sup> Heraty, N. & Morley, M., (1998) *Training and development in the Irish context: responding to the competitiveness agenda?*, Journal of European Industrial Training, Vol. 22 Issue: 4/5, pp.190-204, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://doi.org/10.1108/03090599810217439>

<sup>38</sup> Hosking, D.M & McNamee, S., (2012) *Research and Social Change: A Relational Constructionist Approach*, New York, Routledge.

Είναι γνωστό ότι, η οικονομική κατάσταση της εταιρείας επηρεάζει τον εργαζόμενο, έτσι τα στελέχη με υψηλές ικανότητες εγκαταλείπουν την επιχείρηση όταν αυτή έχει μία αρνητική πορεία και δεν νιώθουν ότι μπορούν να εξελιχθούν επαγγελματικά και να επιτύχουν στη καριέρα τους. Ακόμα, η μη ευνοϊκή οικονομική της πορεία δυσκολεύει τις διαπραγματεύσεις σε θέματα μισθών και προαγωγής. Σύμφωνα με τους Fillipkowski και Johnson (2008), υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της έλλειψης προοπτικών προαγωγής και των χαμηλότερων επιδόσεων. Το αποτέλεσμα της έρευνας τους, υποδηλώνει πόσο σημαντικές είναι οι ευκαιρίες προαγωγής για την επιχείρηση, διότι αποτελούν κίνητρο για την αύξηση της προσπάθειας των υπαλλήλων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και την ανάπτυξη τους. Για αυτό αποτελεί μία από τις μεταβλητές του ερευνητικού μέρους της εργασίας αυτής.

Άλλη μία σημαντική μεταβλητή είναι οι εσωτερικές ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αναγνώριση και η εκτίμηση της προσφοράς τους, που συμβάλλουν σημαντικά στην παρακίνηση των εργαζομένων, στην αύξηση της παραγωγικότητας, της απόδοσης, του ηθικού, της ικανοποίησης και του ενδιαφέροντος τους για την εργασία. Σε μελέτη που πραγματοποίησαν οι Sarwou και Abugre (2013) σε ιδιωτικούς οργανισμούς, αποδείχθηκε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν ήταν ικανοποιημένοι με την αναγνώριση που λαμβάνουν στη δουλειά τους. Άλλες έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της αναγνώρισης προσφοράς της εργασίας και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων, αλλά και της αποδοτικότητας τους.<sup>39</sup>

Επιπλέον, αναγνωρίζεται ότι οι ανταμοιβές που παρέχουν οι οργανισμοί στους υπαλλήλους, αποτελούν το βασικότερο κριτήριο για την παραμονή τους σε αυτούς στην περίπτωση που ανήκουν ήδη στο εργατικό δυναμικό ή για την προσέλκυση τους. Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στα οικονομικά δεδομένα της σύγχρονης πραγματικότητας, υιοθετούν εναλλακτικές μορφές ανταμοιβών, όπως η υποστήριξη των εργαζομένων, η αναγνώριση της προσφοράς τους, η δυνατότητα

---

<sup>39</sup> Gkorezis, P., & Petridou, E., (2008), *Employees' psychological empowerment via intrinsic and extrinsic rewards*, Academy of Health Care Management Journal 4 (1), 17, εκδ.: Jordan Whitney Enterprises Inc

ανάληψης πρωτοβουλιών και η επιλογή από ένα πακέτο πρόσθετων μη οικονομικών παροχών.<sup>40</sup>

Το οργανωσιακό πλαίσιο των επιχειρήσεων και πως αυτό επηρεάζεται από τις επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης, είναι ένα ερώτημα που απασχολεί πολλούς ερευνητές. Έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες για διάφορους τομείς της οργάνωσης, οι πιο ενδιαφέρουσες αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι διαστάσεις που ασκούν επιρροή στη αναδιαμόρφωση της οργάνωσης μίας επιχείρησης είναι ποικίλες, επιλέχθηκαν στην παρούσα εργασία να αναφερθούν οι σημαντικότερες και εκείνες που θα δώσουν απαντήσεις στο ερευνητικό μέρος που παρουσιάζεται παρακάτω.

---

<sup>40</sup> Blyth, M., (2009), *Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan* 1st Edition, Kindle Edition.

## Μέρος 2<sup>ο</sup>: Η έρευνα

### 4. Η μεθοδολογία της Έρευνας Πεδίου για τη λειτουργία της Οργάνωσης σε περίοδο παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης.

#### 4.1. Βασικά ερωτήματα που στηρίζουν και καθοδηγούν την έρευνα.

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης. Η εκπόνηση της μελέτης στηρίχθηκε τόσο σε βιβλιογραφική έρευνα, όσο και σε έρευνα πεδίου μέσω ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου θα παρουσιαστούν στο έκτο (6<sup>ο</sup>) κεφάλαιο.

Το βασικότερο ερώτημα που μας οδήγησε στην διεξαγωγή της έρευνας αυτής είναι «Στη βάση ποιας επιχειρησιακής λογικής προσδιορίζεται η λειτουργική οργάνωση των επιχειρήσεων, όπως την βιώνουν στην καθημερινή εργασιακή τους πραγματικότητα οι εργαζόμενοι, στα πλαίσια της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης της ελληνικής αγοράς;». Το βασικό αυτό ερώτημα διέπει το συνολικό πλαίσιο της έρευνας πεδίου και διαμορφώνει και το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στο παράρτημα, με τις ερωτήσεις 20.1 έως 20.18. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με σκοπό να απαντήσει στο παραπάνω ερευνητικό ερώτημα.

Τα επιμέρους ερωτήματα της έρευνας διαρθρώνονται ως εξής:

- ◆ «Το σύνολο των μεταβλητών που ενεργοποιούνται ερευνητικά για να απαντηθεί το βασικό ερώτημα παραμένει «αταξινόμητο» ή σχηματίζονται ιδιαίτερες κατηγορίες μεταβλητών που οδηγούν στην ανάδυση νέων μεταβλητών (λανθάνουσες μεταβλητές ή αλλιώς παράγοντες) που δίνουν τη δυνατότητα στη διαφοροποιημένη αντίληψη και κατανόηση των ερευνητικών μας αποτελεσμάτων;»

Το ερώτημα αυτό αιτιολογεί τη χρήση της παραγοντικής ανάλυσης (Factor Analysis) για την εξαγωγή των στατιστικών αποτελεσμάτων της έρευνας.

- ◆ «Οι συμμετέχοντες στην έρευνα εκδηλώνουν μια «απαντητική» συμπεριφορά απέναντι στις μεταβλητές που καλούνται να χειριστούν ή αντίθετα με τις διαφοροποιημένες θέσεις τους απέναντι στις μεταβλητές (ερωτήσεις) αυτές

διαμορφώνουν ιδιαίτερες ομάδες θέσεων που προσδιορίζουν και την κύρια ερμηνεία του βασικού ερωτήματος που έχει ήδη τεθεί;».

Το ερώτημα αυτό αιτιολογεί την ανάλυση ομάδων (Cluster Analysis) που χρησιμοποιείται στην έρευνα.

#### 4.2. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Στους συμμετέχοντες της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα τέλη του 2017, δημιουργήθηκε και δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο γενικών χαρακτηριστικών, που αποτελείται από δεκαεννέα ερωτήσεις (19), που περιλαμβάνουν διαφορετικές κατηγορίες στοιχείων. Όπως, προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση), το επίπεδο σπουδών και στοιχεία που αφορούν την εργασιακή κατάσταση, όπως η θέση στην οποία εργάζεται ο καθένας μέσα στην επιχείρηση, τα έτη της συνολικής εργασίας, τα χρόνια που εργάζεται στον συγκεκριμένο οργανισμό ή θέση, τον κλάδο απασχόλησης του κλπ.

Επιπλέον, περιλαμβάνονται ερωτήματα που έχουν ως μεταβλητή τη παρατεταμένη οικονομική ύφεση και πως η κατάσταση αυτή επηρέασε τον οργανισμό που εργάζεται ο κάθε συμμετέχων ως προς τις συνέπειες στον οργανισμό, τη στάση των εργαζόμενων απέναντι στην εργασία, την αξιολόγηση του τρόπου αντιμετώπισης των εργασιακών ικανοτήτων, την ικανοποίηση των ερωτηθέντων ως προς την πορεία της καριέρας τους, την αξιολόγηση των προσωπικών επαγγελματικών φιλοδοξιών τους και την δέσμευση που αυτοί αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό που εργάζονται μετά την εμφάνιση της οικονομικής ύφεσης.

Έπειτα, διαμορφώνεται το κύριο ερευνητικό ερώτημα στο οποίο καλούνται να απαντήσουν οι συμμετέχοντες αναφορικά με το πώς η παρατεταμένη οικονομική ύφεση επηρεάζει την οργανωσιακή λειτουργία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, με τη χρήση της κλίμακας Likert. (Βλ. Παράρτημα 1)

Η βαθμολογία των μεταβλητών στο βασικό ερωτηματολόγιο της έρευνας για τις οργανωσιακές λειτουργίες κυμαινόταν από το 1-100, με την παρακάτω αντιστοιχία:

- 1-9= καθόλου (1= απόλυτα καθόλου),
- 10-19=πάρα πολύ λίγο,
- 20-29=πολύ λίγο,

- 30-39=λίγο,
- 40-49=μέση κατάσταση με τάση προς το λίγο,
- 50-59= μέση κατάσταση με τάση προς το πολύ,
- 60-69= πολύ,
- 70-79= αρκετά πολύ,
- 80-89= σημαντικά πολύ,
- 90-100= πάρα πολύ (100=απόλυτα).

#### 4.3. Η πραγματοποίηση της έρευνας πεδίου.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα με αποστολή του ερωτηματολογίου σε ένα δείγμα δέκα εργαζομένων και στελεχών σε διαφορετικά είδη οργανισμών, ώστε να διαπιστωθεί εάν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα κατανόησης. Από την διαδικασία αυτή δεν παρουσιάστηκε κάποιο πρόβλημα, έτσι συνεχίστηκε η αποστολή του σε ηλεκτρονική μορφή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Με αυτό τον τρόπο συμπληρώθηκαν 217 ερωτηματολόγια. Για την ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή εφαρμογή της Google, Google Docs. Τα ερωτηματολόγια επιστρέφονταν ανώνυμα και η επεξεργασία των απαντήσεων των συμμετεχόντων έγινε με το SPSS. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται και αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια.

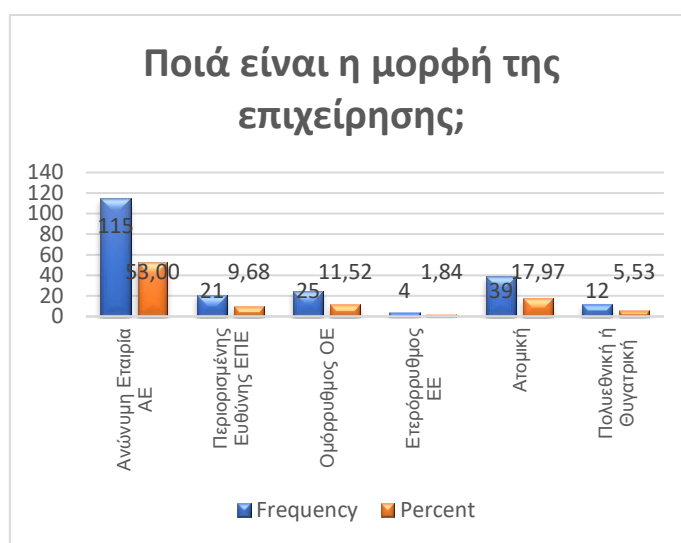
#### 5. Παρουσίαση των κύριων χαρακτηριστικών του δείγματος της έρευνας.

Στην παρούσα έρευνα πεδίου η επιλογή του δείγματος ήταν τυχαία για την αποφυγή της δημιουργίας ανισοτήτων ως προς την προέλευση των ερωτώμενων. Συμμετείχαν εργαζόμενοι και στελέχη από όλες τις μορφές επιχειρήσεων, από όλη την Ελλάδα. Όλοι οι εργαζόμενοι του δείγματος ήταν εν ενεργεία μέσα στις επιχειρήσεις και κατείχαν θέσεις, ιδιοκτήτη/συνιδιοκτήτη, διευθυντή, στελεχών/προϊσταμένων, υπαλλήλων, τεχνικών προσώπων και εργατών/βοηθητικού προσωπικού. Η έρευνα απευθύνθηκε στις ηλικιακές ομάδες από 20 έως 66 ετών, ανεξαρτήτου φύλου.

## 6. Παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων της έρευνας.

### 6.1. Ανάλυση γενικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών.

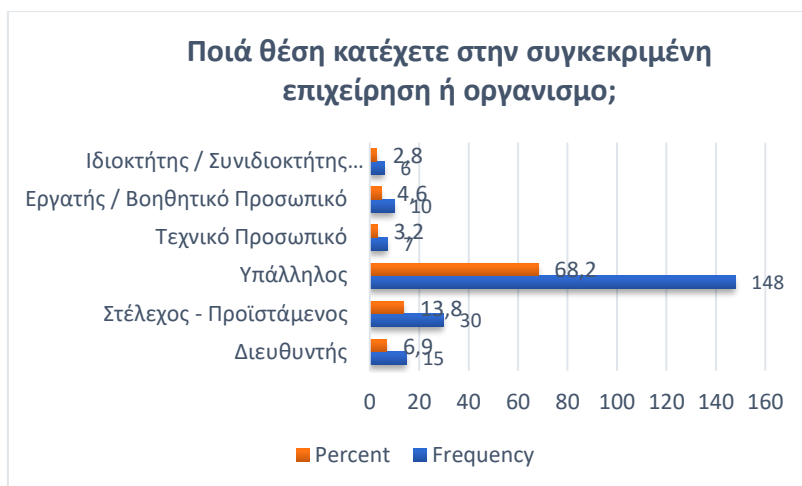
Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 217 εργαζόμενοι και στελέχη επιχειρήσεων, εκ των οποίων οι 115 απασχολούνται σε Ανώνυμη εταιρεία Α.Ε (53%) , οι 39 σε Ατομική επιχείρηση (18%), οι 25 σε Ομόρρυθμη Ο.Ε (11,5%), οι 21 σε Περιορισμένης Ευθύνης ΕΠΕ (9,7%), οι 12 σε Πολυεθνική ή θυγατρική (5,5%) και οι 4 σε Ετερόρρυθμη Ε.Ε. (1,8%). Σε ένα από τα ερωτηματολόγια η ερώτηση δεν απαντήθηκε.



Διάγραμμα 3 Ποσοστιαία κατανομή της μορφής της επιχείρησης.

Οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους (68,2%) ήταν απλοί υπάλληλοι μέσα στην επιχείρηση, το 13,8% κατείχαν θέση στελεχών ή προϊσταμένων, το 6,9% θέση διευθυντή, το 4,6% αποτελεί το βοηθητικό προσωπικό, το 3,2% το τεχνικό προσωπικό και μόλις το 2,8% των συμμετεχόντων ήταν ιδιοκτήτες ή συνιδιοκτήτες ενός οργανισμού. Στην ερώτηση αυτή απουσιάζει μία απάντηση.





Διάγραμμα 4 Κατανομή θέσεων εργασίας.

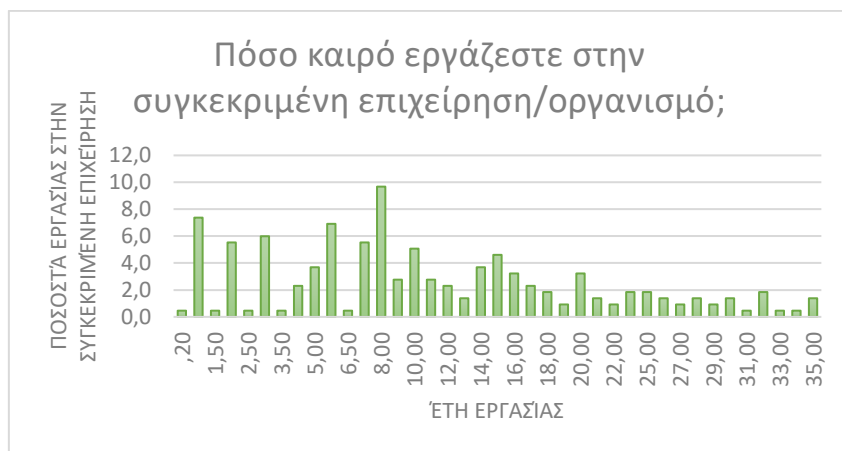
Σχετικά με τα έτη πραγματικής ενεργής εργασίας, των οποίων οι τιμές κυμαίνονται από 2 μήνες έως 35 έτη, το υψηλότερο ποσοστό βρίσκεται στα 15 έτη ενεργής εργασίας και αποτελεί το 10,1% του δείγματος, το 6,5% ακολουθεί στα 8 έτη και τα χαμηλότερα ποσοστά βρίσκονται στα 5.5 , 3.5, 3, 2, 33 και 34 χρόνια. Στα 35 χρόνια εργασίας βρίσκεται μόλις το 3,7%, δηλαδή 8 ερωτώμενοι οδεύουν προς τη συνταξιοδότηση.



Διάγραμμα 5 Ποσοστιαία κατανομή ενεργής εργασίας ανά έτη

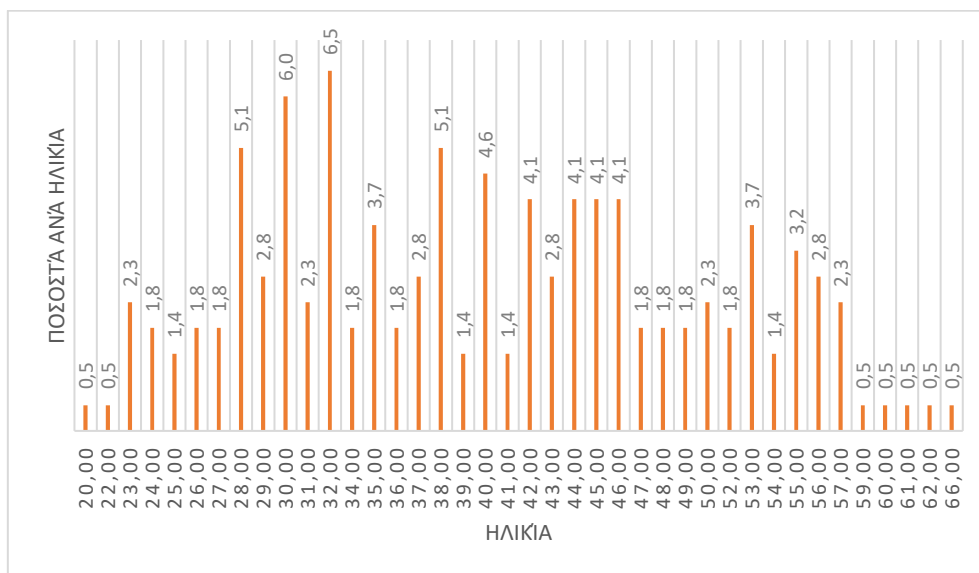
Όσον αφορά τα χρόνια εργασίας στον οργανισμό που το δείγμα εργάζεται την παρούσα στιγμή, την υψηλότερη τιμή έχουν τα 8 έτη προϋπηρεσίας σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό με ποσοστό 9,7% και ακολουθεί το 1<sup>ο</sup> έτος εργασίας με 7,4%. Μετά τα 20 έτη τα ποσοστά δείχνουν να κυμαίνονται σε χαμηλές τιμές. Οι εργαζόμενοι του δείγματος δείχνουν συγκέντρωση στα 5 με 18 χρόνια, αποδεικνύοντας ότι οι

επιχειρήσεις διατηρούν μέρος του προσωπικού τους όπως και ότι οι εργαζόμενοι δεν αλλάζουν εύκολα εργασία.



Διάγραμμα 6 Ποσοστιαία κατανομή ετών εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση

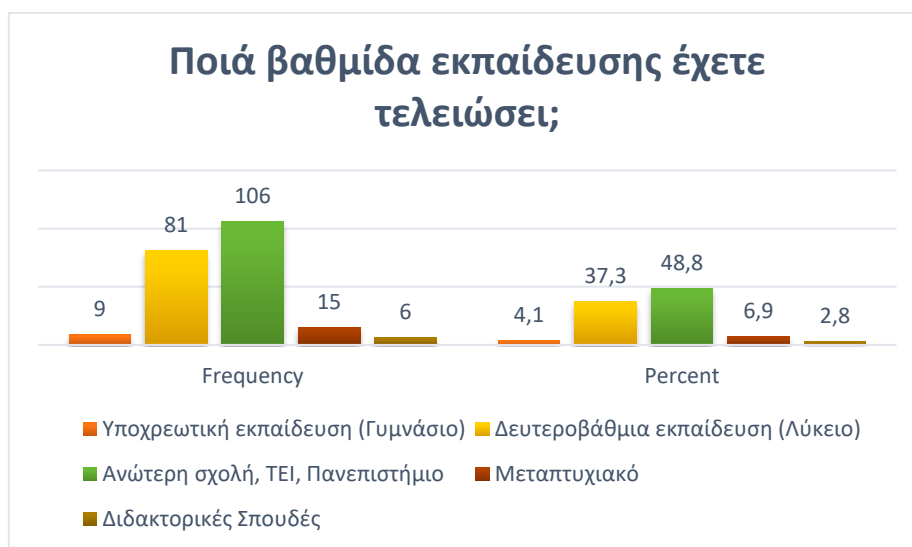
Η ηλικιακή κατανομή των εργαζόμενων όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7, παρουσιάζει συγκέντρωση στις ηλικίες 28 έως 38 ετών, με το υψηλότερο ποσοστό 6,5% στην ηλικία των 32 ετών. Έπειτα ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 40 με 46 ετών, με τις τιμές να κυμαίνονται στο 4,6% και 4,1%. Το χαμηλότερο ποσοστό κατέχει η ηλικιακή ομάδα 59 έως 66 ετών που μόλις φτάνει το 0,5%.



Διάγραμμα 7 Ποσοστιαία κατανομή ανά ηλικία

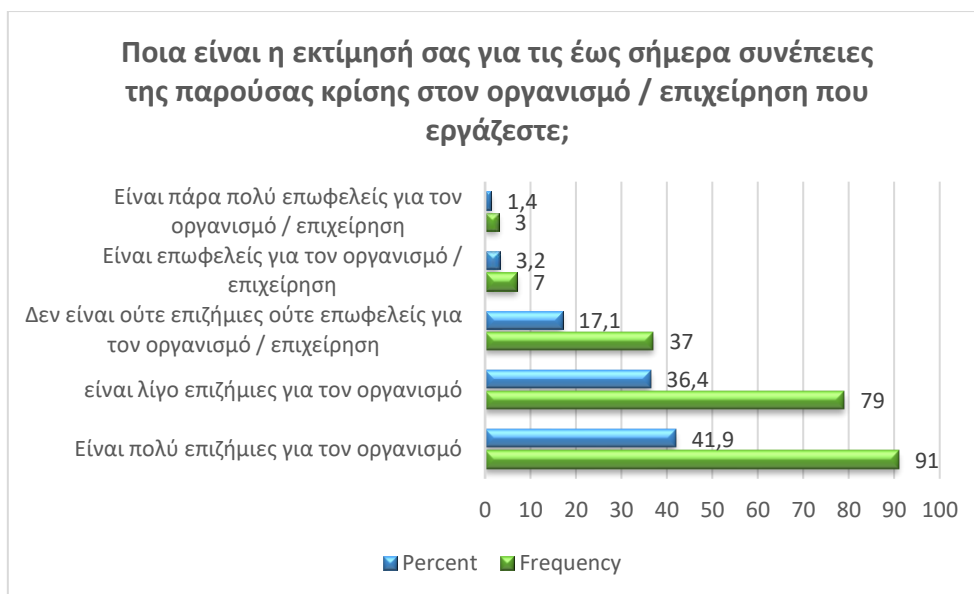
Σε ότι αφορά τους τίτλους σπουδών και τη βαθμίδα εκπαίδευσης το μεγαλύτερος μέρος του δείγματος με ποσοστό 48,8% κατέχει ένα πρώτο πτυχίο είτε από Ανώτερη σχολή, ΤΕΙ ή Πανεπιστήμιο. Το 37,3% έχει τελειώσει το Λύκειο, το 6,9% κατέχει

μεταπτυχιακό, το 4,1% έχει μόνο την υποχρεωτική εκπαίδευση και το 2,8% διδακτορικές σπουδές.



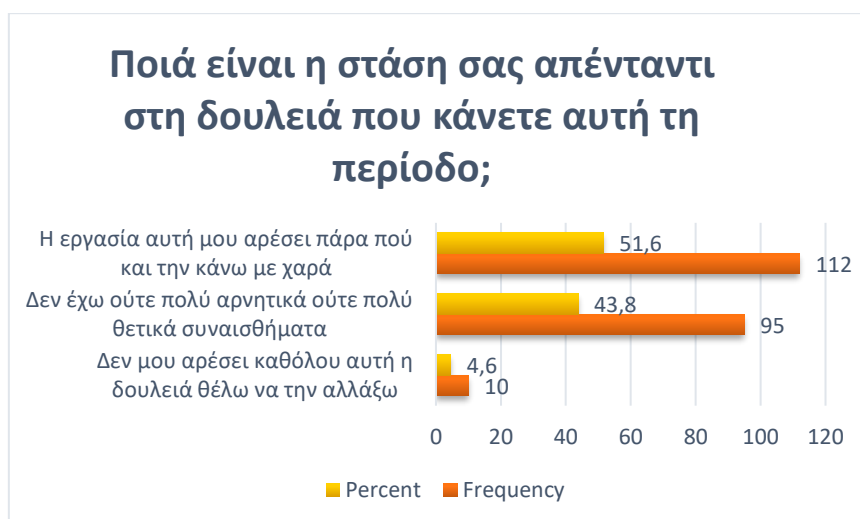
Διάγραμμα 8 Κατανομή βαθμίδας εκπαίδευσης

Το δείγμα σε ότι σχετίζεται με τις συνέπειες της οικονομικής ύφεσης στον οργανισμό που ο καθένας εργάζεται, φαίνεται να υποστηρίζει ότι οι συνέπειες της είναι πολύ επιζήμιες για τον οργανισμό (41,9%), λίγο επιζήμιες θεωρεί ότι είναι το 36,4% των ερωτηθέντων, το 17,1% ότι δεν είναι ούτε επιζήμιες, ούτε επωφελείς, το 3,2% ότι είναι επωφελείς για τον οργανισμό και το 1,4% ότι είναι πάρα πολύ επωφελείς για τον οργανισμό. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων συμπίπτουν με το θεωρητικό μέρος της εργασίας, όπως αυτό υποστηρίζεται από τη σχετική βιβλιογραφία όπου η πλειοψηφία αδυνατεί να δει τα πλεονεκτήματα και τα κέρδη που μπορεί να επιφέρει μία οικονομική κρίση σε έναν οργανισμό και στους εργαζομένους του.



Διάγραμμα 9 Ποσοστιαία κατανομή εκτίμησης συνεπειών οικονομικής ύφεσης στον οργανισμό/επιχείρηση

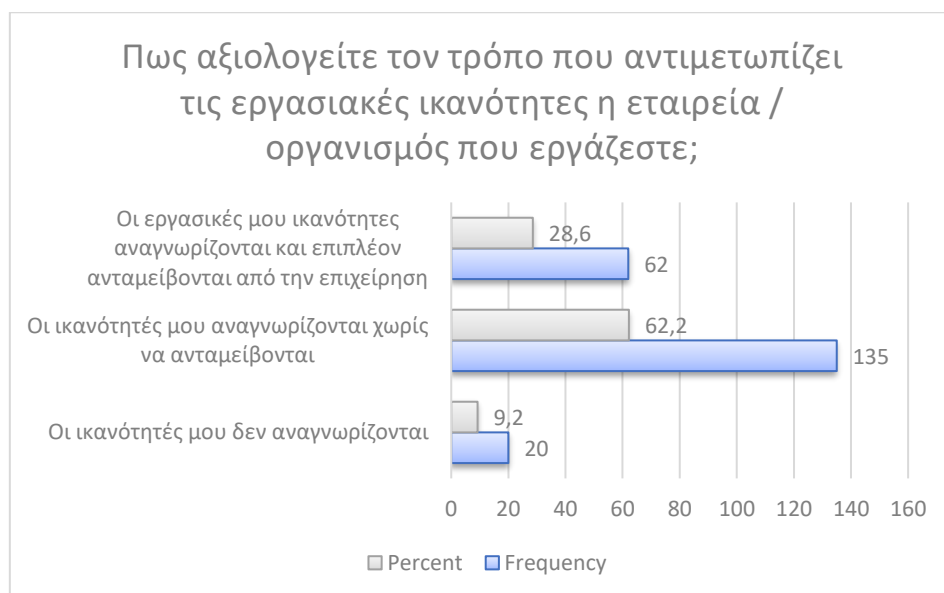
Ακόμη, οι συμμετέχοντες απάντησαν ως προς τη στάση τους απέναντι στην εργασία που κάνουν τώρα, πάνω από το μέσο με ποσοστό 51,6% δηλώνει ότι η εργασία τους αρέσει πάρα πολύ και την κάνουν με χαρά, το 43,8% έχει μια μέτρια στάση, δηλώνοντας ότι δεν έχει ούτε πολύ αρνητικά, ούτε πολύ θετικά συναισθήματα και μόνο το 4,6% εργάζεται κάπου όπου δεν του αρέσει καθόλου η δουλειά του και θέλει να την αλλάξει.



Διάγραμμα 10 Κατανομή ανάλογα με τη στάση απέναντι στην εργασία

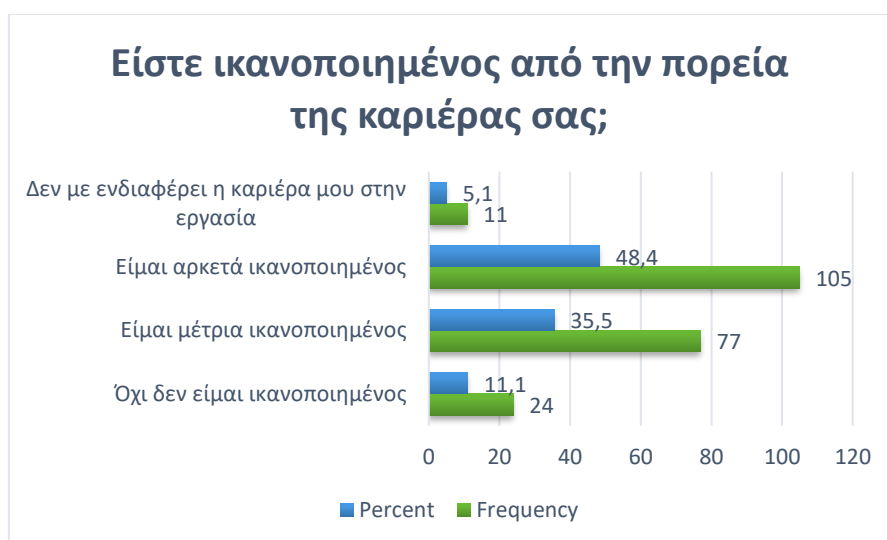
Οι εργασιακές ικανότητες των ανθρώπων που απαρτίζουν τους οργανισμούς, αποδεικνύεται στην έρευνα ότι αναγνωρίζονται αλλά δεν ανταμείβονται, όπως υποστηρίζει το 62,2% του δείγματος. Όπως υποστηρίζεται και στην βιβλιογραφία, η σημαντικότητα της αναγνώρισης της προσφοράς του ανθρωπίνου δυναμικού στους

οργανισμούς. Καθώς οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν είναι το βασικό συστατικό στοιχείο για τη σωστή λειτουργία του. Το 28,8% δήλωσε ότι οι εργασιακές τους ικανότητες αναγνωρίζονται αλλά και ανταμείβονται από την επιχείρηση και μόνο το 9,2% απαντά ότι οι ικανότητες του δεν αναγνωρίζονται.



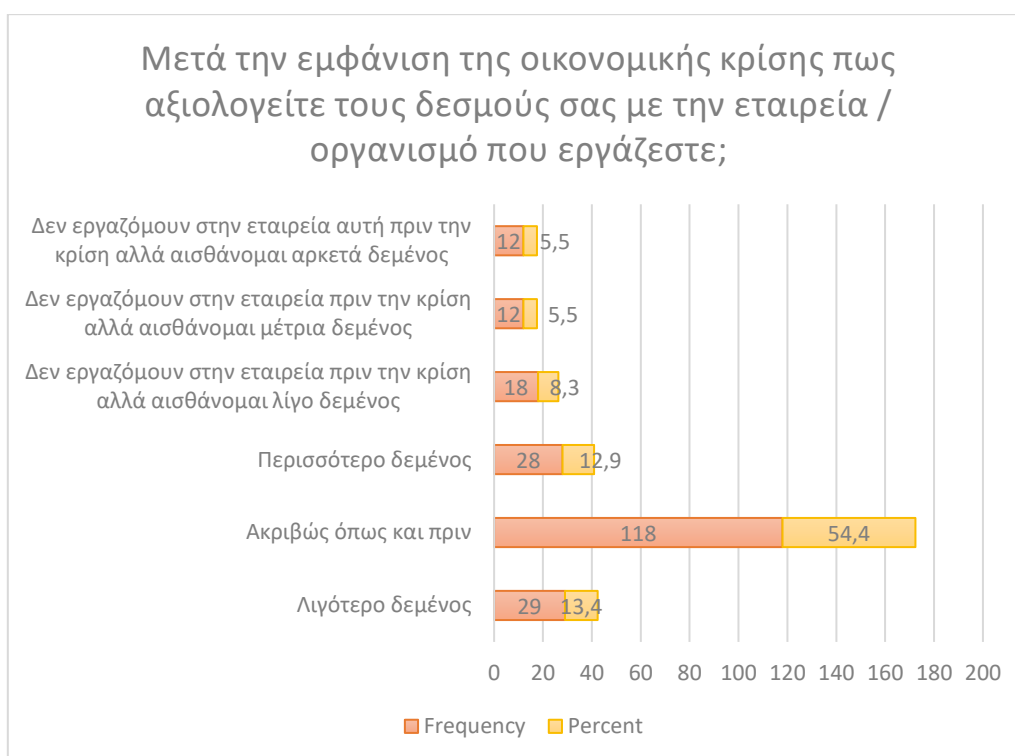
Διάγραμμα 11 Ποσοστιαία κατανομή και συχνότητα αξιολόγησης και αναγνώρισης εργασιακών ικανοτήτων από την εταιρεία.

Στο δείγμα μας αρκετά ικανοποιημένοι από την πορεία της καριέρας τους δηλώνουν οι 105 (48,4%), μέτρια ικανοποιημένοι το 35,5%, καθόλου ικανοποιημένοι το 11,1% και το 5,1% δεν ενδιαφέρεται για την καριέρα του.



Διάγραμμα 12 Ποσοστό ικανοποίησης από την πορεία της καριέρας.

Σημαντική για την έρευνα μας είναι η απάντηση για την αξιολόγηση των δεσμών των συμμετεχόντων με την εταιρεία όπου εργάζονται μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης. Η πλειοψηφία με ποσοστό 54,4% απαντά «ακριβώς όπως και πριν», το 13,4% αισθάνεται λιγότερο δεμένο, το 12,9% περισσότερο δεμένο, το 8,3% δεν εργαζόταν στην εταιρεία πριν την κρίση αλλά αισθάνεται λίγο δεμένο και με ποσοστά 5,5% αντίστοιχα απαντούν «Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν την κρίση αλλά αισθάνομαι μέτρια δεμένος» και «Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν την κρίση αλλά αισθάνομαι αρκετά δεμένος».



Διάγραμμα 13 Δέσμευση στον οργανισμό μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης

## 6.2. Παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίου (Factor analysis).

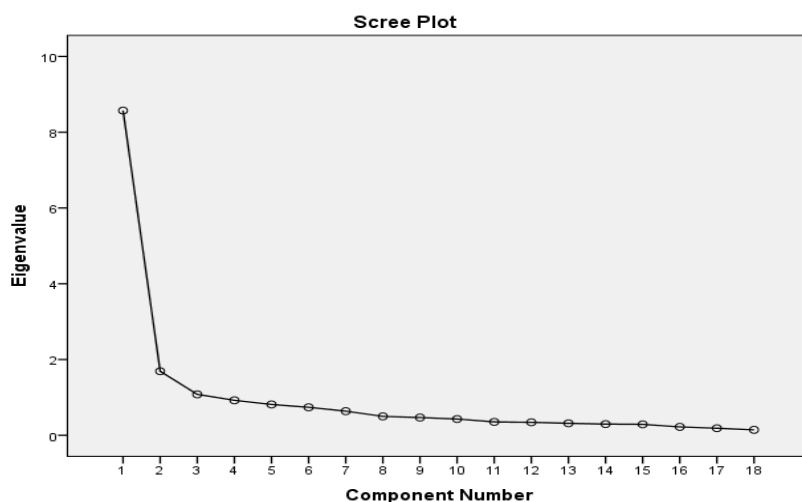
Για την διερεύνηση της εσωτερικής δομής των ερωτηματολογίων, θεωρήθηκε σκόπιμο να διεξάγουμε παραγοντικές αναλύσεις ( Factor Analysis) στο ερωτηματολόγιο που αφορά τη διαμόρφωση του οργανωσιακού πλαισίου των επιχειρήσεων κατά την περίοδο παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, σχετικά με τη λειτουργία τους.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το πρώτο επιμέρους ερώτημα της έρευνας μας οδηγεί στη χρήση της παραγοντικής ανάλυσης στη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Μέσω της ανάλυσης αυτής θα αποδειχθεί αν οι μεταβλητές του βασικού ερευνητικού ερωτήματος παραμένουν «αταξινόμητες» ή αν σχηματίζονται ιδιαίτερες κατηγορίες

μεταβλητών που οδηγούν στην ανάδυση νέων. Για τον σκοπό αυτό εφαρμόστηκε η διερευνητική παραγοντική ανάλυση, συμπεριλαμβανόμενης της μοναδικής διακύμανσης και της διακύμανσης σφάλματος (με μέθοδο περιστροφής Varimax).

Αρχικά πραγματοποιήθηκε έλεγχος καταλληλότητας των δεδομένων, ώστε να επιβεβαιωθεί η συμβολή των μεταβλητών στη διαμόρφωση του παράγοντα που αναλύουμε. Στα ερωτήματα 20.1 έως 20.18, (βλ. παράρτημα 2, πίνακας 1), αποδεικνύεται ότι οι «κοιρότητες» (Communalities) είναι μεγαλύτερες του 0,300 που είναι το όριο καταλληλότητας του δείκτη που χρησιμοποιείται, με ελάχιστη τιμή 0,486 στη μεταβλητή του ερωτήματος 20.5 και μέγιστη τιμή το 0,758 στη μεταβλητή 20.10. Άρα όλες οι μεταβλητές του ερωτήματος συμμετέχουν και διαμορφώνουν τον παράγοντα ανάλυσης.

Η καταλληλότητα των παραγόντων διαπιστώνεται και από το γράφημα χαρακτηριστικών ριζών ως προς τον αριθμό των παραγόντων που θα χρησιμοποιηθούν που είναι δύο (Scree Plot):



Διάγραμμα 14 Scree Plot -Eigenvalues

Σύμφωνα με τον παραπάνω έλεγχο επιβεβαιώνεται η καταλληλότητα του μοντέλου της παραγοντικής ανάλυσης για τα δεδομένα μας. Ως μέθοδος εξαγωγής χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης σε κύριες συνιστώσες (Principal Component Analysis) με μέθοδο περιστροφής Varimax (Varimax Rotation Method). Χρησιμοποιώντας το κριτήριο του Kaiser για τις ιδιοτιμές (eigenvalue) προέκυψαν δύο (2) παράγοντες που ερμηνεύουν την συνολική διακύμανση.

Table 1 Rotated Component Matrix

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	Λειτουργική οργάνωση που εστιάζει στην αποδοτικότητα, το διαρθρωμένο κανονιστικό και τη δέσμευση των εργαζομένων.	Λειτουργική οργάνωση εστιασμένη στις ικανότητες/δεξιότητες των εργαζομένων,, στη μείωση των προβλημάτων και στο υγιές κλίμα.
20.10. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	0,853	
20.15. Στον οργανισμό οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	0,831	
20.9. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν	0,704	
20.16. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	0,679	
20.13. Η επιχείρηση (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	0,678	
20.17. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	0,621	
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	0,577	
20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλέουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	0,568	
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	0,533	
20.6. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες		0,768
20.4. Ο Οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών		0,709



20.2. Η επιχείρηση δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατοϋρέες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της		0,708
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στην επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου		0,685
20.3. Στον οργανισμό υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές		0,647
20.18. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών		0,625
20.7. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδίδουν περισσότερο		0,601

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

Με βάση τις επιβαρύνσεις των παραγόντων, οι δύο παράγοντες ονομάστηκαν:

- I. Λειτουργική οργάνωση που εστιάζει στην αποδοτικότητα, το διαρθρωμένο κανονιστικό πλαίσιο και την δέσμευση των εργαζομένων.
- II. Λειτουργική οργάνωση εστιασμένη στις ικανότητες/ δεξιότητες των εργαζομένων, στη μείωση των προβλημάτων και στο υγιές κλίμα.

Οι οποίοι συμβαδίζουν με τη θεωρία που αναλύεται στο τρίτο κεφάλαιο, όπου σύμφωνα με τον Sparrow έχει δημιουργηθεί το «νέο ψυχολογικό συμβόλαιο», κατά το οποίο οι εργαζόμενοι δεσμεύονται πλέον ως προς τους συναδέλφους και το επάγγελμα τους, αλλάζοντας τα δεδομένα. Όπως επίσης, συμβαδίζουν με την έρευνα της Mercer στην οποία αποδεικνύεται ότι οι οργανισμοί προσλαμβάνουν και διατηρούν τα «ταλέντα», καθώς είναι απαραίτητο ένα πολύμορφο ανθρώπινο δυναμικό με δεξιότητες και ικανότητες.

Τέλος, για την ανάλυση ενός ερωτηματολογίου είναι απαραίτητη η εκτίμηση της αξιοπιστίας του. Για να επαληθευθεί και να διαπιστωθεί αν τα δεδομένα στα οποία καταλήγει η έρευνα μας είναι αξιόπιστα, πραγματοποιούμε έλεγχο αξιοπιστίας για το δείγμα παραγόντων της παραγοντικής ανάλυσης, δηλαδή για τους δύο παράγοντες της factor analysis. Η μέτρηση αξιοπιστίας χρησιμοποιεί το άλφα του Cronbach

(Cronbach's alpha). Οι τιμές των συντελεστών αξιοπιστίας κυμαίνονται από 0-1. Στο δείγμα μας η ελάχιστη τιμή που πρέπει να τηρεί ο δείκτης είναι 0,700, ώστε να καλύπτει το 70% του δείγματος.

Για τον πρώτο παράγοντα έχουμε άλφα του Cronbach ίσο με 0,909 άρα το δείγμα μας είναι αξιόπιστο, όπως φαίνεται και στον πίνακα:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,909	9

Table 2 Cronbach's alpha-Item total Statistics

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
20.10. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	547,7281	19103,190	0,760	0,894
20.15. Στον οργανισμό οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	546,1014	19604,749	0,762	0,895
20.9. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν	550,9816	20265,444	0,544	0,909
20.16. Ο οργανισμός εσπάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	545,8387	19733,627	0,681	0,900
20.13. Η επιχείρηση (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	549,7419	18723,303	0,760	0,894
20.17. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	551,4747	19140,621	0,678	0,900
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	555,5853	18339,809	0,736	0,896
20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλέψουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	555,6774	19158,053	0,669	0,901
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	550,4562	20129,018	0,640	0,903

Παρατηρώντας τους συντελεστές άλφα δίπλα από κάθε ερώτηση όταν έχει αφαιρεθεί αυτή, δεν ξεπερνάει καμία τιμή το 0,909. Έτσι οποιαδήποτε ερώτηση και αν αφαιρεθεί δεν αλλάζει η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

Για τον δεύτερο παράγοντα ο άλφα του Cronbach έχει τιμή 0,881, είναι πάλι μεγαλύτερο του 0,700 άρα το ερωτηματολόγιο μας είναι αξιόπιστο.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,881	7

Table 3 Cronbach's alpha- Item total statistics 2

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
20.6. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες	369,3548	12480,480	0,697	0,860
20.4. Ο Οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών	367,4931	12847,788	0,733	0,856
20.2. Η επιχείρηση δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατώρες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της	369,6359	13365,344	0,623	0,869
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στην επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου	373,8018	12498,076	0,714	0,857
20.3. Στον οργανισμό υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές	365,6636	13483,271	0,712	0,860
20.18. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών	367,7235	12938,655	0,662	0,864
20.7. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδίδουν περισσότερο	382,3641	12872,640	0,566	0,879

Όπως αναφέρθηκε και για τον πρώτο παράγοντα, ο συντελεστής που βρίσκεται δίπλα στον άλφα κατά την αφαίρεση οποιασδήποτε ερώτησης δεν παρουσιάζεται καμία αλλαγή στην αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, αφού οι τιμές είναι μικρότερες ή ίσες του άλφα.

Ακόμα, μελετήθηκε και ένας τρίτος παράγοντας ο οποίος δεν αναφέρθηκε καθώς απορρίφθηκε στο τεστ αξιοπιστίας όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα (table 4), αφού ο άλφα του διατηρεί μία πολύ χαμηλή τιμή που δεν μας αποδίδει αξιοπιστία.

Table 4 Cronbach's alpha για τον 3ο παράγοντα

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
0,475	2			
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
20.5. Ο οργανισμός κάνει μια συνεχή προσπάθεια περιορισμού των δαπανών	66,8571	551,438	0,313	
20.14. Η απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση/οργανισμό επηρεάζεται από το πλαίσιο των ενδο-επιχειρησιακών σχέσεων	64,0046	678,727	0,313	

### 6.3. Ανάλυση ομάδων ή ανάλυση κατά συστάδες του ερωτηματολογίου (Cluster analysis).

Η ανάλυση κατά συστάδες/ομάδες χρησιμοποιείται για την ομαδοποίηση των δεδομένων. Με τη μέθοδο αυτή θα διαπιστώσουμε πόσο όμοιες ή διαφοροποιημένες είναι οι απαντήσεις των ερωτώμενων απέναντι στις μεταβλητές που διαμορφώνουν τις ιδιαίτερες ομάδες θέσεων που προσδιορίζουν την ερμηνεία του βασικού ερευνητικού ερωτήματος. Η μέθοδος ομαδοποίησης που ακολουθήθηκε ήταν η K-means, στην οποία ο αριθμός των ομάδων επιλέχθηκε εκ των προτέρων και οι παρατηρήσεις κατατάσσονται ανάλογα με την απόσταση από το κέντρο των άλλων ομάδων.

Στα ερωτήματα που αφορούν τον πρώτο παράγοντα της λειτουργικής οργάνωσης που εστιάζει στην αποδοτικότητα, δημιουργούνται δύο ομάδες. Όπως φαίνεται οι απαντήσεις της πρώτης ομάδας έχουν ως αρχικό κέντρο τις τιμές 9,00 και 20,00 ενώ η

δεύτερη ομάδα έχει τιμές μόνο στο 100,00 της κλίμακας Likert. Όπως φαίνεται στον πίνακα:

Table 5 Αρχικά κέντρα ομάδων 1ου παράγοντα

Initial Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
20.10. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	20,00	100,00
20.15. Στον οργανισμό οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	9,00	100,00
20.9. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν	20,00	100,00
20.16. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	9,00	100,00
20.13. Η επιχείρηση (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	9,00	100,00
20.17. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	9,00	100,00
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	20,00	100,00
20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλεύουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	20,00	100,00
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	20,00	100,00

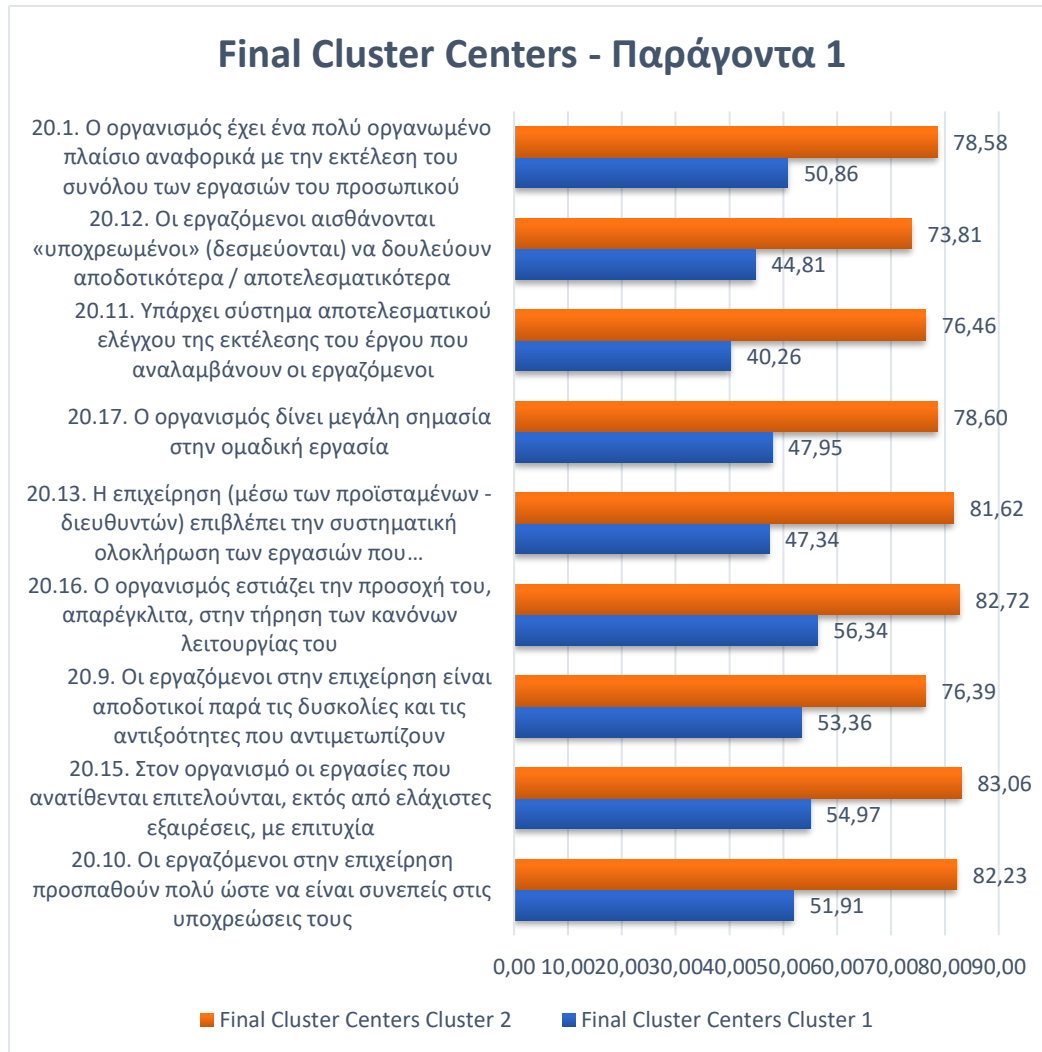
Τα κέντρα των ομάδων αφού σταμάτησε ο αλγόριθμος (final clusters centers), μετά από επτά επαναλήψεις παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

Table 6 Τελικά κέντρα ομάδων-1<sup>ου</sup> παράγοντα

Final Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
20.10. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	51,91	82,23
20.15. Στον οργανισμό οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	54,97	83,06
20.9. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν	53,36	76,39
20.16. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	56,34	82,72
20.13. Η επιχείρηση (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	47,34	81,62
20.17. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	47,95	78,60
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	40,26	76,46

20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλεύουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	44,81	73,81
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	50,86	78,58

Όπως αυτά απεικονίζονται διαγραμματικά:



Διάγραμμα 15 Διαγραμματική απεικόνιση αποτελεσμάτων final cluster centers για τον παράγοντα 1

Έτσι για τον πρώτο παράγοντα, διαμορφώνεται μία ομάδα με χαμηλή τιμή στην κλίμακα Likert και μία ομάδα με υψηλή τιμή. Για τις μεταβλητές 20.10, 20.9, 20.11, 20.12 και 20.1 του ερωτηματολογίου, η χαμηλή τιμή της πρώτης συστάδας είναι 20,00 η οποία αντιστοιχεί στο «πολύ λίγο» της κλίμακας αφού απέχει αρκετά από το κέντρο και η υψηλή τιμή της δεύτερης συστάδας είναι το απόλυτα αφού έχει τιμή 100,00. Για τις υπόλοιπες μεταβλητές του πρώτου παράγοντα, 20.15, 20.16 και 20.17 η χαμηλή

τιμή της ομάδας ένα είναι 9,00 που αντιστοιχεί στο «καθόλου» και η υψηλή τιμή της ομάδας δύο βρίσκεται στο απόλυτο.

Όσον αφορά, τις τελικές τιμές των κέντρων των δύο ομάδων του παράγοντα που αφορά τη λειτουργική οργάνωση που εστιάζει στην αποδοτικότητα, το διαρθρωμένο κανονιστικό πλαίσιο και την δέσμευση των εργαζομένων, οι τιμές της πρώτης συστάδας δείχνουν να κυμαίνονται σε μία μέση κατάσταση προς το πολύ ενώ οι τιμές της δεύτερης συστάδας βρίσκονται στο «αρκετά πολύ» και το «σημαντικά πολύ».

Οι απαντήσεις της ομάδας ένα συγκεντρώνονται σε μία μέση στάση προς το θετικό, όσον αφορά την συνέπεια των εργαζομένων, την απόδοση τους και τη δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση που εργάζονται. Ενώ η ομάδα δύο έχει ακόμα πιο θετική στάση που τείνει προς το απόλυτο απέναντι στο κανονιστικό και οργανωσιακό πλαίσιο του οργανισμού που απασχολείται, στη συνέπεια των υπαλλήλων και την επιτυχή εκτέλεση των εργασιών.

Η ομάδα με χαμηλή τιμή στη μεταβλητή 20.10 είναι η πρώτη με 51,91, όμως βρίσκεται κοντά στο μέσο με τάση προς το πολύ, έτσι οι εργαζόμενοι φαίνεται να προσπαθούν να είναι συνεπείς. Την υψηλή τιμή της μεταβλητής έχει η ομάδα δύο 82,23 που βρίσκεται κοντά στο απόλυτα.

Στη μεταβλητή που αφορά τη σημασία που δίνει ο οργανισμός στην ομαδική εργασία, οι υψηλές επιλογές είναι συγκεντρωμένες στην ομάδα δύο με τιμή 78,60 και οι χαμηλές επιλογές στην πρώτη ομάδα με τιμή 47,95. Είναι αισθητή η απόσταση μεταξύ των δύο κέντρων, αφού στη μία ομάδα η τιμή αντιστοιχεί στο «αρκετά πολύ» και στην άλλη «στη μέση κατάσταση με τάση προς το λίγο».

Οι εργασίες στον οργανισμό εκτελούνται με επιτυχία, με ελάχιστες εξαιρέσεις. Στη μεταβλητή αυτή υπάρχει μία θετική συγκέντρωση και από τις δύο ομάδες. Η χαμηλότερη τιμή (54,97) αντιστοιχεί στη πρώτη συστάδα και η υψηλότερη στη δεύτερη (83,06). Το ίδιο ισχύει και για τη μεταβλητή 20.16 με τιμές 56,34 και 82,72 αντίστοιχα στις ομάδες.

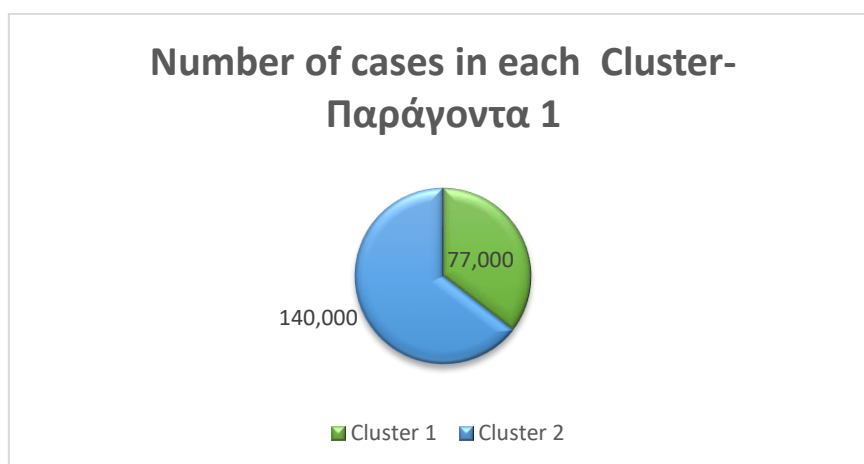
Η μεταβλητή του πρώτου παράγοντα που αφορά την απόδοση των εργαζομένων παρά τις αντιξοότητες που εμφάνισε η οικονομική ύφεση, έχει στην πρώτη ομάδα τιμή 53,36 και στην δεύτερη 76,39. Διατηρείται μία θετική στάση από τις ομάδες ως προς τη

μεταβλητή αυτή, καθώς η ομάδα ένα βρίσκεται λίγο πάνω από το μέσο και η ομάδα δύο σε μια ικανοποιητική υψηλή τιμή.

Μία μέση κατάσταση προς το λίγο δείχνει να έχει η ομάδα ένα στην μεταβλητή 20,13, έχοντας τιμή 47,34 και η ομάδα δύο δείχνει ότι είναι «σημαντικά πολύ» (81,62) η επίβλεψη της συστηματικής ολοκλήρωσης των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι μέσω των προϊσταμένων.

Την χαμηλότερη τιμή παρουσιάζει η ομάδα ένα στην μεταβλητή 20.11, έχοντας τιμή 40,26, που βρίσκεται κάτω από το μέσο αλλά κοντά. Ενώ η ομάδα δύο αντίστοιχα έχει τιμή 76,46 που αντιστοιχεί στο «αρκετά πολύ». Μέση κατάσταση δείχνει να τηρείται και στις απαντήσεις της πρώτης ομάδας για τον αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποχρεωμένοι να δουλεύουν αποδοτικότερα με τιμή 44,81 και κοντά στο πολύ είναι η τιμή της άλλης ομάδας (73,81).

Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού, όπως υποστηρίζεται από την ομάδα δύο η μεταβλητή αυτή εμφανίζεται στην κλίμακα «αρκετά πολύ» (78,58), ενώ στην ομάδα ένα βρίσκεται λίγο πάνω από το μέσο (50,86).



*Διάγραμμα 16 Number of cases in each Cluster-1<sup>ος</sup> παράγοντας*

Όπως απεικονίζεται στο παραπάνω διάγραμμα πίτας, από τους 217 ερωτηθέντες, οι 77 επιλέγουν την ομάδα ένα που αναφέρεται σε μία μέση κατάσταση που σε κάποιες μεταβλητές τείνει προς το πολύ και άλλες προς το λίγο, ενώ την ομάδα δύο επιλέγουν 140 ερωτώμενοι στην οποία συγκεντρώνονται περισσότερο θετικές τάσεις που βρίσκονται κοντά στο απόλυτο ως προς τις μεταβλητές.



Σχετικά με τον δεύτερο παράγοντα, οι ομάδες που διαμορφώνονται είναι δύο, μία με χρήση υψηλής τιμής στη κλίμακα Likert και μία ομάδα με χαμηλή τιμή αντίστοιχα. Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα:

Table 7 Αρχικά κέντρα ομάδων 2ου παράγοντα

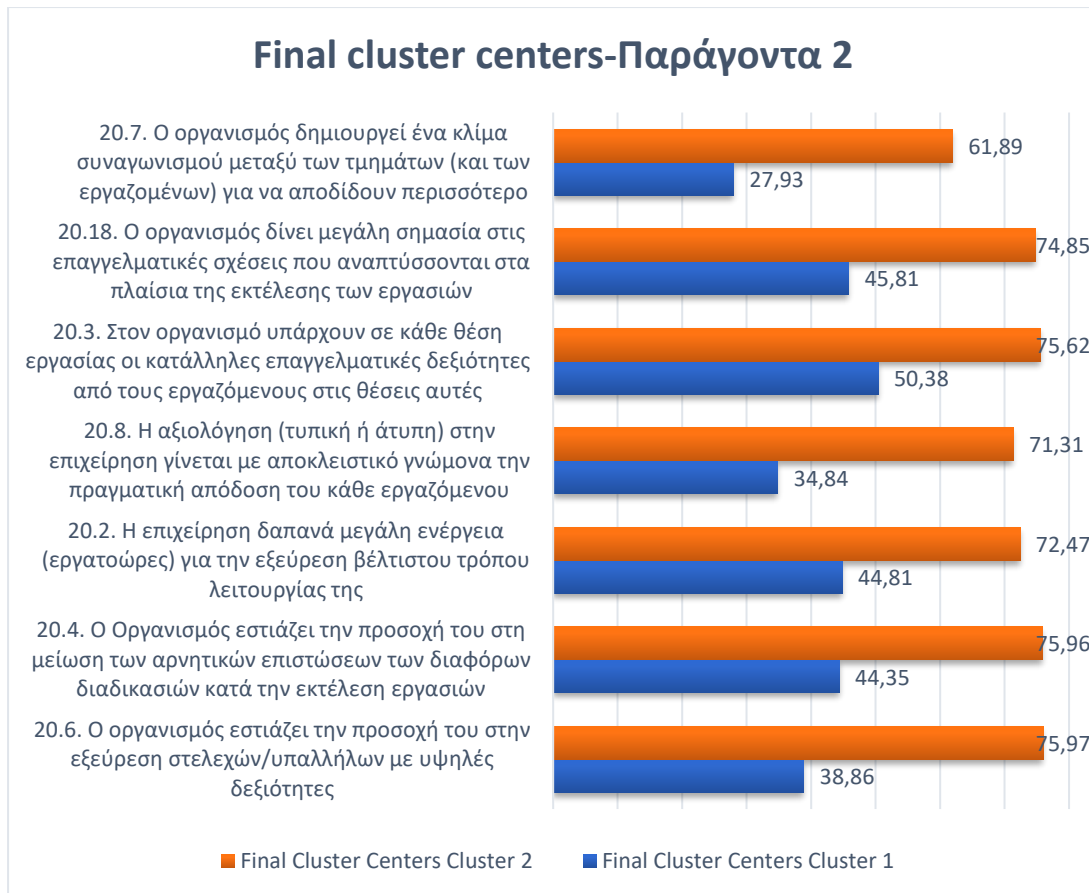
Initial Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
20.6. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες	5,00	100,00
20.4. Ο Οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών	5,00	100,00
20.2. Η επιχείρηση δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατοώρες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της	15,00	100,00
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στην επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου	5,00	100,00
20.3. Στον οργανισμό υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές	15,00	100,00
20.18. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών	5,00	100,00
20.7. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδίδουν περισσότερο	5,00	100,00

Και τα τελικά κέντρα των δύο ομάδων που διαμορφώθηκαν μετά από επτά επαναλήψεις για τις μεταβλητές του δεύτερου παράγοντα είναι:

Table 8 Τελικά κέντρα ομάδων 2ου παράγοντα

Final Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
20.6. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες	38,86	75,97
20.4. Ο Οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών	44,35	75,96
20.2. Η επιχείρηση δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατοώρες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της	44,81	72,47
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στην επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου	34,84	71,31
20.3. Στον οργανισμό υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές	50,38	75,62
20.18. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών	45,81	74,85
20.7. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδίδουν περισσότερο	27,93	61,89

Και διαγραμματικά απεικονίζονται:



Διάγραμμα 17 Final cluster centers -Παράγοντα 2

Οι αρχικές τιμές των κέντρων στην πρώτη ομάδα για τις μεταβλητές βρίσκονται στο 5,00 και το 15,00, ενώ για την δεύτερη ομάδα στο απόλυτο 100,00 για όλες τις μεταβλητές. Οι χαμηλές τιμές της ομάδας ένα, αντιστοιχούν στο «καθόλου» και στο «πάρα πολύ λίγο», απέχοντας πολύ από το μέσο κέντρο, ενώ οι υψηλές τιμές της ομάδας δύο βρίσκονται στο απολύτως θετικό.

Οι χαμηλές επιλογές συγκεντρώνονται στην ομάδα ένα (38,86) και οι υψηλές στην ομάδα δύο (75,97) για την μεταβλητή (20.6) «ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες» που ανήκει στον δεύτερο παράγοντα που ονομάζεται «λειτουργική οργάνωση εστιασμένη στις ικανότητες/δεξιότητες των εργαζομένων στη μείωση των προβλημάτων και το υγιές κλίμα».

Στη μεταβλητή 20.4 που αφορά την εστίαση του οργανισμού στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαδικασιών η χαμηλή τιμή βρίσκεται στην πρώτη συστάδα, με τιμή 44,35 που αντιστοιχεί σε μία μέση κατάσταση με τάση προς το λίγο

και η υψηλή τιμή 75,96 στη δεύτερη ομάδα, μία τιμή που είναι κοντά στο κέντρο και αντιστοιχεί στο αρκετά πολύ.

Η ομάδα δύο υποστηρίζει ότι η επιχείρηση δαπανά αρκετή πολλή ενέργεια για την εξεύρεση του βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της (72,47), ενώ η πρώτη ομάδα έχει χαμηλότερη τιμή (44,81) βρισκόμενη κοντά στο κέντρο με τάση προς το λίγο.

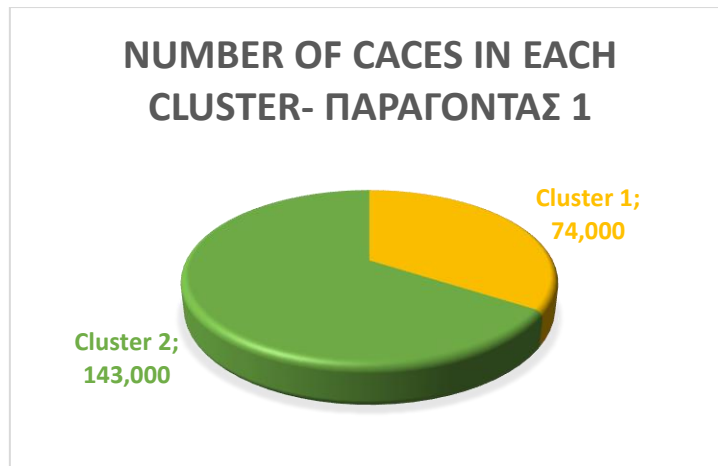
Αρκετά χαμηλή τιμή έχει η ομάδα ένα όσον αφορά την μεταβλητή της αξιολόγησης των εργαζομένων, καθώς βρίσκεται στο 34,84 που στη κλίμακα του ερωτηματολογίου αντιπροσωπεύει το λίγο και έχει απόσταση από το κέντρο, σε αντίθεση με την ομάδα δύο όπου αποτελεί την ομάδα υψηλών επιλογών με τιμή 71,31 που είναι κοντά στο κέντρο και βρίσκεται στο αρκετά πολύ στην αντιστοιχία της κλίμακας.

Στη μεταβλητή 20.3 βρίσκεται η υψηλότερη τιμή της ομάδας ένα για τον δεύτερο παράγοντα (50,38) η οποία βρίσκεται στο μέσο με τάση προς το πολύ, αλλά υψηλότερη είναι η τιμή στην δεύτερη συστάδα (75,62) που βρίσκεται πάνω από το μέσο, αντιπροσωπεύοντας το αρκετά πολύ.

Όσον αφορά την έμφαση που δίνει ο οργανισμός στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια των εργασιών, η ομάδα ένα συγκεντρώνει τιμές στο 45,81 και η ομάδα δύο στο 74,85. Η χαμηλή τιμή κυμαίνεται κοντά στο μέσο, με τάση προς το λίγο και η υψηλή τιμή στο αρκετά πολύ.

Η χαμηλότερη τιμή (27,93) της ομάδας ένα συγκεντρώνεται στη μεταβλητή 20.7, που αντιστοιχεί στο «πολύ λίγο» και βρίσκεται μακριά από το κέντρο. Στην ίδια μεταβλητή η ομάδα δύο έχει τιμή 61,89 (πολύ).

Έτσι λοιπόν, διαπιστώνεται ότι στον δεύτερο παράγοντα η ομάδα δύο είναι αυτή που διατηρεί τις υψηλές τιμές και κυμαίνεται από το «πολύ» έως το «αρκετά πολύ» της κλίμακας του ερωτηματολογίου, ενώ η ομάδα ένα διατηρεί τις χαμηλότερες τιμές και τα κέντρα της κυμαίνονται από το «λίγο» έως τη «μέση κατάσταση με τάση προς το πολύ».



*Διάγραμμα 18 Number of cases in each cluster- Παράγοντα 1*

Σύμφωνα με τον πίνακα των παρατηρήσεων του δείγματος ανά συστάδα και όπως απεικονίζεται παραπάνω, φαίνεται ότι την μέση προς αρνητική κλίμακα του δεύτερου παράγοντα, επιλέγουν 74 συμμετέχοντες και εντάσσονται στην συστάδα ένα, ενώ 143 επιλέγουν την δεύτερη στην οποία επικρατεί μία πιο θετική τάση, με τιμές που κυμαίνονται στην κλίμακα του ερωτηματολογίου μας από το πολύ έως το αρκετά πολύ.

Επιπροσθέτως, η ομάδα ένα φαίνεται να συγκεντρώνει τις υψηλές τιμές της στις μεταβλητές που αφορούν τις δεξιότητες και τις επαγγελματικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό, ενώ η ομάδα δύο εμφανίζει τις υψηλότερες τιμές της στις μεταβλητές για την εξεύρεση στελεχών με δεξιότητες, στη μείωση των αρνητικών σχέσεων και στις συναδελφικές σχέσεις. Σημαντική είναι η απόσταση των κέντρων των δύο ομάδων απέναντι στις μεταβλητές που αφορούν τη δημιουργία συναγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων για αύξηση της απόδοσης και την αξιολόγηση των εργαζομένων με γνώμονα την πραγματική τους απόδοση.

Τέλος, διαπιστώνεται από την παραπάνω ανάλυση ότι οι θέσεις των ερωτώμενων απέναντι στις μεταβλητές για τον παράγοντα (1<sup>ος</sup>) που εστιάζει στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, τη δέσμευση και το κανονιστικό πλαίσιο του οργανισμού, έχουν μία μέση στάση στην πρώτη ομάδα και θετική στάση από τη δεύτερη και οι απαντήσεις τους διαφοροποιούνται ελάχιστα. Ενώ στον παράγοντα (2<sup>ος</sup>) που δίνεται έμφαση στις ικανότητες των εργαζομένων, στη μείωση των προβλημάτων και το υγιές κλίμα, αποδεικνύεται ότι η απαντητική συμπεριφορά των δύο συστάδων διαφοροποιείται περισσότερο. Καθώς η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τείνει σε μία θετική στάση, ενώ οι υπόλοιποι διατηρούν μία μέση προς αρνητική στάση μεγαλώνοντας την απόσταση.

## 7. Συμπεράσματα και περιορισμοί της έρευνας.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε μία προσπάθεια για τη διερεύνηση του τρόπου διαμόρφωσης του οργανωσιακού πλαισίου των επιχειρήσεων, σήμερα, σε μία περίοδο παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, στην Ελληνική αγορά, με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο τοποθετείται στο παράρτημα 1 όπως μοιράστηκε στους συμμετέχοντες.

Μέσω των αναλύσεων που πραγματοποιήθηκαν και αναλύθηκαν παραπάνω, επιδιώχθηκε ο προσδιορισμός της βάσης της επιχειρησιακής λογικής που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις και αφορά την λειτουργική τους οργάνωση και πως την βιώνουν στην καθημερινότητα τους οι εργαζόμενοι στην περίοδο της κρίσης. Με τη χρήση των στοιχείων που συλλέχθηκαν και ερευνήθηκαν, προέκυψαν κάποια ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Από την παραγοντική ανάλυση (factor analysis), διαμορφώθηκαν δύο νέες μεταβλητές που μας έδωσαν την δυνατότητα να εξετάσουμε το συγκεκριμένο πλαίσιο έρευνας, δηλαδή τη διάσταση της οικονομικής ύφεσης στις επιχειρήσεις με ένα διαφορετικό τρόπο. Όπως ορίστηκαν οι παράγοντες αυτοί στην έρευνα, μας οδήγησαν στη διερεύνηση της απαντητικής συμπεριφοράς των ερωτώμενων, ως προς τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου που συμβάλλουν στη διαμόρφωση κάθε ένα παράγοντα. Οι παράγοντες αυτοί εξετάστηκαν με τα κατάλληλα εργαλεία ως προς την αξιοπιστία τους πριν ληφθούν υπόψη στην έρευνα.

Τα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση κατά συστάδες (Cluster analysis), μας οδήγησαν στη δημιουργία δύο ομάδων θέσεων του δείγματος ως προς τις απαντήσεις του. Για τον πρώτο παράγοντα που εξετάστηκε και αφορούσε την λειτουργική οργάνωση με έμφαση στην απόδοση, στο κανονιστικό πλαίσιο και τη δέσμευση των εργαζομένων, οι συστάδες παρουσιάζουν κάποιες διαφορές. Έδειξαν δηλαδή, ότι το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αναφέρει από μέτρια ως υψηλά τα επίπεδα εστίασης των οργανισμών στην τήρηση των κανόνων που ρυθμίζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, στο σύστημα ελέγχου έργων και εργαζομένων, στην επιτυχή επιτέλεση εργασιών και την συνέπεια των εργαζομένων.

Όσον αφορά τον δεύτερο παράγοντα που εξετάστηκε και συνέβαλε στη έρευνα, το δείγμα δείχνει με τις απαντήσεις του ότι τα επίπεδα που αφορούν την εστίαση των

επιχειρήσεων στις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, στη μείωση των προβλημάτων και το υγιές κλίμα βρίσκονται σε μέτρια προς χαμηλά επίπεδα για την μία ομάδα θέσεων και υψηλά για την άλλη. Οι ερωτώμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαφοροποίηση στις απαντήσεις τους για τον δεύτερο παράγοντα, σε αντίθεση με τον πρώτο όπου οι απαντήσεις είναι λιγότερο διαφοροποιημένες.

Όπως φαίνεται στην ανάλυση του πρώτου παράγοντα που πλαισιώνει το οργανωσιακό πλαίσιο μίας επιχείρησης, έντονη διαφοροποίηση παρατηρείται στην αποτελεσματικότητα του συστήματος ελέγχου των εργασιών που εκτελούνται και στην μεταβλητή που αναφέρεται στην επίβλεψη των εργαζομένων από προϊσταμένους για την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών μέσα στην επιχείρηση. Πιθανόν αυτό να οφείλεται στο δείγμα των ερωτώμενων, εκ των οποίων οι περισσότεροι είναι απλοί υπάλληλοι.

Η πρώτη ομάδα θέσεων που σχηματίστηκε αποτελεί τη μειοψηφία και βαθμολογεί την οργανωσιακή λειτουργία των επιχειρήσεων που εστιάζει στο κανονιστικό πλαίσιο, την δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων με μία μέση τιμή με τάση προς το πολύ, με κάποιες εξαιρέσεις που βρίσκονται κάτω από το μέσο. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην μορφή του οργανισμού όπου εργάζεται η ομάδα αυτή του δείγματος. Είναι πιθανό, η επιχείρηση να μην δίνει έμφαση στην οργάνωση και την τήρηση των κανόνων.

Ακόμα, η οργανωσιακή κουλτούρα του κάθε οργανισμού διαφέρει, για το λόγο αυτό φαίνεται η δεύτερη ομάδα να βαθμολογεί με αρκετά υψηλές τιμές. Οι εργαζόμενοι αυτής, πιθανότατα απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό μίας οργανωμένης επιχείρησης, που μπορεί να επιβεβαιωθεί καθώς η πλειοψηφία του δείγματος που απασχολείται σε Ανώνυμη Εταιρεία Α.Ε.

Από την ανάλυση των γενικών χαρακτηριστικών του δείγματος, αποδεικνύεται ότι οι συμμετέχοντες ως επί τω πλείστων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 28 με 38 ετών και είναι κάτοχοι τουλάχιστον ενός πτυχίου. Σημαντική είναι και η επαγγελματική προϋπηρεσία του δείγματος, που τους προσδίδει σημαντική εμπειρία στον τομέα των επιχειρήσεων. Με τον συνδυασμό των παραπάνω χαρακτηριστικών προκύπτει ότι η δεύτερη ομάδα θέσεων των ερωτηθέντων είναι άτομα μορφωμένα, που μπορούν να ανταπεξέρχονται και να προσαρμόζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δημιουργεί μία οικονομική κρίση. Αφού, οι νέοι και έμπειροι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από ευελιξία και εξωστρέφεια προς τις αλλαγές..

Είναι εμφανές ότι οι τάσεις για τις λειτουργίες του οργανισμού που σχετίζονται με την αποδοτικότητα και τη δέσμευση είναι θετικές, αυτό συμβαίνει εξαιτίας του υψηλού αριθμού υπαλλήλων που απαρτίζουν το δείγμα. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να μην έχουν επηρεαστεί ιδιαίτερα από τις δυσκολίες που εμφανίζονται στους οργανισμούς σε μία τέτοια περίοδο και διατηρούν θετική την απόδοση τους, αυτό επιβεβαιώνεται από την θετική απάντησή τους στο πώς αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους σήμερα στο αντίστοιχο ερώτημα. Αυτό συνάδει εν μέρει με τη βιβλιογραφία που, υπό συγκεκριμένους παράγοντες τονίζεται ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν ακόμα περισσότερο στις συνθήκες της οικονομικής κρίσης.

Επίσης αποδεικνύεται, ότι η δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό δεν υπέστη κάποια επιρροή από την οικονομική ύφεση και τις συνθήκες που δημιούργησε, αφού οι συμμετέχοντες στο αντίστοιχο ερώτημα απαντούν πώς αισθάνονται όπως και πριν.

Το πόσο οργανωμένη είναι μία επιχείρηση και πώς αυτό επηρέασε την απαντητική συμπεριφορά των ομάδων, φαίνεται και από την εξέταση της μεταβλητής που αφορά την τήρηση των κανόνων μέσα στον οργανισμό, τη συνέπεια των εργαζομένων στις υποχρεώσεις τους και την επιτυχή εκτέλεση των εργασιών.

Η υψηλότερη διαφοροποίηση για τον δεύτερο παράγοντα που εστιάζει στο υγιές κλίμα και στις ικανότητες των εργαζομένων φαίνεται να έχει η δημιουργία ενός κλίματος συναγωνισμού, η δεύτερη ομάδα θέσεων παρουσιάζει θετική στάση στη βαθμολογία των μεταβλητών που πλαισιώνουν τον παράγοντα. Η στάση αυτή οφείλεται στο ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει σε οργανωμένες επιχειρήσεις που εστιάζουν στην απόδοση και τις ικανότητες των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνονται οι αιώτεροι σκοποί τους. Η θέση αυτή επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις για τη μεταβλητή που αναφέρεται στη δαπάνη ενέργειας των επιχειρήσεων για την εξεύρεση του βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της.

Επιπλέον, οι οργανισμοί που εστιάζουν στη τήρηση ενός δομημένου οργανωσιακού πλαισίου, φροντίζουν να είναι προετοιμασμένοι και να προλαμβάνουν τις συνέπειες της κρίσης, όπως αναλύθηκε στη βιβλιογραφία. Οι οργανισμοί αυτοί, διατηρούν τους κατάλληλους πόρους και μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα στελέχη με υψηλές ικανότητες που θεωρούνται «ταλέντα». Έτσι παραμένουν ανταγωνιστικές

και επιτυγχάνουν να διατηρούν στις κατάλληλες θέσεις, το κατάλληλο προσωπικό με τις κατάλληλες ικανότητες.

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές θέσεις των συμμετεχόντων, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως οι επιχειρήσεις που διατηρούν ένα οργανωμένο πλαίσιο, με ξεκάθαρη οργανωσιακή κουλτούρα φροντίζουν ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης να διατηρούν μία δομή που να δρα θετικά ως προς τους εργαζομένους. Η δημιουργία ενός υγιούς κλίματος, με ξεκάθαρους κανόνες, όραμα και αποστολή δείχνει να έχει θετικό αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό. Όταν η επιχείρηση λειτουργεί σωστά, οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται και αποδίδουν. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις που δεν δίνεται έμφαση στην οργανωσιακή λειτουργία, στις ικανότητες των εργαζομένων και την εργασιακή δέσμευση φαίνεται το εργατικό δυναμικό να αντιλαμβάνεται ένα ουδέτερο κλίμα.

Συμπερασματικά, πρόκειται για μία σύγχρονη και πρωτότυπη έρευνα, δεδομένου ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί άλλη που να εξετάζει το πώς βιώνουν στην καθημερινότητα τους οι εργαζόμενοι το οργανωτικό πλαίσιο των επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά σήμερα. Όπως εξετάζει και δύο νέες μεταβλητές της οργανωσιακής λειτουργίας που πλαισιώνουν διαφορετικά τη συγκεκριμένη έρευνα.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθούν οι βασικοί περιορισμοί και αδυναμίες της παρούσας έρευνας. Βασικός περιορισμός είναι ο διαδικτυακός τρόπος συλλογής των δεδομένων/απαντήσεων. Η μέθοδος αυτή συλλογής των δεδομένων παρουσιάζει κάποια ελαττώματα, όπως η απουσία προσωπικής επαφής με τους συμμετέχοντες και ο καθορισμός και έλεγχος του δείγματος. Η έλλειψη προσωπικής συνάντησης με τους ερωτώμενους της έρευνας μπορεί να είναι καθοριστική, αφού δεν υπάρχει η δυνατότητα για διευκρινήσεις σε πιθανές ερωτήσεις των συμμετεχόντων. Επιπλέον, είναι πιθανή η πρόχειρη και βιαστική συμπλήρωση μερικών από των ερωτηματολογίων, αφού δεν υπήρχε κάποιο είδος ελέγχου ή επίβλεψης.

Μελλοντικά, θα μπορούσαν να διεξαχθούν περαιτέρω έρευνες, ενδεχομένως σε μεγαλύτερα δείγματα. Καθώς η οικονομική ύφεση και η οργανωσιακή λειτουργία των επιχειρήσεων είναι δύο έννοιες που μεταβάλλονται συνεχώς και επηρεάζουν τόσο την κοινωνία όσο και τους εργαζόμενους.



## Βιβλιογραφία

Αξαρηλόγλου Κ. & Paufler Α., (2011), *Η στρατηγική διαχείρισης της κρίσης: Ξεπερνώντας τον Τεϋλορισμό*, άρθρο που δημοσιεύτηκε στο βιβλίο: *Το μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης*, Αθήνα, εκδ.: Καστανιώτη

Bakar, H., & McCann, R.M. (2015). *An Examination of Leader-Member Dyadic Politeness of Exchange and Servant Leadership on Group Member Performance*. International Journal of Business Communication

Birdsall N.,(2009), *How to unlock the \$1 trillion that developing countries urgently need to cope with the crisis*. Center for Global development, σελ. 1-5

Blyth, M., (2009), *Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan* 1st Edition, Kindle Edition.

Brunnett, J., (2002), *Managing Business Crises: From Anticipation to Implementation*, Quorum books

Child John (2015) ,*Organization contemporary principles and practice*, Wiley

Correa, P. & Iooty M. (2010): *The Impact of the Global Economic Crisis on the Corporate Sector in Europe and Central Asia: Evidence from a Firm-Level Survey*, World Bank Group Enterprise Note No. 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys

European Commission, (2009), *Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses*. European Economy, Brussels. σελ.1-87, Tab. Graph. Bibliog.

Fayol, H., (1949), *Industrial and General Administration*, first published 1916, translated by Constance Storrs, London, Pitman

*Flat organization* (2011), Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://en.wikipedia.org/wiki/Flat\\_organization](http://en.wikipedia.org/wiki/Flat_organization)

Gkorezis, P., & Petridou, E., (2008), *Employees' psychological empowerment via intrinsic and extrinsic rewards*, Academy of Health Care Management Journal 4 (1), 17, εκδ.: Jordan Whitney Enterprises Inc

Heraty, N. & Morley, M., (1998) *Training and development in the Irish context: responding to the competitiveness agenda?*, Journal of European Industrial Training, Vol. 22 Issue: 4/5, pp.190-204, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://doi.org/10.1108/03090599810217439>

Hosking, D.M & McNamee, S., (2012) *Research and Social Change: A Relational Constructionist Approach*, New York, Routledge

Keynes, J. (1935). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Online Available at: <http://cas2.umkc.edu/economics/people/facultypages/kregel/courses/econ645/winter2011/generaltheory.pdf>

Lowth, G., Prowle, M. & Zhang, M., (2010), *The impact of economic recession on business strategy planning in UK companies*, Research executive summary series Volume 6, Issue 9 Nottingham Business School, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/Research%20Funding/R268%20Economic%20recession%20final%20V2.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Research%20Funding/R268%20Economic%20recession%20final%20V2.pdf)

Luther H. Gulick and Lyndall F. Urwick (eds.) (1937), *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration

Lyndall F. Urwick (1928), *Principles of direction and control*. In John Lee (ed.), *Dictionary of Industrial Administration*, London, Pitman

Nazli, Robinson, Thomas W. Chourci, (1978), *Forecasting in International Relations: Theory, Methods, Problems, Prospects*, England, W.H Freeman

Özdevecioğlu, M. (2002): *Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma (The Effects of Crisis on the Management and Organization Structure)*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Journal, 19, July-December, pp. 93-114.

Purcell, K., Wood, S., Waton A. & Allen S., (1986), *The changing experience of employment: Restructuring and Recession*. British Library Cataloguing in Publication Data. The Macmillan press LTD.

Research: *The unemployment rate in Greece and in the EU (2000–2012)*, European Union (27 countries) Online available at :

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Unemployment\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics)  
cs

Rujuta Borkar,(2011), *Flat organizational structure*, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.buzzle.com/articles/flat-organizational-structure.html>

Sharpe, W.F. (1963): *A Simplified Model for Portfolio Analysis*, Management Science, Vol. 9, No. 2, pp.277-293

Sparrow, P.R, Hesketh, A., Cooper, C.L, & Hird, M., (2009), *Leading HR*, Palgrave Macmillan.

Steinmann H., Schreyoegg G., Koch J., (1997), *Management*, Gabler Verlag

Stiglitz JE.,(2002) , «*Globalization and its discontents*», Allen Lane, London

Stiglitz JE., (2006) , «*Making globalization work*». Norton WW & Co, New York

Thomson, M. & Heron, P., (2005), *The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment*. International Journal of Human Resource Management, 16, 383–404.

Todd A. Knoop, (2009), *Recessions and Depressions: Understanding Business cycles*. Second edition, United states of America, ABC-CLIO, LLC

Togni, M., Cubico, S. & Favretto, G. (2010): *Owners and managers in an economic crisis: how to exploit the differences*, Procedia Social and Behavioral Sciences Vol. 5, pp. 1312-1316

Ulrich, S., Rogovsky, N. & Lamotte D., (2009), *Promoting responsible and sustainable enterprise-level practices at time of crisis: A guide for policy-makers and social partners*, Sustainable enterprise program, Geneva, ILO

Vergiliel Tüz, M., (2004): *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama için Temel Adımlar* (Crisis Management), Istanbul, εκδ.: Alfa

Wheatley, M., Tannenbaum, R., Griffin Yardley P. & Quade K., (2003), *Organization Development at work: Conversations on the values, Applications and Future of OD*. United states of America, Pfeiffer

Wikipedia,(2017), *Οικονομική κρίση: αιτίες και αποτελέσματα*, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο:

[http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7.\\_%CE%91%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9\\_%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1](http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7._%CE%91%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1)

Βαγιανός, Δ., Βέττας, Ν. & Μεγήρ Κ.,(2010) , "*Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μία κρίσιμη συγκυρία*", (άρθρο, 5/08/2010)

Βαρουφάκης, Γ., Πατώκος, Τ., Τσερκέζης, Λ., Κουτσοπέτρος, Λ., (2011), «*Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και την Ευρώπη το 2011*», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/04/files/study-17.pdf>

Βενιανάκης, Μ., Δημήτρης, Α. (2011), «*Οι παθογένειες της Ελληνικής Οικονομίας και πολιτικές για να βγει από το οικονομικό αδιέξοδο που βρίσκεται σήμερα*», Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/log/2011/BenianakisMixail,DimitrisAris/attached>

Επιτροπάκη, Ο., Κυριακόπουλος, Κ. & Ζάρκος Σ., (2011), *Το μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης*, Αθήνα, εκδ.: Καστανιώτη

IOBE, (2018), *Αποτελέσματα ερευνών οικονομικής συγκυρίας*, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://iobe.gr/docs/situation/BCS\\_10012018\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/situation/BCS_10012018_REP_GR.pdf)

IOBE, Mc Kinsey & Company (2009), *Μείωση κερδών και πιστωτική ασφυξία στις επιχειρήσεις*, άρθρο διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.inewsgr.com/36/iobe-McKinsey-meiosi-kerdon-kai-pistotiki-asfisia-stis-epicheiriseis.htm>

Κασσωτάκης, Μ., (1995), *Η Αναγκαιότητα Αναμόρφωσης του θεσμού του σχολικού επαγγελματικού προσανατολισμού στην Ελλάδα* (ΕΛ. Ε. ΣΥ. Π., τεύχος 34-35, εκδ.: Ελληνικά γράμματα), σελ. 25-40

Κόνιος Κ., Γεργεριτάκης Ε., Σκουλάς Κ. Π. (2013), «*Η στρατηγική των επιχειρήσεων σε περίοδο κρίσης*», πτυχιακή εργασία, ΑΤΕΙ Ηρακλείου.

Κυριαζόπουλος, Π., Κιουλάφας, Κ.,(1994), *Μάνατζμεντ 1ης γραμμής*, Αθήνα, εκδ: Σύγχρονη εκδοτική

Μανίκας, Β.Δ., (2016), *Κρίσεις και αλλαγές: Το αχώριστο δίδυμο*, Αθήνα, εκδ.: Μιχάλη Σιδερή

Μπακατσίακος, Γ., (2010), «*Παγκόσμια οικονομική κρίση, ευρωπαϊκή ένωση και Ελλάδα*», Wikipedia books.

Ξάφα Μ , (2017), *Δημόσιο χρέος*, Αθήνα, εκδ.: Μεταμεσονύχτιες εκδόσεις

Παπαδάκης, Β.Μ,(2007), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α', Αθήνα, εκδ.: εκδ.: Ε. Μπένου

Πετρίδου Ε. ,(2006), *Διοίκηση Μάνατζμεντ, Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα, εκδ.: Ζυγός

Σερετίδου Δ. (2012), «*Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα: Πως φτάσαμε και που πάμε;*», Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15189/3/SeretidouDimitraMsc2012.pdf>

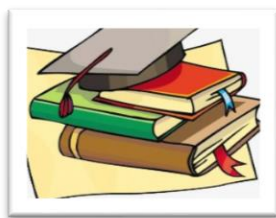
Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ., (2017) *Οργάνωση και Διοίκηση: το management της νέας εποχής*, Αθήνα, εκδ.: Rosili

Τράπεζα της Ελλάδος, (2014), «*Το χρονικό της μεγάλης κρίσης-Η Τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013*», Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/%CE%A4%CE%BF%20%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%BC%CE%B5%CE%B3%CE%AC%CE%BB%CE%B7%CF%82%20%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf>

Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2003), *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη: από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση*, Αθήνα, εκδ.: Gutenberg.

Χαρδουβέλης Γ.Α, (2011), *Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας*, Αθήνα, εκδ. : Α. Α. Λιβάνη

Χολέβας Γ., (1991), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα, εκδ.: Interbooks



## Παράρτημα 1 : Ερωτηματολόγιο Έρευνας

### **ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

(Βάλτε Χ στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

1. Σε ποια, από τις παρακάτω (εταιρικές) μορφές, ανήκει η επιχείρηση/οργανισμός που εργάζεστε;

<input type="checkbox"/> Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)	<input type="checkbox"/> Πολυεθνική ή Θυγατρική
<input type="checkbox"/> Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)	<input type="checkbox"/> Στενό ή ευρύτερο Δημόσιο
<input type="checkbox"/> Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.)	<input type="checkbox"/> Επιχείρηση Δημοσίου (ΔΕΚΟ)
<input type="checkbox"/> Ετερόρρυθμος Εταιρεία (Ε.Ε.)	<input type="checkbox"/> Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)
<input type="checkbox"/> Ατομική Εταιρεία	<input type="checkbox"/> Μη Κυβερνητική Οργάνωση
  
2. Πόσα χρόνια λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρηση; .....
  
3. Σε ποιό κλάδο (Παραγωγής (Μεταποίησης), Τράπεζες, Εμπορίου ή Υπηρεσιών) ανήκει η εταιρεία που εργάζεστε;  
Προσδιορίστε με σαφήνεια:.....
  
4. (Ερώτηση που απαντούν μόνο οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα) Πως θα χαρακτηρίζατε την επιχείρηση που εργάζεστε με γνώμονα το οικογενειακό ή προσωπικό στοιχείο;

<input type="checkbox"/> Η επιχείρηση είναι οικογενειακή (ανήκει σε συγγενείς, διευθύνεται από συγγενείς, εργάζονται συγγενείς του ιδιοκτήτη, κλπ)	<input type="checkbox"/> Η επιχείρηση είναι προσωπική (ή μετοχική) δεν υπάρχουν δείγματα συμμετοχής μελών της οικογένειας του ιδιοκτήτη (ή των ιδιοκτητών)
--	--
  
5. Σε ποιο νομό βρίσκεται η επιχείρηση (οργανισμός) που εργάζεστε;  
.....
  
6. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία (οργανισμός) σε μόνιμη βάση όλο το έτος;

<input type="checkbox"/> Συνολικός αριθμός εργαζομένων εκτός του ή των ιδιοκτητών:.....
---
  
7. Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;

<input type="checkbox"/> Διευθυντής	<input type="checkbox"/> Τεχνικό Προσωπικό
<input type="checkbox"/> Στέλεχος – Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργάτης / Βοηθητικό προσωπικό
<input type="checkbox"/> Υπάλληλος	<input type="checkbox"/> Ιδιοκτήτης / Συνιδιοκτήτης Εταιρείας
  
8. Έχετε υφισταμένους στην εργασία σας και (αν ναι) πόσους;

<input type="checkbox"/> Δεν έχω υφισταμένους στην εργασία μου	<input type="checkbox"/> Έχω έμμεσους υφισταμένους
<input type="checkbox"/> Έχω άμεσους υφισταμένους (αριθμό).....	<input type="checkbox"/> Έχω άμεσους υφισταμένους (αριθμό).....

9. Πόσα χρόνια ενεργής (πραγματικής) εργασίας έχετε συμπληρώσει; .....
10. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / επιχείρηση; .....
11. Ποιο είναι το φύλο σας και η οικογενειακή σας κατάσταση;
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Άνδρας ανύπαντρος                       | <input type="checkbox"/> Γυναίκα ανύπαντρη                        |
| <input type="checkbox"/> Άνδρας ανύπαντρος με παιδί (πόσα).....  | <input type="checkbox"/> Γυναίκα ανύπαντρη με παιδί (πόσα).....   |
| <input type="checkbox"/> Άνδρας παντρεμένος χωρίς παιδί, -ά      | <input type="checkbox"/> Γυναίκα παντρεμένη, χωρίς παιδί, -ά      |
| <input type="checkbox"/> Άνδρας παντρεμένος με παιδί (πόσα)..... | <input type="checkbox"/> Γυναίκα παντρεμένη, με παιδί (πόσα)..... |
12. Ποια είναι η ηλικία σας; .....
13. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Υποχρεωτική εκπαίδευση (Γυμνάσιο)   | <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακές σπουδές |
| <input type="checkbox"/> Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)   | <input type="checkbox"/> Διδακτορικές σπουδές  |
| <input type="checkbox"/> Ανώτερη Σχολή, Τ.Ε.Ι., Πανεπιστήμιο |  |
14. Ποια είναι η εκτίμησή σας για τις έως σήμερα συνέπειες της παρούσας οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση / οργανισμό που εργάζεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Είναι πολύ επιζήμιες για τον οργανισμό                                | <input type="checkbox"/> Είναι επωφελείς για τον οργανισμό / επιχείρηση           |
| <input type="checkbox"/> Είναι λίγο επιζήμιες για τον οργανισμό                                | <input type="checkbox"/> Είναι πάρα πολύ επωφελείς για τον οργανισμό / επιχείρηση |
| <input type="checkbox"/> Δεν είναι ούτε επιζήμιες ούτε επωφελείς για τον οργανισμό /επιχείρηση |   |
15. Ποια είναι η στάση σας απέναντι στην εργασία / δουλειά (επάγγελμα) που κάνετε αυτή την περίοδο; (Δώστε μόνο μία απάντηση)
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Δεν μου αρέσει καθόλου αυτή η δουλειά, θέλω να την αλλάξω | <input type="checkbox"/> Η εργασία αυτή μου αρέσει πάρα πολύ και, τις περισσότερες φορές, την κάνω με πολύ χαρά - κέφι |
| <input type="checkbox"/> Δεν έχω ούτε πολύ αρνητικά ούτε πολύ θετικά συναισθήματα  |  |
16. Πως αξιολογείτε τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις εργασιακές σας ικανότητες η εταιρεία / οργανισμός που εργάζεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Οι ικανότητες μου δεν αναγνωρίζονται                           | <input type="checkbox"/> Οι εργασιακές μου ικανότητες αναγνωρίζονται και επιπλέον ανταμείβονται από την επιχείρηση |
| <input type="checkbox"/> Οι ικανότητες μου αναγνωρίζονται χωρίς, όμως, να ανταμείβονται |  |
17. Είστε ικανοποιημένος, από την πορεία της καριέρας σας (δηλαδή, από την αρχή της επαγγελματικής σας καριέρας μέχρι σήμερα); (Δώστε μόνο μία απάντηση)
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Όχι, δεν είμαι ικανοποιημένος              | <input type="checkbox"/> Ναι, είμαι αρκετά ικανοποιημένος             |
| <input type="checkbox"/> Είμαι μέτρια ικανοποιημένος (έτσι κι έτσι) | <input type="checkbox"/> Δεν με ενδιαφέρει η καριέρα μου στην εργασία |
18. Πως αξιολογείτε το επίπεδο των επαγγελματικών σας φιλοδοξιών; (Δώστε μόνο μία απάντηση)
- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Πολύ χαμηλό (ως ανύπαρκτο) | <input type="checkbox"/> Πολύ υψηλό |
| <input type="checkbox"/> Μέτριο (κανονικό)          |                                     |

**19.** Μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, πως αξιολογείτε τους δεσμούς σας με την εταιρεία / οργανισμό που εργάζεστε; (Δώστε μία μόνο απάντηση)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Αισθάνομαι λιγότερο «δεμένος» με την εταιρεία απ' ό τι πριν την κρίση | <input type="checkbox"/> Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν τη κρίση, αλλά αισθάνομαι λίγο «δεμένος»     |
| <input type="checkbox"/> Αισθάνομαι ακριβώς όπως και πριν την περίοδο της κρίσης               | <input type="checkbox"/> Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν τη κρίση, αισθάνομαι, όμως, μέτρια «δεμένος» |
| <input type="checkbox"/> Αισθάνομαι περισσότερο «δεμένος» απ' ό τι πριν την κρίση              | <input type="checkbox"/> Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν τη κρίση, αισθάνομαι, όμως, αρκετά «δεμένος» |

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Απαντήστε στην παρακάτω ερώτηση με γνώμονα τις εξηγήσεις που σας δίνονται)

**20.** Πως διαμορφώνεται σήμερα, την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, το οργανωσιακό πλαίσιο της επιχείρησης / οργανισμού που εργάζεστε, στα παρακάτω ζητήματα – θέματα λειτουργίας του.

ΠΡΟΣΟΧΗ: Πρέπει να σημειώσετε τι ακριβώς συνέβαινε / συμβαίνει γενικά στο συγκεκριμένο οργανισμό, δηλαδή στο πλαίσιο της λειτουργίας του οργανισμού / επιχείρησης και όχι μόνο σε εσάς ή στη δική σας θέση εργασίας.

Η βαθμολογία που πρέπει να σημειώσετε, στο αντίστοιχο πλαίσιο, κυμαίνεται από το 1 έως το 100 και οι βαθμοί σημαίνουν: από 1 έως 9 = καθόλου (1 = απόλυτα καθόλου), από 10 έως 19 = πάρα πολύ λίγο, από 20 έως 29 = πολύ λίγο, από 30 έως 39 = λίγο, από 40 έως 49 = μέση κατάσταση με τάση προς το λίγο, από 50 έως 59 = μέση κατάσταση με τάση προς το πολύ, από 60 έως 69 = πολύ, από 70 έως 79 = αρκετά πολύ, από 80 έως 89 = σημαντικά πολύ, από 90 έως 100 = πάρα πολύ (100 = απόλυτα)

Σημειώστε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την πραγματικότητά σας σε κάθε επιμέρους περίπτωση στην δεξιά στήλη. Στην αριστερή στήλη βρίσκονται οι οργανωσιακές (λειτουργικές) διαστάσεις για τις οποίες πρέπει να απαντήσετε



<b>Οργανωσιακές (Λειτουργικές) Διαστάσεις στην Επιχείρηση / Οργανισμό που Εργάζεστε</b>	<b>Τοποθέτηση / Βαθμολόγηση (Από 1-100)</b>
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	
20.2. Η επιχείρηση / οργανισμός δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατοώρες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της	
20.3. Στον οργανισμό / επιχείρηση υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές	
20.4. Ο οργανισμός/επιχείρηση εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση των εργασιών των εργαζομένων	
20.5. Ο οργανισμός/επιχείρηση κάνει μια συνεχή προσπάθεια περιορισμού των δαπανών με επιπτώσεις στην αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών από τους εργαζόμενους	
20.6. Ο οργανισμός/επιχείρηση εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες.	
20.7. Ο οργανισμός/επιχείρηση δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδίδουν περισσότερο στην καθημερινή τους εργασία	
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στον οργανισμό/επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου στην εργασία του	
20.9. Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό /επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν	
20.10. Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό / επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	
20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλεύουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	
20.13. Η επιχείρηση/οργανισμός (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	
20.14. Η απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση/οργανισμό επηρεάζεται από το πλαίσιο των ενδο-επιχειρησιακών σχέσεων	
20.15. Στον οργανισμό / επιχείρηση οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	
20.16. Ο οργανισμός / επιχείρηση εστιάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	
20.17. Ο οργανισμός / επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	
20.18. Ο οργανισμός / επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών μεταξύ των εργαζομένων στις διάφορες ομάδες έργου	

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα**

## Παράρτημα 2: Πίνακες Παραγοντικής Ανάλυσης

Πίνακας 1 :

Communalities		
	Initial	Extraction
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	1,000	0,545
20.2. Η επιχείρηση δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατοώρες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της	1,000	0,592
20.3. Στον οργανισμό υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές	1,000	0,657
20.4. Ο Οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιστώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών	1,000	0,716
20.5. Ο οργανισμός κάνει μια συνεχή προσπάθεια περιορισμού των δαπανών	1,000	0,486
20.6. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες	1,000	0,663
20.7. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδώουν περισσότερο	1,000	0,569
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στην επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου	1,000	0,617
20.9. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν	1,000	0,583
20.10. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	1,000	0,758
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	1,000	0,630

20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλεύουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	1,000	0,589
20.13. Η επιχείρηση (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	1,000	0,695
20.14. Η απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση/οργανισμό επηρεάζεται από το πλαίσιο των ενδο-επιχειρησιακών σχέσεων	1,000	0,650
20.15. Στον οργανισμό οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	1,000	0,744
20.16. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	1,000	0,604
20.17. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	1,000	0,617
20.18. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών	1,000	0,627
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Πίνακας 2:

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	8,571	47,617	47,617	8,571	47,617	47,617	5,091	28,281	28,281
2	1,690	9,391	57,008	1,690	9,391	57,008	4,377	24,318	52,599
3	1,080	5,998	63,006	1,080	5,998	63,006	1,873	10,407	63,006
4	0,923	5,130	68,136						
5	0,814	4,520	72,656						
6	0,739	4,103	76,759						
7	0,636	3,535	80,294						
8	0,499	2,773	83,067						
9	0,468	2,602	85,669						
10	0,430	2,388	88,057						
11	0,354	1,966	90,023						
12	0,342	1,902	91,926						
13	0,317	1,760	93,686						
14	0,296	1,647	95,333						
15	0,289	1,604	96,937						
16	0,222	1,232	98,168						
17	0,186	1,035	99,204						
18	0,143	0,796	100,000						

Πίνακας 3:

Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
20.13. Η επιχείρηση (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	0,799	-0,100	0,215
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	0,793	-0,015	0,035
20.4. Ο Οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιστώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών	0,789	0,046	-0,302
20.3. Στον οργανισμό υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές	0,784	0,045	-0,200
20.18. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών	0,766	0,027	-0,198
20.17. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	0,754	-0,175	-0,136
20.15. Στον οργανισμό οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	0,741	-0,390	0,207
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	0,737	-0,027	-0,026
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στην επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου	0,731	0,124	-0,260
20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλεύουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	0,720	-0,005	0,265
20.10. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	0,719	-0,480	0,099
20.16. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	0,698	-0,185	0,287
20.6. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες	0,655	0,426	-0,228
20.2. Η επιχείρηση δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατούρες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της	0,625	0,416	-0,168
20.7. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδίδουν περισσότερο	0,589	0,471	0,023
20.9. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν	0,555	-0,506	-0,137
20.5. Ο οργανισμός κάνει μια συνεχή προσπάθεια περιορισμού των δαπανών	0,316	0,552	0,286
20.14. Η απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση/οργανισμό επηρεάζεται από το πλαίσιο των ενδο-επιχειρησιακών σχέσεων	0,434	0,272	0,623
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
a. 3 components extracted.			

Πίνακας 4:

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
20.10. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	0,853	0,171	0,021
20.15. Στον οργανισμό οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	0,831	0,167	0,162
20.9. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν	0,704	0,189	-0,226
20.16. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	0,679	0,195	0,325
20.13. Η επιχείρηση (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	0,678	0,344	0,342
20.17. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	0,621	0,481	0,012
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	0,577	0,486	0,246
20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλεύουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	0,568	0,311	0,412
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	0,533	0,480	0,175
20.6. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες	0,125	0,768	0,240
20.4. Ο Οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών	0,462	0,709	0,013
20.2. Η επιχείρηση δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατώρες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της	0,125	0,708	0,274
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στην επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου	0,377	0,685	0,072
20.3. Στον οργανισμό υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές	0,481	0,647	0,091
20.18. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών	0,481	0,625	0,077
20.7. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδίδουν περισσότερο	0,102	0,601	0,444
20.14. Η απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση/οργανισμό επηρεάζεται από το πλαίσιο των ενδο-επιχειρησιακών σχέσεων	0,256	0,055	0,763
20.5. Ο οργανισμός κάνει μια συνεχή προσπάθεια περιορισμού των δαπανών	-0,089	0,312	0,617
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>			
a. Rotation converged in 7 iterations.			

Πίνακας 5:

<b>Component Transformation Matrix</b>			
Component	1	2	3
1	0,706	0,648	0,286
2	-0,676	0,495	0,547
3	0,213	-0,579	0,787
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

Πίνακας 6:

<b>Scale: ALL VARIABLES</b>			
<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	217	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	217	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Πίνακας 7:

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,909	9

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
20.10. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	547,7281	19103,190	0,760	0,894
20.15. Στον οργανισμό οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	546,1014	19604,749	0,762	0,895
20.9. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντίξοότητες που αντιμετωπίζουν	550,9816	20265,444	0,544	0,909

20.16. Ο οργανισμός εσιάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	545,8387	19733,627	0,681	0,900
20.13. Η επιχείρηση (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	549,7419	18723,303	0,760	0,894
20.17. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	551,4747	19140,621	0,678	0,900
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	555,5853	18339,809	0,736	0,896
20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλεύουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	555,6774	19158,053	0,669	0,901
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	550,4562	20129,018	0,640	0,903

Πίνακας 8:

<b>Scale: ALL VARIABLES</b>			
<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	217	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	217	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Πίνακας 9:

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,881	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
20.6. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες	369,3548	12480,480	0,697	0,860
20.4. Ο Οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών	367,4931	12847,788	0,733	0,856
20.2. Η επιχείρηση δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατώρες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της	369,6359	13365,344	0,623	0,869
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στην επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου	373,8018	12498,076	0,714	0,857
20.3. Στον οργανισμό υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές	365,6636	13483,271	0,712	0,860
20.18. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών	367,7235	12938,655	0,662	0,864
20.7. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδώουν περισσότερο	382,3641	12872,640	0,566	0,879

Πίνακας 10:

Scale: ALL VARIABLES			
<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	217	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	217	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			



Πίνακας 11:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,475	2

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
20.5. Ο οργανισμός κάνει μια συνεχή προσπάθεια περιορισμού των δαπανών	66,8571	551,438	0,313	
20.14. Η απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση/οργανισμό επηρεάζεται από το πλαίσιο των ενδο-επιχειρησιακών σχέσεων	64,0046	678,727	0,313	

## Παράρτημα 3: Πίνακες Ανάλυσης Συστάδων (Cluster Analysis)

Πίνακας 12:

Initial Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
20.10. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	20,00	100,00
20.15. Στον οργανισμό οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	9,00	100,00
20.9. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν	20,00	100,00
20.16. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	9,00	100,00
20.13. Η επιχείρηση (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	9,00	100,00
20.17. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	9,00	100,00
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	20,00	100,00
20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλεύουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	20,00	100,00
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	20,00	100,00

Πίνακας 13:

Iteration History <sup>a</sup>		
Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	95,093	69,947
2	6,454	3,671
3	2,771	1,390
4	1,969	1,043
5	1,564	0,846
6	1,336	0,751
7	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 7. The minimum distance between initial centers is 255,194.

Πίνακας 14:

Final Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
20.10. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση προσπαθούν πολύ ώστε να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους	51,91	82,23
20.15. Στον οργανισμό οι εργασίες που ανατίθενται επιτελούνται, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, με επιτυχία	54,97	83,06
20.9. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αποδοτικοί παρά τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν	53,36	76,39
20.16. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του, απαρέγκλιτα, στην τήρηση των κανόνων λειτουργίας του	56,34	82,72
20.13. Η επιχείρηση (μέσω των προϊσταμένων - διευθυντών) επιβλέπει την συστηματική ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	47,34	81,62
20.17. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία	47,95	78,60
20.11. Υπάρχει σύστημα αποτελεσματικού ελέγχου της εκτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι	40,26	76,46
20.12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται «υποχρεωμένοι» (δεσμεύονται) να δουλεύουν αποδοτικότερα / αποτελεσματικότερα	44,81	73,81
20.1. Ο οργανισμός έχει ένα πολύ οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών του προσωπικού	50,86	78,58

Πίνακας 15:

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	77,000
	2	140,000
Valid		217,000
Missing		0,000

Πίνακας 16:

Initial Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
20.6. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες	5,00	100,00
20.4. Ο Οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών	5,00	100,00
20.2. Η επιχείρηση δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατούρες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της	15,00	100,00
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στην επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου	5,00	100,00
20.3. Στον οργανισμό υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές	15,00	100,00

20.18. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών	5,00	100,00
20.7. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδίδουν περισσότερο	5,00	100,00

Πίνακας 17:

Iteration History <sup>a</sup>		
Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	83,284	76,602
2	2,630	1,282
3	0,805	0,390
4	0,660	0,319
5	1,936	0,991
6	0,850	0,449
7	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 7. The minimum distance between initial centers is 244,080.

Πίνακας 18:

Final Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
20.6. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην εξεύρεση στελεχών/υπαλλήλων με υψηλές δεξιότητες	38,86	75,97
20.4. Ο Οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαφόρων διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών	44,35	75,96
20.2. Η επιχείρηση δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατοώρες) για την εξεύρεση βέλτιστου τρόπου λειτουργίας της	44,81	72,47
20.8. Η αξιολόγηση (τυπική ή άτυπη) στην επιχείρηση γίνεται με αποκλειστικό γνώμονα την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου	34,84	71,31
20.3. Στον οργανισμό υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας οι κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους στις θέσεις αυτές	50,38	75,62
20.18. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εκτέλεσης των εργασιών	45,81	74,85
20.7. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα κλίμα συναγωνισμού μεταξύ των τμημάτων (και των εργαζομένων) για να αποδίδουν περισσότερο	27,93	61,89

Πίνακας 19:

<b>Number of Cases in each Cluster</b>		
Cluster	1	74,000
	2	143,000
Valid		217,000
Missing		0,000

## Παράρτημα 4: Πίνακες Γενικών χαρακτηριστικών

Πίνακας 20:

Statistics											
		Ποια είναι η μορφή της Επιχείρησης	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;	Πόσα χρόνια ενεργής εργασίας έχετε συμπληρώσει;	Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / επιχείρηση;	Ποια είναι η ηλικία σας;	Ποια Βαθμίδα Εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;	Ποια είναι η εκτίμησή σας για τις έως σήμερα συνέπειες της κρίσης στον οργανισμό / επιχείρηση που εργάζεστε;	Ποια είναι η στάση σας απέναντι στην εργασία που κάνετε αυτή την περίοδο;	Πως αξιολογείτε τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις εργασιακές ικανότητες η εταιρεία / οργανισμός που εργάζεστε;	Είστε ικανοποιημένος από την πορεία της καριέρας σας;
N	Valid	216	216	217	217	217	217	217	217	217	217
	Missing	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,3843	2,9306	16,1968	11,6461	39,8157	2,6682	1,8571	2,4700	2,1935	2,4747
Sum		515,00	633,00	3514,70	2527,20	8640,00	579,00	403,00	536,00	476,00	537,00

Πίνακας 21:

Ποια είναι η μορφή της Επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώνυμη Εταιρία ΑΕ	115	53,0	53,2	53,2
	Περιορισμένης Ευθύνης ΕΠΕ	21	9,7	9,7	63,0
	Ομόρρυθμος ΟΕ	25	11,5	11,6	74,5
	Ετερόρρυθμος ΕΕ	4	1,8	1,9	76,4
	Ατομική	39	18,0	18,1	94,4
	Πολυεθνική ή Θυγατρική	12	5,5	5,6	100,0
	Total	216	99,5	100,0	
Missing	System	1	0,5		
Total		217	100,0		

Πίνακας 22:

Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής	15	6,9	6,9	6,9
	Στέλεχος - Προϊστάμενος	30	13,8	13,9	20,8
	Υπάλληλος	148	68,2	68,5	89,4
	Τεχνικό Προσωπικό	7	3,2	3,2	92,6
	Εργατής / Βοηθητικό Προσωπικό	10	4,6	4,6	97,2
	Ιδιοκτήτης / Συνδιοκτήτης Επιχείρησης	6	2,8	2,8	100,0
	Total	216	99,5	100,0	
Missing	System	1	0,5		
Total		217	100,0		

Πίνακας 23:

Πόσα χρόνια ενεργής (πραγματικής) εργασίας έχετε συμπληρώσει;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0,2	1	0,5	0,5	0,5
	1	5	2,3	2,3	2,8
	2,00	2	0,9	0,9	3,7
	3,00	2	0,9	0,9	4,6
	3,50	1	0,5	0,5	5,1
	4,00	4	1,8	1,8	6,9
	5,00	4	1,8	1,8	8,8
	5,50	1	0,5	0,5	9,2
	6,00	12	5,5	5,5	14,7
	6,50	1	0,5	0,5	15,2
	7,00	10	4,6	4,6	19,8
	8,00	14	6,5	6,5	26,3
	9,00	4	1,8	1,8	28,1
	10,00	12	5,5	5,5	33,6
	11,00	3	1,4	1,4	35,0
	12,00	10	4,6	4,6	39,6
	13,00	6	2,8	2,8	42,4
	14,00	3	1,4	1,4	43,8
	15,00	22	10,1	10,1	53,9
	16,00	7	3,2	3,2	57,1
	17,00	4	1,8	1,8	59,0
	18,00	7	3,2	3,2	62,2
	19,00	4	1,8	1,8	64,1
	20,00	13	6,0	6,0	70,0
	21,00	4	1,8	1,8	71,9
	22,00	4	1,8	1,8	73,7
	23,00	8	3,7	3,7	77,4
	24,00	5	2,3	2,3	79,7
	25,00	5	2,3	2,3	82,0
	26,00	6	2,8	2,8	84,8
	27,00	3	1,4	1,4	86,2
	28,00	3	1,4	1,4	87,6
	29,00	3	1,4	1,4	88,9
	30,00	7	3,2	3,2	92,2
	32,00	5	2,3	2,3	94,5
33,00	2	0,9	0,9	95,4	
34,00	2	0,9	0,9	96,3	
35,00	8	3,7	3,7	100,0	
Total		217	100,0	100,0	

Πίνακας 24:

Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / επιχείρηση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,20	1	0,5	0,5	0,5
	1,00	16	7,4	7,4	7,8
	1,50	1	0,5	0,5	8,3
	2,00	12	5,5	5,5	13,8
	2,50	1	0,5	0,5	14,3
	3,00	13	6,0	6,0	20,3
	3,50	1	0,5	0,5	20,7
	4,00	5	2,3	2,3	23,0
	5,00	8	3,7	3,7	26,7
	6,00	15	6,9	6,9	33,6
	6,50	1	0,5	0,5	34,1
	7,00	12	5,5	5,5	39,6
	8,00	21	9,7	9,7	49,3
	9,00	6	2,8	2,8	52,1
	10,00	11	5,1	5,1	57,1
	11,00	6	2,8	2,8	59,9
	12,00	5	2,3	2,3	62,2
	13,00	3	1,4	1,4	63,6
	14,00	8	3,7	3,7	67,3
	15,00	10	4,6	4,6	71,9
	16,00	7	3,2	3,2	75,1
	17,00	5	2,3	2,3	77,4
	18,00	4	1,8	1,8	79,3
	19,00	2	0,9	0,9	80,2
	20,00	7	3,2	3,2	83,4
	21,00	3	1,4	1,4	84,8
	22,00	2	0,9	0,9	85,7
	23,00	4	1,8	1,8	87,6
	25,00	4	1,8	1,8	89,4
	26,00	3	1,4	1,4	90,8
	27,00	2	0,9	0,9	91,7
	28,00	3	1,4	1,4	93,1
	29,00	2	0,9	0,9	94,0
	30,00	3	1,4	1,4	95,4
	31,00	1	0,5	0,5	95,9
32,00	4	1,8	1,8	97,7	
33,00	1	0,5	0,5	98,2	
34,00	1	0,5	0,5	98,6	
35,00	3	1,4	1,4	100,0	
Total		217	100,0	100,0	



Πίνακας 25:

Ποια είναι η ηλικία σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20,00	1	0,5	0,5	0,5
	22,00	1	0,5	0,5	0,9
	23,00	5	2,3	2,3	3,2
	24,00	4	1,8	1,8	5,1
	25,00	3	1,4	1,4	6,5
	26,00	4	1,8	1,8	8,3
	27,00	4	1,8	1,8	10,1
	28,00	11	5,1	5,1	15,2
	29,00	6	2,8	2,8	18,0
	30,00	13	6,0	6,0	24,0
	31,00	5	2,3	2,3	26,3
	32,00	14	6,5	6,5	32,7
	34,00	4	1,8	1,8	34,6
	35,00	8	3,7	3,7	38,2
	36,00	4	1,8	1,8	40,1
	37,00	6	2,8	2,8	42,9
	38,00	11	5,1	5,1	47,9
	39,00	3	1,4	1,4	49,3
	40,00	10	4,6	4,6	53,9
	41,00	3	1,4	1,4	55,3
	42,00	9	4,1	4,1	59,4
	43,00	6	2,8	2,8	62,2
	44,00	9	4,1	4,1	66,4
	45,00	9	4,1	4,1	70,5
	46,00	9	4,1	4,1	74,7
	47,00	4	1,8	1,8	76,5
	48,00	4	1,8	1,8	78,3
	49,00	4	1,8	1,8	80,2
	50,00	5	2,3	2,3	82,5
	52,00	4	1,8	1,8	84,3
	53,00	8	3,7	3,7	88,0
	54,00	3	1,4	1,4	89,4
	55,00	7	3,2	3,2	92,6
56,00	6	2,8	2,8	95,4	
57,00	5	2,3	2,3	97,7	
59,00	1	0,5	0,5	98,2	
60,00	1	0,5	0,5	98,6	
61,00	1	0,5	0,5	99,1	
62,00	1	0,5	0,5	99,5	
66,00	1	0,5	0,5	100,0	
Total		217	100,0	100,0	

Πίνακας 26:

Ποια Βαθμίδα Εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υποχρεωτική εκπαίδευση (Γυμνάσιο)	9	4,1	4,1	4,1
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	81	37,3	37,3	41,5
	Ανώτερη σχολή, ΤΕΙ, Πανεπιστήμιο	106	48,8	48,8	90,3
	Μεταπτυχιακό	15	6,9	6,9	97,2
	Διδακτορικές Σπουδές	6	2,8	2,8	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Πίνακας 27:

Ποια είναι η εκτίμησή σας για τις έως σήμερα συνέπειες της παρούσας κρίσης στον οργανισμό / επιχείρηση που εργάζεστε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Είναι πολύ επιζήμιες για τον οργανισμό	91	41,9	41,9	41,9
	είναι λίγο επιζήμιες για τον οργανισμό	79	36,4	36,4	78,3
	Δεν είναι ούτε επιζήμιες ούτε επωφελείς για τον οργανισμό / επιχείρηση	37	17,1	17,1	95,4
	Είναι επωφελείς για τον οργανισμό / επιχείρηση	7	3,2	3,2	98,6
	Είναι πάρα πολύ επωφελείς για τον οργανισμό / επιχείρηση	3	1,4	1,4	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Πίνακας 28:

Ποια είναι η στάση σας απέναντι στην εργασία που κάνετε αυτή την περίοδο;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν μου αρέσει καθόλου αυτή η δουλειά θέλω να την αλλάξω	10	4,6	4,6	4,6
	Δεν έχω ούτε πολύ αρνητικά ούτε πολύ θετικά συναισθήματα	95	43,8	43,8	48,4
	Η εργασία αυτή μου αρέσει πάρα πού και την κάνω με χαρά	112	51,6	51,6	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Πίνακας 29:

<b>Ποια είναι η στάση σας απέναντι στην εργασία που κάνετε αυτή την περίοδο;</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν μου αρέσει καθόλου αυτή η δουλειά θέλω να την αλλάξω	10	4,6	4,6	4,6
	Δεν έχω ούτε πολύ αρνητικά ούτε πολύ θετικά συναισθήματα	95	43,8	43,8	48,4
	Η εργασία αυτή μου αρέσει πάρα πού και την κάνω με χαρά	112	51,6	51,6	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Πίνακας 30:

<b>Είστε ικανοποιημένος από την πορεία της καριέρας σας;</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι δεν είμαι ικανοποιημένος	24	11,1	11,1	11,1
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος	77	35,5	35,5	46,5
	Είμαι αρκετά ικανοποιημένος	105	48,4	48,4	94,9
	Δεν με ενδιαφέρει η καριέρα μου στην εργασία	11	5,1	5,1	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Πίνακας 31:

<b>Μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης πως αξιολογείτε τους δεσμούς σας με την εταιρεία / οργανισμό που εργάζεστε;</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο δεμένος	29	13,4	13,4	13,4
	Ακριβώς όπως και πριν	118	54,4	54,4	67,7
	Περισσότερο δεμένος	28	12,9	12,9	80,6
	Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν την κρίση αλλά αισθάνομαι λίγο δεμένος	18	8,3	8,3	88,9
	Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν την κρίση αλλά αισθάνομαι μέτρια δεμένος	12	5,5	5,5	94,5

Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία αυτή πριν την κρίση αλλά αισθάνομαι αρκετά δεμένος	12	5,5	5,5	100,0
Total	217	100,0	100,0	