

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΤΑΚΦΟΡΙΔΟΥ ΧΡΥΣΑΝΘΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:  
ΜΠΙΛΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2015**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κεντρικός άξονας της παρούσας διπλωματικής διατριβής είναι η διαχείριση (ή διοίκηση) των αλλαγών (change management). Η διαχείριση αλλαγών θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία εναρμόνισης των εργαζομένων και της γενικότερης κουλτούρας της επιχείρησης με τη δομή και τις απαιτήσεις μιας νέας στρατηγικής, με νέα συστήματα διοίκησης και τις σχετικές διαδικασίες. Συνεπώς, αναδύεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής ως η σχεδιασμένη ή μη σχεδιασμένη αντίδραση ενός οργανισμού στα ερεθίσματα που δέχεται από το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση εντοπίστηκε πληθώρα θεωρητικών υποδειγμάτων σχετικών με τη διαχείριση αλλαγών και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά που εστιάζουν στην αντίσταση των ανθρώπων στην αλλαγή. Βασικό συμπέρασμα είναι ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχή υλοποίηση αλλαγών καθότι κάθε οργανωσιακή αλλαγή έχει άμεσο αντίκτυπο στους εργαζομένους, στις σχέσεις αυτών με τη διοίκηση και γενικότερα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Το εμπειρικό μέρος της έρευνας περιλαμβάνει πρωτογενή και ποιοτική έρευνα σε στελέχη της Alpha Bank, με απώτερο σκοπό να εντοπιστούν οι ειδικότερες τεχνικές διαχείρισης αλλαγών που χρησιμοποιούνται στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο καθώς και να επισημανθούν οι περιοχές στις οποίες υπολείπεται η συγκεκριμένη τράπεζα σε σχέση με όσα προτείνονται στη θεωρία. Το βασικό συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης και αστάθειας η διαχείριση αλλαγών είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης μιας τράπεζας. Οι βασικότερες αλλαγές που συμβαίνουν στον τραπεζικό τομέα αφορούν στις επιχειρηματικές διεργασίες, στην κουλτούρα, ή ακόμη και στη διάρθρωση του τραπεζικού ομίλου (βλέπε συγχωνεύσεις και εξαγορές). Οι αλλαγές αυτές φαίνεται να μπορούν να συντελεστούν ευκολότερα και αποτελεσματικότερα σε μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις, όπως είναι οι τράπεζες. Τέλος, η αποτελεσματικότητα της αλλαγής εξαρτάται από την κουλτούρα του οργανισμού, την αποτελεσματικότητα διοίκησης των ανώτερων στελεχών και τελικά από την ικανότητα αυτών να εμπνεύσουν με το όραμά τους το προσωπικό να αναλάβει δράσεις αλλαγής και καινοτομίας. Επίσης, θετικό σημείο στην εξεταζόμενη τράπεζα είναι ότι το προσωπικό της βλέπει θετικά τις αλλαγές και τις υποστηρίζει με απώτερο σκοπό να εξασφαλίσει ένα βιώσιμο εργασιακό μέλλον.

## **ABSTRACT**

Change management constitutes the central axis of this diploma thesis. Change management could be defined as the process of harmonization of workers and the general culture of the business with the structure and requirements of a new strategy, new management systems and procedures. Thus, the concept of organizational change emerges as a planned or unplanned respond of an organization to the incentives received from its internal and external environment. In the literature review we identified numerous theoretical models related to change management and placed particular emphasis on those that focus on people's resistance to change. The main conclusion is that the human factor plays a very important role in the successful implementation of changes as each organizational change has a direct impact on workers, on their relations with the administration and general organizational structure of the enterprise. The empirical part of the study includes primary and qualitative research to executives of Alpha Bank, with a view to identify the specific change management techniques used in the domestic banking sector and to identify the areas where this bank falls short in connection with what is proposed in theory. The main conclusion drawn from the survey is that in times of economic crisis and instability change management is a very useful tool for the management of a bank. The main changes occurring in the banking sector relate to business processes, culture, and even the structure of the banking group (see mergers and acquisitions). These changes seem to be able to occur more easily and efficiently in larger companies, such as banks. Finally, the effectiveness of the change depends on the culture of the organization, effectiveness of senior management and ultimately the ability to inspire with their vision of the staff to undertake change and innovation actions. Moreover, a positive point in the examined bank is that its staff support changes with a view to ensure a sustainable workplace in the future.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>7</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ .....	8
2.1.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	11
<b>2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 ΠΙΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ .....	12
2.2.2 ΜΟΡΦΕΣ ΑΛΛΑΓΩΝ .....	13
2.2.3 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	16
2.2.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ .....	16
2.2.4.1 Η αλλαγή σε 3 φάσεις .....	16
2.2.4.2 Το καλειδοσκόπιο της αλλαγής .....	19
2.2.5 ΕΜΠΟΔΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ .....	21
2.2.5.1 Οργανωτικά εμπόδια .....	21
2.2.5.2 Η σημασία της αλλαγής κουλτούρας.....	22
2.2.5.3 Το φαινόμενο της «αντίστασης στην αλλαγή».....	23
2.2.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	24
2.2.6.1 Προϋποθέσεις .....	24
2.2.6.2 Χειρισμός αντιστάσεων.....	25
2.2.6.3 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας αλλαγών .....	26
2.2.6.4 Πρακτικές εφαρμογές αλλαγής συμπεριφοράς .....	26
<b>2.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ.....</b>	<b>27</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΣΗ</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3 ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>51</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b> .....	<b>55</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>56</b>
<b>I. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ</b> .....	<b>56</b>

II. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ..... 56

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως αλλαγή θεωρείται η μετάβαση από μια κατάσταση σε άλλη. Επομένως, είναι η συνειδητοποίηση της ανάγκης για ανατροπή του παλιού και την εισαγωγή του νέου, που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και την πρόοδο. Στην σημερινή εποχή ο έντονος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων και η παγκοσμιοποίηση των αγορών προκαλούν αναταραχές και αβεβαιότητα για το μέλλον τους Έτσι εμφανίζονται κίνδυνοι παράλληλα όμως δημιουργούνται ευκαιρίες, ο εντοπισμός των οποίων πολλές φορές συνδυάζονται με την αλλαγή της κουλτούρας, νοοτροπίας και του τρόπου σκέψης- δραστηριοποίησης ενός οργανισμού.

Είναι σαφές ότι, ένας οργανισμός πρέπει να υφίσταται μια ανανέωση, με αποτέλεσμα ολοένα και περισσότερες αλλαγές θα εφαρμόζονται και ταυτόχρονα θα αυξάνεται το κέρδος, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η κερδοφορία του. Σημαντικός είναι ο λόγος των αλλαγών μίας επιχείρησης που επιζητά την επιβίωση, βελτίωση, καινοτομία για να ανταπεξέλθει μέσω κατάλληλου συντονισμού και συνεργασίας όλων των μελών, τις δυσμενείς και προβληματικές καταστάσεις που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει στην πορεία της.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό, λοιπόν, ότι κάθε επιχείρηση που ενδιαφέρεται για τις μελλοντικές προοπτικές της, συνεχώς μελετάει διάφορους τρόπους αλλαγής (δηλαδή βελτίωσης). Είναι αναγκαία, η αμφισβήτηση του παλιού και παράλληλα ο προβληματισμός και η αναζήτηση του νέου μέσω της αλλαγής. Με αυτό τον τρόπο μετατρέπεται σε ολοένα και περισσότερο δραστήριο και δυναμικό οργανισμό και αποτελεί ένα ιδιαίτερο κομμάτι της επιχειρησιακής δραστηριότητας του τόπου.

## 1.1 Σκοπός και προσδοκώμενα αποτελέσματα διατριβής

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας οδήγησε στον εντοπισμό σύγχρονων και επίκαιρων θεωριών και μοντέλων που βασίζονται στην ανάγκη για αλλαγή. Ο σκοπός και ο στόχοι της συγκεκριμένης εργασίας βασίζονται στην επικαιρότητα και την εξέλιξη των καταστάσεων και των στοιχείων. Σκοπός της διπλωματικής εργασίας αποτελεί η έρευνα του εντοπισμού της ανάγκης και του περιθωρίου αλλαγής στις Ελληνικές τράπεζες και ειδικότερα στην Alpha Bank.

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι τα παρακάτω:

- Η μελέτη και η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, των σύγχρονων θεωριών και μοντέλων που ασχολούνται με την ανάγκη για αλλαγή.
- Η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα.
- Διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας και ειδικότερα:
  - Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή από τα μέλη της τράπεζας, εγκατάλειψη των παλιών και τωρινών καταστάσεων και εφαρμογή νέων με την ύπαρξη σχεδίου δράσης.
  - Βελτίωση της τράπεζας μέσω οργάνωσης και μάθησης για απόκτηση και υιοθέτηση νέων πρακτικών μοντέλων.
  - Έγκαιρη διερεύνηση και εντοπισμός ευκαιριών για αλλαγή και καινοτομία από την εταιρία σε συνδυασμό με την επιτυχημένη πορεία στο χώρο.
  - Δημιουργία-υλοποίηση της αλλαγής μέσω καινοτομικών ιδεών και προσήλωση στο στόχο-αλλαγή.
- Εξαγωγή συμπερασμάτων και διατύπωση προτάσεων για ομαλότερη λειτουργία της τράπεζας.

## **1.2 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας**

Σήμερα είναι σχεδόν απίθανο να συναντήσει κανείς επιχειρήσεις που δεν αλλάζουν. Οι επιχειρήσεις συνήθως αναζητούν την ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και αλλαγής. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι κάθε σοβαρή επιχείρηση που ενδιαφέρεται για της μελλοντικές προοπτικές της, συνεχώς μελετάει διάφορους τρόπους αλλαγής. Είναι αναγκαία, η αμφισβήτηση του παλιού και παράλληλα ο προβληματισμός και η αναζήτηση του νέου μέσο της αλλαγής. Με αυτό τον τρόπο μετατρέπεται σε ολοένα και περισσότερο δραστήριο και δυναμικό οργανισμό και αποτελεί ένα ιδιαίτερο κομμάτι της επιχειρησιακής δραστηριότητας του τόπου. Επίσης, καταλυτικός παράγοντας στην επιτυχία των αλλαγών είναι ο άνθρωπος, συνεπώς η ενασχόληση με τη διαχείριση αλλαγών στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί σημαντική ερευνητική προσέγγιση.

## **1.3 Μεθοδολογία**

Η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει:

1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (human resources management).
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση στη διοίκηση αλλαγών (change management).
3. Πρωτογενής ποιοτική έρευνα μέσω προσωπικών συνεντεύξεων σε στελέχη της Alpha Bank.

#### **1.4 Διάρθρωση εργασίας**

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε τέσσερα κεφάλαια καθένα από τα οποία απαντά διαφορετικά στα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν παραπάνω. Μετά το πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο, ακολουθεί το δεύτερο στο οποίο επιχειρείται βιβλιογραφική ανασκόπηση στις δυο βασικές έννοιες της διατριβής: τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (human resources management) και τη διοίκηση αλλαγών (change management). Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η μεθοδολογία της πρωτογενούς έρευνας και ακολουθούν τα αποτελέσματα αυτής. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα συνολικά συμπεράσματα της διατριβής και ακολουθεί σχετική συζήτηση.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ**

### **2.1 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (human resources management) έγκειται στην σχέση μεταξύ εργοδότη – υπαλλήλου και συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την αποδοτική συνδιαλλαγή προς επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και της ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών των υπαλλήλων της. Επειδή η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκει να ενσωματώσει στρατηγικά τα συμφέροντα μιας επιχείρησης και των υπαλλήλων της, είναι πολύ περισσότερο από ένα σύνολο δραστηριοτήτων σχετικά με το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού της. Αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης<sup>1</sup>.

#### **2.1.1 Στρατολόγηση και επιλογή**

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι θέλουν να απασχοληθούν και να προσφέρουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους τις αμοιβές (συνήθως μισθοί πλέον επιπλέον χρηματικές αμοιβές) που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. Πρόκειται για το τρίτο στάδιο της διαδικασίας της στελέχωσης, την επιλογή του προσωπικού. Η διαδικασία αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σε αυτή και η απόδοσή

---

<sup>1</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ 45.

του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρησή<sup>2</sup>.

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωση της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κ.τ.λ. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν<sup>3</sup>:

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσεις εργασίας
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων
- Σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή του προσωπικού.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία της επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του

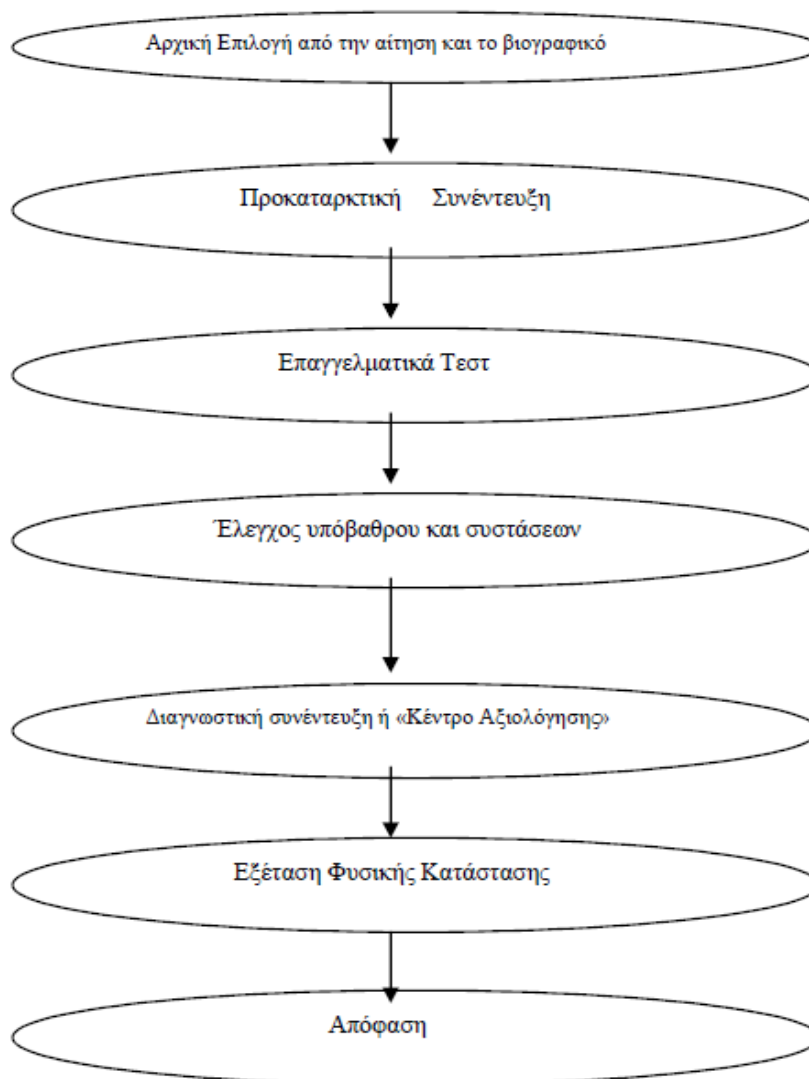
---

<sup>2</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ 78-79.

<sup>3</sup> Appelbaum S., Fewster B., (2002), Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Recruitment and Selection and Diversity and Equal Opportunity Practices, *Equal Opportunities International*, Vol.21(7), pp. 114-116.

«σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες-κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ και συνεντεύξεις, και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια (βλ. διάγραμμα 2.1.1). Μια συνηθισμένη σειρά σταδίων κατά τη μέθοδο του σταδιακού αποκλεισμού παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα. Μια άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της «πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοση σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά<sup>4</sup>.

Διάγραμμα 2.1.1: Στάδια επιλογής προσωπικού



<sup>4</sup> Appelbaum S., Fewster B., (2002), Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Recruitment and Selection and Diversity and Equal Opportunity Practices, *Equal Opportunities International*, Vol.21(7), pp. 114-116.

### 2.1.2 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης. Η συστηματική εκπαίδευση-ανάπτυξη του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού.

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές, ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μέγεθος επιχείρηση, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Για να πετύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζόμενους της. Στόχοι, της εκπαίδευσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης, μπορεί να είναι οι εξής<sup>5</sup>:

- Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους στα καθήκοντα τους.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής

---

<sup>5</sup> Ross-Gordon M., Brooks K., (2004), Diversity in human resource development and continuing professional education: What does it mean for the workforce, clients, and professionals? *Advances in Developing Human Resources*, 6(1), pp. 69-85.

Επιπλέον, οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι<sup>6</sup>:

- **Γνώσεις:** Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν
- **Ικανότητες:** Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται κάποιες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει την βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κ.τ.λ.
- **Στάσεις:** Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων, η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών, η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που οδηγούν και στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές.

## 2.2 Διοίκηση αλλαγών

### 2.2.1 Πιέσεις για αλλαγή

Υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που προκαλούν τις αλλαγές στους οργανισμούς. Οι δυνάμεις αυτές μπορεί να είναι εξωτερικές ή εσωτερικές.

Οι εξωτερικές δυνάμεις που προκαλούν τις αλλαγές είναι<sup>7</sup>:

- ❖ **Η αγορά.** Είναι γνωστό ότι οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν και οι οργανισμοί για να τις ικανοποιήσουν πρέπει να προσαρμόζονται σ' αυτές. Η επιχείρηση δεν πρέπει να παραμείνει απαθής σ' αυτές τις αλλαγές-απαιτήσεις ,γιατί θα χάσει τους πελάτες της και έτσι δεν θα μπορέσει να επιβιώσει.

---

<sup>6</sup> Hatala J., (2006), Social network analysis in human resource development: A new methodology. *Human Resource Development Review*, 5(1), pp. 45-71.

<sup>7</sup> Ζαβλανός, Μ., (2002) «Οργανωτική Συμπεριφορά» Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, Σελ.:418-419.

- ❖ **Οι νόμοι και κανονισμοί.** Οι αλλαγές στους νόμους και κανονισμούς μπορεί να αποτελέσουν αιτία αλλαγών. Για παράδειγμα, αν υπάρχουν αλλαγές στους κανονισμούς ασφαλείας στη λειτουργία της επιχείρησης ή αλλαγές στην προστασία του περιβάλλοντος, τότε η επιχείρηση οφείλει να ενημερώσει τους υπαλλήλους της για τις αλλαγές αυτές.
- ❖ **Η τεχνολογία.** Οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό οι μάνατζερ πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις.

Οι εσωτερικές δυνάμεις που προκαλούν τις αλλαγές είναι<sup>8</sup>:

- ❖ **Η δομή των οργανωτικών συστημάτων.** Για παράδειγμα συστήματα ελέγχου, αμοιβών, πληροφοριών κλπ., επηρεάζουν τη σκέψη του μάνατζερ σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να κάνει για να βελτιώσει τη λειτουργία του οργανισμού.
- ❖ **Οι ανθρώπινες πηγές.** Τα άτομα είναι μία άλλη σπουδαία εσωτερική δύναμη αλλαγής. Οι ανθρώπινες πηγές είναι απαραίτητες για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. Άτομα που απαιτούν στο χώρο εργασίας τους καινοτομικές, νέες τεχνικές και πληροφορίες ασκούν στους μάνατζερ πιέσεις, προκειμένου να προβούν σε αλλαγές μέσα στον οργανισμό.

### 2.2.2 Μορφές αλλαγών

Βασική κατηγοριοποίηση των αλλαγών είναι σε οργανωσιακές ή οργανωτικές αλλαγές, αλλαγές κουλτούρας και στρατηγικές αλλαγές.

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοούμε την μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μία νέα. Με αυτή την έννοια η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του **μετασχηματισμού** των στοιχείων της οργάνωσης καθώς και την έννοια, της μετάβασης από την υφιστάμενη στην νέα κατάσταση. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως η στρατηγική, οι δομές, στα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρησιακές δραστηριότητες κ.λπ.

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενο τους, την έκταση και τις συνέπειες τους. Ο R. Pascale διακρίνει την αλλαγή από το

---

<sup>8</sup> Ζαβλανός, Μ., (2002) «Οργανωτική Συμπεριφορά» Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, Σελ:418-419.

μετασχηματισμό. Χρησιμοποιεί την έννοια της αλλαγής, για να εκφράσει τις σταδιακές-βαθμιαίες (incremental) βελτιώσεις των υφιστάμενων στοιχείων-ικανοτήτων της επιχείρησης-οργανισμού. Θεωρεί ότι σκοπός της αλλαγής είναι να κάνει τα πράγματα καλύτερα ή τουλάχιστον διαφορετικά. Με την έννοια του μετασχηματισμού θέλει να εκφράσει την μεταμόρφωση της οργάνωσης. Οι Nadler και Tushman διακρίνουν τις οργανωσιακές αλλαγές, από την μία, με κριτήριο τη σπουδαιότητα τους (οριακές-βαθμιαίες-incremental και στρατηγικές) και από την άλλη με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή (αντιδραστικές-προδραστικές ή reactive-proactive). Αντιδραστικές αλλαγές είναι αυτές που πραγματοποιούνται για να απαντήσουν σε ένα εξωτερικό ερέθισμα, γεγονός ή πίεση. Πρόκειται δηλαδή για αλλαγές με σκοπό την προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Προδραστικές αλλαγές είναι αυτές οι οποίες πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για αυτά που πρόκειται να συμβούν και κατά συνέπεια είναι οι αλλαγές που δημιουργούν τις εξελίξεις. Με βάση τα δύο κριτήρια προκύπτουν τέσσερα ήδη αλλαγών<sup>9</sup>:

Διάγραμμα 2.2.1: Είδη αλλαγών

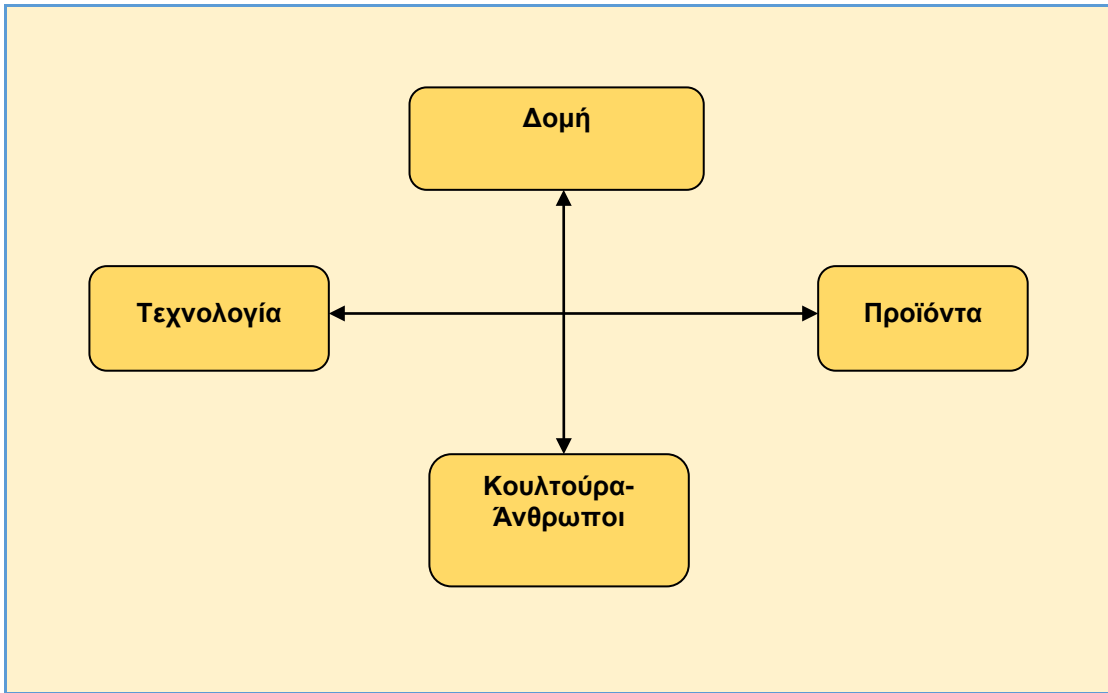
	ΣΠΟΥΛΑΙΟΤΗΤΑ	
	ΟΡΙΑΚΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΠΡΟΔΡΑΣΗ	Ρύθμιση-Βελτίωση (tuning)	Επαναπροσδιορισμός (re-orientation)
ΕΡΕΘΙΣΜΑ		
ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ	Προσαρμογή (adaptation)	Ανάπλαση (re-creation)

Ο Daft (2003) διακρίνει τέσσερα είδη οργανωσιακής αλλαγής, δηλαδή αλλαγή σε τεχνολογία, προϊόντα, δομή και κουλτούρα-ανθρώπους. Οι οργανώσεις ενδέχεται να προβούν σε ένα ή περισσότερα είδη αλλαγών ανάλογα με τις πιέσεις που δέχεται από το εξωτερικό ή/και το εσωτερικό περιβάλλον, όπου δραστηριοποιούνται. Συνήθως, ένα είδος αλλαγής προκαλεί αλλαγές και σε άλλα είδη. Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν μπορεί να απαιτήσει αλλαγή σε τεχνολογία, για να παραχθεί, και αυτή με τη σειρά της να απαιτήσει αλλαγή στην κουλτούρα, προκειμένου αυτό να προβληθεί αποτελεσματικά. Το Διάγραμμα 2.2.2 απεικονίζει γραφικά τον τρόπο που συνδέονται τα είδη αλλαγών<sup>10</sup>:

<sup>9</sup> Μπουραντάς, Δ., (2002) «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, Σελ:577-578.

<sup>10</sup> Σαλαβού, Ε.,(2006) «Δρόμοι εξέλιξης στο «επιχειρείν»» Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, Σελ: 94-95.

Διάγραμμα 2.2.2: Είδη Οργανωσιακής Αλλαγής





### **2.2.3 Το μάνατζμεντ των αλλαγών**

Ως αλλαγή θεωρείται η μετάβαση από μια κατάσταση σε άλλη. Επομένως, είναι η συνειδητοποίηση της ανάγκης για ανατροπή του παλιού και την εισαγωγή του νέου, που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και την πρόοδο<sup>11</sup>. Στην σημερινή εποχή ο έντονος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων και η παγκοσμιοποίηση των αγορών προκαλούν αναταραχές και αβεβαιότητα για το μέλλον τους Έτσι εμφανίζονται κίνδυνοι παράλληλα όμως δημιουργούνται ευκαιρίες, ο εντοπισμός των οποίων πολλές φορές συνδυάζονται με την αλλαγή της κουλτούρας, νοοτροπίας και του τρόπου σκέψης- δραστηριοποίησης ενός οργανισμού.

Είναι σαφές ότι, ένας οργανισμός πρέπει να υφίσταται μια ανανέωση έτσι ολοένα και περισσότερες αλλαγές θα εφαρμόζονται και ταυτόχρονα θα αυξάνεται το κέρδος, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και κερδοφορία του.<sup>12</sup> Σημαντικός είναι ο λόγος των αλλαγών μίας επιχείρησης που επιζητά την επιβίωση, βελτίωση, καινοτομία για να ανταπεξέλθει μέσω κατάλληλου συντονισμού και συνεργασίας όλων των μελών, τις δυσμενείς και προβληματικές καταστάσεις που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει στην πορεία της.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι κάθε σοβαρή επιχείρηση που ενδιαφέρεται για της μελλοντικές προοπτικές της, συνεχώς μελετάει διάφορους τρόπους αλλαγής. Είναι αναγκαία, η αμφισβήτηση του παλιού και παράλληλα ο προβληματισμός και η αναζήτηση του νέου μέσο της αλλαγής. Με αυτό τον τρόπο μετατρέπεται σε ολοένα και περισσότερο δραστήριο και δυναμικό οργανισμό και αποτελεί ένα ιδιαίτερο κομμάτι της επιχειρησιακής δραστηριότητας του τόπου.

### **2.2.4 Υποδείγματα χειρισμού των αλλαγών**

#### **2.2.4.1 Η αλλαγή σε 3 φάσεις**

Οι Lewin και Schein υποστήριξαν ότι η κάθε αλλαγή υλοποιείται μέσω τριών σταδίων. Η σχετική θεωρία αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως «μοντέλο των τριών φάσεων» ή «μοντέλο

---

<sup>11</sup> Κέφης, Β., (2005): «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες» Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, Σελ:181.

<sup>12</sup> Pasmore A.W. (1994): «Creating strategic change, designing the flexible, high-performing organization», Published by John Wiley & Sons, U.S.A., Σελ:224.

Lewin-Schein». Οι φάσεις υλοποίησης των αλλαγών σύμφωνα με το μοντέλο αυτό είναι οι εξής<sup>13</sup>:

- Στάδιο του ξεπαγώματος (unfreezing)
- Στάδιο της αλλαγής (changing)
- Στάδιο του επαναπαγώματος (refreezing).

Στο πρώτο στάδιο, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τα προβλήματα και την ανάγκη για αλλαγή, προκειμένου να δείξουν προθυμία για αλλαγή στην συμπεριφορά τους.

Στο δεύτερο στάδιο, οι εργαζόμενοι πειραματίζονται με τη νέα συμπεριφορά και μαθαίνουν νέες ικανότητες.

Στο τρίτο στάδιο, οι εργαζόμενοι ανταμείβονται για την απόκτηση της επιθυμητής νέας συμπεριφοράς. Οι αλλαγές εδραιώνονται στην οργανωσιακή κουλτούρα και οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η νέα κατάσταση αποτελεί μέρος του πώς πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση<sup>14</sup>.

Στο σημείο αυτό αναφέρονται τα απαραίτητα βήματα για την εφαρμογή των αλλαγών:

- i. Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης
- ii. Εντοπισμός των απαιτούμενων αλλαγών
- iii. Υλοποίηση των αλλαγών, που βασίζονται στην ανάλυση
- iv. Σταθεροποίηση της νέας κατάστασης

Πιο αναλυτικά τα απαραίτητα βήματα στη διαδικασία εισαγωγής αλλαγών, όπως παρουσιάζονται από το εν λόγω μοντέλο, σκιαγραφούνται στο Διάγραμμα 2.2.3<sup>15</sup>:

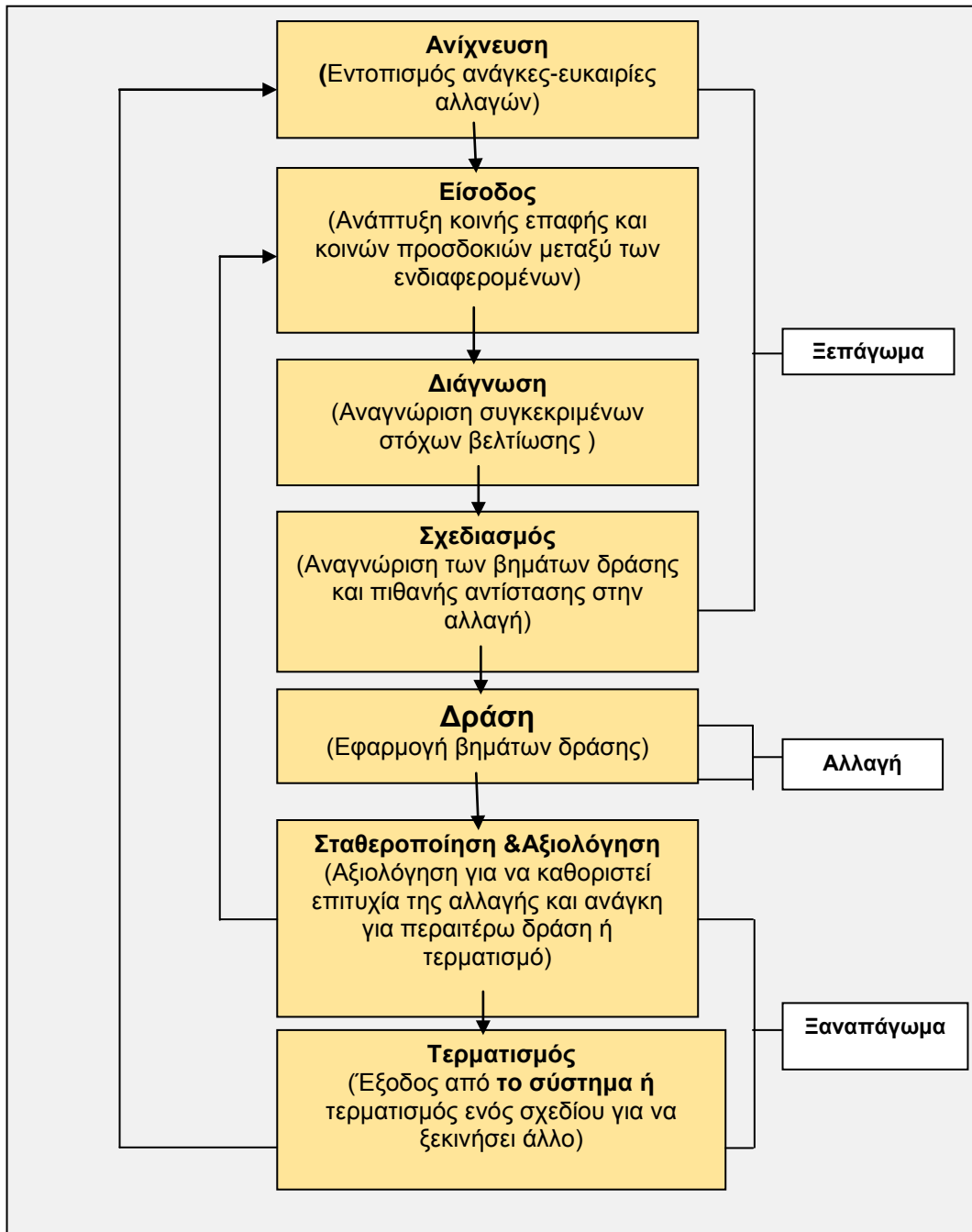
---

<sup>13</sup> Μπουραντάς, Δ., (2002) «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, Σελ: 585.

<sup>14</sup> Σαλαβού, Ε., (2006) «Δρόμοι εξέλιξης στο «επιχειρείν»», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, Σελ: 98-99.

<sup>15</sup> Μπουραντάς, Δ., (2002) «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, Σελ: 585.

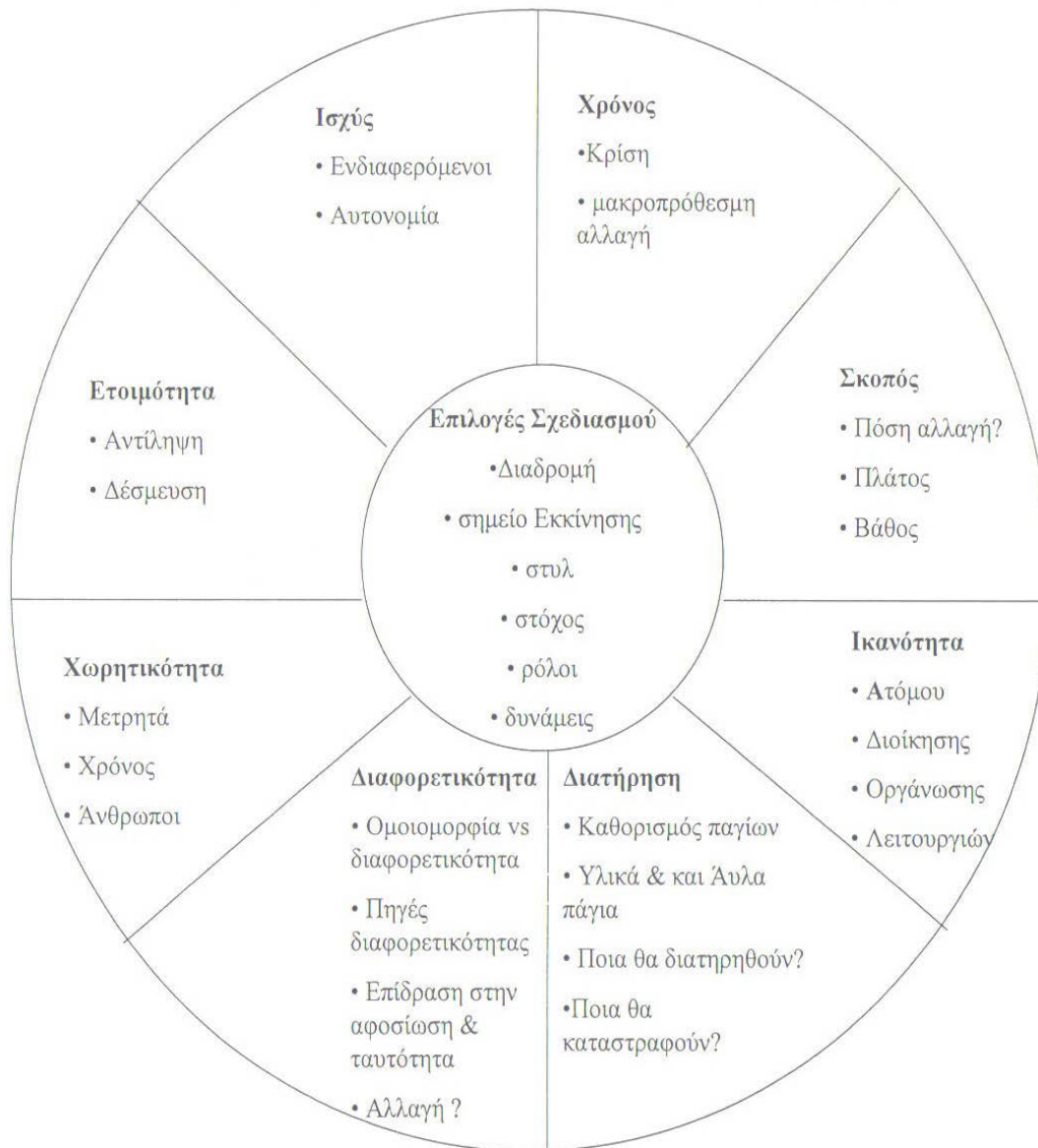
Διάγραμμα 2.2.3: Μοντέλο σχεδίασης αλλαγής Lewin - Schein



#### 2.2.4.2 Το καλειδοσκόπιο της αλλαγής

Το «καλειδοσκόπιο της αλλαγής» είναι ένα ακόμη ενδιαφέρον θεωρητικό μοντέλου χειρισμού των αλλαγών και παρουσιάζεται στο επόμενο διάγραμμα<sup>16</sup>:

Διάγραμμα 2.2.4: Το καλειδοσκόπιο της αλλαγής



Κάθε μια από τις συνιστώσες του καλειδοσκοπίου επηρεάζει το γενικότερο στυλ χειρισμού της αλλαγής. Ακολουθεί ανάλυση των συνιστωσών<sup>17</sup>:

<sup>16</sup> Balogun, J and Haily, V.H.,(2004), «Exploring Strategic Change», Published by Gerry Johnson and Kevan Scholes, 2th edition,England, Σελ: 58.

<sup>17</sup> Balogun, J and Haily, V.H.,(2004): ένθα Άνω, Σελ:59 – 67.

1. **Χρόνος:** ο χρόνος μπορεί να είναι είτε περιορισμένος (**κρίση**) είτε να υπάρχει άνεση αυτού (**μακροπρόθεσμη αλλαγή**).
  - a. Σε περιορισμένο χρόνο οι επιλογή τύπου είναι αρχικά η ευθυγράμμιση μέσω Big Bang ανακατασκευής. Σε περίπτωση ύπαρξης κεφαλαίου μπορεί να γίνει μια πιο άμεση «επανάσταση» από την αρχή. Το στυλ είναι κυρίως Top Down με διευθυντική προσέγγιση και υποστηρίζεται από τον ρόλο της ηγεσίας στην αλλαγή. Ο άμεσος στόχος στην ανακατασκευή είναι όχι η άμεση αλλαγή στις αξίες αλλά στις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα
  - b. Αντιθέτως όταν υπάρχει ένα πιο μακροπρόθεσμο πλάνο είναι αναμενόμενη μια άνεση στις επιλογές, πχ. αντί επανάστασης, προσαρμογή ώστε να αυξηθεί η οργανική και ατομική ικανότητα για αλλαγή, και στην συνέχεια θεμελιώδης μεταμόρφωση με εξέλιξη. Μπορεί να ακολουθήσει στυλ εκπαιδευτικό, συμμετοχικό ή συνεργασίας, ειδικά στην περίπτωση που υπάρχει χαμηλή αντίληψη της ανάγκης για αλλαγή.
2. **Σκοπός:** Καθορίζει πόση αλλαγή χρειάζεται. Το βάθος δηλώνει τον τύπο και τη διαδρομή της αλλαγής. Αν απαιτείται ευθυγράμμιση συνδυάζεται με τον χρόνο. Λίγος χρόνος σημαίνει ανακατασκευή, άνεση χρόνου προσαρμογή. Έντονη χρήση του δικτύου κουλτούρας. Αν απαιτείται μεταμόρφωση υπάρχει πολυπλοκότητα. Σε κρίση πιθανόν να χρειάζεται ανακατασκευή πριν την μεταμόρφωση με επεμβάσεις στις συμπεριφορές. Αν διατίθεται χρόνος αλλά δεν υπάρχει ετοιμότητα ή ικανότητα, υποχρεωτικά πριν την μεταμόρφωση πρέπει να υπάρχει προσαρμογή με συμμετοχικό στυλ, ή προσωπική ανάπτυξη για δημιουργία ικανότητας.
3. **Ικανότητα:** Όταν δεν υπάρχει η ικανότητα οι μεταμορφώσεις καταλήγουν σε ανακατασκευές. Οι ικανότητες υπάρχουν σε 3 επίπεδα:
  - a. Το ατομικό (μάθηση – βελτίωση προσωπικών ικανοτήτων – μείωση αντίστασης σε αλλαγές)
  - b. Της διοίκησης (ικανότητες καθοδήγησης - επικοινωνίας – υποκίνησης)
  - c. Του οργανισμού (management development –top team development – management of high potential staff – internal communication)
4. **Διατήρηση:** Διατηρούνται όλα όσα αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημασία στην συνειδητή γνώση από εμπειρία που είναι άτυπη.
5. **Διαφορετικότητα:** Τρία σημεία πρέπει να μελετηθούν: α) σε τι βαθμό υπάρχουν ομοιομορφία και διαφορετικότητα στον οργανισμό (υποκουλτούρες, εθνικές κουλτούρες, ομάδες επαγγελματιών), β) η επίδραση των διαφορετικοτήτων στην πιστότητα και

δέσμευση και γ) το βαθμό που επιθυμεί ο φορέας της αλλαγής να μειώσει ή να αυξήσει την διαφορετικότητα σαν επιθυμητό αποτέλεσμα της αλλαγής. Όσο μεγαλώνει η διαφορετικότητα στις λειτουργίες και σε εθνικές μονάδες, τόσο πιο δύσκολα εφαρμόζεται κοινή διαδικασία αλλαγής εκτός από το επίπεδο του οράματος.

6. **Χωρητικότητα:** Σημαίνει τον αριθμό των πόρων που μπορεί η επιχείρηση να επενδύσει στην αλλαγή και τον χρόνο που μπορούν οι managers να αφιερώσουν σε αυτή. Υπάρχουν 3 περιοχές που καθορίζουν την χωρητικότητα:
  - a. Χρήμα (νέα τεχνολογία, νέες εγκαταστάσεις)
  - b. Χρόνος ( πόσο χρόνο μπορούν να αφιερώσουν οι managers για τις ενέργειες που απαιτούν οι αλλαγές, εκτελώντας παράλληλα τα καθήκοντα τους)
  - c. Άνθρωποι (αριθμός ικανών ατόμων που θα εμπλακούν)
7. **Ετοιμότητα:** Δύο θέματα σχετίζονται με την ετοιμότητα:
  - a. Βαθμός που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την ανάγκη για αλλαγή.
  - b. Ο βαθμός υποκίνησης του προσωπικού για την αλλαγή
8. **Ισχύς:** Η ισχύς καθορίζεται είτε ως η προσωπική ισχύς ατόμων ή ομάδων μέσα στον οργανισμό είτε ως η ισχύς του ίδιου του οργανισμού να καθορίσει το μέλλον του. Πριν το σχεδιασμό πρέπει να ανακαλυφθεί η περιοχή – περιοχές που υπάρχει η εξουσία, και να ασκηθεί πειθώ. Οι πηγές εξουσίας θέτουν πολλούς περιορισμούς στο σχεδιασμό.

## 2.2.5 Εμπόδια την αλλαγή συμπεριφοράς στους οργανισμούς

### 2.2.5.1 Οργανωτικά εμπόδια

Η αλλαγή στη **δομή/οργάνωση (structure change)** αφορά οποιαδήποτε μεταβολή του τρόπου, με τον οποίο γίνεται διαχείριση σε μία επιχείρηση. Εμπλέκει αλλαγές στην ιεραρχία της εξουσίας, στα χαρακτηριστικά δομής, σε διοικητικές διαδικασίες και σε συστήματα διοίκησης (για παράδειγμα, προγραμματισμού, ελέγχου). Οι επιτυχημένες αλλαγές δομής υλοποιούνται με προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» (top-down approach). Αυτό συμβαίνει γιατί η τεχνογνωσία για διοικητικές βελτιώσεις προέρχεται από τα μεσαία και ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της εξουσίας. Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου ιεραρχικού επιπέδου έχουν μικρό ενδιαφέρον ή εξειδίκευση σε διοικητικές διαδικασίες. Η προσέγγιση αυτή σημαίνει ότι η εισαγωγή μίας ιδέας συμβαίνει στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και εφαρμόζεται προς τα κάτω. Ωστόσο, δε συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι χαμηλότερου

ιεραρχικού επιπέδου δεν εκπαιδεύονται για την αλλαγή ή δεν επιτρέπουν να συμμετέχουν σε αυτή<sup>18</sup>.

### 2.2.5.2 Η σημασία της αλλαγής κουλτούρας

Η αλλαγή σε κουλτούρα-ανθρώπους (**culture/people change**) αφορά τον τρόπο, με τον οποίο σκέφτονται οι εργαζόμενοι. Πρόκειται για αλλαγή στη σκέψη παρά σε τεχνολογία, δομή ή προϊόν υπηρεσία. Η αλλαγή σε κουλτούρα αφορά το σύνολο της οργάνωσης, δηλαδή τις αξίες τους κανόνες τις στάσεις, τα «πιστεύω» και την συμπεριφορά. Η αλλαγή σε ανθρώπους μπορεί να αφορά μέρος της οργάνωσης. Δύο εργαλεία χρησιμοποιούνται για την εν λόγω αλλαγή,

- Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (training and development program)
- Οργανωσιακή ανάπτυξη (organizational development).

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης θεωρούνται μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις που σκοπεύουν να αλλάξουν την ατομική συμπεριφορά και τις διαπροσωπικές ικανότητες, ενώ προσφέρουν αυξανόμενη δουλειά σε συμβούλους, πανεπιστήμια και εταιρίες εκπαίδευσης.

Η οργανωσιακή ανάπτυξη αφορά μια προγραμματισμένη, συστηματική διαδικασία αλλαγής που χρησιμοποιεί τεχνικές της επιστήμης συμπεριφοράς προκειμένου να βελτιώσει την «υγεία» και αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης μέσα από την ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών στο περιβάλλον βελτίωσης των εσωτερικών σχέσεων, καθώς και να ενισχύσει ικανότητες μάθησης και επίλυσης προβλημάτων. Εστιάζεται σε ανθρώπινες και κοινωνικές πτυχές μίας επιχείρησης και επιδιώκει την αλλαγή ατομικών στάσεων και σχέσεων μεταξύ εργαζόμενων<sup>19</sup>.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των ανωτέρω τεχνικών υπήρξε η βρετανική κατασκευαστική εταιρία Cogus, η οποία απασχολεί 40.000 εργαζομένους. Η εταιρία σχεδίασε ένα «πρόγραμμα κουλτούρας», με την κωδικοποιημένη ονομασία «The Journey», σύμφωνα με το οποίο το σύνολο των εργαζομένων της έπρεπε να αποκτήσει νέα συμπεριφορά βάση των αρχών που έθετε η διοίκηση της εταιρίας. Η διοίκηση χρησιμοποίησε ως βασική τεχνική, για να προσπελαστούν τα διάφορα εμπόδια απέναντι στην αλλαγή, την εργασία κοντά στους

---

<sup>18</sup> Σαλαβού, Ε.,(2006) «Δρόμοι εξέλιξης στο «επιχειρείν»», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, Σελ:95-99.

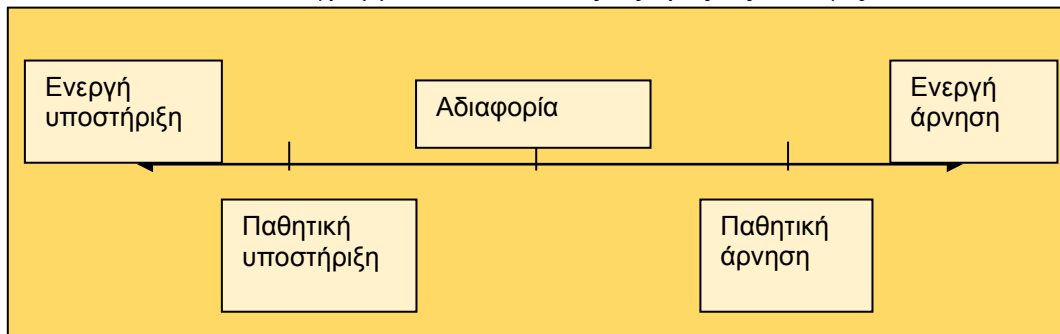
<sup>19</sup> Σαλαβού, Ε.,(2006): ένθα Άνω, Σελ: 95- 99.

εργαζομένους και την επιδίωξη της εμπλοκής τους στο πρόγραμμα. Η εταιρία εκπαίδευσε το προσωπικό της στις νέες αξίες και τη νέα κουλτούρα, ενώ συγχρόνως φρόντισε να ενημερώσει τους εργαζομένους για τις αρνητικές συνέπειες ενδεχόμενης μη αλλαγής<sup>20</sup>.

### 2.2.5.3 Το φαινόμενο της «αντίστασης στην αλλαγή»

Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, συνήθως τα άτομα αντιστέκονται. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις στο συνεχές από την ‘ενεργή υποστήριξη’ μέχρι την ‘ενεργή άρνηση’ (Διάγραμμα 2.2.5). Συνεπώς, η υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής, εκτός των άλλων απαιτεί, την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές.

Διάγραμμα 2.2.5: Στάσεις ως προς τις αλλαγές



Η αντιμετώπιση των αρνητικών στάσεων στις αλλαγές προϋποθέτει πρώτον, την κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν και δεύτερον, την γνώση των μεθόδων μέσω των οποίων αυτές θα μπορούσαν να αντιμετωπισθούν.

Οι κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές είναι οι ακόλουθες:

- ❖ Φόβος
- ❖ Αίσθημα απώλειας
- ❖ Συνήθεια
- ❖ Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής
- ❖ Διαφορετικές αντιλήψεις
- ❖ Αντίδραση στον φορέα της αλλαγής
- ❖ Αρνητικές επιπτώσεις
- ❖ Λογική αντίσταση

<sup>20</sup> [http://www.thetimes100.co.uk/downloads/corus/corus\\_15\\_full.pdf](http://www.thetimes100.co.uk/downloads/corus/corus_15_full.pdf)



- ❖ Ψυχολογική αντίσταση
- ❖ Κοινωνιολογική αντίσταση<sup>21</sup>.

## 2.2.6 Αποτελεσματικό μάνατζμεντ αλλαγών

### 2.2.6.1 Προϋποθέσεις

Δύο προσεγγίσεις υπάρχουν για την επιτυχή υλοποίηση μίας αλλαγής. Η πρώτη προσέγγιση εμπεριέχει την ανάλυση πεδίου δυνάμεων (force-field analysis), η οποία αποτελεί μία διαδικασία καθορισμού των δυνάμεων που ευνοούν και των δυνάμεων που εμποδίζουν την προτεινόμενη αλλαγή. Οι κινητήριες δυνάμεις (driving forces) μπορούν να θεωρηθούν προβλήματα ή ευκαιρίες που παρέχουν παρακίνηση για αλλαγή στην επιχείρηση. Οι περιοριστικές δυνάμεις (restraining forces) συνιστούν τα διάφορα εμπόδια στην αλλαγή, όπως έλλειψη πόρων, αντίσταση των μεσαίων διοικητικών στελεχών και ανεπαρκής ικανότητες των εργαζομένων. Όταν εισάγεται μία αλλαγή, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αναλύσουν τόσο τις δυνάμεις που ευνοούν, όσο και τις δυνάμεις που εμποδίζουν την υλοποίηση αλλαγής. Εάν επιλεκτικά μειωθούν οι δυνάμεις που εμποδίζουν την υλοποίηση, οι υπόλοιπες θα είναι αρκετά ισχυρές για να επιτρέψουν την υλοποίηση. Όταν τα εμπόδια εκλείψουν, η συμπεριφορά θα μεταβληθεί, προκειμένου να ενσωματώσει τις επιθυμητές αλλαγές.

Οι δεύτερη προσέγγιση εμπεριέχει συγκεκριμένες τακτικές για την εξάλειψη της αντίστασης των εργαζομένων. Το Διάγραμμα 2.2.6 συνοψίζει τις τακτικές<sup>22</sup>:

Διάγραμμα 2.2.6: Τακτικές Υλοποίησης Αλλαγής

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ
<b>Επικοινωνία, Εκπαίδευση</b>	Όταν η αλλαγή είναι τεχνικής φύσεως ή απαιτείται ακριβή πληροφόρηση και ανάλυση, προκειμένου να γίνει κατανοητή από τους χρήστες
<b>Συμμετοχή</b>	Όταν οι χρήστες έχουν ανάγκη να αισθάνονται εμπλοκή λόγω ικανοτήτων ή όταν ο σχεδιασμός απαιτεί πληροφόρηση από άλλους ή όταν οι χρήστες έχουν δύναμη να αντισταθούν
<b>Διαπραγμάτευση</b>	Όταν μία ομάδα έχει δύναμη για την εφαρμογή της αλλαγής ή όταν θα χάσει από την εφαρμογή της
<b>Επιβολή</b>	Όταν υπάρχει κρίση ή όταν αυτοί που την εισάγουν έχουν δύναμη ή όταν άλλες προσεγγίσεις
<b>Υποστήριξη ανώτατης διοίκησης</b>	Όταν η αλλαγή απαιτεί εμπλοκή πολλών τμημάτων ή κατανομή πόρων ή όταν η σκοπιμότητα της αλλαγής αμφισβητείται από τους χρήστες

<sup>21</sup> Μπουραντάς, Δ., (2002) «Μάνατζμεντ» Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, Σελ 579- 582.

<sup>22</sup> Σαλαβού, Ε.,(2006) «Δρόμοι εξέλιξης στο «επιχειρείν»», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, Σελ: 104.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ένα μεγάλο μέρος των αλλαγών αποτυγχάνει. Βασική αιτία συνήθως είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στον «τεχνικό» σχεδιασμό της νέας κατάστασης(π.χ. συστήματα, στρατηγικές, δομής κλπ.) χωρίς να δημιουργούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση των όσων σχεδιάζουν. Είναι χρήσιμο να επισημανθούν εδώ οι πλέον βασικές από αυτές τις προϋποθέσεις:

- ❖ Εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος
- ❖ Αντιμετώπιση των αντιστάσεων-εξασφάλιση υποστήριξης
- ❖ Συστημική προσέγγιση
- ❖ Εστίαση σε αποτελέσματα<sup>23</sup>.

### 2.2.6.2 Χειρισμός αντιστάσεων

Η αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή και η δημιουργία θετικών στάσεων (ενεργή υποστήριξη) ως προς αυτές, αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχία των αλλαγών. Η μέθοδος ή ο συνδυασμός των μεθόδων για την αντιμετώπιση του ζητήματος ασφαλώς πρέπει να επιλεγούν με βάση τα αίτια που προκαλούν τις αντιστάσεις αλλαγής. Βασικές τέτοιες μέθοδοι είναι οι ακόλουθες<sup>24</sup>:

- ❖ **Εκπαίδευση:** εκπαιδευμένα άτομα τείνουν να δέχονται ευκολότερα τις αλλαγές καθώς προσαρμόζονται ευκολότερα στις νέες συνθήκες.
- ❖ **Επικοινωνία:** είναι απαραίτητα η επικοινωνία μεταξύ των φορέων της αλλαγής και του προσωπικού προκειμένου το προσωπικό να κατανοήσει την αναγκαιότητα και τα οφέλη που θα προκύψουν από την υλοποίηση της αλλαγής.
- ❖ **Συμμετοχή:** είναι αναμενόμενο η συμμετοχή στην αλλαγή να δίνει θετικά κίνητρα στα άτομα.
- ❖ **Διευκόλυνση και υποστήριξη:** θα πρέπει να υπάρξει κατά την προσαρμογή στο περιβάλλον μετά την αλλαγή. Προφανώς, όσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή τόσο μεγαλύτερη γίνεται η ανάγκη για διευκόλυνση και υποστήριξη.
- ❖ **Διαπραγμάτευση:** με τη μέθοδο αυτή οι φορείς της αλλαγής διαπραγματεύονται τους όρους με τα κυρίως ενδιαφερόμενα μέρη.
- ❖ **Χειραγώγηση (manipulation)**

<sup>23</sup> Μπουραντάς, Δ., (2002) «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, Σελ.:596.

<sup>24</sup> Παπαλεξανδρή, Ν., και Μπουραντάς, Δ., (2003) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα Σελ: 446-447.

❖ **Άσκηση δύναμης**

- ❖ **Επιβράβευση εργαζομένων:** η επιβράβευση των εργαζομένων που συμμετέχουν στην αλλαγή μπορεί να είναι τόσο υλική όσο και μη υλική. Υλικές επιβραβεύσεις αναφέρονται στο μισθό, τα μπόνους, το ωράριο λειτουργίας των εργαζομένων, έξτρα παροχές (κινητό τηλέφωνο, εταιρικό αυτοκίνητο κ.α.). Αντιθέτως, μη υλικές επιβραβεύσεις αναφέρονται στις συνθήκες εργασίας, τη σταθερότητα που προσφέρει η εργασία, τις προοπτικές εξέλιξης που προσφέρονται και γενικότερα σε όλα εκείνα τα στοιχεία που αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους<sup>25</sup>.

### **2.2.6.3 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας αλλαγών**

Η αποτελεσματικότητα των αλλαγών προκύπτει από τη σχέση μεταξύ του σχεδιασμένου και του αναμενόμενου αποτελέσματος. Με άλλα λόγια οι φορείς της αλλαγής οφείλουν να συγκρίνουν κατά πόσο συγκλίνουν τα αποτελέσματα της αλλαγής με τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά. Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός σύγκλισης τόσο υψηλότερη κρίνεται και η αποτελεσματικότητα του προγράμματος αλλαγών.

### **2.2.6.4 Πρακτικές εφαρμογές αλλαγής συμπεριφοράς**

Ο κύριος λόγος για την εφαρμογή πρακτικών της Διοίκησης Αλλαγών από την αυτοκινητοβιομηχανία BMW υπήρξε η αρχικά υψηλή ζήτηση του μοντέλου MINI, στις αρχές της δεκαετίας, η οποία δεν μπορούσε να καλυφθεί από τη μονάδα παραγωγής της εταιρίας στην Οξφόρδη. Για το λόγο αυτό μια ομάδα εξειδικευμένων στελεχών κλήθηκε προκειμένου να βελτιώσει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, ώστε να τους καταστήσει ταυτόχρονα και περισσότερο ενήμερους σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρία. Εννέα μήνες μετά την παρέμβαση της ομάδας, το κόστος ανά αυτοκίνητο μειώθηκε περισσότερο από 40% αναπληρώνοντας έτσι και για τη μετέπειτα χαμηλή ζήτηση του μοντέλου. Κύριος υπεύθυνος του έργου ήταν ο Change Management και CIP μάνατζερ της BMW Jeurgen Lubos, ο οποίος εκτός από το συντονισμό της ομάδας των στελεχών, που λειτουργούσαν ουσιαστικά ως προπονητές της επίδοσης των εργαζομένων, εγκαινίασε και το πρόγραμμα “Working in Groups” (WINGS), το οποίο τελικά απογείωσε το ηθικό των εργαζομένων και

---

<sup>25</sup> Omazić, M., Vlahov, R. and Klindžić, M., (2011), “The Role Of Material And Non-Material Rewards In Reducing Barriers To Change Acceptance”, 2010 International Conference on Economics, Business and Management, Philippines, πρόσβαση από <http://www.ipedr.com/vol12/3-P00005.pdf>

την συνολική παραγωγή στη μονάδα παραγωγής στην Οξφόρδη. Στόχος του προγράμματος ήταν να δημιουργηθούν ομάδες μέσα στις οποίες ο κάθε εργαζόμενος θα αντάλλασσε πληροφορίες και εργασιακά βιώματα, και μέσα από τις οποίες θα ξεπηδούσαν και ιδέες σχετικά με τη βελτίωση της παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό βγήκαν στην επιφάνεια οι πραγματικές δυνατότητες των εργαζομένων, αλλάζοντας ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι τελευταίοι σκέφτονται και συνεργάζονται ομαδικά. Κρίσιμο συστατικό της επιτυχίας του WINGS στάθηκε το γεγονός ότι τα στελέχη – προπονητές του Jeurgen Lubos είχαν δικαίωμα να επιβλέψουν τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες εργασίας της μονάδας: από τον διευθυντή μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο στην αλυσίδα παραγωγής<sup>26</sup>.

Στην περίπτωση του CEO της IBM, Samuel J. Palmisano, το ζητούμενο ήταν η συνεργασία διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης, προκειμένου να παρασχεθούν στους πελάτες της επιχείρησης ολοκληρωμένα προϊόντα (υλισμικό, λογισμικό, υπηρεσίες, χρηματοοικονομικά πακέτα). Για το λόγο αυτό ζήτησε από 320.000 υπαλλήλους της IBM, σε 17 διαφορετικές χώρες, να συνδεθούν στο εσωτερικό δίκτυο της επιχείρησης και να συνομιλήσουν για τις νέες επιχειρησιακές αξίες της επιχείρησης. Το πρόγραμμα ονομάστηκε “Values – Jam” και έτρεξε για 72 ώρες τον Ιούλιο του 2003 στο intranet της IBM. Τα αποτελέσματά του κρίθηκαν θετικότερα μιας και καθορίστηκαν οι νέες αξίες της επιχείρησης (Αφοσίωση στην επιτυχία του κάθε πελάτη – Καινοτομία με σημασία για την επιχείρηση και την κοινωνία – Εμπιστοσύνη και προσωπική ευθύνη σε όλες τις σχέσεις) με τη συναίνεση των εργαζομένων, ενώ ταυτοχρόνως ο Palmisano έδωσε σάρκα και οστά στην προσπάθειά του να επανιδρύσει την επιχείρηση, κατευθύνοντας την στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών<sup>27</sup>.

### **2.3 Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης**

Από την προηγηθείσα ανάλυση προκύπτει ότι η διοίκηση αλλαγών αποτελεί μια εξέχουσα σημασίας λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών, όταν σ’ αυτούς επιχειρείται αλλαγή συμπεριφοράς. Η αλλαγή συμπεριφοράς είναι δύσκολο να επέλθει στους οργανισμούς καθώς έχει αντίκτυπο στους εργαζομένους, στις σχέσεις αυτών με τη Διοίκηση και γενικότερα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Οι φορείς της αλλαγής οφείλουν να ελαχιστοποιήσουν τις στάσεις – αντιστάσεις των ενδιαφερόμενων μερών προς την αλλαγή μέσα από τεχνικές που προσφέρει το μάνατζμεντ αλλαγών.

<sup>26</sup> Nicklos Fred (2004), “Change Management: A Primer”, πρόσβαση από <http://home.att.net/>

<sup>27</sup> Hemp, P. and Stewart, T., (2004), “Leading Change when Business is Good: Interview of Samuel J. Palmisano”, Harvard Business Review, December 2004, pp. 60-70.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

## 3.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο διαδικασιών και μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν επιστήμονα για να διεξάγει μία ερευνητική διαδικασία. Η μεθοδολογία περιλαμβάνει ορθολογικές τεχνικές και διαδικασίες που πραγματοποιούνται με λογικά βήματα, συνδέονται μεταξύ τους αποσκοπώντας την επίλυση ενός προβλήματος στο σύνολο του.

Η ενότητα αυτή θα ασχοληθεί με τον ερευνητικό τομέα της διπλωματικής εργασίας και ειδικότερα θα τεθούν οι στόχοι της έρευνας σε συνδυασμό με τις χρησιμοποιούμενες πηγές. Για τη σωστή μελέτη της δυνατότητας εφαρμογής του μανάτζμεντ αλλαγών στην Alpha Bank θα διεξαχθεί μία εμπλουτισμένη έρευνα προκειμένου να συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία και να καταλήξουν στη συνέχεια σε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα.

Προκειμένου να βρεθούν χρήσιμα συμπεράσματα, η έρευνα θα είναι **πρωτογενής**. Πρωτογενή στοιχεία θεωρούνται τα μη δημοσιευμένα στοιχεία που αφορούν τον πληθυσμό του δείγματος και συγκεντρώνονται για την επίλυση του προβλήματος που απασχολεί το διοικητικό στέλεχος στη δεδομένη χρονική στιγμή. Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους (π.χ. ερωτηματολόγια, προσωπικές ή τηλεφωνικές συνεντεύξεις κλπ.). Από την άλλη πλευρά υπάρχουν τα δευτερογενή στοιχεία, δηλαδή δεδομένα που έχουν συλλεχθεί για άλλους σκοπούς και όχι για να επιλύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα της επιχείρησης. Πηγές άντλησης δευτερογενών στοιχείων μπορεί να είναι είτε εσωτερικές (εντός της επιχείρησης) είτε εξωτερικές (εκτός της επιχείρησης)<sup>28</sup>. Παρόλο που η δευτερογενής έρευνα είναι χρήσιμη κάποιες φορές για τη συλλογή των δευτερευόντων στοιχείων και πληροφοριών το άτομο που διεξάγει την έρευνα αντιμετωπίζει δυσκολίες όπως η ακρίβεια, η διαθεσιμότητα, η καταλληλότητα και η επάρκεια των δεδομένων αυτών. Το βασικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίστηκε είναι η μη διαθεσιμότητα δευτερογενών δεδομένων περί διοίκησης αλλαγών στην Alpha Bank, με αποτέλεσμα να κρίνεται απαραίτητη τουλάχιστον στην παρούσα διπλωματική εργασία η εκπόνηση πρωτογενούς έρευνας.

---

<sup>28</sup> Σταθακόπουλος, Β.,(2001),«Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, Σελ:63

Όπως προαναφέρθηκε, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι εφόσον τα δευτερογενή στοιχεία δεν επαρκούν πρέπει να συγκεντρωθούν και πρωτογενή στοιχεία. Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους που βασίζονται σε παραμέτρους όπως: 1) Ο βαθμός δόμησης όπου οι ερωτήσεις-απαντήσεις είναι απόλυτα προκαθορισμένες και τυποποιημένες και χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό δόμησης και 2) Ο βαθμός αμεσότητας-συγκάλυψης όπου ο ερωτώμενος γνωρίζει το αντικείμενο και το σκοπό της έρευνας<sup>29</sup>.

Η διεξαγωγή της ερευνητικής δραστηριότητας στην Alpha Bank μέσω της εφαρμογής πρωτογενούς έρευνας κρίνεται ότι θα δώσει και τις απαραίτητες απαντήσεις-λύσεις στους παρακάτω **στόχους**:

- ❖ Η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή από τα μέλη του οργανισμού και συγχρόνως η επιθυμία τους για εγκατάλειψη των παλιών και τωρινών καταστάσεων και η εφαρμογή νέων με την ύπαρξη σχεδίου δράσεως.
- ❖ Η συνεχής βελτίωση της εταιρείας μέσω οργάνωσης και μάθησης για την απόκτηση τεχνογνωσίας και την υιοθέτηση νέων πρακτικών μοντέλων.
- ❖ Η έγκαιρη διερεύνηση και ο εντοπισμός των ευκαιριών για αλλαγή και καινοτομία από τη τράπεζα σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση της επιτυχίας της πορείας στο χώρο.
- ❖ Η δημιουργία-υλοποίηση της αλλαγής μέσω καινοτομικών ιδεών και προσήλωση στο στόχο αλλαγής.

Οι έρευνες αγοράς ανάλογα με το μέγεθος του δείγματος και τη μεθοδολογία που διεξάγονται διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Οι ποσοτικές διενεργούνται σε σχετικά μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού και στοχεύουν στον ποσοτικό προσδιορισμό των σχέσεων των μεταβλητών του υπό διερεύνηση προβλήματος. Πρόκειται δηλαδή για περιγραφικές έρευνες που έχουν ως σκοπό να προσδιορίσουν πόσοι είναι αυτοί που αγοράζουν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή κατηγορία προϊόντων, τι ποσότητες αγοράζουν, πόσο συχνά αγοράζουν κλπ. Οι ποιοτικές είναι αυτές που διενεργούνται σε πολύ μικρές αντιπροσωπευτικές ομάδες του πληθυσμού και αποσκοπούν στον προσδιορισμό των ποιοτικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του προβλήματος. Πρόκειται δηλαδή, για έρευνες που αποσκοπούν κυρίως στην αποκάλυψη των βαθύτερων αιτιών που καθορίζουν τη

---

<sup>29</sup> Σταθακόπουλος, Β., (2001), «Μέθοδοι Έρευνα Αγοράς», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, Σελ:77-78

συμπεριφορά των ατόμων. Επίσης, οι ποιοτικές έρευνες αποσκοπούν στην ερμηνεία της συμπεριφοράς των ατόμων μέσω της αποκάλυψης και βαθύτερης διερεύνησης των στάσεων, αξιών, εικόνων ή συναισθημάτων που δημιουργούνται από βιολογικούς ή κοινωνικούς παράγοντες. Οι ποιοτικές έρευνες χρησιμοποιούνται συνήθως για<sup>30</sup>:

➤ **Διερεύνηση σε βάθος**

- Αντιλήψεων και απόψεων
- Στάσεων και συνηθειών
- Κινήτρων

➤ **Αξιολόγηση**

- Ψυχολογικών μεταβλητών και μορφών συμπεριφοράς
- Προϊόντων
- Ιδεών για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες
- Ονομάτων και σημάτων προϊόντων
- Συσκευασιών
- Γεύσεων / οσμών
- Διαφημίσεων

➤ **Βοήθημα /συμπλήρωμα ποσοτικών ερευνών**

- Δημιουργία ερωτηματολογίων πιλότων ποσοτικών ερευνών
- Οριοθέτηση περιοχών και στη συνέχεια θα διερευνηθούν με ποσοτικές μεθόδους
- Βαθύτερη διερεύνηση και ερμηνεία αποτελεσμάτων ποσοτικών ερευνών

Στη συγκεκριμένη εργασία θα χρησιμοποιηθεί η **ποιοτική** έρευνα, γιατί η καταγραφή ποιοτικών χαρακτηριστικών κρίνεται απαραίτητη. Είναι γνωστό άλλωστε ότι η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων απαντώντας ιδίως στα ερωτήματα του «πως» και του «γιατί». Η ποιοτική έρευνα είναι: φαινομενολογική, επαγωγική, ολιστική, ερμηνευτική, εξηγητική, διαδικαστική, υποκειμενική και στοχεύει στην κατανόηση του προβλήματος –

---

<sup>30</sup>Καζάζης, Ν., (2000), «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα Σελ:174

θέματος. Επιπροσθέτως, τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της ποιοτικής έρευνας είναι: η λεπτομερής και σε βάθος διεύρυνση, η διεύρυνση ακόμη και των μη προβλεπόμενων διαδικασιών και συμπεριφορών και η προσπάθεια αποφυγής κάποιων κρίσεων – προβλημάτων<sup>31</sup>. Βασικό κριτήριο και ίσως το σημαντικότερο πλεονέκτημα αυτής της επιλογής ήταν ότι δόθηκε στα ερευνητικά υποκείμενα η δυνατότητα να εκφράσουν αντιλήψεις, πεποιθήσεις και σκέψεις σε σχέση με το προσωπικό βίωμα του εθελοντισμού στην καθημερινότητά τους. Η δύναμη της ποιοτικής έρευνας είναι η ικανότητά της να παρέχει πολύπλοκες περιγραφές για τη ζωή των ανθρώπων. Μας δίνει πληροφορίες σχετικά με αντιφατικές συμπεριφορές, πεποιθήσεις, απόψεις και συναισθήματα. Μέσα από αυτή μπορούμε να εντοπίσουμε και να αποτυπώσουμε παράγοντες σχετικά με τα κοινωνικά πρότυπα, την κοινωνικοοικονομική κατάσταση, τους ρόλους, τη εθνικότητα κλπ. ενός ατόμου, θέματα τα οποία μπορεί να μην είναι εμφανή με την πρώτη ματιά.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, στην εν λόγω διπλωματική εργασία η καταλληλότερη μέθοδος για την ορθολογικότερη διερεύνηση των στόχων, που έχουν τεθεί παραπάνω, αποτελεί η **πρωτογενής ποιοτική έρευνα**.

Εργαλείο της έρευνας αποτελεί δομημένο **ερωτηματολόγιο** που προέκυψε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις, χωρισμένες σε 8 ομάδες ερωτήσεων, και όλες είναι ανοικτού τύπου:

- 1.a. Πόσο χρόνο διαθέτει η εταιρία για αλλαγή;
- 1.b. Υπάρχει κρίση ή σκέπτεται μια μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξη;
- 2.a. Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η ευθυγράμμιση ή η μεταμόρφωση;
- 2.b. Η αλλαγή επηρεάζει όλο τον οργανισμό ή μόνο ένα τμήμα του;
- 3.a. Σε τι βαθμό χρειάζεται να διατηρηθεί συνέχεια σε συγκεκριμένες πρακτικές ή να διατηρηθούν πάγια;
- 3.b. Οι πρακτικές αυτές και τα πάγια αποτελούν σημαντικούς πόρους ή συνεισφέρουν σε μια σημαντική σταθερότητα στον οργανισμό;
- 4.a. Η ομάδα αναφοράς είναι διαφορετική ή ομογενής σε θέματα αξιών, κανόνων και στάσεων;

---

<sup>31</sup> Ιωσηφίδης, θ., (2003), «Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων, στις Κοινωνικές Επιστήμες», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, Σελ: 19.



- 4.b. Υπάρχουν υποκοουλτούρες ή εθνικές κουλτούρες στην ομάδα;
- 4.c. Υπάρχουν διαφορετικά τμήματα ή είναι όλοι από το ίδιο τμήμα;
- 4.d. Με ποιον ή τι ταυτίζονται τα διαφορετικά γκρουπ: ομάδα, εργασία, τμήμα, κατάσταση ή συνολική εταιρία;
- 4.e. Υπάρχουν επαγγελματίες που ταυτίζονται περισσότερο με το επάγγελμά τους παρά με τον οργανισμό;
- 5.a. Πόσο ικανή είναι η εταιρία στη διαχείριση της αλλαγής;
- 5.b. Πόσο διαδεδομένη είναι αυτή η ικανότητα στον οργανισμό;
- 5.c. Τι εμπειρίες αλλαγής υπάρχουν από το παρελθόν;
- 5.d. Υπάρχει κάποιος ειδικός σε ατομικό επίπεδο για τη διαχείριση της αλλαγής;
- 6.a. Πόσο κεφάλαιο και ανθρώπινοι πόροι υπάρχουν διαθέσιμοι για να στραφούν προς την αλλαγή;
- 7.a. Το προσωπικό έχει αντιληφθεί την ανάγκη για αλλαγή;
- 7.b. Αν ναι πόσο πρόθυμοι και υποκινημένοι είναι για την αλλαγή;
- 7.c. Πόση υποστήριξη υπάρχει γενικά για την αλλαγή;
- 7.d. Πόση κατανόηση υπάρχει για τον αναγκαίο σκοπό;
- 8.a. Που είναι κρυμμένη η εξουσία στον οργανισμό;
- 8.b. Για την επιτυχία της αλλαγής, ποιοι είναι οι περισσότερο ενδιαφερόμενοι μέσα και έξω από την οργάνωση, των οποίων πρέπει να αποκτηθεί η υποστήριξη;
- 8.c. Πόση διακριτικότητα χρειάζεται να έχει η αλλαγή των διαδικασιών;
- 8.d. Είναι μέρος ενός μεγαλύτερου τμήματος ή είναι σχετικά αυτόνομη;

Η δειγματοληψία έγινε με τη μέθοδο του σκόπιμου δείγματος (purposive sampling) διότι οι συμμετέχοντες έπρεπε να τηρούν ορισμένες προϋποθέσεις και χαρακτηριστικά, γεγονός που δημιούργησε αμέσως περιορισμούς στο μέγεθος του δείγματος, λόγω του ότι δεν απαντώνται συχνά, άτομα με ανάλογα δυναμικά. Αυτές οι προοπτικές μας οδήγησαν στο να επιλέξουμε τη σκόπιμη δειγματοληψία, ώστε τα υποκείμενα να μην αποκλίνουν από τους αρχικούς στόχους της έρευνας και να απεικονίζουν τα προς αναζήτηση χαρακτηριστικά. Η επιλογή βασίστηκε στην καταλληλότητα και στην επάρκεια ορισμένων κριτηρίων, με σκοπό οι συμμετέχοντες να έχουν αποκτήσει καλύτερη εξοικείωση με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

και ειδικότερα τη διοίκηση αλλαγών. Πιο συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν **5 στελέχη** με εμπειρία άνω των 10 ετών που εργάζονται σε υποκαταστήματα της Alpha Bank στο **νομό Δράμας**. 3 εξ αυτών είναι άνδρες και δυο γυναίκες, με μέσο όρο ηλικίας τα 45 έτη. Το μορφωτικό επίπεδο και των 5 είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και 4 εξ αυτών κατέχουν τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών στον ευρύτερο τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Επίσης, οι 4 συμμετέχοντες είναι προϊστάμενοι και ο 1 είναι διευθυντής υποκαταστήματος.

Για τη συλλογή των δεδομένων μέσω του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η **προσωπική συνέντευξη** με κάθε στέλεχος ξεχωριστά και οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα κατά την περίοδο **20/3-5/4/2015**. Κάθε τύπος συνέντευξης είχε συγκεκριμένη δομή με προκαθορισμένες ερωτήσεις και ευελιξία ως προς τη διατύπωση και τροποποίηση του περιεχομένου, όταν αυτό κρινόταν απαραίτητο, ανάλογα με τον ερωτώμενο και τη ροή των θεμάτων συζήτησης. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, περιλάμβαναν μια σειρά ανοικτού τύπου ερωτήσεις, βασισμένες στις επιμέρους περιοχές του κυρίου ερευνητικού θέματος (βλ. το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου παραπάνω). Η κάθε ερώτηση παρείχε στα ενδιαφερόμενα πρόσωπα την ευκαιρία για πιο λεπτομερειακή συζήτηση, δίνοντας στο άτομο τη δυνατότητα να φέρει στη συνέντευξη χωρίς περιορισμούς, όλες εκείνες τις πτυχές που θεωρεί ή νιώθει ότι είναι σημαντικές για εκείνο. Σε περίπτωση που ο ερωτώμενος είχε δυσκολία και έδινε συνοπτικές απαντήσεις σε μια ερώτηση, τότε ο ερευνητής με τις υπάρχουσες υπαγορεύσεις, ενθάρρυνε το άτομο για περαιτέρω διατυπώσεις και ανάπτυξη του θέματος. Οι ποιοτικές συνεντεύξεις είχαν άτυπο χαρακτήρα, ο ερευνητής ήταν ανοικτός και δεκτικός στον πολλές φορές μη αναμενόμενο, απροσδόκητο «λόγο» των ερωτώμενων.

### **3.2 Αποτελέσματα έρευνας ανά ερώτηση**

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σε στελέχη της Alpha Bank, κωδικοποιημένα ανά ερώτηση.

#### **1.a. Πόσο χρόνο διαθέτει η εταιρία για αλλαγή;**

##### **Μεταβλητή**

Η πρώτη μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνά μας είναι ο χρόνος τον οποίο διαθέτουν οι επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον τραπεζικό κλάδο για τη διαδικασία αλλαγής. Σκοποί της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι να εξετάσει πρώτον αν οι εν λόγω

επιχειρήσεις ασχολούνται με τη διοίκηση της αλλαγής, δεύτερον πόσο χρόνο αφιερώνουν σ' αυτή και τρίτον ποιοι είναι οι λόγοι μη διάθεσης χρόνου σε περίπτωση που δεν ασχολούνται με την αλλαγή.

### **Ευρήματα**

Η ALPHA BANK, όπως και οι περισσότερες επιχειρήσεις στον τραπεζικό κλάδο, δεν μπορούν να διαθέσουν πολύ χρόνο για αλλαγή για τους εξής λόγους:

- Αν και αποτελούν μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, δε λειτουργεί ανεξάρτητο τμήμα Διοίκησης Αλλαγών. Αντιθέτως λειτουργεί αυτόνομο τμήμα (ή διεύθυνση) προσωπικού.
- Στην ALPHA BANK δε λειτουργεί τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) σε περιφερειακό (τοπικό) επίπεδο, τα οποία θα είχαν καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή των αλλαγών.
- Σε κάθε υποκατάστημα υπάρχουν 1-2 στελέχη το πολύ που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και αρκετά συχνά με το Λογιστήριο. Τα στελέχη αυτά έχουν συγκεντρώσει τόσες πολλές αρμοδιότητες που είναι αδύνατο να ασχοληθούν και με τη Διοίκηση Αλλαγών.
- Τα ανώτερα στελέχη στον τραπεζικό κλάδο δεν κατέχουν τις εξειδικευμένες γνώσεις για να ασκήσουν change management, αν και διαθέτουν ακαδημαϊκή γνώση γύρω από τη διοίκηση επιχειρήσεων.
- Οι επιχειρήσεις του κλάδου αναγκάζονται να αναθέσουν το change management σε εξωτερικούς συμβούλους επιχειρήσεων (βλ. ICAP, Manpower, PWC κλπ.). Συχνά η ανάθεση αυτή δε πραγματοποιείται λόγω:
  - Των υψηλών αμοιβών που ζητούν οι σύμβουλοι
  - Της αδυναμίας ορισμένων επιχειρήσεων και κυρίως της επαρχίας (π.χ. ALPHA BANK – Ν. Δράμας) να έχουν πρόσβαση στους συγκεκριμένους συμβούλους.

### **Προτάσεις**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και οικονομικής ευημερίας οφείλουν να έχουν αυτόνομα τμήματα change management, οι εργαζόμενοι των οποίων θα ασχολούνται αποκλειστικά με το συγκεκριμένο αντικείμενο. Με αυτό τον καταμερισμό της εργασίας τα διοικητικά στελέχη δεν θα είναι ανάγκη να ξοδεύουν χρόνο από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης για τη διαχείριση της αλλαγής. Εναλλακτικά, οι επιχειρήσεις οφείλουν να

αναθέτουν τη διαχείριση της αλλαγής σε εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους, ώστε τόσο να κερδίζουν χρόνο όσο και να είναι σίγουροι για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής.

#### **1.b. Υπάρχει κρίση ή σκέπτεται μια μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξη;**

##### **Μεταβλητή**

Η δεύτερη μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνά μας ήταν η επιλογή ανάμεσα στην κρίση και την ανάπτυξη. Σκοπός μας είναι να διαπιστώσουμε για πιο λόγο θα επιχειρούσαν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις την αλλαγή. Πρώτον έχοντας σκοπό να εξέλθουν από την κρίση και δεύτερον σχεδιάζοντας μια μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξη.

##### **Ευρήματα**

Στην παραπάνω ερώτηση η συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζικών στελεχών απάντησαν ότι υπάρχει σαφέστατα κρίση στον κλάδο τους με τον τζίρο των επιχειρήσεων να έχει μειωθεί 30-40% τα τελευταία έτη. Σε επιπρόσθετη ερώτηση σχετικά με το αν αδιαφορούν για τη μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους ή απάντηση ήταν σαφής: *«Προτεραιότητα της επιχείρησής μας είναι η έξοδος από την κρίση και η ανάπτυξη στην παρούσα φάση έρχεται σε δεύτερη μοίρα»*, όπως μας αποκάλυψε Διευθυντής υποκαταστήματος της ALPHA BANK.

##### **Προτάσεις**

Ο τραπεζικός κλάδος ανήκει στην πλειοψηφία των κλάδων της Ελληνικής οικονομίας που έχουν πληγεί έντονα από την οικονομική κρίση. Επομένως κάθε προσπάθεια για αλλαγή πρέπει να είναι σαφώς προσανατολισμένη προς την απαλλαγή των επιχειρήσεων από τις συνέπειες της κρίσης.

#### **2.a. Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η ευθυγράμμιση ή η μεταμόρφωση;**

##### **Μεταβλητή**

Η επόμενη μεταβλητή αφορά την επιλογή των διοικήσεων των Ελληνικών τραπεζών ανάμεσα στην ευθυγράμμιση ή τη μεταμόρφωση των επιχειρήσεών τους μέσα από τη διαδικασία αλλαγής. Σκοπός της παραπάνω μεταβλητής είναι να εξετάσει τις ανάγκες που υπάρχουν στον τραπεζικό κλάδο. Αφενός εξετάζεται η ανάγκη για λειτουργία πάνω στο ίδιο

επιχειρησιακό μοντέλο με κάποιες βελτιώσεις (ευθυγράμμιση) και αφετέρου η ανάγκη για αλλαγή του επιχειρησιακού μοντέλου ολοκληρωτικά.

### Ευρήματα

Στο συγκεκριμένο ερώτημα οι απόψεις δίστανται. 2 εκ των 5 στελεχών απάντησαν ότι το κύριο μέλημά τους είναι η ευθυγράμμιση, ενώ οι τα υπόλοιπα 3 ότι επιθυμούν ολική μεταμόρφωση των επιχειρήσεών τους.

Αυτοί που επιθυμούν **ευθυγράμμιση** εστιάζονται κυρίως:

- Στην επαναφορά των εσόδων τους στα επίπεδα του παρελθόντος.
- Στην ανάκτηση της χαμένης πελατείας των τελευταίων ετών.
- Στην ανάπτυξη πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και προϊόντων.
- Στην ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διεργασιών και την επικοινωνία των τμημάτων της επιχείρησης μέσω επιχειρησιακών συστημάτων διαχείρισης πόρων (ERP), συστημάτων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) και συστημάτων διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM).

Αντίστοιχα, αυτοί που επιθυμούν **μεταμόρφωση** εστιάζονται κυρίως:

- Στην αλλαγή στην κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό με συνιστώσες:
  - ο Την επιλογή νέου προσωπικού που θα είναι πλήρως εξειδικευμένο και δημιουργικό.
  - ο Τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση το προσωπικού στις νέες τεχνολογίες.
  - ο Την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης με το προσωπικό.
- Στην αλλαγή στην τεχνολογία (κυρίως σε πληροφοριακά συστήματα) με σκοπό να εκσυγχρονιστούν η παραγωγή και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της τράπεζας.
- Στην αλλαγή στη δομή της επιχείρησης με εφαρμογή των αρχών ενός αποκεντρωμένου οργανισμού, που προβλέπουν τη δημιουργία ανεξάρτητων-αυτόνομων τμημάτων Διοίκησης Αλλαγών (Change Management), Ανθρώπινου Δυναμικού και Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D)
- Στη δημιουργία νέων αγορών σε γειτονικές χώρες των Βαλκανίων και της Τουρκίας.

## Προτάσεις

Τα στελέχη του τραπεζικού κλάδου κατανέμονται σχεδόν ισομερώς σε δυο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν αυτοί που δεν διατίθενται να αλλάξουν το βασικό τους μοντέλο παρά μόνο να βελτιώσουν ή να εκσυγχρονίσουν κάποιες επιχειρηματικές διεργασίες, όπως λογιστήριο, πωλήσεις, τιμολόγηση κτλ. Οι τράπεζες αυτές θα χαρακτηρίζονταν προφανώς **συντηρητικές**. Από την άλλη πλευρά τα υπόλοιπα στελέχη διατίθενται να αλλάξουν ολόκληρη τη στρατηγική τους, όσον αφορά το μάρκετινγκ, την τοποθέτηση σε αγορές, τη διάρθρωση του προσωπικού κτλ. Αυτές θα τις χαρακτηρίζαμε περισσότερο **προοδευτικές**.

### **2.b. Η αλλαγή επηρεάζει όλο τον οργανισμό ή μόνο ένα τμήμα του;**

#### Μεταβλητή

Η εν λόγω μεταβλητή αφορά τον επηρεασμό του οργανισμού και των τμημάτων του από την αλλαγή. Με άλλα λόγια επιχειρείται να διαπιστωθεί το εύρος της επίδρασης μια αλλαγής μέσα στον οργανισμό.

#### Ευρήματα

Η επικείμενη αλλαγή θα επηρεάσει ολόκληρο τον οργανισμό και όχι τα μεμονωμένα τμήματα όπου θα διενεργηθούν οι αλλαγές. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει μια αλληλουχία ανάμεσα στις διάφορες διαδικασίες της επιχείρησης και επομένως η αλλαγή σε ένα τμήμα επηρεάζει έμμεσα τη λειτουργία ενός άλλου και αυτό με τη σειρά του επηρεάζει ένα τρίτο τμήμα. Με άλλα λόγια, σε μεγάλες επιχειρήσεις, όπως είναι οι τράπεζες, είναι πολύ πιθανό να υπάρξει ένα φαινόμενο «ντόμινο» κατά την εφαρμογή της αλλαγής. Αυτό σημαίνει ότι η ευθύνη αυτών που λαμβάνουν αποφάσεις για αλλαγές είναι ιδιαίτερα μεγάλη, διότι μια λάθος αλλαγή μπορεί να συμπαρασύρει σε μη επιθυμητό αποτέλεσμα όλα τα τμήματα του υποκαταστήματος. Για παράδειγμα, μια αυθαίρετη αύξηση στο μισθολόγιο των υπαλλήλων των οικονομικών υπηρεσιών της τράπεζας, μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στους υπαλλήλους των τμημάτων Παραγωγής, Πωλήσεων κ.α., οι οποίοι θα αισθανθούν αδικημένοι.

Από την άλλη πλευρά, θα προσθέταμε ότι μια αλλαγή είναι πιθανό να επηρεάσει και τα ενδιαφερόμενα μέρη εκτός της επιχείρησης, όπως πελάτες και προμηθευτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί μια αλλαγή στην παραγωγική διαδικασία που θα έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη παραγωγή υπηρεσιών και με μικρότερο κόστος. Η συγκεκριμένη αλλαγή

επηρεάζει άμεσα τα ενδιαφερόμενα μέρη που προαναφέρθηκαν, καθώς αυξάνονται οι απαιτήσεις από τους προμηθευτές (καταθέσεις, διατραπεζικός δανεισμός κλπ.) και συγχρόνως δημιουργούνται νέες σχέσεις με τους πελάτες λόγω των φθηνότερων προϊόντων και υπηρεσιών.

### **Προτάσεις**

Σε επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα (κυρίως στις τράπεζες), που παραδοσιακά αποτελούν πυλώνα της Ελληνικής οικονομίας και υπάρχουν στενοί δεσμοί προσωπικού-διοίκησης, η αλλαγή σε ένα τμήμα πιθανότατα θα επηρεάσει και όλα τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού. Επομένως η αλλαγή σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις πρέπει να πραγματοποιηθεί με ιδιαίτερη συνέπεια και επαγγελματισμό, ώστε να μην επηρεαστούν αρνητικά τα διάφορα τμήματά τους.

**3.a. Σε τι βαθμό χρειάζεται να διατηρηθεί συνέχεια σε συγκεκριμένες πρακτικές ή να διατηρηθούν πάγια;**

### **Μεταβλητή**

Η επόμενη μεταβλητή εξετάζει την επιθυμία των διοικητικών στελεχών των τραπεζών να διατηρήσουν κάποιες πάγιες πρακτικές στη λειτουργία των επιχειρήσεών τους. Απώτερος σκοπός είναι να εντοπιστούν ποια είναι αυτά τα πάγια και για πιο λόγο αποτελούν τα δυνατά σημεία των επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα.

### **Ευρήματα**

Τα στελέχη του τραπεζικού κλάδου υποστηρίζουν στην πλειοψηφία τους ότι πρέπει να διατηρηθούν κάποιες πάγιες πρακτικές, όπως η δομή, η ιεραρχία και το προσωπικό. Ειδικότερα, στο θέμα του προσωπικού φαίνονται να μην επιθυμούν τη μείωσή του διότι θεωρούν το υπάρχον προσωπικό πλήρως εξειδικευμένο και απαραίτητο κομμάτι της επιχειρηματικής διαδικασίας. Όπως παραδέχτηκε Διευθυντής υποκαταστήματος της ALPHA BANK, οποιαδήποτε μείωση στο προσωπικό της τράπεζας θα είχε αρνητική επίδραση στην απόδοση και τη ψυχολογία των εναπομεινάντων εργαζομένων. Αντιθέτως, οι τράπεζες είναι ανοιχτές σε πρόσληψη νέου προσωπικού με εξειδίκευση στις Τεχνολογίες Πληροφορικής. Επιπλέον, οι τράπεζες επιθυμούν να διατηρηθεί συνέχεια στην πολιτική είσπραξης των οφειλών και εξόφλησης των υποχρεώσεων, έτσι ώστε να διατηρηθούν οι άριστες σχέσεις που έχουν συνάψει με πελάτες και προμηθευτές αντίστοιχα.

### **Προτάσεις**

Οι πάγιες πρακτικές, δηλαδή τα δυνατά σημεία των τραπεζικών υποκαταστημάτων, αφορούν το εξειδικευμένο προσωπικό, τις σχέσεις με αυτό καθώς και τις σχέσεις με τους δανειολήπτες και τους καταθέτες. Επομένως, οποιαδήποτε αλλαγή σε αυτές τις επιχειρήσεις πρέπει να γίνει με γνώμονα να μη διαταραχθούν οι προαναφερόμενες σχέσεις και πρακτικές.

**3.b. Οι πρακτικές αυτές και τα πάγια αποτελούν σημαντικούς πόρους ή συνεισφέρουν σε μια σημαντική σταθερότητα στον οργανισμό;**

### **Μεταβλητή**

Σκοπός της ανωτέρω μεταβλητής είναι να εξετάσει κατά πόσο σημαντικές είναι οι πάγιες πρακτικές, που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο ερώτημα, ώστε να διατηρηθεί η απρόσκοπτη λειτουργία της τράπεζας.

### **Ευρήματα**

Οι πάγιες πρακτικές που προαναφέρθηκαν συνεισφέρουν σε μια σημαντική σταθερότητα στην εκάστοτε επιχείρηση, διότι επισφραγίζουν τη βέλτιστη συνεργασία με τους σημαντικότερους ίσως συμμετέχοντες (stakeholders) στην επιχειρηματική διαδικασία: το ανθρώπινο δυναμικό, τους δανειολήπτες και τους καταθέτες. Οποιαδήποτε διαταραχή στη σχέσεις της επιχείρησης με κάποιον από τους παραπάνω συμμετέχοντες διαδραστικά διαταράζει και τις σχέσεις με τους υπόλοιπους με αποτέλεσμα να τεθεί σε κίνδυνο ολόκληρη η λειτουργία της τράπεζας.

### **Προτάσεις**

Συμπερασματικά ενισχύεται η άποψη ότι τα άτομα που θα ασχοληθούν με τη Διοίκηση Αλλαγών στις επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα οφείλουν να δώσουν εξέχουσα σημασία στην προάσπιση των σχέσεων που δημιουργούνται με το προσωπικό, τους πελάτες και τους προμηθευτές των τραπεζών.

**4.a. Η ομάδα αναφοράς είναι διαφορετική ή ομογενής σε θέματα αξιών, κανόνων και στάσεων;**



### **Μεταβλητή**

Η επόμενη μεταβλητή που χρησιμοποιήσαμε είναι ο βαθμός ομοιογένειας της ομάδας αναφοράς, όπου θα εφαρμοστεί η αλλαγή. Σκοπός της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι να εξετάσει τη δυσκολία που θα συναντήσει η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης εφαρμόζοντας μια αλλαγή σε μια ομάδα εργαζομένων ή στελεχών.

### **Ευρήματα**

Τα τελευταία έτη λόγω της οικονομικής κρίσης τα άτομα της ομάδας αναφοράς παρουσιάζονται όλο και πιο σύμφωνα μεταξύ τους σε θέματα αξιών, κανόνων και στάσεων. Όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας τους και να συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη της τράπεζας ώστε να εξασφαλιστούν οι ίδιοι. Επομένως, τα πιστωτικά ιδρύματα δε αναμένεται να αντιμετωπίσουν διαφορετικότητες στις ομάδες αναφοράς κατά την εφαρμογή αλλαγών.

### **Προτάσεις**

Από τη στιγμή που υπάρχει σύγκλιση στις πεποιθήσεις των ατόμων της ομάδας αναφοράς, επιτυγχάνεται η κατάλληλη ομοιογένεια για να εφαρμοστούν οι αλλαγές.

#### **4.b. Υπάρχουν υποκοουλτούρες ή εθνικές κουλτούρες στην ομάδα;**

### **Μεταβλητή**

Τα ερώτημα αυτό στοχεύει και πάλι να εξετάσει την ομοιογένεια στην ομάδα αναφοράς, αλλά αυτή τη φορά σε επίπεδο εθνικής κουλτούρας. Προφανώς σε μια ομάδα όπου υπάρχουν πολλές μικρότερες «κλίκες» λόγω κουλτούρας ή εθνικότητας, θα υπάρξουν και συγκρούσεις ανάμεσα σ' αυτές κατά την εμφάνιση της αλλαγής.

### **Ευρήματα**

Συνηθίζεται οι εγχώριες τράπεζες να χρησιμοποιούν αλλοδαπούς εξειδικευμένους υπαλλήλους, που αποτελούν και το ανώτερο προσωπικό στην ιεραρχία των επιχειρήσεων. Τα συγκεκριμένα άτομα αποτελούν προφανώς μια εθνική κουλτούρα, η οποία προσπαθεί να εξασφαλίσει τα εργασιακά της δικαιώματα. Ωστόσο, τα τελευταία έτη έχουν προσαρμοστεί πλήρως στην εργασιακή πραγματικότητα της χώρας μας. Οι τράπεζες επιχείρησαν εξ αρχής και πέτυχαν άριστες σχέσεις με τις διάφορες εθνικές κουλτούρες.

### **Προτάσεις**

Στις εγχώριες τράπεζες έχουν εξαλειφθεί - κατά το δοκούν - οι εθνικές διαμάχες, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως κουλτούρας και εθνικότητας να παρουσιάζουν ομοιομορφία. Επομένως, διευκολύνεται η εφαρμογή αλλαγών στις ομάδες αναφοράς.

#### **4.c. Υπάρχουν διαφορετικά τμήματα ή είναι όλοι από το ίδιο τμήμα;**

### **Μεταβλητή**

Η συγκεκριμένη μεταβλητή δημιουργήθηκε για να εξετάσει την ομοιογένεια των ατόμων της ομάδας αναφοράς με κριτήριο την κατάρτιση, το αντικείμενο εργασίας και το τμήμα του οργανισμού από το οποίο προέρχονται.

### **Ευρήματα**

Οι αλλαγές που είναι προγραμματισμένες για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις αφορούν συνήθως πολλούς εργαζομένους από διαφορετικά τμήματα της τράπεζας. Αυτό συμβαίνει λόγω της υψηλής συνάφειας μεταξύ των τμημάτων ε διαφορετικές τραπεζικές εργασίες. Για παράδειγμα η εξάπλωση της ALPHA BANK στα Βαλκάνια ήταν μια αλλαγή που απασχόλησε σχεδόν ολόκληρη την τράπεζα. Το λογιστήριο ασχολήθηκε με την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων που απαιτούνταν για τη σύναψη του δανείου, η διοίκηση εξέτασε την αποδοτικότητα της επένδυσης και συνομιλούσε με τις τράπεζες, το νομικό τμήμα την εφικτότητα της επένδυσης σε συνδυασμό με το νομικό πλαίσιο των εν λόγω χωρών, το τμήμα πωλήσεων διερεύνησε τις συνθήκες στις παραπάνω αγορές κτλ.

### **Προτάσεις**

Λόγω του μεγάλου μεγέθους των τραπεζών και της συνάφειας ορισμένων εργασιών, οι προγραμματισμένες αλλαγές αφορούν συνήθως άτομα από διαφορετικά τμήματα και ενίοτε ολόκληρη την τράπεζα.

#### **4.d. Με ποιον ή τι ταυτίζονται τα διαφορετικά γκρουπ: ομάδα, εργασία, τμήμα, κατάσταση ή συνολική εταιρία;**

### **Μεταβλητή**

Η συγκεκριμένη μεταβλητή αποσκοπεί να εξετάσει τους λόγους για τους οποίους τα άτομα της ομάδας αναφοράς θα εντείνουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη της αλλαγής. Οι

πιθανότεροι λόγοι μπορεί να είναι οι προσωπικές ή ομαδικές φιλοδοξίες ή ακόμη οι βλέψεις για το γενικό όφελος της εταιρίας.

### **Ευρήματα**

Στο παραπάνω ερώτημα λάβαμε κατά κύριο λόγο δυο απαντήσεις. Τα γκρουπ στα οποία θα εφαρμοστούν οι αλλαγές ταυτίζονται συνήθως με την ομάδα. Θεωρούν ότι αποτελούν μια ξεχωριστή ομάδα μέσα στον οργανισμό η οποία θα ξεχωρίσει μέσα από τη διαδικασία αλλαγής. Συνεργάζονται δηλαδή με απώτερο σκοπό να αποκομίσουν στο μέλλον κάποια ομαδικά οφέλη. Αντίστοιχα, υπάρχουν και τα γκρουπ που ταυτίζονται με την εταιρία. Τα άτομα αυτά έχουν την πεποίθηση ότι το εργασιακό μέλλον τους εξαρτάται από την ευημερία του τραπεζικού ομίλου ως σύνολο. Αν η τράπεζα επιτύχει μέσα από τις αλλαγές θα αποκομίσουν και οι ίδιοι προσωπικά οφέλη, ενώ αν η τράπεζα αποτύχει ή δεν εφαρμόσει κάποια αλλαγή, θεωρούν το εργασιακό τους μέλλον δυσοίωνο.

### **Προτάσεις**

Εφόσον οι ομάδες αναφοράς στον τραπεζικό τομέα ταυτίζονται με την ομάδα ή την εταιρία, έχοντας συγχρόνως και προοπτική για αποκόμιση προσωπικών οφελών, είναι πιο πιθανό να δεχτούν την αλλαγή και να εντείνουν τις προσπάθειές τους για να έλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα από την αλλαγή.

**4.e. Υπάρχουν επαγγελματίες που ταυτίζονται περισσότερο με το επάγγελμά τους παρά με τον οργανισμό;**

### **Μεταβλητή**

Σκοπός της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι να εντοπίσει εάν υπάρχουν επαγγελματίες/στελέχη στις επιχειρήσεις ηλεκτρολογικού υλικού που είναι «καριερίστες» και πιθανόν θα παρεμποδίζουν την εφαρμογή κάποιων αλλαγών, διότι νομίζουν ότι θίγονται κάποια από τα δικαιώματα που έχουν θεμελιώσει μέσα στην τράπεζα.

### **Ευρήματα**

Οι επαγγελματίες τραπεζικοί που ταυτίζονται περισσότερο με το επάγγελμά τους παρά με την εταιρία απομακρύνονται συνήθως πολύ σύντομα από τους κόλπους της τράπεζας. Ακόμη και αν απομένουν κάποιοι απ' αυτούς, ρόλος των ανώτερων στελεχών είναι να τους πείσουν ότι η αποτελεσματική αλλαγή συνεπάγεται προσωπικά-επαγγελματικά οφέλη γι' αυτούς.

### **Προτάσεις**

Γενικά οι διοικήσεις των τραπεζών πιστεύουν ότι η εφαρμογή των αλλαγών δεν παρεμποδίζεται απ' τους συγκεκριμένους επαγγελματίες.

#### **5.a. Πόσο ικανή είναι η εταιρία στη διαχείριση της αλλαγής;**

##### **Μεταβλητή**

Σκοπός της μεταβλητής είναι να διαπιστώσει την ικανότητα και δεξιοτεχνία της κάθε τράπεζας στη διαχείριση της αλλαγής,

##### **Ευρήματα**

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας πάνω στο συγκεκριμένο ερώτημα αποκαλύπτουν ότι υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα ικανότητας ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Η ικανότητα αυτή εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την εξοικείωση που έχει η εκάστοτε τράπεζα με τη διαχείριση των αλλαγών. Είναι προφανές πως οι τραπεζικοί όμλοι που έχουν επιχειρήσει και κατά το παρελθόν αλλαγές (ανεξαρτήτως αποτελέσματος) είναι περισσότερο ικανοί στη διαχείρισή τους, ενώ άλλοι με χαμηλότερο «δείκτη εμπειρίας» δυσκολεύονται στη διαχείριση αυτών. Βέβαια, θα ήταν απαραίτητο να αναφέρουμε και τον παράγοντα της «θέλησης» για αλλαγή. Ακόμη και μια νέα επιχείρηση με μικρή εμπειρία στις αλλαγές είναι δυνατό να διαχειριστεί με αποτελεσματικότητα τις αλλαγές, αν έχει ικανά στελέχη με όραμα και θέληση για αλλαγή.

##### **Προτάσεις**

Η ικανότητα της αλλαγής είναι θετικά συσχετισμένη με την εμπειρία της εκάστοτε τράπεζας στην αλλαγή. Ωστόσο, μια τράπεζα με τεράστια εμπειρία μπορεί να αποτύχει αν τα στελέχη της είναι αναποτελεσματικά ή αδιάφορα στη διαχείριση της αλλαγής.

#### **5.b. Πόσο διαδεδομένη είναι αυτή η ικανότητα στον οργανισμό;**

##### **Μεταβλητή**

Το παραπάνω ερώτημα στοχεύει να διαπιστώσει εάν και κατά πόσο διαδεδομένη είναι ικανότητα της επιχείρησης για αλλαγή. Διότι αν η διάδοση είναι μικρή, δηλαδή οι εργαζόμενοι θεωρούν ανίκανη τη διοίκηση για να εφαρμόσει αλλαγές, τότε και οι ίδιοι δύσκολα θα υιοθετήσουν μια επικείμενη αλλαγή.

### **Ευρήματα**

Τα ευρήματα της έρευνας στο συγκεκριμένο θέμα είναι μάλλον απογοητευτικά. Ακόμη και οι τράπεζες, που φαίνονται να διαθέτουν ισχυρά στελέχη για τη διαχείριση των αλλαγών (π.χ. ALPHA BANK), αντιμετωπίζουν φαινόμενα δυσπιστίας από το προσωπικό τους. Δηλαδή τα κατώτερα στρώματα υπαλλήλων θεωρούν τους προϊσταμένους τους μη διατεθειμένους αλλά και ανίκανους να εφαρμόσουν αλλαγές. Αυτό βέβαια δε συμβαίνει λόγω του κλασικού παραγκωνισμού των μανάτζερ από τους χαμηλόμισθους εργατές, αλλά επειδή οι μανάτζερ έχουν παραβλέψει ή αδυνατούν να δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με το προσωπικό.

### **Προτάσεις**

Από τη στιγμή που η ικανότητα της τράπεζας στη διαχείριση των αλλαγών δεν είναι επαρκώς διαδεδομένη, τα στελέχη θα πρέπει να έχουν ως άμεση προτεραιότητα να εμπνέουν με την προσωπικότητα και τις πράξεις τους ολόκληρο τον οργανισμό για αλλαγή και πρόοδο. Άρα, απαιτούνται έντονα επικοινωνιακές δράσεις πριν το σχεδιασμό οποιουδήποτε προγράμματος αλλαγών.

#### **5.c. Τι εμπειρίες αλλαγής υπάρχουν από το παρελθόν;**

### **Μεταβλητή**

Στο συγκεκριμένο πεδίο εξετάζεται το επίπεδο εμπειρίας της τράπεζας σε δράσεις αλλαγής, διότι συνδέεται άμεσα και θετικά με την ικανότητα για αλλαγή.

### **Ευρήματα**

Η πλειοψηφία των τραπεζικών στελεχών του δείγματος είχαν τουλάχιστον μια εμπειρία αλλαγής κατά το παρελθόν, που δεν μπορεί όμως να χαρακτηριστεί σημαντική/ριζική. Επίσης, παρατηρήσαμε ότι οι αλλαγές αυτές δεν αφορούσαν την κουλτούρα και τη δομή του τραπεζικού ομίλου αλλά θέματα της καθημερινής λειτουργίας της τράπεζας. Παρακάτω συνοψίζονται κάποιες από τις προγενέστερες αλλαγές που καταγράφηκαν:

- Επέκταση με υποκαταστήματα σε άλλες πόλεις ή νομούς.
- Συνεργασία με εμπορικούς αντιπροσώπους και εξωτερικούς συμβούλους της πρωτεύουσας – συμπρωτεύουσας.
- Επέκταση σε αναδυόμενες αγορές των Βαλκανίων, Μεσογείου κ.α.

- Αλλαγή εταιρικής μορφής και μεγέθους μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και συνεργασιών (βλ. την περίπτωση εξαγοράς της Εμπορικής Τράπεζας).
- Αλλαγή στην κοστολόγηση και τιμολόγηση των χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών της τράπεζας.
- Μηχανογράφηση στο Λογιστήριο.
- Εφαρμογή ηλεκτρονικού συστήματος λήψης και διαβίβασης παραγγελιών από/προς πελάτες/προμηθευτές.
- Εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) για την προώθηση των πωλήσεων.
- Συνεργασία με τράπεζες του εξωτερικού για προϊόντα που δεν κυκλοφορούσαν στην Ελληνική αγορά.
- Εκπαίδευση σε νέα κανάλια διανομής, όπως η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking).

### **Προτάσεις**

Τα περισσότερα στελέχη του τραπεζικού κλάδου είναι εξοικειωμένα με την αλλαγή, αλλά όχι με την αλλαγή που αφορά την εξαρχής αναδιοργάνωση του οργανισμού. Επομένως, για δραματικές αλλαγές στη λειτουργία πρέπει πρώτα να δημιουργηθούν οι κατάλληλες υποδομές για την ομαλή υποδοχή της αλλαγής.

#### **5.d. Υπάρχει κάποιος ειδικός σε ατομικό επίπεδο για τη διαχείριση της αλλαγής;**

### **Μεταβλητή**

Η ανωτέρω μεταβλητή αφορά την ύπαρξη εξειδικευμένου ατόμου μέσα στην τράπεζα (σε επίπεδο υποκαταστήματος ή περιφέρειας) για να εφαρμόσει δράσεις αλλαγών. Προφανώς η ύπαρξη τέτοιου ατόμου οδηγεί σε αλλαγές που έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

### **Ευρήματα**

Όπως προαναφέρθηκε, σχεδόν όλα τα τραπεζικά στελέχη του δείγματος υπερτόνισαν ότι η τράπεζά τους δε διαθέτει συγκεκριμένο τμήμα ή άτομο που να ασχολείται με τη διαχείριση των αλλαγών. Αυτό αποτελεί προφανώς ένα σημαντικό μειονέκτημα για τις επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου. Συνεπώς, οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί ήδη σε αυτές τις επιχειρήσεις προήλθαν από απόφαση «οικογενειακών» συμβουλίων μεταξύ των μετόχων και της διοίκησης και ενασχόληση (πιθανώς) τυχαίου ατόμου κάθε φορά.

### **Προτάσεις**

Οι επιχειρήσεις του τραπεζικού τομέα οφείλουν να προσλάβουν είτε να συνεργαστούν εξωτερικά με ειδικούς στον τομέα των αλλαγών, οι οποίοι με τις γνώσεις και την εμπειρία τους θα οδηγήσουν σε ορθή ευθυγράμμιση η αναμόρφωση της επιχείρησης. Τα στελέχη αυτά θα πρέπει να έχουν εξειδίκευση στη διοίκηση επιχειρήσεων, και ειδικότερα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τη διοίκηση κρίσεων.

**6.a. Πόσο κεφάλαιο και ανθρωπίνους πόροι υπάρχουν διαθέσιμοι για να στραφούν προς την αλλαγή;**

### **Μεταβλητή**

Η μεταβλητή αυτή εξετάζει σε πρακτικό επίπεδο κατά πόσο εφικτές είναι σήμερα οι δράσεις αλλαγής που επιθυμούν να αναλάβουν οι επιχειρήσεις του τραπεζικού τομέα. Ειδικότερα, εξετάζει τη διαθεσιμότητα δυο απαραίτητων παραγόντων αλλαγής: των ανθρώπων και του κεφαλαίου.

### **Ευρήματα**

Οι απαντήσεις των στελεχών του δείγματος σε αυτή την ερώτηση ήταν διαφωτιστικές: «Ανθρωποι υπάρχουν, αλλά δεν υπάρχει το κεφάλαιο». Με άλλα λόγια, οι διαθέσιμες των τραπεζών για αλλαγή είναι πολύ θετικές αλλά γίνεται όλο και δυσκολότερη η εξεύρεση πόρων λόγω της οικονομικής συγκυρίας. Τα περιορισμένα χρηματικά διαθέσιμα των επιχειρήσεων, η περιορισμένη δανειοδότηση των ίδιων των ελληνικών τραπεζών και μάλιστα με επαχθείς όρους (υψηλά επιτόκια), το πάγωμα των κρατικών επιχορηγήσεων, η έλλειψη επιδοτούμενων προγραμμάτων μέσω Ε.Σ.Π.Α. και η μειωμένη αγοραστική κίνηση των καταναλωτών σε συνδυασμό με φαινόμενα φυγής καταθέσεων (κατά καιρούς) αποτελούν τις κυριότερες αιτίες που τα πιστωτικά ιδρύματα δεν διαθέτουν τα αναγκαία κεφάλαια για επένδυση στην αλλαγή.

### **Προτάσεις**

Εφόσον υπάρχει διαθεσιμότητα των ανθρώπων αλλά στενότητα χρηματικών πόρων, οι τράπεζες μπορούν να στραφούν σε αλλαγές που δε συνεπάγονται μεγάλες ταμειακές εκροές. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητη η παρέμβαση οικονομικών συμβούλων που θα προτείνουν τις πιο οικονομικές επιλογές.

## **7.a. Το προσωπικό έχει αντιληφθεί την ανάγκη για αλλαγή;**

### **Μεταβλητή**

Παρακάτω εξετάζεται η στάση του προσωπικού της ALPHA BANK έναντι της προοπτικής αλλαγής. Η συγκεκριμένη μεταβλητή αποσκοπεί να διαπιστώσει αν γίνεται αντιληπτή η ανάγκη για αλλαγή από το προσωπικό και μάλιστα να συγκρίνει την ταχύτητα ανταπόκρισης του προσωπικού με αυτή των στελεχών και της διοίκησης.

### **Ευρήματα**

Το προσωπικό της εξεταζόμενης τράπεζας φαίνεται να έχει αντιληφθεί έγκαιρα την ανάγκη για αλλαγή. Αυτό δε μας προξενεί εντύπωση καθώς η λειτουργία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι τόσο εξειδικευμένη, έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος θεωρείται ο περισσότερο εξειδικευμένος υπάλληλος στο κάθε αντικείμενο. Δε λείπουν, μάλιστα, οι περιπτώσεις που ακόμη και απλοί υπάλληλοι (π.χ. ταμίες) εντοπίζουν ζωτικής σημασίας δυσλειτουργίες στην καθημερινή λειτουργία σε επίπεδο υποκαταστήματος και στη συνέχεια τις υποδεικνύουν στους προϊστάμενους τους, προτείνοντας και την κατάλληλη λύση. Για παράδειγμα, στη ALPHA BANK υιοθετήθηκε το ηλεκτρονικό σύστημα δανειοδοτήσεων, όταν οι υπάλληλοι στο τμήμα δανειοδοτήσεων εντόπισαν ότι με το παλιό τηλεφωνικό σύστημα υπήρχε τόσο καθυστέρηση όσο και ανακρίβεια σε ορισμένα αιτήματα (και κατ' επέκταση δυσαρέσκεια των πελατών). Καταγράφοντας τα παράπονα κάποιων καλών πελατών θεώρησαν σωστό να αναφέρουν στον προϊστάμενο τους το πρόβλημα, ο οποίος ανέλαβε το ρόλο του πρωτεργάτη στην αλλαγή του τρόπου μεταβίβασης των αιτημάτων για δανειοδότηση.

### **Προτάσεις**

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι κυρίως στα πιστωτικά ιδρύματα η ανάγκη για αλλαγή γίνεται πρώτα αντιληπτή από το προσωπικό και έπειτα από τα στελέχη και τη διοίκηση. Συνεπώς, προτείνεται η δημιουργία ενός επίσημου μηχανισμού που να καταγράφει και να αξιολογεί τα προβλήματα και τις προτεινόμενες λύσεις από τις οποίες συνοδεύονται αυτά.

## **7.b. Αν ναι πόσο πρόθυμοι και υποκινημένοι είναι για την αλλαγή;**



## **Μεταβλητή**

Η επόμενη μεταβλητή αφορά την προθυμία και την υποκίνηση του προσωπικού σε σχέση με την εφαρμογή των αλλαγών. Δηλαδή προσπαθεί να αναδείξει αν είναι οι υπάλληλοι πρόθυμοι για αλλαγή και επιπρόσθετα ποιοι είναι οι λόγοι αυτής της προθυμίας.

## **Ευρήματα**

Αφού εντοπίστηκε ότι οι υπάλληλοι της ALPHA BANK αντιλαμβάνονται την ανάγκη για αλλαγή, ερωτήθηκαν αν είναι πρόθυμοι για αλλαγή. Στην πλειοψηφία τους οι υπάλληλοι δήλωσαν ότι είναι πρόθυμοι για οποιαδήποτε αλλαγή, εφόσον αυτή διορθώνει τις διαδικασίες μέσα στη επιχείρηση, την καθημερινή εργασία τους καθώς και τις εργασιακές σχέσεις με τους την ανώτερη διοίκηση. Εξάλλου μια αλλαγή στην τράπεζα, που θα εδραιώσει το ρόλο της στην αγορά και θα την κάνει να εξέλθει από την κρίση, είναι ένα σημαντικό κίνητρο για τους εργαζομένους της εκάστοτε τράπεζας ειδικά σε αυτή τη χρονική περίοδο που βλέπουν εκατοντάδες – ίσως και χιλιάδες – συναδέλφους τους να απολύονται ή να οδηγούνται σε εθελούσια έξοδο. Όσον αφορά την υποκίνηση, οι εργαζόμενοι αναμένουν μετά την αλλαγή τόσο να εδραιώσουν τη θέση τους στην τράπεζα όσο και να αποκομίσουν επιπρόσθετα οικονομικά οφέλη (bonus ή παροχές σε είδος).

## **Προτάσεις**

Ως γενικό συμπέρασμα το προσωπικό των εταιριών του τραπεζικού κλάδου είναι πρόθυμοι και υποκινημένοι για αλλαγή σε μεγάλο βαθμό, καθώς αναμένουν οφέλη για την τράπεζα ως σύνολο και κατά συνέπεια προσωπικά οφέλη, κυρίως οικονομικής φύσεως.

### **7.c. Πόση υποστήριξη υπάρχει γενικά για την αλλαγή;**

Το ερώτημα αυτό απαντήθηκε έμμεσα από την προηγούμενη ερώτηση που περιείχε το ερωτηματολόγιο. Δηλαδή υπάρχει υποστήριξη από το προσωπικό για την αλλαγή, διότι προσβλέπει πάντα σε ένα σίγουρο, πιο δυναμικό και κερδοφόρο εργασιακό περιβάλλον.

### **7.d. Πόση κατανόηση υπάρχει για τον αναγκαίο σκοπό;**

Σε επίπεδο κατανόησης του αναγκαίου σκοπού ισχύουν ακριβώς τα ίδια με την υποστήριξη που θα δείξει το προσωπικό. Δηλαδή το προσωπικό αντιλαμβάνεται πλήρως την ανάγκη για

αλλαγή σε πολλά επίπεδα και ενίοτε την αντιλαμβάνεται πιο έγκαιρα και από τους άμεσα ενδιαφερόμενους (διοίκηση - μέτοχοι).

**8.a. Που είναι κρυμμένη η εξουσία στον οργανισμό;**

**Μεταβλητή**

Η μεταβλητή σε αυτό το ερώτημα αναζητά την πηγή εξουσίας μέσα στον οργανισμό. Αν δηλαδή η εξουσία κρύβεται στη διοίκηση, το προσωπικό, τους μετόχους, τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη κτλ. Το ερώτημα αυτό είναι κρίσιμο για να καθοριστεί το πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης αλλαγών.

**Ευρήματα**

Η πρωτογενής έρευνα έδειξε ότι ο τραπεζικός κλάδος απαρτίζεται από μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις με μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης της εξουσίας. Η εξουσία σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι συνήθως συγκεντρωμένη στο διευθύνοντα σύμβουλο και 4-5 στελέχη ακόμη, που αποτελούν όλοι μαζί την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Η διοίκηση ασκείται συνήθως σε τοπικό επίπεδο μέσο περιφερειακών διευθυντών. Αυτή η συγκέντρωση μπορεί να είναι είτε πλεονέκτημα είτε μειονέκτημα για την τράπεζα. Αν αυτές οι ισχυρές διοικήσεις έχουν το όραμα και τη φιλοσοφία της αλλαγής, τότε ολόκληρος ο οργανισμός οδηγείται προς την πρόοδο. Αντιθέτως, αν η διοίκηση ακολουθεί απαρχαιωμένες στρατηγικές και πρακτικές, η αλλαγή θα είναι πολύ δύσκολη, όση και αν είναι η υποστήριξη από την πλευρά του προσωπικού.

**Προτάσεις**

Οι επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου συγκεντρώνουν σχεδόν το σύνολο της εξουσίας σε μερικά βασικά διοικητικά στελέχη. Συνεπώς όλες οι αποφάσεις για αλλαγή θα απασχολήσουν μελλοντικά τα συγκεκριμένα άτομα.

**8.b. Για την επιτυχία της αλλαγής, ποιοι είναι οι περισσότερο ενδιαφερόμενοι μέσα και έξω από την οργάνωση, των οποίων πρέπει να αποκτηθεί η υποστήριξη;**

**Μεταβλητή**

Η παραπάνω μεταβλητή αναζητά τα άτομα εντός και εκτός της τράπεζας, η υποστήριξη των οποίων κρίνεται πολύ σημαντική για την επιτυχία της αλλαγής. Αναφερόμενοι σε άτομα

εντός της επιχείρησης επεξεργαζόμαστε τη στάση του προσωπικού, των προϊσταμένων, των διευθυντών καθώς και των περισσότερο υψηλόβαθμων στελεχών (π.χ. περιφερειακών διευθυντών). Από την άλλη πλευρά, άτομα εκτός της επιχείρησης που ενδιαφέρονται άμεσα για την έκβαση της αλλαγής είναι οι δανειολήπτες, οι καταθέτες, το κράτος, η κοινωνία κτλ.

### **Ευρήματα**

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος απάντησε ότι το σημαντικότερο ενδιαφερόμενο μέρος εντός της επιχείρησης είναι το προσωπικό. Εξάλλου, το προσωπικό θα είναι το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού που θα βιώσει πρώτο τις αλλαγές και θα κληθεί να τις μεταδώσει στο εξωτερικό της επιχείρησης. Όσον αφορά το εξωτερικό της επιχείρησης η απάντηση είναι και πάλι πολύ συγκεκριμένη. Η επιτυχία της αλλαγής ενδιαφέρει άμεσα τους πελάτες της τράπεζας, οι οποίοι αναμένουν καλύτερη σχέση με την τράπεζα, ευνοϊκότερη τιμολογιακή πολιτική, καλύτερους όρους συναλλαγών και μια ύψιστη ποιότητα στα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

### **Προτάσεις**

Κατά συνέπεια, η διοίκηση της εκάστοτε τράπεζας πρέπει, αφού εξασφαλίσει τη συμπαράσταση του προσωπικού, να εξασφαλίσει και τη συμπαράσταση των πελατών της δίνοντας προφανώς προτεραιότητα στους καλύτερους εξ' αυτών.

## **8.c. Πόση διακριτικότητα χρειάζεται να έχει η αλλαγή των διαδικασιών;**

### **Μεταβλητή**

Σκοπός της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι να εντοπίσει τη διακριτικότητα, δηλαδή το πόσο ομαλή πρέπει να είναι η μετάβαση στην αλλαγμένη κατάσταση, ώστε να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη λειτουργία της τράπεζας.

### **Ευρήματα**

Το σύνολο των ερωτηθέντων υποστηρίζουν ότι πρέπει να υπάρχει διακριτικότητα κατά την εφαρμογή των αλλαγών. Εναλλακτικά θα λέγαμε ότι προτιμούν μια σταδιακή μετάβαση στη νέα κατάσταση, ώστε να μη διαταραχθεί η καθημερινή λειτουργία της τράπεζας και να μην επιδεινωθούν οι σχέσεις προσωπικού-στελεχών, εταιρίας-δανειοληπτών και εταιρίας-καταθετών και λοιπών πιστωτών. Για να κατανοήσουμε τα παραπάνω, επανερχόμαστε στο παράδειγμα του συστήματος ηλεκτρονικής δανειοδότησης της ALPHA BANK. Η εταιρία εφάρμοσε σταδιακά το νέο σύστημα δανειοδότησης, ώστε να γίνει ομαλή η εξοικείωση όλων

των εμπλεκομένων μερών. Αρχικά εκπαίδευσε του υπαλλήλους του τμήματος δανείων για να μπορούν να το χρησιμοποιήσουν, στη συνέχεια απέστειλε demo με οδηγίες χρήσης στο κεντρικό τμήμα αξιολόγησης δανείων για να εξοικειωθούν τα στελέχη του και για διάστημα 2-3 μηνών εξακολούθησε να επεξεργάζεται αιτήσεις δανείων και μέσω τηλεφώνου, έως ότου προσαρμοστούν όλοι στο νέο σύστημα καταχώρησης αιτημάτων.

### **Προτάσεις**

Επομένως χρειάζεται μεγάλη διακριτικότητα στην αλλαγή των διαδικασιών, ώστε να προλάβουν να προσαρμοστούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να μη διαταραχθεί ο κύκλος εργασιών και άλλα οικονομικά μεγέθη της τράπεζας.

**8.d. Είναι μέρος ενός μεγαλύτερου τμήματος ή είναι σχετικά αυτόνομη;**

### **Μεταβλητή**

Η τελευταία μεταβλητή του ερωτηματολογίου επιχειρεί να εντοπίσει τις σκέψεις των στελεχών της ALPHA BANK σχετικά με το εύρος των αλλαγών. Αν δηλαδή οι αλλαγές αυτές θα είναι μεμονωμένες και θα αφορούν συγκεκριμένες επιχειρηματικές διεργασίες ή αν θα αποτελούν ένα μικρό μέρος από ένα γενικευμένο σχέδιο αλλαγών.

### **Ευρήματα**

Στο τελευταίο εδάφιο του ερωτηματολογίου τα στελέχη της ALPHA BANK υποστήριξαν ότι οι αλλαγές που έχουν κατά νου είναι ένα μόνο μέρος της γενικότερης αναδιάρθρωσης που ετοιμάζουν για την τράπεζά τους σε επίπεδο υποκαταστήματος. Οι κύριοι άξονες της αναδιάρθρωσης αυτής περιστρέφονται γύρω από τη δημιουργία νέων καναλιών διανομής τραπεζικών προϊόντων, την εισαγωγή της τεχνολογίας και την πλήρη μηχανογράφηση των επιχειρήσεών τους μέσα από εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα.

### **Προτάσεις**

Οι διοικήσεις του τραπεζικού κλάδου σχεδιάζουν την εφαρμογή πολλών αλλαγών που οδηγήσουν στην αναμόρφωση του συνόλου των λειτουργιών των επιχειρήσεών τους.

## **3.3 Σύνοψη αποτελεσμάτων της έρευνας**

Τα κυριότερα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Σε περίοδο οικονομικής κρίσης και αβεβαιότητας η διοίκηση των αλλαγών (change management) είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης.
- Σε περίοδο οικονομικής κρίσης η αλλαγή στις επιχειρηματικές διεργασίες ή ακόμη και στην κουλτούρα της επιχείρησης είναι επιτακτική ανάγκη.
- Οι αλλαγές μπορούν να συντελεστούν ευκολότερα και αποτελεσματικότερα σε μεγάλες επιχειρήσεις, όπως την ALPHA BANK.
- Η αποτελεσματικότητα της αλλαγής θα εξαρτηθεί από την κουλτούρα του οργανισμού, την αποτελεσματικότητα διοίκησης των ανώτερων στελεχών και τελικά από την ικανότητα αυτών να εμπνεύσουν με το όραμά τους το προσωπικό να αναλάβει δράσεις αλλαγής και καινοτομίας.
- Το προσωπικό των επιχειρήσεων του τραπεζικού κλάδου βλέπει θετικά τις αλλαγές και τις υποστηρίζει με απώτερο σκοπό να εξασφαλίσει ένα βιώσιμο εργασιακό μέλλον.

Πριν λάβουμε τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων αναμέναμε ότι θα υπάρχει μια αρνητική στάση της διοίκησης στο θέμα των αλλαγών λόγω της οικονομικής κρίσης αλλά και γενικότερα της κακής διάθεσης των εργαζομένων. Αναμέναμε τη συγκεκριμένη στάση, διότι διανύουμε μια εποχή όπου οι επιχειρήσεις κατακλύζονται από αρνητικές ταμειακές ροές, επιπρόσθετη φορολογία, απαγορευτικά επιτόκια στα τραπεζικά δάνεια και γενικότερα που έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες με το «μούδιασμα» του καταναλωτικού κοινού. Κατά συνέπεια, θα ήταν απίθανο τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας να πάρουν αποφάσεις για αλλαγές, οι οποίες το πιθανότερο είναι να απαιτούν περαιτέρω δέσμευση κεφαλαίων σε επιπλέον εξοπλισμό, νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, εκπαίδευση του προσωπικού κτλ. Εντούτοις, εντοπίσαμε ότι η επιθυμία για αλλαγή είναι ακόμη εντονότερη σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, με κίνητρο «να εξέλθει η επιχείρηση αλώβητη από την κρίση» και «να αναπτύξει εκείνες τις βέλτιστες πρακτικές που θα προσθέσουν αξία στην επιχείρηση και θα επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς της όταν θα περάσει η κρίση», όπως χαρακτηριστικά μας ομολογεί ο Διευθυντής υποκαταστήματος της ALPHA BANK μετά από την ολοκλήρωση της προσωπικής συνέντευξης μαζί του.

Γενικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι οι δύσκολες εποχές απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση. Η διοίκηση των αλλαγών (change management) προσφέρει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις αλλαγές στο εσωτερικό τους, να ενισχύσουν τις σχέσεις με τους πελάτες, τους εργαζομένους και όλα τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της επιχείρησης. Η ανάγκη για αλλαγή γίνεται

εντονότερη ιδιαίτερα εν μέσω μεταβατικών περιόδων, κρίσης, αποχωρήσεων και αναδιαρθρώσεων προσωπικού, εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μια αποτελεσματική στρατηγική αλλαγών, που θα προστατεύσει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να ενισχύει την κουλτούρα ομαδικότητας της επιχείρησης.
- Να ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης.
- Και να διατηρεί ανοικτή, τακτική και συνεπή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 4.1 Συμπεράσματα

Η σημερινή εποχή σηματοδοτείται από τις ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν σε όλες τις εκφάνσεις της οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής πραγματικότητας. Το τελευταίο διάστημα, στην οικονομία εν γένει, αλλά και στις επιχειρήσεις ειδικότερα, παρατηρούνται θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο διοίκησης και λήψης αποφάσεων, στα οργανωτικά σχήματα και επίπεδα, στις αξίες, καθώς και στη γενικότερη «κουλτούρα» του μάνατζμεντ. Η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα εκτέλεσης αυτών των αλλαγών αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχή πραγματοποίησή τους. Για να γίνει όμως αυτό, απαιτείται η ύπαρξη ενός καλά δομημένου συστήματος διαχείρισης των αλλαγών (Change Management). Αυτό δεν είναι τίποτα άλλο, παρά η διαδικασία εναρμόνισης των εργαζομένων και της γενικότερης «κουλτούρας» της επιχείρησης με τη δομή και τις απαιτήσεις της νέας στρατηγικής, με τα νέα συστήματα και τις σχετικές διαδικασίες.

Ως οργανωσιακή αλλαγή θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη σχεδιασμένη ή μη αντίδραση (απάντηση) ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι: η αλλαγή του σκοπού της επιχείρησης/οργανισμού, οι σημαντικές περικοπές στη χρηματοδότηση, το άνοιγμα σε νέες αγορές πελατών ή σε νέα προϊόντα/υπηρεσίες, η εμφάνιση ισχυρού ανταγωνισμού με αποτέλεσμα την ανάγκη για κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης, τυχόν ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις ή δραματικές αλλαγές στη νομοθεσία (πχ λόγω περιβαλλοντικών κινδύνων) κλπ.

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να εξετάσει κατά πόσο διατεθειμένες είναι οι επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου για οργανωσιακές αλλαγές και με ποιο τρόπο εντάσσουν τις αλλαγές αυτές στη λειτουργία τους. Επιπρόσθετα, επιχειρεί να παρουσιάσει κατά πόσο επηρεάζονται η επιθυμία και η ανάγκη για αλλαγή στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις με την παρούσα δυσχερή οικονομική συγκυρία της χώρας μας.

Τα κυριότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα παραπάνω συνοψίζονται ως εξής:

- Σε περίοδο πτωτικής πορείας των επιχειρήσεων και αβεβαιότητας η διοίκηση των αλλαγών (change management) είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης.
- Σε περίοδο οικονομικής κρίσης η αλλαγή στις επιχειρηματικές διεργασίες ή ακόμη και στην κουλτούρα της επιχείρησης είναι επιτακτική ανάγκη.

- Οι αλλαγές μπορούν να συντελεστούν ευκολότερα και αποτελεσματικότερα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) άλλα και σε κολοσσούς, όπως οι τράπεζες, διότι τα στελέχη των εταιριών αυτών έχουν αρκετή εξουσία ώστε να αμφισβητήσουν τα διοίκηση και να αντισταθούν στην εφαρμογή των αλλαγών.
- Η αποτελεσματικότητα της αλλαγής θα εξαρτηθεί από την κουλτούρα του οργανισμού, την αποτελεσματικότητα διοίκησης των ανώτερων στελεχών και τελικά από την ικανότητα αυτών να εμπνεύσουν με το όραμά τους το προσωπικό να αναλάβει δράσεις αλλαγής και καινοτομίας.

Γενικό συμπέρασμα της έρευνάς μας είναι ότι οι δύσκολες εποχές απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση. Η διοίκηση των αλλαγών (change management) προσφέρει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις αλλαγές στο εσωτερικό τους, να ενισχύσουν τις σχέσεις με τους πελάτες, τους εργαζομένους και όλα τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της επιχείρησης. Η ανάγκη για αλλαγή γίνεται εντονότερη ιδιαίτερα εν μέσω μεταβατικών περιόδων, κρίσης, αποχωρήσεων/αναδιαρθρώσεων προσωπικού, εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μια αποτελεσματική στρατηγική αλλαγών, που θα προστατεύσει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να ενισχύει την κουλτούρα ομαδικότητας της επιχείρησης
- Να ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στο μάνατζμεντ της επιχείρησης
- Και να διατηρεί ανοικτή, τακτική και συνεπή επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού.

## 4.2 Προτάσεις

Παρόμοια έρευνα με την παρούσα, προτείνεται να εκπονηθεί για άλλες συστημικές τράπεζες της Ελλάδας πέρα της ALPHA BANK, ώστε να εξαχθούν κρίσιμα συγκριτικά αποτελέσματα σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης αλλαγών που χρησιμοποιούν τα εγχώρια πιστωτικά ιδρύματα.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **I. Ελληνόγλωσση**

Ζαβλανός, Μ., (2002) «Οργανωτική Συμπεριφορά» Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Ιωσηφίδης, Θ., (2003), «Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων, στις Κοινωνικές Επιστήμες», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Καζάζης, Ν., (2000), «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Κέφης, Β., (2005): «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες» Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ., (2002) «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Σαλαβού, Ε.,(2006) «Δρόμοι εξέλιξης στο «επιχειρείν»» Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.

Σταθακόπουλος, Β.,(2001),«Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

### **II. Ξενόγλωσση**

Appelbaum S., Fewster B., (2002), Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Recruitment and Selection and Diversity and Equal Opportunity Practices, Equal Opportunities International, 21(7), pp. 114-116.

Balogun, J. and Haily, V.H., (2004), «Exploring Strategic Change», Published by Gerry Johnson and Kevan Scholes, 2th edition, England.

Hatala J., (2006), Social network analysis in human resource development: A new methodology. Human Resource Development Review, 5(1), pp. 45-71.

Hemp, P. and Stewart, T., (2004), “Leading Change when Business is Good: Interview of Samuel J. Palmisano”, Harvard Business Review, December 2004, pp. 60-70.

Nicklos F., (2004), “Change Management: A Primer”, πρόσβαση από <http://home.att.net/>

Omazić, M., Vlahov, R. and Klindžić, M., (2011), “The Role Of Material And Non-Material Rewards In Reducing Barriers To Change Acceptance”, 2010 International Conference on

Economics, Business and Management, Philippines, πρόσβαση από  
<http://www.ipedr.com/vol2/3-P00005.pdf>

Pasmore A.W. (1994): «Creating strategic change, designing the flexible, high-performing organization», Published by John Wiley & Sons, U.S.A.

Ross-Gordon M., Brooks K., (2004), Diversity in human resource development and continuing professional education: What does it mean for the workforce, clients, and professionals? *Advances in Developing Human Resources*, 6(1), pp. 69-85.

[http://www.thetimes100.co.uk/downloads/corus/corus\\_15\\_full.pdf](http://www.thetimes100.co.uk/downloads/corus/corus_15_full.pdf)