

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων (Ελληνικό MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Εξέταση των παρακινητικών παραγόντων που
βοηθούν τους μάνατζερ να επιβάλλουν αλλαγές στην
επιχείρηση

Τούμπης Ηλίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ευαγγελία Μπαραλού

Δεκέμβριος 2022

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων (Ελληνικό MBA)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Εξέταση των παρακινητικών παραγόντων που
βοηθούν τους μάνατζερ να επιβάλλουν αλλαγές στην
επιχείρηση**

Τούμπης Ηλίας

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ευαγγελία Μπαραλού**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2022

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία μελετάται και διερευνάται ο ρόλος του υπεύθυνου διοίκησης για τη διαχείριση και την αφομοίωση των αλλαγών. Ο βαθμός κινήτρων είναι εξαιρετικά σημαντικός στην αφομοίωση της αλλαγής. Η έλλειψη ενθουσιασμού και η αποστροφή για την αλλαγή που δείχνουν οι εργαζόμενοι είναι εξέχοντες παράγοντες που συμβάλλουν σε ανεπιτυχείς μετατροπές.

Με την πάροδο του χρόνου, τα άτομα που απαρτίζουν μια ομάδα αναπόφευκτα θα δημιουργήσουν πρότυπα συμπεριφοράς και τελετουργίες που τους αρέσει να διατηρούν. Στο θεωρητικό σκέλος της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναλύεται και συζητείται η κουλτούρα μιας καθιερωμένης ομάδας, καθώς και οι θεωρίες κινήτρων, που παρουσιάζουν τακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εμπνεύσουν το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας. Απώτερος στόχος είναι η διαχείριση της αλλαγής, η οποία περιγράφει τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση του μετασχηματισμού.

Ο μάνατζερ πρέπει να έχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται για να δημιουργήσει την αίσθηση της ομαδικότητας, να διαμορφώσει την εργασιακή κουλτούρα και να διαχειριστεί το προσωπικό, ώστε να γνωρίζει τη σημασία της ολοκλήρωσης της αλλαγής. Είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν και να εμπνευστούν να αναλάβουν δράση ως αποτέλεσμα του οράματος και των στόχων, που παρέχουν μια σαφή διαδρομή προς την ανάπτυξη. Η εκπαίδευση είναι χρήσιμη επειδή διδάσκει στα άτομα νέες δεξιότητες, τα ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσουν αυτές τις δεξιότητες και ενισχύει την εμπιστοσύνη τους στον εαυτό τους και στα ταλέντα τους. Όταν αποφασίζει πώς να προχωρήσει, ο αρχηγός της ομάδας θα πρέπει να λάβει υπόψη του όλες τις σχετικές περιστάσεις.

Η ερευνητική διαδικασία της παρούσας εργασίας βασίζεται στην ποσοτική ανάλυση και, ειδικότερα, στην διανομή και συλλογή ερωτηματολογίων κλειστού τύπου σε εργαζομένους, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα και να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα έχουν ως εξής:

1. Πώς ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στη διαχείριση της αλλαγής;
2. Ποια είναι η συμβολή του ρόλου των μάνατζερς στη διαχείριση της αλλαγής;

Σκοπός της παρούσας εργασίας: Είναι η διερεύνηση του ρόλου του μάνατζερ στη διαχείριση της αλλαγής, καθώς απαιτείται οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τους λόγους της αλλαγής, να καλλιεργούν το αίσθημα της ομαδικότητας, να αποκτούν τα κίνητρα για την επίτευξη των στόχων, αλλά και να επιβραβεύονται για την επίτευξη αυτών.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, διαχείριση αλλαγής, κίνητρα

Summary

In this paper, the role of the manager for the management and assimilation of changes is studied and investigated. The degree of motivation is extremely important in the assimilation of change. Lack of enthusiasm and aversion to change shown by employees are prominent factors that contribute to unsuccessful conversions.

Over time, the people who make up a group will inevitably develop patterns of behavior and rituals that they like to maintain. In the theoretical part of this thesis, the culture of an established team is analyzed and discussed, as well as motivational theories, which present tactics that can be used to inspire a company's workforce. The ultimate goal is change management, which describes the processes necessary to bring about the transformation.

The manager must have access to all the information he needs to create a sense of teamwork, shape the work culture and manage the staff so that they know the importance of completing the change. Employees are likely to be motivated and inspired to take action as a result of vision and goals, which provide a clear path to growth. Education is useful because it teaches people new skills, encourages them to use those skills, and boosts their confidence in themselves and their talents. When deciding how to proceed, the team leader should take into account all relevant circumstances.

The research process of this paper is based on quantitative analysis and, in particular, on the distribution and collection of closed questionnaires to employees, in order to draw useful conclusions and provide answers to the research questions.

The research questions are as follows:

1. How do employees respond to change management?
2. What is the role of managers in managing change?

Purpose of this work: It is the investigation of the role of the manager in the management of change, as employees are required to know the reasons for the change, to cultivate the feeling of teamwork, to obtain the motivation to achieve the goals, but also to be rewarded for achieving them.

Key words: organizational culture, change management, motivation

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα μέλη της οικογένειάς μου για την στήριξη που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια και ιδιαίτερα κατά το τελευταίο χρονικό διάστημα, της ολοκλήρωσης της συγγραφής της μεταπτυχιακής διατριβής.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα κα. Ευαγγελία Μπαραλού για τις επισημάνσεις και τις συμβουλές της, που συνέβαλαν καθοριστικά στην εκπόνηση της διατριβής.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ABSTRACT.....	iii
Ευχαριστίες.....	v
Περιεχόμενα.....	vi
Πίνακας Γραφημάτων.....	viii
Πίνακας Εικόνων.....	ix
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1 ^ο : Οργανωσιακή κουλτούρα.....	3
1.1. Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας.....	3
1.2. Η έννοια της ομαδικότητας σε έναν οργανισμό.....	5
Κεφάλαιο 2 ^ο : Τα κίνητρα.....	7
2.1. Ορισμός των κινήτρων.....	7
2.2. Στοιχεία των κινήτρων.....	8
2.3. Το θεωρητικό υπόβαθρο των κινήτρων.....	9
2.4.1. Θεωρία υγείας – παρακίνησης.....	10
2.4.2. Ιεράρχηση των αναγκών.....	14
Κεφάλαιο 3 ^ο : Διοίκηση Αλλαγών.....	17
3.1. Διοίκηση Αλλαγών: Ορισμός.....	17
3.2. Η συναισθηματική διαχείριση των αλλαγών.....	19
3.3. Η αντίσταση και η άρνηση στην αλλαγή.....	22
3.4. Το θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης Αλλαγών.....	24
3.4.1. Το μοντέλο των τριών βημάτων.....	24
3.4.2. Το μοντέλο των οκτώ βημάτων.....	27
3.5. Οι διαδικασίες της αλλαγής.....	30
Κεφάλαιο 4 ^ο : Έρευνα και Μεθοδολογία.....	37
4.1. Μεθοδολογία Έρευνας.....	37
4.1.1. Ερευνητικά ερωτήματα.....	41
4.1.2. Ερευνητικά εργαλεία και δείγμα.....	41

Κεφάλαιο 5 ^ο : Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας	42
5.1. Εισαγωγή	42
5.2. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων	43
5.3. Ανάλυση στατιστικών αποτελεσμάτων	45
5.4. Συζήτηση αποτελεσμάτων	55
5.5. Συμπεράσματα – Συζήτηση-Σύνδεση με τη θεωρία	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	60

Πίνακας Γραφημάτων

Γράφημα 1. Δυσκολία στη μετάβαση - αλλαγή.....	46
Γράφημα 2. Καθοδήγηση από τους μάνατζερς	46
Γράφημα 3. Δυσκολία στην αφομοίωση της αλλαγής	47
Γράφημα 4. Καλλιέργεια της ομαδικότητας από τον μάνατζερ	48
Γράφημα 5. Αποδοχή της αλλαγής από την ομάδα	49
Γράφημα 6. Παροχή κινήτρων στους εργαζομένους από τον μάνατζερ.....	50
Γράφημα 7. Εμφάνιση και αντιμετώπιση προβλημάτων κατά την αφομοίωση της αλλαγής	51
Γράφημα 8. Αποδοτικότητα και επίτευξη στόχων μέσω της παροχής κινήτρων	52
Γράφημα 9. Επιβράβευση της επίτευξης των στόχων από τον μάνατζερ	52
Γράφημα 10. Συμβολή της συνεργασίας και της ομαδικότητας στην ομαδική αποδοχή και αφομοίωση της αλλαγής	53
Γράφημα 11. Συμβολή της συνεργασίας και της ομαδικότητας στην προσωπική και ομαδική επίτευξη των στόχων.....	54
Γράφημα 12. Διαμόρφωση υπόβαθρου για την αφομοίωση των αλλαγών μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας	55

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1. Φύλο συμμετεχόντων	43
Εικόνα 2. Ηλικία συμμετεχόντων.....	44
Εικόνα 3. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.....	44
Εικόνα 4. Χρόνια εμπειρίας στον εργασιακό τομέα	45

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία μελετά και διερευνά τον ρόλο και τη συμβολή του μάνατζερ στη διαχείριση και διοίκηση αλλαγών σε μία επιχείρηση. Οποιαδήποτε προσέγγιση για τη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής πρέπει να λαμβάνει υπόψη διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών και των συστημάτων του οργανισμού, του προσωπικού του και ενδεχομένως άλλων σχετικών ενδιαφερόμενων.

Απαιτείται η ύπαρξη ενός σωστά δομημένου συστήματος για τον χειρισμό ολόκληρου του κύκλου ζωής μιας αλλαγής, ξεκινώντας από τη σύλληψή της και συνεχίζοντας μέσω της δοκιμής, της επικοινωνίας, του προγραμματισμού, της πραγματικής εφαρμογής και της τεκμηρίωσης και αξιολόγησης των επιπτώσεων της αλλαγής.

Η διαχείριση αλλαγών είναι ένα ζωτικό μέρος της διοίκησης, καθώς κάθε αίτημα αλλαγής πρέπει να υπόκειται σε εξέταση ως προς τις πιθανές επιπτώσεις του.

Προτού πραγματοποιηθεί μια αλλαγή στη λειτουργία ενός οργανισμού, ο μάνατζερ οφείλει να εξετάσει πώς η αλλαγή μπορεί να επηρεάσει άλλα στοιχεία ενός τομέα και του οργανισμού συνολικότερα.

Στην παρούσα εργασία, θα αποτελέσει αντικείμενο μελέτης ο ρόλος του μάνατζερ στη διαχείριση και διοίκηση αλλαγών σε μία επιχείρηση.

Στο 1^ο Κεφάλαιο, θα μελετηθεί και θα αναλυθεί η οργανωσιακή κουλτούρα και η συμβολή της στη διαχείριση των αλλαγών, καθώς και η έννοια της ομαδικότητας και η επίδρασή της ως παράγοντας στην διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Στο 2^ο Κεφάλαιο, θα αναλυθεί η ανάγκη ύπαρξης κινήτρων και η σχετική παρακίνηση, ενώ θα παρουσιαστούν οι θεωρίες των κινήτρων.

Στο 3^ο Κεφάλαιο, θα γίνει ανάλυση της διοίκησης αλλαγών και του τρόπου διαχείρισης της αλλαγής σε έναν οργανισμό, ενώ θα παρουσιαστούν και τα μοντέλα των τριών και οκτώ βημάτων.

Στο 4^ο Κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία της έρευνας.

Στο 5^ο Κεφάλαιο, θα γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων εξαγωγή συμπερασμάτων όπως προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Ο στόχος είναι η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τον κρίσιμο ρόλο του επιτελεί ο μάνατζερ στη διαχείριση της αλλαγής, καθώς και στην αφομοίωσή της στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Κεφάλαιο 1

Οργανωσιακή Κουλτούρα

1.1. Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας

Ο χαρακτηρισμός του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί μία ομάδα, είναι απαραίτητος για την δημιουργία του ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας. Υπάρχει, όμως, τρόπος να χαρακτηριστεί μια ομάδα που είναι μαζί αρκετό καιρό, όπως επίσης και να καθορισθούν τα χαρακτηριστικά που μοιράζεται μια τέτοια ομάδα;

Προκειμένου να είμαστε σε θέση, να κατανοήσουμε τι χαρακτηρίζει μία ομάδα και πως λειτουργεί, είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση της οργανωσιακής κουλτούρας και του τρόπου που επηρεάζει τους εργαζόμενους.

Σε κάθε δεδομένο οργανισμό υπάρχουν συνδεδεμένα επίσημα δομημένα και ανεπίσημα δομημένα μέρη. Αυτό που συνεπάγεται είναι ότι υπάρχουν δύο διαφορετικές πτυχές της εργασίας σε έναν οργανισμό. Το παγόβουνο αποτελεί μια φράση που χρησιμοποιείται μεταφορικά, έτσι ώστε να περιγραφούν με μεγάλη ακρίβεια αυτά τα δύο συστατικά.

Αυτό που μπορεί να φανεί πάνω από τη γραμμή του νερού και είναι ορατό, είναι το σημείο όπου μπορεί να βρεθεί μεγάλο μέρος της επίσημης υποδομής μιας επιχείρησης. Η δομή, η στρατηγική, η τεχνολογία, οι στόχοι και τα διαθέσιμα κεφάλαια είναι τα τυπικά χαρακτηριστικά της επίσημης υποδομής.

Όλες αυτές οι πτυχές είναι ξεκάθαρες, καθώς αντιπροσωπεύουν απτά αποτελέσματα σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού (Senior & Swailes, 2010).

Τα άτυπα μέρη, από την άλλη πλευρά, είναι βυθισμένα και αόρατα στους θεατές. Ειδικότερα αυτά τα μέρη είναι τα εξής: Οι βασικές αξίες, οι πεποιθήσεις και οι φιλοσοφίες των εργαζομένων, όπως διατηρούνται από εκείνους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αποκαλύπτουν όχι μόνο τη δυναμική που υπάρχει στην εταιρεία αλλά και πώς επηρεάζει αυτή η δυναμική τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία (Senior & Swailes 2010).

Η κουλτούρα μιας άτυπης ομάδας κατά μία έννοια, είναι η ραχοκοκαλιά της. Αυτό σημαίνει, ότι δεν είναι ένα ώριμο σύστημα με προκαθορισμένη δομή και συμπεριφορά. Δεν παραμένει σταθερή, αλλάζει πάντα και αυτός ο μετασχηματισμός μπορεί να πυροδοτηθεί από πολιτιστικές επιρροές, τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές. Μια τέτοια κουλτούρα μπορεί να βρεθεί παντού, ακόμα και σε έναν οργανισμό. Οι άνθρωποι όπου και αν πάνε, όπου και αν βρεθούν μπορούν να δημιουργήσουν πολιτισμό.

Ο Jaques (1952) ορίζει την κουλτούρα ενός οργανισμού ως εξής: « Ο συμβατικός και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης του οργανισμού, τον οποίο μοιράζονται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό τα παλαιότερα και τα νεότερα μέλη του, είναι η κουλτούρα του. Τα μέλη ενός οργανισμού για να γίνουν αποδεκτά σε αυτόν, πρέπει να μάθουν, τουλάχιστον εν μέρει να αποδεχτούν εφόσον δεν είναι δυνατό να μάθουν, εργασιακές δεξιότητες και τεχνικές γνώσεις. Επίσης, θα πρέπει να υιοθετήσουν στάσεις απέναντι στην πειθαρχία και την τιμωρία, τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας, τρόπους πληρωμής, αξίες που τίθενται σε διαφορετικούς τύπους εργασίας, πεπαιθώσεις για δημοκρατική διαβίωση και κοινή διαβούλευση, λιγότερο συνειδητές συμβάσεις και ταμπού» (Senior & Swailes, 2010).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι οι κοινές πεπαιθώσεις, οι κανόνες και οι πρακτικές που διαμορφώνουν το πώς αισθάνονται, σκέφτονται και συμπεριφέρονται τα μέλη του. Αυτό σημαίνει ότι ο πολιτισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που εξυπηρετεί έναν σκοπό. Ο πολιτισμός όμως μπορεί τόσο να διδαχθεί όσο και να υιοθετηθεί από άλλες ομάδες (Senior & Swailes, 2010).

Σύμφωνα με τον Kotter (1996), η «κουλτούρα» μιας ομάδας αποτελείται από τις πεπαιθώσεις και τα έθιμα των μελών της. Οι κανόνες συμπεριφοράς μιας ομάδας χαρακτηρίζουν τις αλληλεπιδράσεις και τις αποδεκτές πρακτικές που συμβαίνουν μεταξύ των μελών της.

Αυτά τα έθιμα διαρκούν γιατί περνούν από τη μια γενιά εργαζομένων στην άλλη. Όταν τα περισσότερα μέλη μιας ομάδας αναφέρουμε ότι έχουν «κοινές αξίες», εννοούμε ότι έχουν τις ίδιες προτεραιότητες και πάθη. Αυτές οι πεπαιθώσεις όχι μόνο βοηθούν στη διαμόρφωση των ενεργειών της ομάδας, αλλά αντέχουν και στον χρόνο και στις μεταβολές που συμβαίνουν λόγω της προσθήκης και της αποχώρησης μελών.

Σύμφωνα με τον Kotter (1996), ο πολιτισμός είναι τόσο αποτελεσματικός διότι υπάρχουν τρεις κύριοι λόγοι, οι εξής:

- Κάθε ομάδα ανθρώπων- εργαζομένων διαμορφώνει τη δική της κουλτούρα και τη μεταβιβάζει συνεχώς σε νέα μέλη
- Όταν ο κάθε εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα με τις αξίες και τις αρχές της εταιρείας σε σταθερή (μόνιμη) βάση, η κουλτούρα του οργανισμού λέμε ότι έχει ισχυρές ρίζες

- Ο πολιτισμός αναδύεται οργανικά και απαραίτητος από τους ανθρώπους που λαμβάνουν μέρος σε αυτόν. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, γίνεται πιο δύσκολο για μια εταιρία να αντιμετωπίσει και να συζητήσει πολιτιστικούς κανόνες, που μπορεί να είναι επιβλαβείς για τον οργανισμό

Σύμφωνα με όσα υποστηρίζει ο Kotter (1996), η κουλτούρα μιας επιχείρησης αποτελείται από τις ιδέες της και από τα προκαθορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς.

Ειδικότερα αποτελείται από τις ιδέες, τις προσδοκίες και τα πρότυπα που τηρούνται παγκοσμίως από όλα τα μέλη του προσωπικού και που συμβάλλουν βοηθώντας στο καθορισμό του τρόπου συμπεριφοράς τους.

Επειδή απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα και προσπάθεια για να βυθιστεί κανείς ολοκληρωτικά σε μια νέα κουλτούρα, οι εξαιρετικοί άνθρωποι δυσκολεύονται μερικές φορές στην προσπάθειά τους να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τους κανόνες που σχετίζονται με αυτήν την κοινωνία.

1.2. Η έννοια της ομαδικότητας σε έναν οργανισμό

Η ενσωμάτωση σε μία ομάδα επιτυγχάνεται όταν ένας νέος εργαζόμενος νιώθει άνετα στο ρόλο του, καθώς και όταν η δυναμική της ομάδας βρίσκεται σε σημείο που όλοι που την απαρτίζουν είναι ευχαριστημένοι καθώς αρχίζουν να προσφέρουν αποτελέσματα. Η έρευνα Hentze & Kammel, προσδίδει αξιοπιστία σε αυτόν τον ισχυρισμό (Hentze & Kammel, 2001).

Δεν υπάρχει τρόπος να αποδείξουμε χωρίς αμφιβολία ότι μια ομάδα ατόμων εξελίχθηκε σε μια καθιερωμένη ομάδα με την πάροδο του χρόνου.

Με βάση τον ορισμό των Bright και Parkin (1997) που είναι ο κάτωθι: «Αυτός είναι ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα εδώ γύρω» (Bright & Parkin, 1997), ένας υπάλληλος εφόσον αισθάνεται άνετα να κάνει αυτόν τον ισχυρισμό, αυτό αποτελεί ένα σημάδι και μία ένδειξη ότι έχει προσαρμοστεί καλά στο νέο του ρόλο εντός του οργανισμού. Τα άτομα που εργάζονται σε σταθερή βάση μαζί για μεγάλο χρονικό διάστημα, έχουν ενσωματώσει την κουλτούρα της εταιρίας στη δουλειά και τις ρουτίνες τους με τη μορφή κοινών ιδεών, συνηθειών και προτύπων συμπεριφοράς.

Αυτό συνεπάγεται το γεγονός ότι η κουλτούρα της εταιρείας, θα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της δουλειάς και της ρουτίνας τους. Σε σύγκριση με τις νέες προσλήψεις, όπου η εταιρική κουλτούρα δεν έχει ακόμη εδραιωθεί σε υψηλό βαθμό, είναι δυσκολότερο να πειστούν οι υπάρχοντες εργαζόμενοι να αλλάξουν τις διαμορφωμένες εδώ και πολύ καιρό πρακτικές και συμπεριφορές τους στην εργασία. Ο μάνατζερ είναι δύσκολο να προβεί σε οποιοσδήποτε αλλαγές στην κουλτούρα της ομάδας, καθώς ο πολιτισμός είναι άυλος και μη καταγεγραμμένος.

Εφόσον το κίνητρο είναι μια πτυχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, είναι λογικό να διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο και στην κουλτούρα των επιχειρήσεων. Μία καλά εδραιωμένη ομάδα παρουσιάζει κάποια διακριτικά γνωρίσματα, τα οποία όταν γίνονται αντιληπτά, μπορεί να γίνει κατανοητό το γιατί τα μέλη της έχουν την τάση να αποφεύγουν επικίνδυνες καταστάσεις και να εφαρμόζουν μια πιο προσεκτική προσέγγιση κατά την υλοποίηση νέων ιδεών.

Κεφάλαιο 2

Τα κίνητρα

2.1. Ορισμός των κινήτρων

Ο όρος «κίνητρο» προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere», που σημαίνει «κίνηση», από την οποία αντλείται και η λέξη «κίνητρο» που αποτελεί παράγωγό της (Steers et. al., 1996). Οι άνθρωποι είναι πιθανότερο να μετακινηθούν, να αλλάξουν και να αναλάβουν δράση εφόσον αισθάνονται κάποιο κίνητρο να το κάνουν.

Ωστόσο, η έννοια του «κίνητρο» μπορεί να οριστεί και να εκφραστεί με διάφορους τρόπους, σύμφωνα με τους ορισμούς που του έχουν δοθεί κατά καιρούς στη σύγχρονη βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τον Koontz και τους συνεργάτες του, ένας ορισμός του όρου κίνητρο είναι ο κάτωθι: «Όταν αναφερόμαστε σε πράγματα που προκαλούν την παρακίνηση των ατόμων, στην πραγματικότητα κάνουμε λόγο για μια ευρεία ποικιλία στοιχείων, όπως οι επιθυμίες, οι ανάγκες και άλλες επιρροές παρόμοιου είδους. Όταν οι διευθυντές συμπεριφέρονται στους "υφισταμένους" τους με τρόπους που πιστεύουν ότι θα έλκουν τα εγγενή κίνητρα τους και τους καθοδηγούν με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, τότε λέμε χαρακτηριστικά ότι "παρακινούν" τους εργαζόμενούς τους >> (Koontz et. al., 1986).

Οι βαθμοί των κινήτρων που έχουν οι άνθρωποι μπορούν να επιδράσουν στις δραστηριότητες που κάνουν. Είναι μια ιδέα που είναι σε θέση να εμπνεύσει τους ανθρώπους να αναλάβουν δράση και να αγωνιστούν για συγκεκριμένους στόχους, προσφεύγοντας στα ενδιαφέροντα, τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες τους.

Είναι μια έννοια που ωθεί τους ανθρώπους, να αναλάβουν δράση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, η σημασία της έμπνευσης σε οποιαδήποτε επιχείρηση δεν μπορεί και δεν πρέπει να υπερεκτιμηθεί.

Ακολουθως παρατίθενται μερικές περιπτώσεις στις οποίες η έμπνευση έχει αποδειχθεί ευεργετική για τις επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες, κάτι που ενισχύει τόσο την παραγωγικότητά τους όσο και τη συμβολή τους στη γενική επιτυχία του οργανισμού, όταν τους προσφέρονται κίνητρα.

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν την εντύπωση ότι η διοίκηση λειτουργεί ως υποστηρικτικός παράγοντας, τότε δημιουργείται μια ευνοϊκή ατμόσφαιρα εργασίας ενώ παράλληλα διατηρείται ακμαίο και το ηθικό.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην πτώση του ηθικού και στην έλλειψη θετικής διάθεσης στο χώρο εργασίας, είναι η απογοήτευση του εργατικού δυναμικού.

Κατά συνέπεια, οι άνθρωποι εμπλέκονται λιγότερο στη δουλειά τους, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε αποτελέσματα που είναι χειρότερης ποιότητας λόγω της έλλειψης πάθους και της απουσίας νέων ιδεών.

Ως άμεση συνέπεια αυτού, υπάρχει μεγαλύτερη συχνότητα απουσιών καθώς και αυξημένος βαθμός μεταβλητότητας. Το κόστος για την εταιρία από την ύπαρξη εργαζομένων χωρίς κίνητρα είναι σημαντικό, όπως αναφέρει σχετικά η Handelsblatt (2013).

2.2. Στοιχεία των κινήτρων

Το κίνητρο σύμφωνα με την περιγραφή που παρέχεται από τον Nevid (2013), μπορεί να οριστεί ως εξής: «Όταν κάποιος ή και κάτι μπορεί να αποτελέσει έμπνευση για ένα άτομο ώστε να αναλάβει δράση με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου και να μην σταματά αλλά να συνεχίζει ακόμα και όταν εμφανίζονται δυσκολίες, τότε γίνεται λόγος για αυτό που περιγράφεται ως κίνητρο».

Οι απαιτήσεις και οι στόχοι που οδηγούν και ως ένα βαθμό εξηγούν τις δραστηριότητές μας, αναφέρονται ως το "γιατί" της συμπεριφοράς. Αν και δεν μπορούμε να δούμε άμεσα ένα κίνητρο, είμαστε σε θέση να συμπεράνουμε την παρουσία του με βάση τη συμπεριφορά του υποκειμένου.

Η επιτυχία ενός ανθρώπου τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική του ζωή, βασίζεται στην ιδιαίτερη ικανότητά του να παρακινεί τον εαυτό του. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα και είναι ενθουσιασμένοι για την εργασία τους, είναι διατεθειμένοι να υπερβούν τα εμπόδια που θα συναντήσουν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτό συμβάλλει και στην ευρύτερη επιτυχία της εταιρίας και όχι μόνο στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου.

2.3. Το θεωρητικό υπόβαθρο των κινήτρων

Το πλήθος των θεωριών που υπάρχουν για να ορίσουν το κίνητρο, χρησιμοποιούνται για να παρέχουν εξηγήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά του όπως επίσης και για την επιρροή του στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι απόψεις των Maslow και Herzberg χαρακτηρίζουν τα εξής: Την φύση των ανθρώπινων επιθυμιών, την έκτασή τους καθώς και την επιρροή που ασκούν (Pardee, 1990).

Η ευρύτερη θεωρία των κινήτρων που ονομάζεται θεωρία περιεχομένου, εστιάζει στις μεταβλητές που δίνουν εξηγήσεις σε σχέση με το πλήθος των απαιτήσεων που μπορεί να έχουν τα άτομα. Πιο συγκεκριμένα προβαίνουν σε διερεύνηση των θεμελιωδών ανθρώπινων αναγκών που έχουν τα άτομα, του τρόπου που αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν τα κίνητρα των ανθρώπων καθώς και του τι μπορεί να ληφθεί για την αντιμετώπιση αυτών των θεμελιωδών ανθρώπινων επιθυμιών (Hitt et. al., 2009).

Όλες αυτές οι στρατηγικές για την τόνωση του ηθικού των εργαζομένων, πρέπει να απορριφθούν και να μην αποτελέσουν μία βιώσιμη εναλλακτική από μόνες τους.

Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι έννοιες αυτές, αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο των δυτικών εθνών δηλαδή του δυτικού πολιτισμού, επομένως είναι πιθανό οι άλλοι πολιτισμοί να μην τις κρίνουν ως κατάλληλες. Η θέσπιση των ανάλογων προτύπων που είναι κατάλληλα για ανθρώπους διαφορετικών πολιτισμών και οι οποίοι μπορεί να έχουν διαφορετικές προσδοκίες και πρότυπα συμπεριφοράς, είναι ευθύνη των ηγετών της ομάδας (Hitt et.al., 2009).

2.4.1. Θεωρία υγείας – παρακίνησης

Ο Frederik Herzberg ανέπτυξε την θεωρία σύμφωνα με την οποία, οι παράγοντες που εμποδίζουν τους εργαζόμενους να είναι δυσαρεστημένοι στο χώρο εργασίας, είναι δυνατόν να διαφοροποιούνται από τους παράγοντες εκείνους που αυξάνουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Όσον αφορά στην πλευρά των εργαζομένων, εκείνοι μπορούν να βρίσκονται μόνο σε μία κατάσταση, να είναι είτε ικανοποιημένοι είτε δυσαρεστημένοι.

Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχει κατάσταση ύπαρξης ενός ατόμου, που να βρίσκεται μεταξύ των δύο καταστάσεων της ικανοποίησης και της δυστυχίας (Steers et. al., 1996).

Ο επιστήμονας Frederick Herzberg επινόησε μια έννοια που βασίζεται σε επιστημονικές αρχές και η οποία ονομάζεται κίνητρο-θεωρία υγιεινής. Η έρευνά του, την οποία ονόμασε «The Pittsburgh Study» περιελάμβανε συνεντεύξεις με περισσότερους από 200 υπαλλήλους διάφορων εταιριών που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο.

Ο Herzberg διεξήγαγε μία έρευνα, λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία από την δουλειά των εργαζομένων, με σκοπό να πραγματοποιήσει μία μέτρηση των επιπέδων ικανοποίησής τους (Chartered Management Institute, 2012).

Τα αποτελέσματα της μελέτης του Herzberg, ανέδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση καθώς και τα κίνητρα είναι εκ θεμελίων διαφορετικά από τα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην παρακμή ενός ατόμου (Herzberg, 2003).

Με βάση την άποψη του Herzberg υπάρχουν παράγοντες που λειτουργούν ως «κίνητρο» και υπάρχουν και ανησυχίες «υγιεινής». Τα χαρακτηριστικά των κινήτρων είναι αυτά που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή των εγγενών κινήτρων και που επιπλέον διεγείρουν ευχάριστες συμπεριφορές.

Οι εργαζόμενοι εμπνέονται να πραγματοποιήσουν την καλύτερή τους προσπάθεια για κάτι που είτε θέλουν είτε χρειάζονται πολύ. Το στάδιο αυτοπραγμάτωσης της ιεραρχίας των αναγκών του ατόμου, που περιγράφεται στη θεωρία του Maslow είναι το σημείο όπου αυτή η ανάγκη εκδηλώνεται πρώτα.

Η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση μπορεί να ικανοποιηθεί μόνο εφόσον τα κίνητρα ενός ατόμου οδηγούν σε θετική διάθεση και συγχρόνως σε υψηλά επίπεδα απόδοσης στην εργασία.

Επομένως, βασίζεται στους ίδιους τους εργαζομένους να παρακινηθούν από μόνοι τους. Εξαιτίας της εγγενούς αξίας των κινήτρων, οι εργαζόμενοι δύνανται να τα χρησιμοποιούν εξίσου και στην καθημερινότητά τους πέρα από την εργασία τους.

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορεί να θεωρηθούν ως ένα επιπλέον προνόμιο. Όταν υπάρχει ενδιαφέρον ενός ατόμου για μια δραστηριότητα ή όταν υπάρχει εκτίμηση για αυτό που πρεσβεύει, αυτό σημαίνει ότι το άτομο είναι εγγενώς καθοδηγούμενο (Management Study Guide, 2008).

Ένας υπάλληλος που έχει κίνητρο να ολοκληρώσει την εργασία του εξαιτίας της προσωπικής σημασίας που έχει για αυτόν, σε βάθος χρόνου θα αντιληφθεί την επιτυχία λόγω του εγγενούς κινήτρου που του προσφέρει η ίδια η εργασία. (Steers et. al., 1996).

Στη συνέχεια παρατίθενται παραδείγματα κινήτρων που περιλαμβάνουν τα εξής (Ryan & Deci, 2000):

- Οι ηγέτες των ομάδων οφείλουν να εκφράσουν την πρέπουσα ευγνωμοσύνη και αναγνώριση στα μέλη τους σχετικά με το έργο που κατέβαλαν
- Οι ηγέτες των ομάδων έχουν την ευθύνη να παρέχουν τα αναγκαία μέσα στις ομάδες τους με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους τους
- Είναι καίριας σημασίας για μια επιχείρηση το να διαθέτει δυνατότητες ανάπτυξης, καθώς και να προσφέρει στους εργαζομένους της ευκαιρίες βελτίωσης- ανάπτυξης στην επαγγελματική τους ζωή
- Είναι καθήκον των εργαζομένων να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για την παροχή της εργασίας τους
- Οι ηγέτες της ομάδας θα πρέπει να παρακολουθούν προσεκτικά τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι υφιστάμενοί τους και επιπλέον να μην προβαίνουν σε τόσο άμεση επίβλεψη
- Η παραγωγικότητα των εργαζομένων όπως επίσης και το ηθικό τους μπορεί να ενισχυθεί, αν η εργασία που παρέχουν δεν είναι απλώς προκλητική και συναρπαστική αλλά και προσωπικά ικανοποιητική
- Είναι ευθύνη των ηγετών της ομάδας να λειτουργήσουν υποστηρικτικά προς τους υφισταμένους τους, στο να εξελιχθούν στην καριέρα τους αποκτώντας καλύτερη φήμη

Με την παρουσία των κατάλληλων κινητήριων παραγόντων, οι άνθρωποι δύνανται να επιτύχουν υψηλά επίπεδα κινήτρων, ικανοποίησης καθώς και αφοσίωσης στην εργασία τους (The Management Study Guide for the Year 2008).

Παράλληλα υφίσταται η ύπαρξη και των πτυχών της υγιεινής, οι οποίες συνίστανται από εξωτερικά κίνητρα και δυσάρεστες εμπειρίες. Μόνο αυτές είναι οι πτυχές του χώρου εργασίας που συνδέονται με τη φυσική του σύνθεση.

Σε αυτούς τους παράγοντες, δεν υφίσταται καμία αληθινή προσπάθεια που να πραγματοποιείται. Η επιθυμία να συμπεριφερθεί κανείς με έναν ορισμένο τρόπο, με πρόθεση να κερδίσει κάποιο όφελος από τον έξω κόσμο, αποτελεί το εξωτερικό κίνητρο.

Ένας υπάλληλος δίνει το παρών στη δουλειά του καθώς αντιλαμβάνεται ότι η αδυναμία του να το πράξει, ενδέχεται να οδηγήσει σε διάφορους κινδύνους όπως το να απολυθεί ή να συγκρουστεί με τον προϊστάμενό του.

Αρκετοί παράγοντες που συνδέονται με την υγιεινή έχουν ως ακολούθως:

- Θα πρέπει η αποζημίωση να είναι λογική για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη
- Είναι υπεύθυνη η διοίκηση της εταιρείας για τα χαρακτηριστικά των κανόνων που εφαρμόζει, δηλαδή το να είναι συνεπείς, ανοιχτοί και δίκαιοι
- Πολλές εκφάνσεις της ηγεσίας, της διοίκησης και της άποψης των εργαζομένων αποτελούν μέρος της εποπτείας
- Η εργασία θα πρέπει να πραγματοποιείται σε χώρο ασφαλή, καθαρό και υγιεινό. Επίσης ο παρεχόμενος εξοπλισμός πρέπει να είναι επικαιροποιημένος και σε καλή κατάσταση
- Οι διευθυντές θα πρέπει να είναι σε θέση να ξέρουν και να παρατηρούν την κατάσταση του κάθε υφισταμένου
- Η ύπαρξη εδραιωμένων και υγιών σχέσεων με τους συναδέλφους και τους εργοδότες είναι σημαντική
- Είναι καίριας σημασίας η σταθερότητα της απασχόλησης. Η εταιρία οφείλει να εξασφαλίσει το μέλλον των εργαζομένων της στον οργανισμό

Εφόσον υλοποιηθούν οι απαιτήσεις σχετικά με τις υγειονομικές συνθήκες έχουμε αύξηση του βαθμού ικανοποίησης κάποιου εργαζόμενου και αντίστοιχα μείωση της πιθανότητας του να βιώσει δυσαρέσκεια. (Steers et al., 1996).

Τα συναισθήματα που σχετίζονται με την ολοκλήρωση και το κίνητρο, δεν θα παρουσιαστούν ως προφανή αν δεν υπολογιστούν οι κινητήριοι παράγοντες. Επισημαίνουμε, ότι η απαλοιφή όλων των πιθανών αιτιών δυσαρέσκειας σε όλους τους τομείς της υγιεινής δεν θα οδηγούσε απαραίτητα σε μια ικανοποιητική συνθήκη, αλλά μάλλον σε ένα ουδέτερο περιβάλλον.

Το γεγονός ότι ως συνέπεια των θετικών συνθηκών εργασίας και των πολιτικών της εταιρίας, είναι λιγότερο πιθανό οι εργαζόμενοι να είναι δυσαρεστημένοι με την απασχόλησή τους δεν σημαίνει απαραίτητα ότι στους υγειονομικούς παράγοντες οφείλεται η ευχαρίστηση και τα κίνητρα που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους.

Οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με τα επαγγέλματά τους, εφόσον κάποια από τις ανωτέρω συνθήκες δεν πληροί τις αναγκαίες προδιαγραφές στο χώρο εργασίας τους (Steers et. al. , 1996).

Όταν πρόκειται να καθοριστεί ο βαθμός του κινήτρου που έχει ένας εργαζόμενος, τα χαρακτηριστικά που είναι «εγγενή» σε μια εργασία, όπως η φύση ή το αίσθημα επιτυχίας που παρέχει, είναι τα πιο καίρια, με βάση τη θεωρία του Herzberg.

Η επιδίωξη των ηγετών μιας ομάδας για αύξηση της παραγωγικότητας των μελών του προσωπικού τους, θα πρέπει να βασιστεί στην πρόταση του Herzberg. Στη συνέχεια θα πρέπει να προβούν σε διερεύνηση των παραγόντων που παρακινούν και ανταμείβουν τους υπαλλήλους τους.

Αν δεν συμβεί αυτό, τότε ο μάνατζερ της ομάδας έχει την ευθύνη για ορισμένες προσαρμογές. Ο μάνατζερ της ομάδας δεν πρέπει, να παραβλέπει την ανάγκη διατήρησης μιας καθαρής φυσικής εμφάνισης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί το θέμα της διαχείρισης της αλλαγής, το οποίο περιλαμβάνει και τις δύο πτυχές ως ζητήματα που πρέπει να τεθούν υπόψη (Robbins, 2000).

2.4.2. Ιεράρχηση των αναγκών

Ο Abraham Maslow, ήταν ένας άνθρωπος που ασκούσε το επάγγελμα του ψυχολόγου και προσπάθησε να αποσαφηνίσει τις μυριάδες ανθρώπινες ορμές και ενέργειες που οφείλονται σε αυτές.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε με σκοπό την επίτευξη αυτού του στόχου, ήταν η κατασκευή μιας πυραμίδας. Με την συγκεκριμένη πυραμίδα περιγράφονται αναλυτικά τα πέντε διαφορετικά επίπεδα επιθυμίας. Σε κάθε επίπεδο υπάρχει ξεκάθαρη δομή, που μεταφέρει την επιθυμία ενός ατόμου να ικανοποιήσει την ανάγκη που σχετίζεται με αυτό (Robbins, 2000).

Με βάση τον ίδιο, υπάρχουν δύο κατηγορίες αναγκών. Υπάρχουν αυτές που δεν ικανοποιούνται και αυτές που συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός ατόμου. Οι άνθρωποι δεν είναι τέλειοι, και ως συνέπεια αυτού έχουν κάποιες απαιτήσεις.

Για την κάλυψη αυτού του ελλείμματος, είναι αναγκαία η ύπαρξη κάποιου κινήτρου. Αν με την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος οι όποιες ανεπαρκείς ανάγκες ενός ατόμου δεν καλυφθούν, τότε η υγιής κατάσταση της προσωπικότητάς του θα επιβαρυνθεί με αποτέλεσμα το άτομο να είναι δυσαρεστημένο.

Στη διαδικασία ανάπτυξης η αυτογνωσία είναι ένα εκ των ων ουκ άνευ συστατικό. Είναι ευκολότερο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ανεπάρκειας σε σχέση με το να εκπληρωθούν οι απαιτήσεις ανάπτυξης.

Όπως αναφέρεται στη θεωρία του Maslow, το ταξίδι προς την προσωπική ανάπτυξη και επίτευξη είναι μια συνεχής διαδικασία. Η διαδικασία ξεκινά με την ικανοποίηση των πιο βασικών αναγκών κάποιου (Steers et.al., 1996).

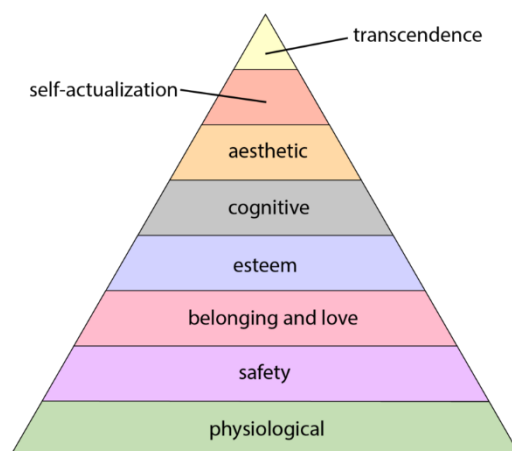
Με βάση τον Maslow, για να μεταβεί ένα άτομο στο επόμενο επίπεδο κινήτρων, πρέπει αρχικά να νιώσει ότι έχει ολοκληρώσει το προηγούμενο επίπεδο και επιπρόσθετα ότι έχει επιτύχει έναν βαθμό ικανοποίησης με αυτές τις απαιτήσεις.

Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται σε κάθε επίπεδο της πυραμίδας όταν κάποιος ανεβαίνει μέσα από τα επίπεδα.

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι μη ικανοποιημένες ανάγκες έχουν άμεσο αντίκτυπο στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Η ύπαρξη μη ικανοποιούμενων απαιτήσεων, είναι μία κατάσταση που μπορεί να χρησιμεύσει ως πηγή κινήτρου για ανάληψη δράσης.

Είναι απαραίτητη η ύπαρξη ώθησης για να φτάσει κάποιος στο επόμενο επίπεδο, αλλά δεν είναι αδύνατη η πραγματοποίησή του. Συνεπώς οι συμπεριφορές και οι προσπάθειες ενός ατόμου καθοδηγούνται από τις ανάγκες του και ειδικότερα μέχρι την ικανοποίηση αυτών των αναγκών και την ολοκλήρωση του επιπέδου. Στη συνέχεια το άτομο είναι σε θέση να μεταβεί στο επόμενο επίπεδο (Steers et. al., 1996).

Ο Maslow, προκειμένου να παρουσιάσει τη διαφορά ανάμεσα στις δύο βασικές κατηγοριών αναγκών καθώς και στα αντίστοιχα επίπεδα προτεραιότητάς τους, έπλασε την έννοια της πυραμίδας.



Όσον αφορά στα τρία πρώτα επίπεδα της πυραμίδας, επισημαίνεται ότι παρέχουν υποδείξεις το καθένα, για ένα διαφορετικό είδος ανεπάρκειας, όπως κάτωθι:

- Στο χαμηλότερο επίπεδο, το οποίο αναφέρεται ως «επιβίωση», οι άνθρωποι έχουν βασικές απαιτήσεις, όπως η ανάγκη για φαγητό, ποτό και ένα ασφαλές μέρος για ύπνο. Η υπέρβαση αυτού του ορίου δεν θα είναι δύσκολη, σε περίπτωση που το άτομο έχει πρόσβαση σε επαρκή ποσότητα χρηματικών πόρων. Για τη δημιουργία ενός ευχάριστου χώρου εργασίας αυτό είναι το ελάχιστο. Ο χώρος πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα, όπως καθαρό αέρα, επαρκή φωτισμό και εξοπλισμό που είναι σε κατάσταση λειτουργίας
- Για ένα άτομο είναι πολύ βασικό το να μην αισθάνεται μόνο ασφάλεια αλλά να νιώθει και άνετα στο περιβάλλον του, τόσο συναισθηματικά όσο και σωματικά. Σε αυτή την περίπτωση, ένα άτομο αναζητά καταστάσεις υπό έλεγχο, που του παρέχουν προστασία από τον κίνδυνο καθώς και ηρεμία. Η παροχή ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος με ταυτόχρονη εξάλειψη των κινδύνων, είναι μία από τις υποχρεώσεις της εταιρίας απέναντι στους υπαλλήλους της
- Η επιθυμία ενός ατόμου να είναι μέρος μιας ομάδας, αναλύεται στο επίπεδο του «ανήκειν». Τα αναγκαία συστατικά μιας υγιούς ζωής που πραγματοποιούν τη θεμελιώδη επιθυμία των ανθρώπων για αποδοχή, είναι η στοργή και η φιλία. Στο χώρο εργασίας, αυτό δύναται να υλοποιηθεί κατόπιν συνδυασμένων προσπαθειών ατόμων που εκτελούν

κοινά καθήκοντα. Ένα ταξίδι ή ένα δείπνο με την ομάδα είναι πιθανό να περιλαμβάνεται σε αυτή την κατηγορία (Steers et. al., 1996)

Στα δύο τελευταία επίπεδα της πυραμίδας, εκπροσωπούνται οι επιθυμίες που έχουν σχέση με την ανάπτυξη, όπως κάτωθι:

- Ο αυτοσεβασμός και το εγώ ορίζονται ως η επιθυμία και η επιδίωξη της αποδοχής από τους άλλους, όπως επίσης και η προσωπική αξία του ατόμου που νιώθει για τον εαυτό του. Είναι καίριας σημασίας για τους διευθυντές η παροχή ενίσχυσης στους υπαλλήλους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η ανταμοιβή, η εκτίμηση και η ευγνωμοσύνη είναι αναγκαία συστατικά για να στεφθεί με επιτυχία, η πραγματοποίηση των επιθυμιών αυτού του επιπέδου στα μέλη αλλά και στους ηγέτες της ομάδας
- Η επιθυμία για «αυτοπραγμάτωση», είναι το υψηλότερο επίπεδο απαιτήσεων. Τα άτομα που βρίσκονται στη συγκεκριμένη φάση της ζωής τους, εξελίσσονται στις τελειότερες εκδοχές του εαυτού τους. Οι ηγέτες των ομάδων έχουν την ικανότητα να εμφυσήσουν τη δημιουργικότητα και τον αυτοσχεδιασμό στα μέλη τους. Τα μέλη της ομάδας δύνανται αξιοποιώντας αυτήν την ευκαιρία να είναι σε θέση να βελτιωθούν

Με βάση το μοντέλο του Maslow, θεμελιώδης δουλειά του μάνατζερ μίας ομάδας είναι η υποστήριξη κάθε μέλους της ομάδας να καλύψει τις ανάγκες στο τρέχον ή σε επόμενο επίπεδο του στην ιεραρχία. Η παροχή της γνώσης που προέρχεται από το μοντέλο ιεραρχίας του Maslow, δίνει την δυνατότητα στους μάνατζερς των ομάδων να υποστηρίζουν το προσωπικό τους με παραγωγικότερο τρόπο που συγχρόνως είναι ανοιχτός σε αυτούς (Robbins, 2000).

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Αλλαγών

3.1. Διοίκηση Αλλαγών: Ορισμός

Μία εταιρία δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον, το οποίο βρίσκεται σε συνεχή κατάσταση ροής. Με την επικράτηση της παγκοσμιοποίησης οι επιχειρήσεις είναι σε διαρκή ανταγωνισμό με έναν διευρυμένο αριθμό εταιριών όχι μόνο από το εσωτερικό της χώρας αλλά και από άλλες, που εδρεύουν σε χώρες του εξωτερικού και δραστηριοποιούνται παγκόσμια ενώ απευθύνονται στο ίδιο καταναλωτικό κοινό.

Οι αναλύσεις των ερευνητών παρέχουν εξηγήσεις σχετικά με την διαχείριση της αλλαγής, η οποία είναι μια στρατηγική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ανθίσει και να προσαρμοστεί γρήγορα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο όρος "διαχείριση αλλαγής" αναφέρεται στις κάτωθι διαδικασίες:

(1) Στον καθορισμό και στην ενσωμάτωση νέων αξιών, στάσεων, κανόνων και συμπεριφορών σε έναν οργανισμό με σκοπό την υποστήριξη χρήσης νέων μεθόδων εκτέλεσης εργασίας και την υπέρβαση της αντίστασης στην αλλαγή,

(2) Στην δημιουργία συναίνεσης ανάμεσα στους πελάτες και στους ενδιαφερόμενους με την υλοποίηση συγκεκριμένων αλλαγών που έχουν σχεδιαστεί για την αποδοτικότερη κάλυψη των αναγκών τους

(3) Στον σχεδιασμό, στη δοκιμή και στην εφαρμογή όλων των πλευρών της μετάβασης από τη μια οργανωτική δομή ή μια επιχειρηματική διαδικασία σε μια άλλη (Gon, 1998).

Σύμφωνα με αυτή την περιγραφή, οι ηγέτες των ομάδων κατά τη διάρκεια των μεταβάσεων θα έπρεπε να εστιάζουν στις συγκεκριμένες δραστηριότητες, που θα ήταν σκόπιμο να εκτελέσουν. Επιπλέον μέσω της περιγραφής, προσδιορίζεται όχι μόνο το τι επιτρέπεται να πράξουν, αλλά ονοματίζονται συγχρόνως τα άτομα που πρέπει να λάβουν υπόψη.

Η εταιρία πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που ορίζουν οι διευθυντές, όταν λαμβάνει χώρα μια οποιαδήποτε αλλαγή.

Η διαδικασία προσαρμογής του ατόμου στη διαρκώς μεταβαλλόμενη φύση των οργανισμών αποτελεί μέρος του ορισμού της Διοίκησης Αλλαγών, σύμφωνα με τον Dawson (1992).

Υφίστανται διάφοροι λόγοι που οδηγούν στην πραγματοποίηση αλλαγών, όπως η αποχώρηση μελών, η εισαγωγή νέων κανόνων και διαδικασιών ή η είσοδος νέων καταναλωτών ενώ μπορεί να έχουν επίδραση και σε άλλες πλευρές ενός οργανισμού.

Κάποιες από αυτές τις αλλαγές είναι αποτέλεσμα των επιλογών που κάνουν οι ανώτεροι στον οργανισμό, άλλες οφείλονται στις επιλογές που έγιναν αλλού, και μερικές από αυτές έχουν συμβεί τυχαία. Είναι άνευ σημασίας το πόσο καλοπροαίρετη μπορεί να είναι η αλλαγή.

Αποτελεί βεβαιότητα το ότι θα υπάρχουν ακούσιες επιπτώσεις και δεν θα είναι όλοι στην εταιρεία ευχαριστημένοι με αυτές. Είναι δεδομένο ότι θα αγνοηθεί από άτομα τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού και οι αντιδράσεις που θα έχουν οι συγκεκριμένοι άνθρωποι θα έχουν μεγάλη επίδραση.

Η αλλαγή εμφανίζεται, όταν υφίσταται μια τροποποίηση στο περιβάλλον, τη δομή, την τεχνολογία ή το προσωπικό ενός οργανισμού. Η οποιαδήποτε εταιρεία πρέπει να αντιλαμβάνεται τότε έχει συμβεί μια αλλαγή στις επικρατούσες συνθήκες και να ενεργεί άμεσα και κατάλληλα.

Όταν μια εταιρία επιθυμεί να θέσει σε εφαρμογή μια νέα στρατηγική, υπάρχουν διάφορα στοιχεία, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, που διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στη νέα κατάσταση.

Τα θέματα που επηρεάζουν μια εταιρεία και που η προέλευσή τους είναι από το εξωτερικό, χαρακτηρίζονται ως εξωτερικοί παράγοντες. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και μεταβλητές που δρουν εντός της εταιρείας και αποκαλούνται εσωτερικές μεταβλητές.

Η εταιρία δεν μπορεί να έχει καμία επίδραση σε καταστάσεις που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Παραδείγματα αυτού του είδους περιλαμβάνουν τα εξής: κοινωνικές ανησυχίες, τεχνολογικές εξελίξεις, κυβερνητικές πολιτικές και οικονομικές καταστάσεις καθώς και καταστάσεις της αγοράς.

Οι εξωτερικοί παράγοντες της αλλαγής είναι απρόβλεπτοι και εξαιτίας αυτού, οι επιπτώσεις τους σε έναν οργανισμό είναι συχνά μεγάλες. Οι εσωτερικές δυνάμεις είναι τα κίνητρα που πηγάζουν από το εσωτερικό ενός ατόμου και δίνουν το έναυσμα για την έναρξη μιας διαδικασίας αλλαγής. Αυτός είναι ο ορισμός των εσωτερικών δυνάμεων.

Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ανάγκη: να διορθωθούν προγενέστερα λάθη στην κρίση, να ενισχυθεί η παραγωγικότητα, να

τροποποιηθεί η πορεία προς την οποία κινείται ο οργανισμός και να γίνει αποδοτικότερη διαχείριση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό είναι ελεγχόμενες, διότι τις περισσότερες φορές είναι προκαθορισμένες (Hitt et. al., 2009).

3.2. Η συναισθηματική διαχείριση των αλλαγών

Οι άνθρωποι κυριεύονται από άγχος όποτε υπάρχει μια μετατόπιση. Για τον λόγο αυτό, η ανάλυση της αντίδρασης του προσωπικού είναι πραγματικά αναγκαία. Κάθε φορά που πραγματοποιείται μια αλλαγή, οι άνθρωποι βιώνουν μια σειρά από ποικίλα συναισθήματα στα πλαίσια της αντίδρασης σε αυτή.

Είναι πιθανό ορισμένοι άνθρωποι να το θεωρήσουν ως μια συναρπαστική ευκαιρία αφού θα έχουν την δυνατότητα να δοκιμάσουν τόσο τους επαγγελματικούς όσο και τους προσωπικούς περιορισμούς τους.

Είναι πρωτόγνωρο που ο φόβος της αλλαγής ή του άγνωστου έχει τόσο μεγάλη διάδοση στη σημερινή κοινωνία. Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή στο χώρο εργασίας, διότι θεωρούν ότι θα έχει επιζήμια επίδραση στην ικανότητά τους να αμείβονται με τα αναγκαία για την διαβίωσή τους. Επίσης είναι σίγουροι ότι θα έχει αρνητική επιρροή στην κοινωνική τους θέση, στον τόπο απασχόλησής τους, στις ευκαιρίες τους για πρόοδο όπως και σε οποιαδήποτε άλλη πτυχή της δουλειάς τους.

Ως άμεση συνέπεια των ανωτέρω, η τακτικά προγραμματισμένη εργασία τους, οι διαδικασίες που ακολουθούν αλλά και η ίδια η εργασία τους έχουν διαταραχθεί.

Επομένως, οι άνθρωποι νιώθουν ότι έχουν απολέσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και αντιμετωπίζουν δυσκολίες ως συνέπεια της αλλαγής του περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται.

Η έντονη παρουσία φημών και το κυρίαρχο κλίμα αβεβαιότητας έχουν καθοριστική επίδραση στα αυξημένα επίπεδα άγχους των εργαζομένων. Σύμφωνα με όσα αναφέρει ο Klimmer (2011) είναι φυσιολογικό να διατηρούμε κάποιες επιφυλάξεις για τη μετατόπιση.

Οι εργαζόμενοι εμφανίζονται αβέβαιοι σχετικά με την νέα εφαρμοζόμενη πολιτική και αν θα λειτουργεί προς όφελός τους ή όχι. Δεν έχουν καμία βεβαιότητα για τη σημασία της καθώς και για το αν οι προϊστάμενοί τους αποσιωπούν ή όχι οποιαδήποτε πληροφορία.

Τα μέλη της ομάδας δεν είναι βέβαιοι για το αν έχουν την ικανότητα ή όχι να ολοκληρώσουν τις νέες υποχρεώσεις και συνεπώς, αν θα καταφέρουν ή όχι να ανταποκριθούν και να ολοκληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.

Είναι ανήσυχοι για το αν είναι σε θέση να εκτελέσουν με επιτυχία τις πρόσθετες ευθύνες που τους έχουν ανατεθεί.

Όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι δεν αποδίδουν τα πρότυπα στις νέες τους υποχρεώσεις, είναι λογικό να κυριεύονται από φόβο μήπως και χάσουν την εργασία τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι θα υπάρχουν και οφέλη ως αποτέλεσμα της αλλαγής και σκέφτονται πώς πρέπει να αντιδράσουν σε αυτά. (Riesen, 2015).

Ως άμεση συνέπεια αυτής της αντίδρασης, θα υπάρξουν δυσάρεστα συναισθήματα, όπως τρόμος, αβεβαιότητα, απόγνωση, περιέργεια και υπαρξιακό άγχος.

Η εταιρία αρχικά, πρέπει να προβεί σε μια ανάλυση σημαντικών στοιχείων και συγχρόνως να λάβει υπόψη τις αντιδράσεις και τα συναισθήματα που είναι συμβατά με τη νέα κατεύθυνση που ορίζεται από την αλλαγή. Στην συνέχεια, θα αποφασιστεί αν η αλλαγή είναι επιθυμητή και πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή. (Riesen, 2015).

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή, από το αρχικό σοκ μέχρι και την ενσωμάτωση, είναι ευρείες και επηρεάζονται από τον χρόνο υλοποίησης της αλλαγής. Η αίσθηση της αυτοεκτίμησης ενός ατόμου, θα αυξομειώνεται καθώς οδεύει στη διαδικασία αντίδρασης.

Τα ακόλουθα δύνανται να χρησιμεύσουν ως εξήγηση για κάθε στάδιο της αντίδρασης:

- Οι εργαζόμενοι είναι κατά κύριο λόγο απρόθυμοι να κάνουν πράγματα όταν συναντούν για πρώτη φορά έναν νέο τρόπο εργασίας. Μία αναπάντεχη τροπή των γεγονότων προκαλεί μερικές φορές αντιδράσεις όπως σοκ, σύγχυση, ακόμη και άγχος μεταξύ των ανθρώπων
- Η παραγωγικότητα συχνά βαίνει μειούμενη εφόσον οι εργαζόμενοι ανησυχούν ότι οι συμπεριφορές τους δεν έχουν επαρκώς προσαρμοστεί στο νέο τους περιβάλλον
- Το εργατικό δυναμικό είναι συγκεντρωμένο και αντιτίθεται τις τροποποιήσεις που έχουν προταθεί, ως άμεση συνέπεια αυτής της τραγωδίας
- Αυτή η αποστροφή, πηγάζει από την ανησυχία ότι μια αλλαγή στις συνήθειες θα λειτουργούσε ανασταλτικά στις προσπάθειές τους για τη διατήρηση μιας ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής
- Με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, είναι δυνατό να διαπιστωθεί ότι τα μέλη του προσωπικού γνωρίζουν ότι η αντίσταση μπορεί να ήταν αντιπαραγωγική και να μην απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα

- Στην πραγματικότητα η αλλαγή είναι αναπόφευκτη και, σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι αναγκαία η πραγματοποίησή της
- Το χαμηλότερο σημείο της καμπύλης, που σημαίνει αποδοχή, ορίζει τη στιγμή κατά την οποία η αλλαγή γίνεται πιο εμφανής. Τότε οι εργαζόμενοι έχουν πειστεί να προχωρήσουν στην ενσωμάτωση νέων διαδικασιών και εθίμων στην δουλειά τους
- Κατά τη διάρκεια της περιόδου της μετάβασης, τα μέλη του προσωπικού θα αναλύσουν το νέο περιβάλλον και θα σοφιστούν τρόπους προσαρμογής σε αυτό, προβαίνοντας σε διάφορους πειραματισμούς
- Ο έπαινος και η εποικοδομητική κριτική έχουν τη δυνατότητα παρακίνησης προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης νέων προτύπων συμπεριφοράς
- Τα μέλη του προσωπικού έχουν αντιληφθεί τα ευεργετικά οφέλη της αλλαγής, καθώς και την αναγκαιότητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες
- Μια νέα συνήθεια εφόσον γίνει αποδεκτή και εφαρμοστεί αποτελεσματικά, υπάρχει πιθανότητα να έχει συμβολή στην αύξηση της παραγωγικότητας
- Θα πρέπει να γνωστοποιηθεί σε όλο το προσωπικό ότι οι νέες διαδικασίες που εφαρμόστηκαν, έχουν ενσωματωθεί πλήρως στις καθημερινές λειτουργίες (Zelesniack & Grolman, 2009)

Έχοντας ως βάση αυτή την προσέγγιση, ένας ηγέτης μιας ομάδας μπορεί να είναι σε θέση να προβεί σε αναγνώριση των αντιδράσεων σε διάφορες φάσεις μιας μετάβασης. Αυτό τους παρέχει τη δυνατότητα να αναλάβουν δράση παρά τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν και να προχωρήσουν στην βελτιστοποίηση των ευεργετικών αντιδράσεων που λαμβάνουν.

3.3. Η αντίσταση και η άρνηση στην αλλαγή

Η εσωτερική αντίθεση που εμφανίζεται σε ένα οργανισμό, θα μπορούσε πραγματικά να λειτουργεί προς όφελος της εταιρίας. Επίσης χαρακτηρίζεται από μια ορισμένη ποσότητα συνέπειας και προβλεψιμότητας.

Όταν δεν υπάρχει αντίσταση, η οργανωτική συμπεριφορά μετατρέπεται σε μία μορφή αναρχίας και είναι αδύνατο να προβλεφθεί.

Η ύπαρξη παραγωγικών συγκρούσεων ως αποτέλεσμα της αντίστασης στην αλλαγή, παρέχει την ευκαιρία να πραγματοποιηθούν βελτιώσεις στη διαδικασία της μετάβασης και επιπλέον να οδηγήσει σε ορθότερη και ενημερωμένη λήψη αποφάσεων.

Υπάρχει μια σειρά από αντιστάσεις που παρουσιάζεται στο εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού. Το μέγεθος της αντίστασης, σχετίζεται άμεσα με το βαθμό εμπλοκής των εργαζόμενων στη διαδικασία της αλλαγής. Είναι ευρέως γνωστό ότι οι άνθρωποι έχουν ως χαρακτηριστικό γνώρισμα μια φυσική προδιάθεση για αντίσταση.

Τα άτομα είναι διατεθειμένα να αντισταθούν αν κάποιος προσπαθήσει να εισβάλει στο ασφαλές τους καταφύγιο, καθώς είναι στη φύση τους η δημιουργία ενός μέρους όπου μπορούν να πάνε έτσι ώστε να ξεφύγουν από το άγχος της καθημερινής ζωής και να κάνουν πράγματα που τους προκαλούν ευχαρίστηση (Thomson, 2002).

Οι Kotter και Schlesinger προσδιόρισαν τους βασικούς παράγοντες που έχουν συμβολή στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή (Kotter & Schlesinger, 1979). Οι εργαζόμενοι που στην αρχή αποδίδουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στις δικές τους απαιτήσεις σε σχέση με αυτές του οργανισμού δεν είναι εξοπλισμένοι για τη βάρδια.

Αυτό συνεπάγεται ότι οι άνθρωποι αδυνατούν να κατανοήσουν, γιατί πρέπει να προβούν σε αλλαγή του τρόπου δραστηριοποίησης. Εφόσον οι εργαζόμενοι αδυνατούσαν να λάβουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή, όχι μόνο θα κατέληγε σε αποτυχία η αναγνώριση της σημασίας της αλλαγής, αλλά επίσης θα υπήρχε απροθυμία στην αποδοχή της.

Η επικρατούσα δυσπιστία, έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα της ομάδας να βρίσκονται σε σύγχυση σχετικά με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα καθώς και με τον βαθμό επηρεασμού των θέσεών τους από αυτές. Οι προτάσεις, δεν διακρίνονται για την σαφήνειά τους και οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν επαρκή αριθμό πληροφοριών έτσι ώστε να κρίνουν σχετικά με τις τροποποιήσεις που προτείνονται και βασίζονται σε ανακριβείς πληροφορίες.

Το σύνολο των διαφορετικών απόψεων που έχουν οι εργαζόμενοι για την κατάσταση, αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα που έχει συμβολή. Τα άτομα δίνουν διαφορετική σημασία στις θετικές και αρνητικές πτυχές των μεταβάσεων. Οι εργαζόμενοι που έχουν έντονη ανάγκη για ασφάλεια και συνέπεια συχνά επιδεικνύουν χαμηλή ανοχή στην ασάφεια και την αλλαγή, γεγονός που μας οδηγεί στο τελευταίο μας σημείο.

Αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως πηγή πόνου και για τον λόγο αυτό, την αντιμετωπίζουν ως κάτι ενάντια στο οποίο πρέπει να παλέψουν και να αντιπαχθούν (Thomson, 2002).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέσω των οποίων είναι εφικτό, να παρουσιαστεί η αντίσταση. Μια εταιρία δύναται να αντιδράσει ανοιχτά και άμεσα, με τρόπο που να είναι συγχρόνως γρήγορος και αποτελεσματικός.

Αρχικά οι εργαζόμενοι εκφράζουν δημόσια και ηχητικά την οργή και τη δυσαρέσκειά τους. Οι ανησυχίες τους τίθενται υπόψη της εταιρίας, η οποία και διαθέτει τους απαραίτητους πόρους προκειμένου να επιτύχει την ταχεία επίλυσή τους.

Η αντιμετώπιση της αντίστασης που είναι σιωπηρή ή καθυστερημένη έχει μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας. Υπάρχει κάποιο είδος κρυφού ανταγωνισμού σε εξέλιξη. Η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό και το κίνητρό τους να εκτελούν τα καθήκοντά που τους έχουν ορίσει λαμβάνονται ως αποτέλεσμα σε μία κατάσταση.

Αυτό το είδος αντίστασης μπορεί να είναι δύσκολο να το διακρίνει κανείς. Η δυσκολία να θριαμβεύσει κάποιος απέναντι στην αντίσταση που εκδηλώνεται σε μεταγενέστερο στάδιο, αυξάνεται σε σχέση με την εμφάνισή της σε αρχικό στάδιο. Η εταιρία θα χρειαστεί, να σπαταλήσει επιπλέον χρόνο για να την εξαλείψει μιας και δεν είναι προετοιμασμένη (Robbins, 2000).

3.4. Το θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης Αλλαγών

Πολλές διαφορετικές θεωρίες και μοντέλα έχουν δημιουργηθεί για την περιγραφή και ανάλυση της διαχείρισης της αλλαγής. Αυτές οι θεωρίες είναι χρήσιμες καθώς βοηθούν κατά την διαδικασία μετάβασης σε ένα νέο σύστημα και μπορεί να συμβάλλουν στη μείωση του μεγέθους της αντίθεσης από τους εργαζόμενους.

Με την αρωγή αυτών των πολυάριθμων ιδεών, είναι δυνατό για μία εταιρία να αποκτήσει την δυνατότητα πρόβλεψης μελλοντικών γεγονότων καθώς και να ανταποκριθεί επιτυχώς σε αντιστάσεις και αναποτελεσματικές αντιδράσεις.

Στα επόμενα κεφάλαια, θα γίνει μια πιο διεξοδική συζήτηση για δύο από τους πιο γνωστούς τρόπους διαχείρισης της αλλαγής. Ειδικότερα γίνεται αναφορά

για το μοντέλο τριών βημάτων που αναπτύχθηκε από τον Kurt Lewin καθώς και για τη μέθοδο των οκτώ βημάτων που αναπτύχθηκε από τον John Kotter.

3.4.1. Το μοντέλο των τριών βημάτων

Οι στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών που ακολουθούν εντοπίζουν όλες τις ρίζες τους στο πρότυπο παράδειγμα τριών βημάτων του Kurt Lewin, το οποίο δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1950.

Στο μοντέλο ανάλυσης πεδίου δυνάμεων που ανέπτυξε, οι κινητήριες δυνάμεις αλλά και οι περιοριστικές δυνάμεις τέθηκαν υπόψη.

Μια αλλαγή στο υπάρχον καθεστώς (status quo) επέρχεται ως συνέπεια της αλληλεπίδρασης που έχει πραγματοποιηθεί ανάμεσα σε εσωτερικές και εξωτερικές επιρροές.

Επίσης, για τα άτομα που ανήκουν στην κατηγορία των «ανασταλτικών δυνάμεων», δηλαδή για τα άτομα που επιδιώκουν να αποτρέψουν κάθε προσπάθεια αλλαγής, ισχύει το αντίστροφο. Μεταξύ τους αυτές οι δύο δυνάμεις συνυπάρχουν σε μια κατάσταση ισορροπίας. Όταν υπάρχουν δυνάμεις που δρουν, τότε τέτοιες δυνάμεις θα έχουν επίδραση στην ισορροπία.

Σύμφωνα με τον Lewin, είναι καλύτερο να μειωθούν οι μεταβλητές που περιορίζουν την ισορροπία παρά να προβούμε σε ενίσχυση των στοιχείων που την ωθούν για να την αλλάξουν. Ως άμεση συνέπεια αυτού, παρατηρούμε ότι η ποσότητα της αντίστασης συχνά μειώνεται.

Ο Lewin καθόρισε μέσω μιας έρευνα που διεξήχθη από τους Zelesniack και Grolman το 2009 ότι υπάρχουν τρία σημεία αναφοράς στα οποία πρέπει να επιτύχει ένας οργανισμός ούτως ώστε να πλοηγηθεί με επιτυχία σε μια εποχή αλλαγής.

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί μια επεξήγηση αυτών των βημάτων.

Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας αλλαγής, που είναι γνωστό ως το στάδιο του "ξεπαγώματος", οι εταιρίες αρχικά πρέπει να προετοιμαστούν για αυτό. Είναι αναγκαίο να ενημερωθούν για τις επερχόμενες αλλαγές που θα λάβουν χώρα στο άμεσο μέλλον.

Οι συνεδρίες πραγματοποιούνται ανάμεσα στους διευθυντές και στα άτομα που θα επηρεαστούν πρώτα από την αλλαγή. Κατά τη διάρκεια αυτών των συναντήσεων, στους θιγόμενους εργαζόμενους έχει δοθεί η δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους και να συμβάλουν στη διαδικασία παρέχοντας στοιχεία.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να υπάρχει μέριμνα για την διατήρηση ανοιχτών γραμμών επαφής με υπαλλήλους που είναι ενθουσιασμένοι με την αλλαγή αλλά δεν μπορούν να παρευρεθούν σε συναντήσεις. Είναι πολύ πιθανό ότι αυτός ο σκοπός εξυπηρετείται αποδοτικότερα με χρήση εφημερίδων και φυλλαδίων.

Είναι απαραίτητο να υπάρξει προετοιμασία για τον προγραμματισμό των αναγκαίων εκπαιδεύσεων, εφόσον τα εμπλεκόμενα άτομα πρέπει να αποκτήσουν νέες ικανότητες. Η επικοινωνία είναι αρκετά σημαντική σε αυτό το σημείο της διαδικασίας. Όταν οι εργαζόμενοι γίνονται αποδέκτες περισσότερης γνώσης, έχουν μειωμένη την αίσθηση ότι βρίσκονται στο σκοτάδι.

Η ανησυχία που προέρχεται από την αβεβαιότητα που προκαλεί η ανάληψη μιας νέα επαγγελματικής αποστολής μπορεί ενδεχομένως να είναι η βασική αιτία της αντίστασης ενός ατόμου να αναλάβει νέα δουλειά, αν και η παρακολούθηση σεμιναρίων και άλλων τύπων εκπαίδευσης μπορεί να βοηθήσει στην ανακούφιση τέτοιων αγωνιών.

Οι εργαζόμενοι παροτρύνονται έντονα να δηλώσουν συμμετοχή σε σεμινάρια και εκπαιδεύσεις, διότι αυτό τους επιτρέπει να αποκτήσουν τις αναγκαίες γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή διαχείριση της εργασίας τους μετά από μια μεταγραφή (Thomson, 2002).

Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει τη λεγόμενη διαδικασία της "απόψυξης". Η φάση της απόψυξης πρέπει να έχει σχεδιαστεί και προετοιμαστεί κατάλληλα και με ιδιαίτερη προσοχή για να είναι επιτυχής η εκτέλεση αυτής της φάσης.

Ακόμα κι αν όλα πάνε καλά με τη φάση του προγραμματισμού και της προετοιμασίας, υπάρχει πάντα η πιθανότητα να συμβεί κάτι απρόβλεπτο, πέρα από τα συνηθισμένα. Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να έχουν τη δυνατότητα να προβαίνουν σε άμεσες προσαρμογές στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, διατηρώντας παράλληλα την εστίαση στον κεντρικό στόχο ανά πάσα στιγμή.

Είναι σε θέση να κάνουν εκτός από γρήγορα και με επιτυχία προσαρμογές στην προσέγγιση. Αυτή τη στιγμή είναι άκρως απαραίτητο για τους ιθύνοντες της ομάδας να διατηρήσουν υπό τον έλεγχο τους την μετάβαση.

Ως συνέπεια αυτού, καθίστανται ικανοί να αποτρέψουν μελλοντικές αντιστάσεις από τους εργαζόμενους καθώς και ενδεχόμενες απρόβλεπτες εκπλήξεις (Thomson, 2002).

Η μεταμόρφωση θα είναι μόνιμη και θα πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια του τρίτου βήματος, το οποίο αναφέρεται ως "επανακατάψυξη". Η προσαρμογή που αποφασίζεται να υιοθετηθεί, πρέπει να είναι κατάλληλη για την εργασία που εκτελείται αυτήν τη στιγμή. Αυτό παρέχει μία διασφάλιση ότι όταν το

σύστημα λειτουργεί, δεν θα υπάρχει καμία δυσκολία στην παρακολούθηση των εργασιών.

Παρά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι υπό συνεχή παρακολούθηση, έχουν την ελευθερία να συνεχίσουν τις προηγούμενες ρουτίνες τους όποτε θελήσουν να το πράξουν. Ως συνέπεια αυτού, είναι υψίστης σημασίας η σταθεροποίηση αλλά και η εδραίωση του νέου προτύπου σε όλη την κουλτούρα της επιχείρησης.

Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η εμφάνιση των προβλημάτων να πραγματοποιηθεί σε μεταγενέστερο χρόνο, όταν το σύστημα έχει ήδη εφαρμοστεί. Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τον εντοπισμό ζητημάτων που θα ανακύψουν καθώς και για την προσπάθεια επίλυσής τους.

Εάν οι εργαζόμενοι δεν καταφέρουν να διαχειριστούν μόνοι τους τις πρόσθετες ευθύνες, η αλλαγή δεν θα επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Οι ηγέτες των ομάδων έχουν την ευθύνη να παρακινούν και να ενθαρρύνουν τα μέλη τους με σκοπό να διατηρήσουν τον ρυθμό προς την υλοποίηση της αλλαγής. Επιπλέον συστήνουν στους εργαζόμενους να αποφεύγουν, να υποχωρήσουν σε απαρχαιωμένες διαδικασίες.

Η απόδοση των εργαζομένων έχει διάφορες διακυμάνσεις, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα που εκτελούν τη δουλειά τους και σύμφωνα με τις φάσεις που προαναφέρθηκαν.

Η ισορροπία κινείται κατά μήκος της γραμμής δύναμης, ανάμεσα στις δυνάμεις που την ωθούν και σε εκείνες που την περιορίζουν. Η απόδοση κατά τη διάρκεια του μεταβατικού χρόνου φθίνει πέφτοντας κάτω από το 100%, καθώς απαιτείται χρόνος προκειμένου το προσωπικό να κατανοήσει τη νέα μέθοδο. Ακολουθώντας, θα ξεκινήσει με μετρημένα βήματα η χρησιμοποίησή της.

Είναι γεγονός ότι λόγω της συγκεκριμένης κατάστασης η εταιρία υπόκειται σε σημαντικές αντιδράσεις και επικρίσεις. Με την εκκίνηση της λεγόμενης φάση της "επανακατάφυξης", υπάρχει τουλάχιστον 100% αύξηση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα.

3.4.2. Το μοντέλο των οκτώ βημάτων

Ο John P. Kotter, συγγραφέας του "Leading Change", αναφέρει στο ομώνυμο βιβλίο του (1996) οκτώ συχνά λάθη που πράττουν οι εταιρίες και προκαλούν στασιμότητα στην εξέλιξη της διαδικασίας μετάβασης και αλλαγής.

Αυτά τα λάθη αποκαλύπτουν σημαντικές πτυχές ακόμη και των πιο μικρών περιστάσεων που θα μπορούσαν να επιφέρουν ακόμη και την κατάρρευση μιας επιχείρησης. Ο Kotter επινόησε μια προσέγγιση, που αποτελείται από οκτώ βήματα συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην αποφυγή αυτών των τυπικών σφαλμάτων.

Υπάρχει σύσταση προς τους οργανισμούς να χρησιμοποιούν αυτό ως πρότυπο εκτέλεσης της διαδικασίας, όταν κληθούν να αποφασίσουν εάν θα κάνουν μια αλλαγή. Η χρήση των ακόλουθων διαδικασιών ενισχύει την πιθανότητα της επιτυχούς μετάβασης. Αυτό το παράδειγμα στηρίζεται στο μοντέλο των τριών βημάτων που αναπτύχθηκε από τον Kurt Levin, ως το βασικό θεωρητικό υπόστρωμά του.

Το αρχικό και σύνηθες λάθος που κάνει ένα άτομο, είναι ότι έχει επιτρέψει να επικρατήσει μια «ατμόσφαιρα υπερβολικού εφησυχασμού». Οι ηγέτες μιας εταιρίας αδυνατούν να εμπνεύσουν μια αίσθηση του επείγοντος στους υπαλλήλους τους, ώστε εκείνοι εν συνεχεία να προβούν στις απαιτούμενες προσαρμογές.

Είναι δύσκολο να ενθαρρυνθούν και να πειστούν οι άνθρωποι να μετακινηθούν από τη ρουτίνα τους, εφόσον δεν τους δημιουργηθεί η αίσθηση της ανάγκης να το κάνουν. Τα μέλη του προσωπικού έχουν την υποχρέωση να κατανοήσουν και να αντιληφθούν τη σημασία αυτής της αλλαγής. Ως συνέπεια αυτού, είναι σε θέση να εκτελέσουν πρόσθετες βελτιώσεις που επέφερε η αλλαγή. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει ξεκάθαρη αίσθηση επείγουσας ανάγκης, οι εργαζόμενοι θα είναι λιγότερο πρόθυμοι να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες (Kotter, 1996).

Το ζήτημα της «αποτυχίας δημιουργίας επαρκώς ισχυρού συντονιστικού συνασπισμού» αντιμετωπίζεται κατά την δεύτερη φάση της διαδικασίας. Είναι δύσκολη, μπορεί και αδύνατη η πραγματοποίηση μιας μετάβασης χωρίς την ύπαρξη εργατικού δυναμικού που καθοδηγείται κατάλληλα και που ηγείται ενεργά από μία ομάδα ή από ένα άτομο.

Αν το θέσουμε διαφορετικά, αυτό το στάδιο στηρίζεται στο εξής λάθος: Στην «υποτίμηση της δύναμης του οράματος». Το συγκεκριμένο λάθος, μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία και στην κατάρρευση οποιασδήποτε επιχείρησης που υποστηρίζεται από αυτό.

Είναι σημαντική η ύπαρξη ενός ξεχωριστού οράματος, όταν υλοποιείται μια διαδικασία εφαρμογής μιας αλλαγής. Ο εργαζόμενος που λαμβάνει ένα αίσθημα σκοπού και κατεύθυνσης από αυτό, υποστηρίζεται στην ενίσχυση της ικανότητάς του να προσαρμοστεί στην αλλαγή.

Η εφαρμογή της αλλαγής οδεύει προς τη λανθασμένη κατεύθυνση της αποτυχίας, όταν οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν οδηγίες και δεν ενημερώνονται για τους λόγους που προκάλεσαν αυτές τις προσαρμογές (Kotter, 1996).

Το σφάλμα της «υπό επικοινωνία της όρασης κατά συντελεστή 10 (ή 100 ή και 1000)», που αποτελεί τη βάση για το τέταρτο στάδιο, τοποθετείται στη ρίζα του προβλήματος.

Αυτό φανερώνει ότι η εταιρία δεν έχει επιτύχει, στην επικοινωνία του μακροπρόθεσμου στόχου της. Ως άμεση συνέπεια αυτού, θα έχουμε την εταιρία να μην καθίσταται επιτυχημένη.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης συχνά δεν επιτυγχάνει να μεταφέρει το όραμα της στο σύνολο του εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα την απώλεια του οράματος. Παράλληλα, το εργατικό δυναμικό δεν δίνει την απαραίτητη σημασία και προσοχή καθώς το όραμα μεταδίδεται ανεπαρκώς.

Υπάρχει το ενδεχόμενο ότι, εκτός από τον φόρτο εργασίας, οι επόπτες θα συνεχίσουν να λειτουργούν με τον τρόπο που το έπρατταν και στο παρελθόν. Είναι ευθύνη των ηγετών μιας ομάδας η έμπνευση εμπιστοσύνης στους υφισταμένους τους μέσω της επίδειξης υποδειγματικής συμπεριφοράς, τόσο με λόγια όσο και με πράξεις.

Στο πέμπτο βήμα, αντιμετωπίζεται και επιλύεται το θέμα: «να επιτραπεί σε εμπόδια να μπλοκάρουν το νέο όραμα», με τέτοιο τρόπο που να μην αποτελεί πλέον πρόβλημα.

Σε οποιαδήποτε μορφή αλλαγής είναι αναγκαία η συμμετοχή μεγάλου αριθμού εργαζομένων. Εφόσον έστω και ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων δεν συμφωνήσει με το όραμα και προσπαθήσει να παρεμποδίσει την εκτέλεση κρίσιμων αλλαγών, οι συνέπειες για τον οργανισμό μπορεί να αποβούν καταστροφικές.

Το έκτο βήμα βασίζεται στο σφάλμα της «μη επίτευξης άμεσων αποτελεσμάτων», το οποίο θέτει τη βάση για το λάθος. Όταν οι εταιρίες αδυνατούν να έχουν ταχεία επιτυχία, είναι λιγότερο πιθανό να ενστερνιστούν την αλλαγή.

Πολλοί εργαζόμενοι θα εγκαταλείψουν την διαδικασία αν δεν μπορέσουν να δουν άμεσα πλεονεκτήματα από τις προσπάθειές τους. Η συνέπεια αυτού του γεγονότος, είναι ότι η αντίστασή τους στην αλλαγή πλέον γίνεται πιο σταθερή.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αποτελεσματική διαχείριση της μετάβασης, οι ηγέτες των εμπλεκόμενων ομάδων πρέπει να επινοήσουν ένα σχέδιο που θα παρέχει ξεκάθαρα οφέλη απόδοσης και θα θέτει στόχους. Με τον τρόπο αυτό, θα είναι σε θέση να παρέχουν τις ανάλογες ανταμοιβές στα μέλη του προσωπικού που ανταποκρίθηκαν περισσότερο στην προσπάθεια (Kotter, 1996).

Το έβδομο επίπεδο βασίζεται στην «εσφαλμένη πεποίθηση της επιτυχίας» που έχει διαμορφωθεί, εξαιτίας της πρόωρης ανακήρυξης της νίκης, σε ένα προηγούμενο επίπεδο. Παρουσιάζει μία κατάσταση, στην οποία κυριαρχεί η εντύπωση ότι οι εταιρίες διοργανώνουν συχνά πάρτι για να γιορτάσουν την ολοκλήρωση της μεταβατικής φάσης.

Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένα σοβαρό κοινωνικό λάθος κατά τις περισσότερες φορές. Είναι πιθανό να απαιτηθούν αρκετά χρόνια για την εδραίωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού.

Μια πρόωγη ανακήρυξη της νίκης από τη διοίκηση αλλά και τους υπαλλήλους μπορεί να έχει αρνητικές επιδράσεις ως αποτέλεσμα, όπως την αντιστροφή της επιτυχίας που κερδήθηκε με κόπο και την ανάγκη να ξεκινήσει από την αρχή η διαδικασία.

Αυτό το σφάλμα αφορά στην «αποτυχία σταθεροποίησης των αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα», που οδηγεί στο όγδοο και τελευταίο βήμα. Το συγκεκριμένο σφάλμα δεν πρέπει να αγνοηθεί, διότι η αλλαγή δεν θα έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις, αν δεν την αναγνωρίσει και δεν την υποστηρίξει ολόκληρη η εταιρία.

Αυτές οι οκτώ παραλείψεις υπάρχουν το ενδεχόμενο να έχουν καταστροφικό αντίκτυπο στο μέλλον μιας εταιρίας, καθώς με την επιτάχυνση του ρυθμού της αλλαγής, αυξάνεται και το άγχος που επικρατεί λόγω της κατάστασης.

Αν η απογοήτευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι ενισχύεται με τις πρόσθετες ευθύνες που τους έχουν ανατεθεί, τόσο εντονότερη θα είναι η αντίθεσή τους στην εκπλήρωσή τους. Σε περίπτωση που η απόδοσή τους μειώνεται, υπάρχει το ενδεχόμενο αυτό να το εισπράξουν αρνητικά οι πελάτες και να ενοχληθούν και η εταιρία να υποστεί ένα πλήγμα (Kotter, 1996).

3.5. Οι διαδικασίες της αλλαγής

Τα θεωρητικά κεφάλαια για τη διαχείριση της αλλαγής όπως και τα κίνητρα που παρέχονται είναι αναγκαίο να αξιολογηθούν υπό τη μορφή συνέντευξης.

Με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης των αντιδράσεων των ηγετών ομάδων, μπορεί να είναι εφικτό να εξηγηθεί ακριβέστερα ο ρόλος που διαδραματίζει ένας ηγέτης σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Κάθε αξιολόγηση συνέντευξης παρουσιάζεται με το στυλ μιας μελέτης περίπτωσης ξεκινώντας με βασικές πληροφορίες για την υπό αξιολόγηση επιχείρηση. Θα πρέπει να υπόκεινται σε εκτενή ανάλυση τόσο τα σχόλια που δίνει το προσωπικό όσο και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει.

Κρίνεται αναγκαίο, να διερευνηθούν οι στάσεις και οι αντιδράσεις των ηγετών των ομάδων όταν έρχονται αντιμέτωποι με τις αλλαγές και τα προβλήματα που αυτές επιφέρουν. Επομένως, πρέπει να υποβάλλονται οι κατάλληλες ερωτήσεις στους ηγέτες της ομάδας που αφορούν στους παράγοντες που ενθαρρύνουν μία ομάδα να προσαρμοστεί σε μία αλλαγή.

Στα πλαίσια εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών, οι διευθυντές και οι επόπτες είναι υπεύθυνοι για πέντε βασικές λειτουργίες. Πρώτα και κύρια, είναι ευθύνη τους να επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους και να τους ενημερώνουν για πιθανές νέες εξελίξεις στο τμήμα (Ionescu, 2012).

Το δεύτερο βήμα αφορά στους υποστηρικτές του κινήματος που καλούνται να κάνουν βελτιώσεις για να καταστήσουν ξεκάθαρα και με σαφήνεια ότι συμφωνούν με την πρωτοβουλία. Η τρίτη υποχρέωση των μάνατζερς είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων στις πιο αποτελεσματικές μεθόδους προσαρμογής στις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εργασιακό περιβάλλον (Dragomiroiu και Hurloiu et. al., 2013).

Για να ξεπεραστεί η αντίσταση που εκδηλώνεται απέναντι στην αλλαγή, το πρώτο βήμα είναι να προβούμε σε αναγνώριση της ύπαρξής της.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν προτιμότερο, το να ενημερώνονται για τις αλλαγές άμεσα από τους προϊσταμένους τους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, θα πρέπει να συμβουλευτούν τον διευθυντή για να αντλήσουν πληροφορίες σχετικά με την εταιρία και τις τυχόν επικείμενες αλλαγές. Εάν ένας υπάλληλος υποβάλλει τις ακόλουθες ερωτήσεις όπως: "Ποιον θα επηρεάσει αυτό;" ή "Πώς θα ωφεληθώ από αυτό;" ή "Γιατί το κάνουμε αυτό;" ο μάνατζερ θα ανταποκριθεί με τον πιο χρήσιμο και επικοινωνιακό τρόπο (Hutt et. al., 2004).

Η ομάδα διαχείρισης που είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της αλλαγής, θα πρέπει να επιτρέπει στους εργαζόμενους τη λήψη των πληροφοριών που

επιθυμούν και συγχρόνως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμβάλλουν στην διάδοση του μηνύματος.

Είναι ευθύνη των διευθυντών να ενημερώνουν άμεσα τις ομάδες τους για τις αλλαγές που επίκεινται και οι υπάλληλοι θα μπορούν να μετρήσουν-αξιολογήσουν το επίπεδο υποστήριξης αυτών των αλλαγών από τους ανωτέρους τους με βάση τον όγκο των πληροφοριών που λαμβάνουν από εκείνους (Dragomiroiu και Hurloiu et. al., 2013).

Ανεξάρτητα από τις πράξεις ενός προϊσταμένου που απλώς απαντά στην έννοια της αλλαγής ή αντιστέκεται ενεργά σε αυτήν, τα πρότυπα συμπεριφοράς του θα αντικατοπτρίζουν αυτά των άμεσων υφισταμένων του στην εταιρία. Ο ενθουσιασμός που έχουν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι για βελτίωση θα πρέπει να εκφράζεται με σαφήνεια και με ξεκάθαρο τρόπο.

Για να κερδίσουν οι μάνατζερς την εμπιστοσύνη και να επιτύχουν τη συνεργασία των υφισταμένων τους, πρέπει να πρωτοπορήσουν στην υποστήριξη των προτεινόμενων μεταρρυθμίσεων. Μια ομάδα που έχει επιφορτιστεί με τη διαχείριση της αλλαγής θα πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές που είναι κατάλληλες για την δεδομένη κατάσταση και που να αποδίδουν έμφαση στους διευθυντές που είναι οι πιο ενθουσιώδεις υποστηρικτές της αλλαγής.

Όταν έχει συντελεστεί η αλλαγή κατεύθυνσης προς τον νέο τρόπο δράσης, η ρουτίνα της ομάδας αρχίζει να διαταράσσεται, είναι ευθύνη του εκπαιδευτή να είναι παρών για την ομάδα του. Τα άτομα πρέπει να προβούν σε ολοκλήρωση και των τεσσάρων φάσεων της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών, προκειμένου να είναι επιτυχής η διαδικασία (Nicolescu & Verbancu, 2007).

Ακολουθώς παρατίθενται τα τέσσερα βήματα:

- 1) Η συνειδητοποίηση από μέρους τους της ανάγκης για αλλαγή
- 2) Το να είναι ανεκτικοί και υποστηρικτικοί αυτής της αλλαγής
- 3) Η ενημέρωση για τον τρόπο εφαρμογής αυτών των αλλαγών
- 4) Η προετοιμασία σχετικά με τις δεξιότητες και τις στάσεις που είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της επιτυχίας αλλαγών

Μέσω των εργασιακών σχέσεων, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι βρίσκονται σε μια πραγματικά μοναδική θέση για να υποστηρίξουν κάθε εργαζόμενο παρέχοντας βοήθεια κατά τη μετάβαση στο νέο πρότυπο.

Σε ότι αφορά την πλήρη εκτέλεση αυτής της μεθόδου, δεν θα προκύψουν άλλα εμπόδια για οποιονδήποτε εργαζόμενο στην εταιρία. Η διαμεσολάβηση αποτελεί την τέταρτη λειτουργία. Η διαφύλαξη των στενών δεσμών με τους διευθυντές των ομάδων που έχουν την ευθύνη για την εφαρμογή των αλλαγών αποτελεί μια κρίσιμη πτυχή αυτής της θέσης (Nicolescu & Verbancu, 2007).

Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι χρησιμεύουν ως μεσάζοντες, μεταφέροντας τις πληροφορίες που ελήφθησαν από τα μέλη της ομάδας και τους υφισταμένους τους πίσω σε αυτά τα άτομα.

Στην πλειοψηφία των εργασιακών χώρων, η λειτουργία που συνεπάγεται τη μεταφορά πληροφοριών από τους εργαζόμενους στα μέλη της ομάδας, καθίσταται ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική εκτέλεση της διαδικασίας αλλαγής.

Ένα άλλο διακριτικό χαρακτηριστικό αποτελεί η απρόθυμη διαχείριση. Οι εργαζόμενοι που ανθίστανται στην αλλαγή έχουν τους πιο στενούς δεσμούς με τους ανωτέρους τους. Οι διευθυντές και οι επόπτες είναι σε μία ιδιαίτερα μοναδική θέση με το να αναλύουν τη φύση, την προέλευση και τα αίτια της αντίστασης, καθιστώντας τα ένα κρίσιμο συστατικό οποιασδήποτε αποτελεσματικής στρατηγικής για την διαχείριση της αντίστασης. Όταν τα διευθυντικά στελέχη και οι επόπτες έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και τους αναγκαίους πόρους, ενδεχομένως να διαχειριστούν ενεργά την αλλαγή στις επιχειρήσεις τους (Nicolescu & Verbancu, 2007).

Οι διευθυντές μιας εταιρείας καταλαμβάνουν τις υψηλότερες θέσεις της ιεραρχίας εντός της και παρέχουν την εξουσία και την αξιοπιστία τους στις δραστηριότητες που κατευθύνουν.

Οι διευθυντές στα ανώτατα επίπεδα ενός οργανισμού, αναμένεται να επιδεικνύουν συνεχώς την προσωπική τους δέσμευση στις αλλαγές που υλοποιούνται, ανεξάρτητα από το αν αποτελούνται από νέες οργανωτικές δομές, διαδικασίες ή ευθύνες.

Τα στελέχη έχουν τεράστια επιρροή σε όλο το εύρος του οργανισμού και έχουν άμεσο ρόλο στο να εξασφαλίσουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημασία της αλλαγής, διασφαλίζοντας ότι οι πληροφορίες μεταδίδονται γρήγορα και σε όλους και υποστηρίζεται ενεργά η διαχείριση της αλλαγής.

Η συμμετοχή της διοίκησης της εταιρείας στη διαδικασία αλλαγής και η αποτελεσματική εφαρμογή της, αποδεικνύεται από τους κάτωθι τρεις παράγοντες:

α. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, το μέγεθος της ποσότητας της έκθεσης και της αλληλεπίδρασης αυξάνεται σταδιακά αλλά σταθερά

β. Η ενεργή και εμφανής συμμετοχή του υπευθύνου της αλλαγής είναι από τις κρίσιμότερες προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της. Είναι αναγκαίο να υπάρχει ευρεία παροχή βοήθειας σε όλη τη διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής

γ. Η δημιουργία συνασπισμού χορηγών καθώς και η αντιμετώπιση της αντίστασης

Οι βασικοί υποστηρικτές της αλλαγής πρέπει να εργαστούν αποδοτικά προκειμένου να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν την ομάδα ατόμων που θα υποστηρίξει την πραγματική υλοποίηση της μεταρρύθμισης. Η επίτευξη αυτού μπορεί να πραγματοποιηθεί με την αντιμετώπιση της αντίστασης (Burtea & Hurloiu, 2013).

Κατά τις διάφορες φάσεις υλοποίησης της αλλαγής, οι χορηγοί είναι υπεύθυνοι να αναζητήσουν βοήθεια από τους διευθυντές καθώς και από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Για να πραγματοποιηθούν σημαντικές αλλαγές σε ένα μεγάλο αριθμό τμημάτων, απαιτείται η ολοκλήρωση αυτού του καίριου βήματος.

Εξίσου αναγκαίο είναι να διασφαλιστεί η διατήρηση ανοιχτών γραμμών επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, οι οποίοι πρέπει να κατανοήσουν το σκεπτικό που προκαλεί τις αλλαγές που γίνονται στην κορυφή, ανεξάρτητα από το αν αυτές αφορούν ολόκληρο ή ένα συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού (Burtea & Hurloiu, 2013).

Δεδομένου ότι τα στελέχη αποτελούν την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας ευρισκόμενοι στα ανώτατα επίπεδα μιας εταιρείας, είναι υποχρεωμένοι να κοινοποιούν την ανάγκη αλλαγής και τις συνέπειες της καθυστερημένης εφαρμογής της.

Κάθε επιχείρηση που είναι δεσμευμένη στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, πρέπει να προσαρμόζεται κατάλληλα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες για να επιτευχθούν οι στόχοι της. Κάθε τεχνική που εφαρμόζεται για την πραγματοποίηση μιας αλλαγής αποτελείται από το σημείο εκκίνησης καθώς και από την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της.

Όσοι έχουν την ευχέρεια να εκτελέσουν με επιτυχία βελτιώσεις επί του συστήματος είναι υπεύθυνοι για την οργανωτική και για την ατομική ανάπτυξη των άλλων. Σε κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εφαρμογής των αλλαγών, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση σχετικά με την επίδραση της σε κάθε μέλος του οργανισμού.

Οι άνθρωποι είναι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού και συγχρόνως η πιθανότερη υποχρέωση αλλαγής. Η αλλαγή εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους της. Τα περισσότερα άτομα θεωρούν ότι η μετάβαση από τη μια κατάσταση στην άλλη συνοδεύεται από την απώλεια κάποιου σημαντικού στοιχείου, επομένως η αβεβαιότητα που έχει επικρατήσει για τις επικείμενες αλλαγές δύναται να προκαλέσει έντονα συναισθήματα (Burtea & Hurloiu, 2013).

Όλοι όσοι υπάρχει το ενδεχόμενο να επηρεαστούν από τις αλλαγές, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων και οποιοιδήποτε άλλοι, θα πρέπει να είναι άμεσα ενήμεροι για αυτές.

Τα άτομα ενδέχεται να παρακινηθούν για την αποδοχή της αλλαγής, εφόσον ενημερώνονται και συμβουλεύονται έγκαιρα, ενώ η διαδικασία υλοποίησης είναι στη φάση του σχεδιασμού. Θα υπάρξει μια διευρυμένη σειρά από μεθόδους με τις οποίες τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να λάβουν μέρος στην αλλαγή.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους πλήρη ενημέρωση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης και επιπλέον να έχουν την δυνατότητα συχνής παροχής πληροφοριών και ανατροφοδότησης σε κάθε φάση. Πρέπει να υπάρξει σχετική μέριμνα για την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων για τις αλλαγές και τις επιπτώσεις τους και να παρασχεθεί βοήθεια προς τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επίτευξη των στόχων τους.

Είναι καίριας σημασίας η συμπερίληψη σημαντικών ενδιαφερόμενων μερών στην ανάλυση ζητημάτων και στην ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων. Το κίνητρο και η προσαρμοστικότητα αποτελούν δύο βασικούς παράγοντες με μεγάλη συμβολή στην αποτελεσματική επικοινωνία (Gill, 2002).

Αν τα μέλη του οργανισμού είναι πεπεισμένα ότι οι αλλαγές θα προωθήσουν την βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού, η εφαρμογή της αλλαγής θα καταστεί πιο επιτυχημένη και θα έχει την υποστηριχθεί από μεγαλύτερο αριθμό μελών. Σε ένα ιδανικό περιβάλλον, ο κάθε ενδιαφερόμενος θα κερδίσει οφέλη από την εφαρμογή πειθαρχίας στην διαχείρισης της αλλαγής.

Είναι σημαντικό να υποστηριχθεί η συζήτηση σχετικά με τη χρησιμότητα και την ανάγκη των αλλαγών που υλοποιούνται. Η αναπαράσταση δεδομένων είναι μια μέθοδος που επιφέρει αποτελέσματα για την επικοινωνία της συνάφειας των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν στο πρόγραμμα.

Τα άτομα συχνά υιοθετούν ένα πρότυπο συμπεριφοράς που έχει τάση προς την κατεύθυνση της αποφυγής προβλημάτων και της ανάπτυξης πιο αποτελεσματικών μεθόδων για την επίτευξη των ίδιων στόχων. Οι άνθρωποι από τη φύση τους τείνουν να αντιστέκονται στην αλλαγή της συμπεριφοράς τους, ακόμη και όταν τους δίνεται μια ιδέα που φαινομενικά είναι καλή. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι δεν έχει σημασία, αν κάποιος είναι ή όχι αντίθετος στην αλλαγή (Gill, 2002).

Αυτό δεν μειώνει σε καμία περίπτωση την αξία τους ούτε λειτουργεί περιοριστικά στην έκφραση των απόψεών τους. Είναι μια φυσιολογική

αντίδραση στις αβεβαιότητες που συνοδεύουν την εφαρμογή κάθε είδους αλλαγής. Μετά την εφαρμογή οποιασδήποτε νέας τεχνικής, είναι αναγκαία η ύπαρξη μιας φάσης αξιολόγησης. Είναι σημαντικό να εφαρμοστεί η χρήση ενός μετρητή σύγκρισης, προκειμένου να καθοριστεί ο βαθμός βελτίωσης που θα επιτευχθεί από τις αλλαγές που έχουν προταθεί.

Ένα "δείγμα αλλαγής" αποτελεί ένα υποσύνολο των επιλογών υλοποίησης και των λύσεων που είναι υπό εξέταση, από έναν οργανισμό. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τον προσδιορισμό του τρόπου αντίδρασης των εργαζομένων στις αλλαγές και του βαθμού υποστήριξης της διοίκηση σε αυτές. Η χρήση προσωπικού από το τμήμα της εταιρίας που λειτουργεί υποστηρικτικά προς την αλλαγή, θα αυξήσει την πιθανότητα επιτυχίας στην εφαρμογή της αλλαγής.

Η πρακτική της "δοκιμής των νερών" προτού λάβει χώρα η πλήρης δέσμευση σε μια νέα στρατηγική, μπορεί να αποκαλύψει πιθανές δυσκολίες και να παρουσιάσει μια εικόνα για τη λειτουργία του οργανισμού και των εργαζομένων του. Δείγματα εφαρμογών τροποποιήσεων υπάρχει το ενδεχόμενο να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες και δεδομένα που μπορεί να συμβάλλουν στην ενημέρωση ή αν είναι απαραίτητο και στην αναθεώρηση της στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί για την πλήρη εφαρμογή των αλλαγών (Gill, 2002).

Τα μέλη του οργανισμού και άλλοι ενδιαφερόμενοι πρέπει να ενημερωθούν για το λόγο που προκάλεσε την αλλαγή του δείγματος αίτησης. Κατά κανόνα στη πλειονότητα των περιπτώσεων, ο πρωταρχικός σκοπός ενός πιλοτικού έργου είναι η αξιολόγηση και η σύγκριση διάφορων στρατηγικών εφαρμογής για μια νέα πολιτική ή διαδικασία. Επίσης δεν θα πρέπει να επιδρά, στην αρχική επιλογή εφαρμογής βελτιώσεων.

Αφού ολοκληρωθεί η εκτέλεση του δείγματος του έργου, ένα ολοκληρωμένο πακέτο που θα συμπεριλαμβάνει τα σχέδια, τα δεδομένα, τις λύσεις και την τεχνογνωσία του έργου θα πρέπει να αποσταλεί σε όλους τους ενδιαφερόμενους και το προσωπικό. Εφόσον στην αξιολόγηση που δοθεί στη δημοσιότητα αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στην επέκταση, τότε μπορεί να αποτελέσει πρότυπο για την εφαρμογή αλλαγών εντός του οργανισμού.

Η αξιολόγηση είναι συμφέρουσα για όλες τις μορφές αλλαγών ενώ η δημοσίευση των πορισμάτων της αξιολόγησης και των συμπερασμάτων που αντλήθηκαν έχει ως αποτέλεσμα, οι αλλαγές να βρεθούν στο επίκεντρο της προσοχής όλων των υπαλλήλων. Η ανάλυση του τρόπου αντίδρασης μιας ομάδας σε μια σειρά από φαινομενικά μικρότερης σημασίας αλλαγές, παρουσιάζει μια εικόνα για το πώς ένας οργανισμός λειτουργεί και προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες.

Κατά την διενέργεια της επανεξέτασης, θα πρέπει να εντοπιστούν τροποποιήσεις που θα λειτουργήσουν προς όφελος της λειτουργίας αλλά και των ενδιαφερόμενων μερών της εταιρίας (Gill, 2002).

Κεφάλαιο 4

Έρευνα και Μεθοδολογία

4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιαστούν οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι τεχνικές που εφαρμόστηκαν στην πραγματοποιηθείσα έρευνα. Ειδικότερα γίνεται αναφορά στην φιλοσοφία, στον σχεδιασμό της έρευνας, στον τρόπο συλλογής δεδομένων και στα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, στο προφίλ των συμμετεχόντων αλλά και στη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

Η φιλοσοφία έρευνας σχετίζεται με την ανάπτυξη νέων γνώσεων σε έναν συγκεκριμένο τομέα, ενώ περιέχει σημαντικές παραδοχές για τον τρόπο που βλέπει ο ερευνητής τον κόσμο, στηρίζοντας την ερευνητική στρατηγική και τις μεθόδους που στοχεύουν στην εξεύρεση σχέσεων μεταξύ φυσικών και κοινωνικών φαινομένων.

Το πιο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λαμβάνετε υπόψη είναι η Ερευνητική Ερώτηση. Ακολουθεί η δημιουργία ερευνητικής στρατηγικής για τη συλλογή δεδομένων, ενώ αναπτύσσονται υποθέσεις βασισμένες στην υπάρχουσα θεωρία (Θετική Επιστημολογία). Στη συνέχεια εξετάζεται ο ρόλος των υποθέσεων αυτών, για τον τρόπο που η έρευνα θα μας κατευθύνει σε σημαντικές αλλαγές σύμφωνα πάντα με τις δικές μας αξίες. Σε μία έρευνα το πιο σημαντικό ζήτημα είναι το πόσο καλά ο ερευνητής είναι σε θέση να σκεφτεί τις φιλοσοφικές επιλογές και να τις υπερασπιστεί, σε σχέση με εναλλακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν. (Saunders, et al.,2009).

Σύμφωνα με τον (Saunders, et al., 2009), ο ακριβής προσδιορισμός των ερευνητικών προβλημάτων αποτελεί το πιο κρίσιμο στάδιο στη διαδικασία έρευνας διότι πρέπει να καθορίσει τις πληροφορίες που απαιτούνται, ώστε να αναδειχθούν οι ευκαιρίες και να διευθετηθούν τα προβλήματα. Τα ερωτήματα στα οποία εστιάζεται η έρευνα, επιδρούν στον καθορισμό των δεδομένων που χρειάζονται για την εύρεση των πιθανών λύσεων και την αποφυγή άσκοπης συλλογής στοιχείων. Το δείγμα των ερωτηθέντων απασχολείται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών, σε βιοτεχνίες και βιομηχανίες οι οποίοι καταλαμβάνουν θέσεις κατώτερων και μεσαίων στελεχών στην ιεραρχική πυραμίδα των εταιριών.

Ο σχεδιασμός έρευνας (Creswell, 2014) αποτελεί κρίσιμο στάδιο κατά τη διεξαγωγή του ερευνητικού έργου καθώς μέσω αυτού προσδιορίζονται οι κατάλληλες διαδικασίες για το συγκεκριμένο πρόβλημα, καθορίζονται τα στοιχεία και δεδομένα που ενδιαφέρουν οι πηγές απόκτησής τους όπως και η συλλογή και το είδος των αναλύσεων που θα επακολουθήσουν. Στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκε η ποσοτική ανάλυση που χρησιμοποιείται κυρίως στις φυσικές επιστήμες. Σκοπός της είναι η κατανόηση, η διερεύνηση και η επεξήγηση των φαινομένων με χρήση αριθμητικών δεδομένων, στατιστικών μεθόδων, μαθηματικών μοντέλων και υπολογισμών ενώ αποτελεί και μοντέλο του τύπου «Αίτιο- Αποτέλεσμα» απαντώντας στα ερωτήματα «Πώς» και «Γιατί». (Creswell, 2014)

Όσον αφορά στη μεθοδολογία έρευνας, ορίστηκε η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για την συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων και αυτή είναι το ερωτηματολόγιο. Καθορίστηκε ποιοί θα είναι το δείγμα της έρευνας, ποια άτομα θα συμμετέχουν όπως και ο τρόπος επεξεργασίας των στοιχείων. Μετέπειτα ταξινομήθηκαν κατάλληλα τα στοιχεία, ελέγχθηκαν, επεξεργάστηκαν με

αποτελεσμα να προκύψουν τα αποτελέσματα που οδήγησαν στα συμπεράσματα της έρευνας.

Η στρατηγική μεθοδολογία έρευνας που κρίθηκε κατάλληλη για την παρούσα διατριβή είναι η μελέτη περίπτωσης. Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μία μέθοδο επιστημονικής αναζήτησης και ορίζεται ως εξής: Είναι μία στρατηγική για την πραγματοποίηση έρευνας που περιλαμβάνει εμπειρική διερεύνηση ενός συγκεκριμένου σύγχρονου φαινομένου, στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής χρησιμοποιώντας πολλές πηγές δεδομένων (Robson, 2002).

Η συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιείται για να ερευνησει τα αποτελέσματα ενός φαινομένου ή μιας κατάστασης, καθώς και για την επιβεβαίωση ενός αληθινού και σύγχρονου γεγονότος, χωρίς να επέλθει αλλοίωση των ουσιαστικών χαρακτηριστικών των πραγματικών γεγονότων (Robson, 2002). Η έρευνα διήρκεσε ένα εξάμηνο και αφορούσε σε δώδεκα επιχειρήσεις βιομηχανίες, βιοτεχνίες και εταιρίες παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας (Νομοί Φθιώτιδας και Βοιωτίας).

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο, αποτελεί μία ευρέως διαδεδομένη και εύκολη τεχνική συλλογής μεγάλου όγκου δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα και με μειωμένο οικονομικό κόστος λόγω της δυνατότητας ηλεκτρονικής διάθεσής του (Saunders, et al., 2009). Συνεπώς είναι εφικτή η συλλογή απαντήσεων από ένα δείγμα, που προηγείται της ποσοτικής ανάλυσης. Τα δεδομένα που χρειαζόμαστε, θα πρέπει να είναι ακριβή, προκειμένου να απαντηθούν οι ερευνητικές ερωτήσεις και κυρίως για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα μέσο συλλογής δεδομένων, στο οποίο οι άνθρωποι που αποτελούν το δείγμα καλούνται να απαντήσουν γραπτώς σε μια σειρά από ερωτήσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα (Cohen, et al, 2007). Ο ερευνητής μπορεί να αναφέρει οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, το οποίο μπορεί να απαντηθεί ανώνυμα. Επίσης, θα πρέπει με τις κατάλληλες ερωτήσεις να παροτρύνει τους συμμετέχοντες στη λήψη ειλικρινών απαντήσεων με στόχο την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Βασικό ενδιαφέρον για κάθε ερευνητή κατά την διεξαγωγή έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου, αποτελεί η ανακάλυψη και κατανόηση της σκέψης κάθε

ερωτώμενου, οι οποίες με τη σειρά τους συγκρίνονται και ομαδοποιούνται (Cohen, et al, 2007).

Τα δεδομένα μετά τη συλλογή τους πρέπει να επεξεργαστούν, να αναλυθούν και στη συνέχεια να εξαχθούν λογικά συμπεράσματα. Υπάρχει η προετοιμασία των δεδομένων προς ανάλυση, η εκτέλεση της ανάλυσης δεδομένων, η αναφορά των αποτελεσμάτων καθώς και η συζήτηση των κυριότερων αποτελεσμάτων. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την επαλήθευση ή μη των βασικών υποθέσεων της έρευνας σύμφωνα με την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης (Creswell, 2012).

Κάθε ερευνητική μελέτη περιέχει ατέλειες διότι ανάλογα με τον τρόπο που θα τεθεί η ερώτηση, μπορούν να δοθούν ποικίλες απαντήσεις οδηγώντας σε λανθασμένα συμπεράσματα, επομένως υφίστανται κάποιοι περιορισμοί στην έρευνα (Saunders, et al.,2009). Στην συγκεκριμένη έρευνα, οι ερωτώμενοι συμμετείχαν εποικοδομητικά απαντώντας σε μεγάλο βαθμό με ειλικρίνεια.

Ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν στην ερευνητική διαδικασία είναι η αξιοπιστία, η εγκυρότητα, η ηθική και η δεοντολογία της έρευνας. Η αξιοπιστία της έρευνας: Αναφέρεται στον μεθοδολογικό σχεδιασμό μέσω της ισχύς του καθώς και στις τεχνικές συλλογής και ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων. Επίσης απαντά στο πως αυτός ο σχεδιασμός και τα συγκεκριμένα δεδομένα οδηγούν σε σημαντικά ευρήματα (Saunders, et al.,2009). Σημαντικό ρόλο στην αξιοπιστία της έρευνας αποτέλεσε ο περιορισμός των τεσσάρων απειλών που λειτουργούν εις βάρος της δηλαδή: η λήψη απαντήσεων ερωτηματολογίου σε ουδέτερο χρόνο, η ειλικρίνεια των ερωτώμενων, η δομή και οι ξεκάθαρες ερωτήσεις και τέλος η ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του ερευνητή (Robson, 2002).

Η εγκυρότητα της έρευνας αφορά στο αν τα ευρήματα είναι αληθινά και αντιστοιχούν στην έννοια που προσπαθούν να μετρήσουν. Επομένως ελέγχεται αν η σχέση μεταξύ της έννοιας και των δεικτών είναι πραγματική. Η διαπίστωση της εγκυρότητας της συγκεκριμένης έρευνας έγινε από τους συμμετέχοντες δίνοντάς τους τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου (Saunders, et al.,2009).

Οι όροι της ηθικής και της δεοντολογίας εμπεριέχουν ένα σύνολο κανόνων, οι οποίοι ρυθμίζουν τη σχέση των ερευνητών με τους υπόλοιπο κόσμο που σχετίζεται με την έρευνα. (Saunders, et al.,2009). Η συλλογή των πληροφοριών συνοδεύεται: Από την ελεύθερη και συναινετική συμμετοχή των ερωτώμενων, από την ελεύθερη πρόσβαση στην συλλογή δεδομένων, από την προστασία έναντι οποιασδήποτε βλάβης, από την διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και από την δημοσίευση των αποτελεσμάτων.

Επισημαίνουμε το γεγονός ότι οι αριθμητικές αναπαραστάσεις των δεδομένων και των στοιχείων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την απεικόνιση του

αποτελέσματος. Τα πρότυπα ποσοτικής έρευνας είναι αμερόληπτα, περιεκτικά και συχνά ερευνητικά. Η χρήση αυτής της μεθόδου δίνει στατιστικά και αντικειμενικά ευρήματα.

Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη περίπτωσης, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με το πως συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι αλλά και πως διαχειρίζονται οι μάνατζερς την αλλαγή.

Για τη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα IBM SPSS, μέσω του οποίου εξήχθησαν τα στατιστικά αποτελέσματα της έρευνας.

4.1.1. Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης καλείται να δώσει απαντήσεις στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στη διαχείριση της αλλαγής;
2. Ποια είναι η συμβολή του ρόλου των μάνατζερς στη διαχείριση της αλλαγής;

4.1.2. Ερευνητικά εργαλεία και δείγμα

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο καταχωρήθηκε στις Φόρμες Google και διανεμήθηκε διαδικτυακά σε όλους τους συμμετέχοντες προς απάντηση.

Τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν ερωτήσεις κλειστού τύπου, ενώ για την πλειονότητα των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα αξιολόγησης Likert (καθόλου – πάρα πολύ).

Το δείγμα των συμμετεχόντων ανήλθε σε 126 άτομα ($N = 126$), εκ των οποίων, το 100% απάντησε το σύνολο των απαντήσεων.

Κεφάλαιο 5

Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Έρευνας

5.1. Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα, που προέκυψαν από την επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου που έδωσαν οι εργαζόμενοι στα πλαίσια της έρευνας. Με την ποσοτική ανάλυση έχουμε αναλυτική περιγραφή των δεδομένων της έρευνας και στη συνέχεια προβαίνουμε στην εξαγωγή συμπερασμάτων (Saunders et al 2009). Με άλλα λόγια θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από την συγκέντρωση, κωδικοποίηση και στατιστική ανάλυση των δεδομένων, που προέκυψαν από την συλλογή των ερωτηματολογίων.

Στο πρώτο σκέλος θα αναλυθούν τα δημογραφικά στοιχεία, ενώ στο δεύτερο σκέλος θα αναλυθούν τα στατιστικά στοιχεία. Στην έρευνα συμμετείχαν 126 εργαζόμενοι από 12 εταιρίες, όλοι τους κατώτερα και μεσαία στελέχη εταιριών με διάφορους τίτλους σπουδών καθώς και με μεγάλο εύρος όσον αφορά στα χρόνια εργασιακής εμπειρίας, οι οποίοι κατά την διάρκεια του εργασιακού τους βίου έχουν κληθεί να διαχειριστούν αλλαγές. Οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 16 ερωτήσεις κλειστού τύπου με στόχο την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την διαχείριση της αλλαγής από την πλευρά των εργαζομένων καθώς και για τον ρόλο των μάνατζερς στη διαχείριση και αφομοίωση της αλλαγής.

Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν με e-mail, αφού είχαν καταχωρηθεί μέσω της χρήσης της φόρμας που παρέχει το Google Forms. Όταν συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι, ακολούθησε η ποσοτική ανάλυση και ειδικότερα η στατιστική ανάλυση με χρήση του προγράμματος IBM SPSS. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης αναλύθηκαν και σχολιάστηκαν διεξοδικά, έτσι ώστε να ερμηνευτεί με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια η στάση των εργαζομένων και ο ρόλος των μάνατζερς. Για την ευχερέστερη κωδικοποίηση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων, παρατίθενται γραφικές παραστάσεις με την μορφή γραφημάτων πίτας και ιστογραμμάτων.

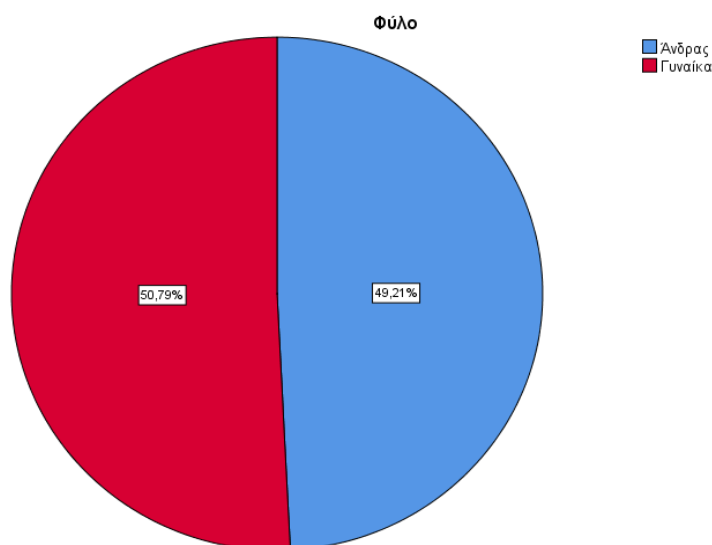
Η εργασία ολοκληρώθηκε με την προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων, που θα παρέχουν στοιχεία για όλο το εύρος της έρευνας και για την σύνδεσή της με το θεωρητικό μέρος της εργασίας.

5.2. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Στο παρόν υποκεφάλαιο, αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

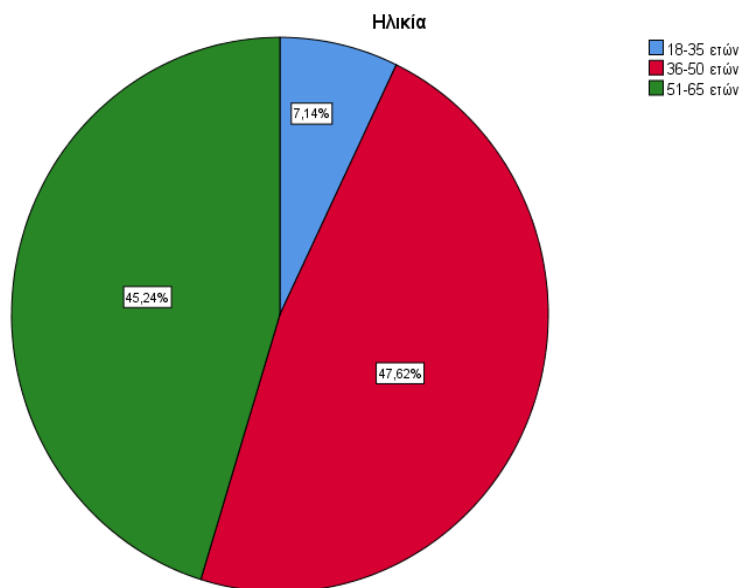
Όπως αποτυπώνεται στην Εικόνα 1, από το δείγμα των 126 συμμετεχόντων, το 50,79% είναι γυναίκες, ενώ το 49,21% είναι άνδρες.

Εικόνα 1. Φύλο συμμετεχόντων



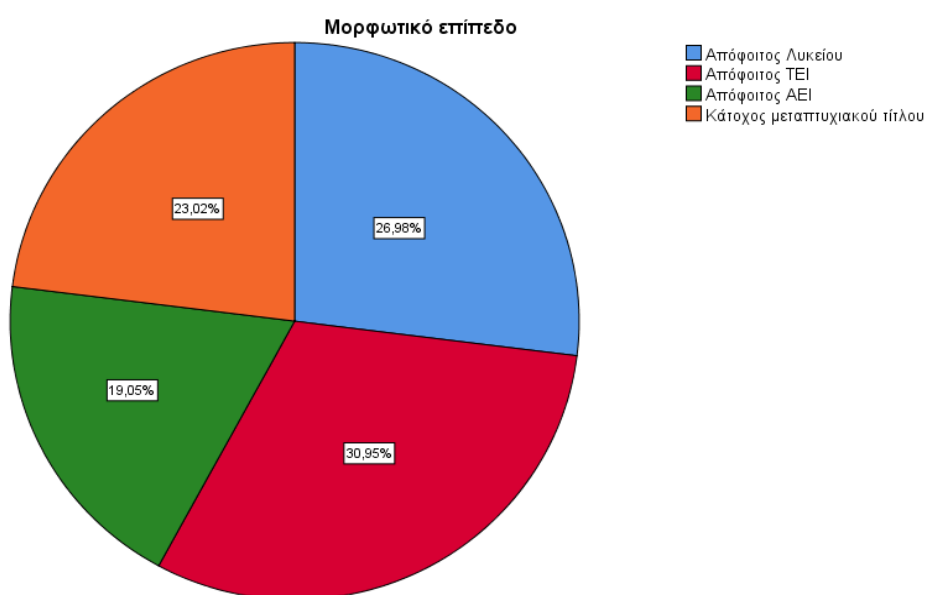
Σχετικά με την ηλικιακή κατηγορία, στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες, το 47,62% ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 36-50 ετών, το 45,24% ανήκει στην κατηγορία των 51-65 ετών, ενώ μόλις το 7,14% ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 18-35 ετών.

Εικόνα 2. Ηλικία συμμετεχόντων



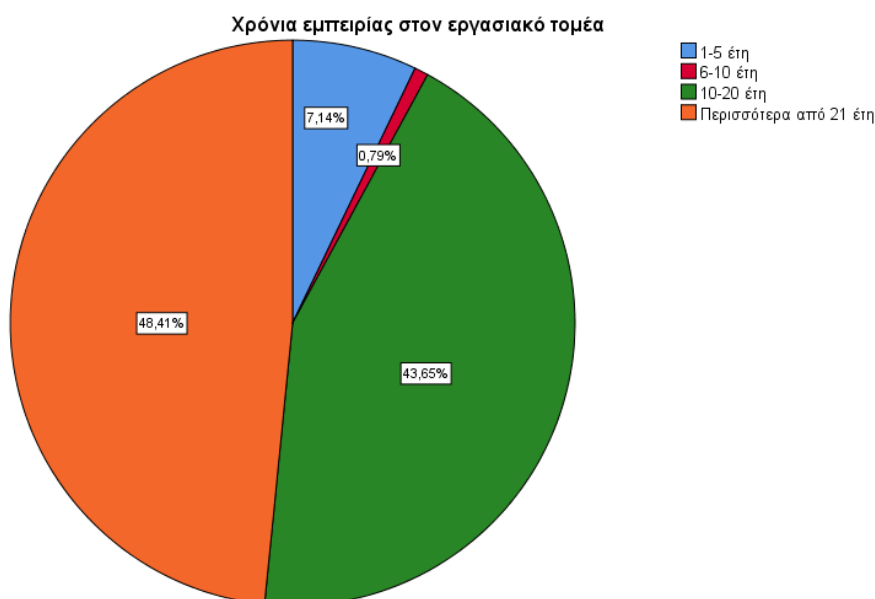
Από το κυκλικό διάγραμμα της Εικόνας 3, προκύπτουν τα στατιστικά στοιχεία του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ειδικότερα προκύπτει ότι το 19,05% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 23,02% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ το 30,95% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και το 26,96% είναι απόφοιτοι λυκείου.

Εικόνα 3. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων



Με βάση την Εικόνα 4, προκύπτει ότι το 48,41% των συμμετεχόντων έχει εμπειρία στον εργασιακό τομέα περισσότερα από 21 έτη, το 43,65% έχει εμπειρία 10-20 έτη, το 7,14% έχει εμπειρία από 1-5 έτη και ένα πολύ μικρό ποσοστό έχει εμπειρία 6-10 έτη.

Εικόνα 4. Χρόνια εμπειρίας στον εργασιακό τομέα



5.3. Ανάλυση στατιστικών αποτελεσμάτων

Στην παρούσα ανάλυση, πραγματοποιήθηκε μελέτη και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση.

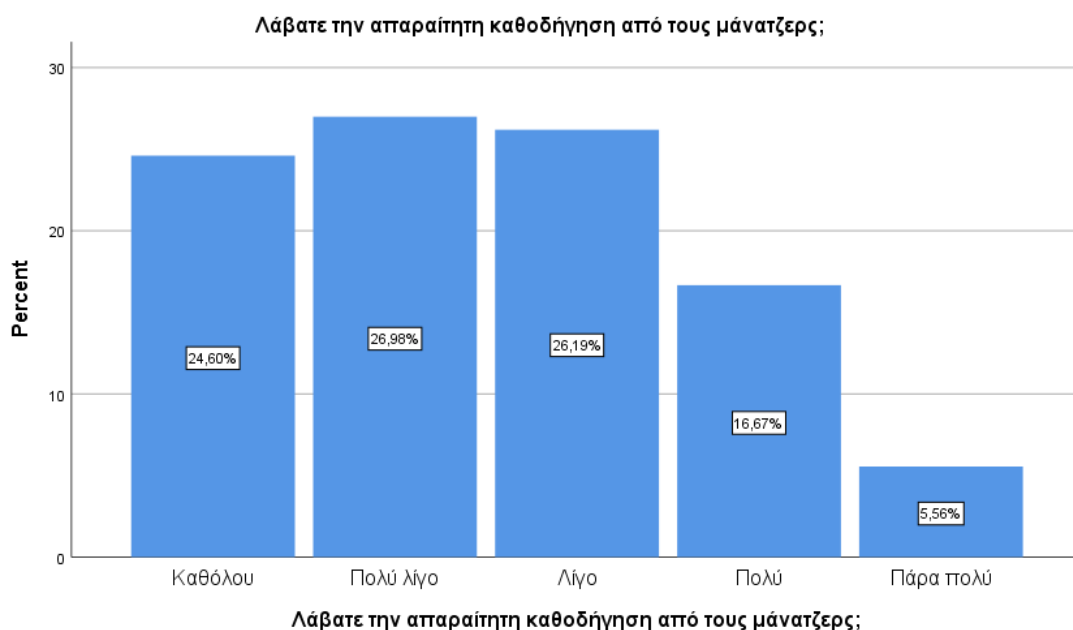
Με βάση το Γράφημα 1 και τη δυσκολία που αντιμετώπισαν οι εργαζόμενοι κατά τη διαδικασία της μετάβασης – αλλαγής σε έναν οργανισμό, το 34,92% απάντησε πως ήταν πολύ λίγο δύσκολη, ενώ το 27,78% πως ήταν λίγο δύσκολη. Το 18,25% των συμμετεχόντων απάντησε πως δεν ήταν καθόλου δύσκολη, ενώ το 17,46% απάντησε πως ήταν πολύ δύσκολη και μόνο το 1,59% των συμμετεχόντων απάντησε πως η αλλαγή ήταν πάρα πολύ δύσκολη.

Γράφημα 1. Δυσκολία στη μετάβαση - αλλαγή



Σύμφωνα με το Γράφημα 2, που αφορά στην καθοδήγηση που έλαβαν οι εργαζόμενοι από τους μάνατζερς, τα αποτελέσματα είχαν διασπορά, αφού κυμάνθηκαν σε υψηλά επίπεδα τα αποτελέσματα όπου οι συμμετέχοντες δεν έλαβαν καθόλου καθοδήγηση ή έλαβαν από πολύ λίγο έως λίγο. Αντίθετα, χαμηλά ήταν τα ποσοστά που έλαβαν από πολύ έως πάρα πολύ την απαραίτητη καθοδήγηση από τους μάνατζερς.

Γράφημα 2. Καθοδήγηση από τους μάνατζερ



Στο Γράφημα 3, αποτυπώθηκε η δυσκολία που αντιμετώπισαν οι εργαζόμενοι κατά την αφομοίωση της αλλαγής. Αναλυτικότερα, ήταν αρκετά υψηλά τα ποσοστά που θεώρησαν ότι η αφομοίωση της αλλαγής ήταν από πολύ λίγο έως λίγο δύσκολη, αντιπροσωπεύοντας το 57,14% του δείγματος, ενώ το 21,43% δεν θεώρησε καθόλου δύσκολη την αφομοίωση της αλλαγής. Από το συνολικό δείγμα, το 15,08% χαρακτήρισε την αφομοίωση της αλλαγής πολύ δύσκολη και μόλις το 6,35% θεώρησε την αλλαγή πάρα πολύ δύσκολη.

Γράφημα 3. Δυσκολία στην αφομοίωση της αλλαγής



Στο Γράφημα 4, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν ο μάνατζερ καλλιέργησε το αίσθημα της ομαδικότητας. Τα αποτελέσματα δεν ήταν ενθαρρυντικά, καθώς το 42,86% απάντησε πως ο μάνατζερ δεν καλλιέργησε καθόλου το αίσθημα της ομαδικότητας.

Το 19,05% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο μάνατζερ καλλιέργησε πολύ λίγο το αίσθημα της ομαδικότητας και το 19,84% απάντησε ότι ο μάνατζερ καλλιέργησε λίγο το αίσθημα της ομαδικότητας.

Από το σύνολο του δείγματος, μόλις το 17,46% απάντησε ότι ο μάνατζερ καλλιέργησε σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα της ομαδικότητας, ενώ το 0,79%, μην αγγίζοντας ούτε το 1% του συνόλου απάντησε ότι ο μάνατζερ καλλιέργησε πάρα πολύ το αίσθημα της ομαδικότητας.

Γράφημα 4. Καλλιέργεια της ομαδικότητας από τον μάνατζερ



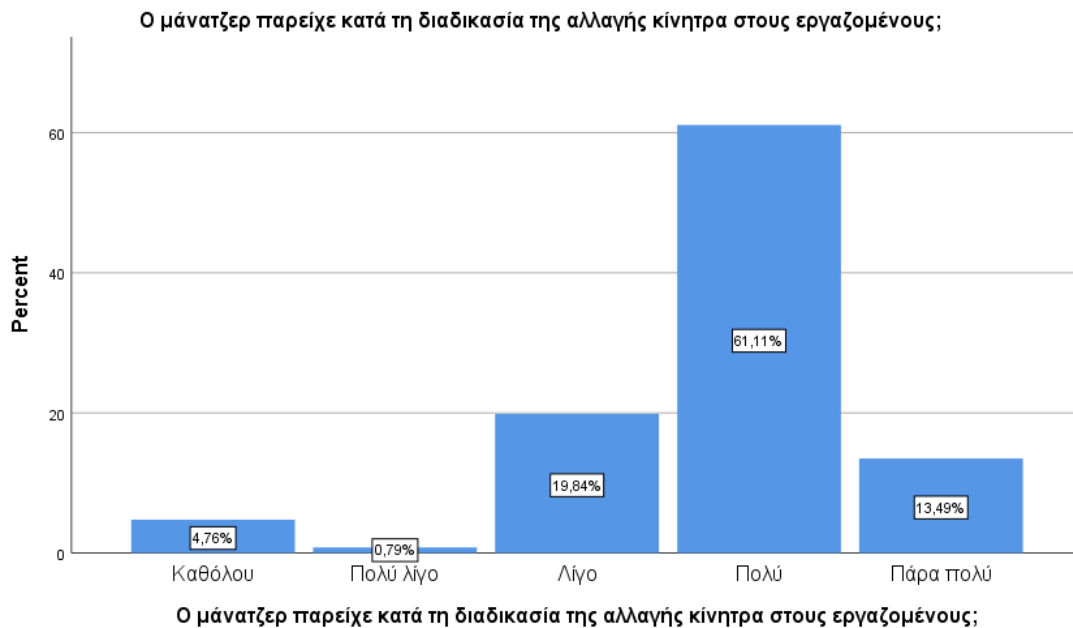
Στο Γράφημα 5, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με το αν η ομάδα αποδέχθηκε ως σύνολο την αλλαγή. Το 40,48% απάντησε ότι η ομάδα αποδέχθηκε σε μεγάλο βαθμό την αλλαγή ως σύνολο, ενώ το 12,70% απάντησε ότι η ομάδα αποδέχθηκε σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό την αλλαγή. Το 22,22% των συμμετεχόντων απάντησε ότι η ομάδα αποδέχθηκε λίγο την αλλαγή, ενώ το 18,25% απάντησε ότι η ομάδα αποδέχθηκε πολύ λίγο την αλλαγή. Τέλος, μόλις το 6,35% απάντησε ότι η ομάδα δεν αποδέχθηκε ως σύνολο καθόλου την αλλαγή.

Γράφημα 5. Αποδοχή της αλλαγής από την ομάδα



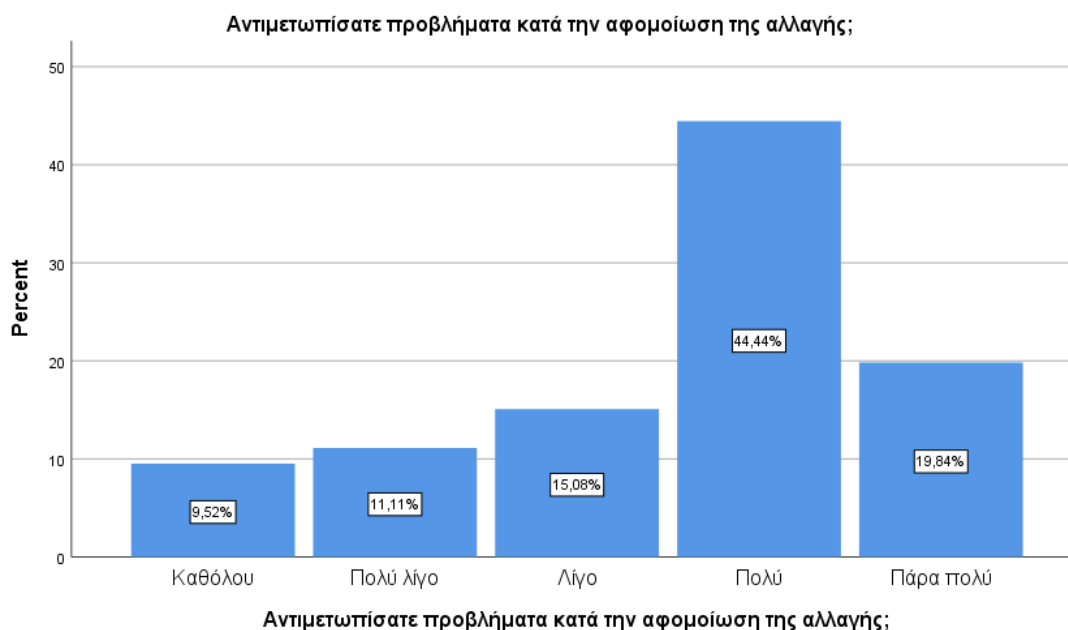
Αντίστοιχα στο Γράφημα 6, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν εάν ο μάνατζερ παρείχε κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής κίνητρα στους εργαζομένους για να τους παρακινήσει. Η πλειοψηφία, που συγκέντρωσε ποσοστό της τάξης του 61,11% απάντησε ότι τους προσέφερε κίνητρα ο μάνατζερ κατά τη διαδικασία της αλλαγής σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 13,49% απάντησε ότι ο μάνατζερ τους παρείχε κίνητρα σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.

Γράφημα 6. Παροχή κινήτρων στους εργαζομένους από τον μάνατζερ



Επιπλέον, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν αν ήρθαν αντιμέτωποι με προβλήματα κατά τη διαδικασία της αφομοίωσης της αλλαγής. Όπως προκύπτει από το Γράφημα 7, το 44,44% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αντιμετώπισαν σε μεγάλο βαθμό προβλήματα και το 19,84% απάντησε ότι αντιμετώπισαν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό προβλήματα. Σε μικρότερα ποσοστά απάντησαν από λίγο έως καθόλου.

Γράφημα 7. Εμφάνιση και αντιμετώπιση προβλημάτων κατά την αφομοίωση της αλλαγής

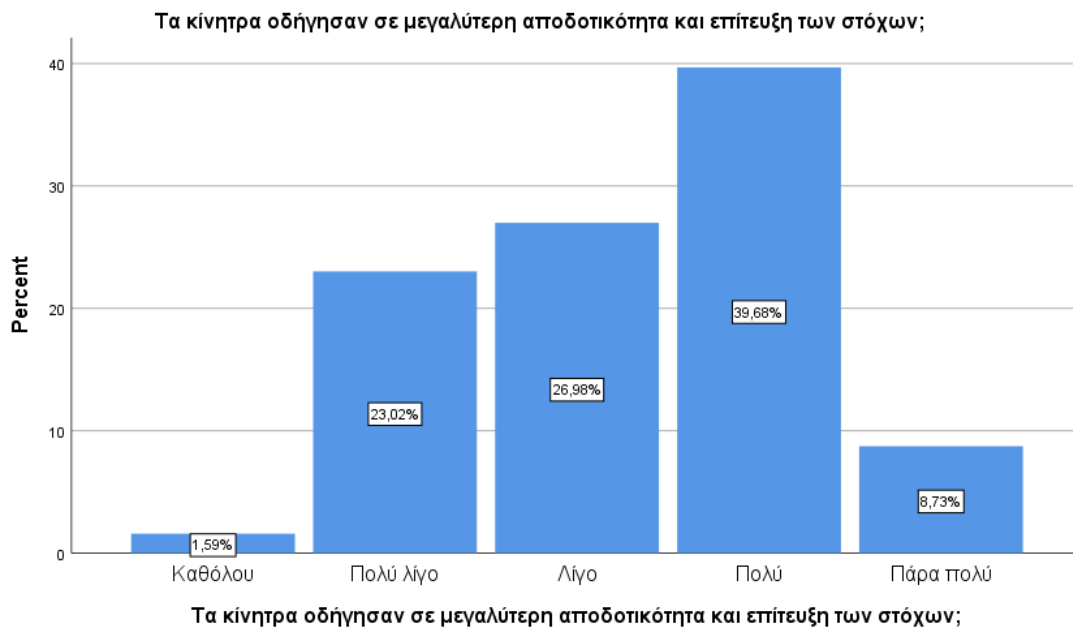


Ανάμεσα στις ερωτήσεις που τέθηκαν στους συμμετέχοντες της έρευνας, συμπεριλήφθηκε και το ερώτημα αν τα κίνητρα που δόθηκαν στους εργαζομένους οδήγησαν σε αύξηση της αποδοτικότητας και της επίτευξης των στόχων.

Το 39,68% απάντησε ότι τα κίνητρα οδήγησαν σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση της αποδοτικότητας και της επίτευξης των στόχων και το 8,73% απάντησε ότι οδήγησε σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό στην αύξηση της αποδοτικότητας και της επίτευξης των στόχων.

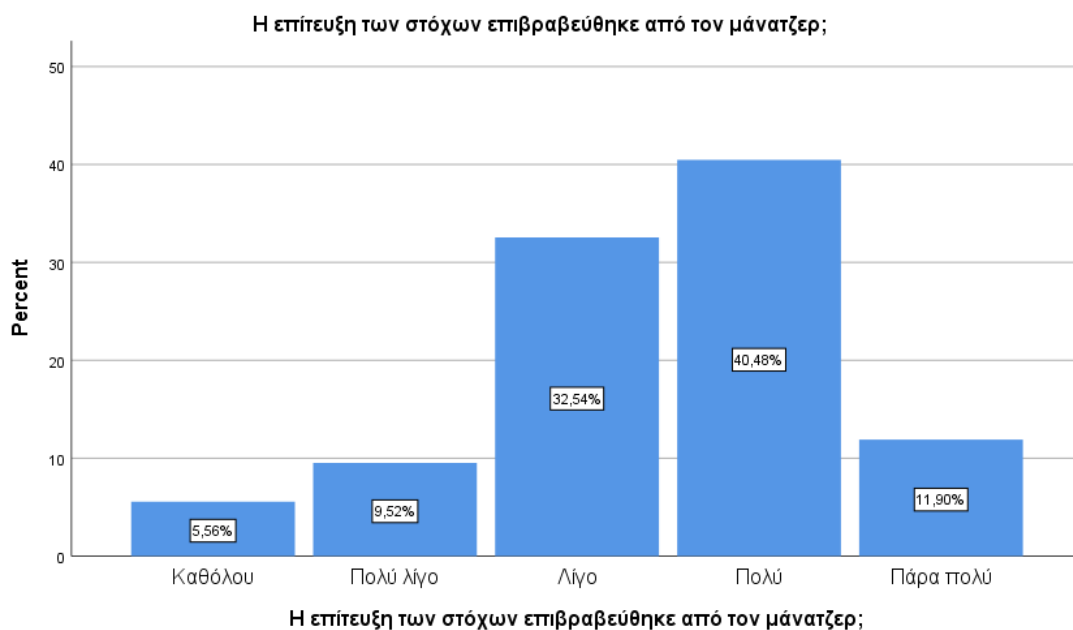
Αναφορικά με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες, το 23,02% απάντησε ότι συνέβαλε πολύ λίγο η παροχή κινήτρων, το 26,98% απάντησε ότι συνέβαλε λίγο η παροχή κινήτρων στην αύξηση της αποδοτικότητας και της επίτευξης των στόχων και μόλις το 1,59 % απάντησε καθόλου.

Γράφημα 8. Αποδοτικότητα και επίτευξη στόχων μέσω της παροχής κινήτρων



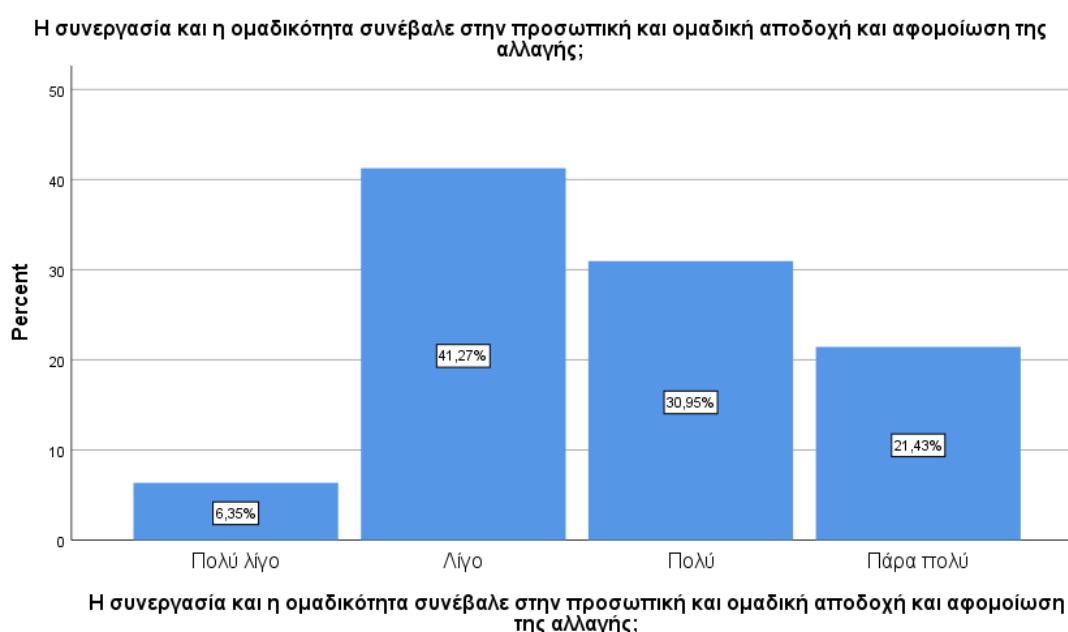
Όσον αφορά στο Γράφημα 9, αποτυπώθηκε ο βαθμός της επιβράβευσης των στόχων από τον μάνατζερ. Το 40,48% απάντησε ότι υπήρξε πολύ μεγάλη επιβράβευση, το 11,90% απάντησε ότι υπήρξε πάρα πολύ μεγάλη επιβράβευση και το 32,54% απάντησε ότι υπήρξε μικρή επιβράβευση. Από τις υπόλοιπες απαντήσεις προέκυψε ότι το 9,52% απάντησε ότι η επιβράβευση ήταν πολύ λίγη και μόνο το 5,56% απάντησε ότι δεν υπήρξε καθόλου επιβράβευση.

Γράφημα 9. Επιβράβευση της επίτευξης των στόχων από τον μάνατζερ



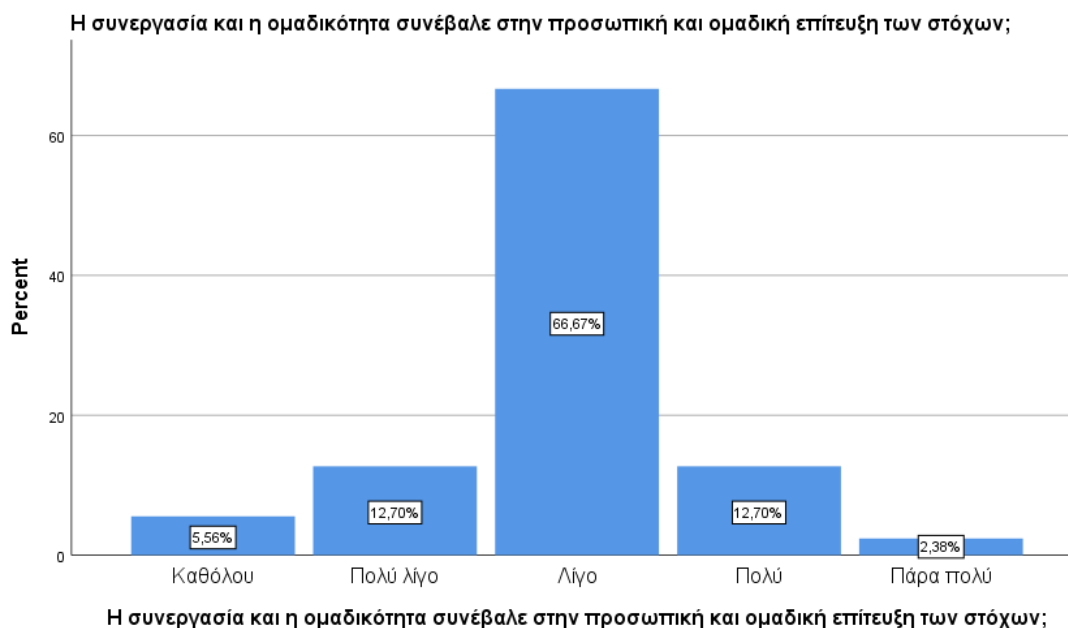
Στο Γράφημα 10, αποτυπώθηκαν τα ποσοστά σχετικά με τη συμβολή της συνεργασίας και της ομαδικότητας στην προσωπική και ομαδική αποδοχή και αφομοίωση της αλλαγής. Το υψηλότερο ποσοστό της τάξης του 41,27% απάντησε ότι η ομαδικότητα συνέβαλε λίγο στην προσωπική και ομαδική αποδοχή της αφομοίωσης της αλλαγής, ενώ το 30,95% απάντησε ότι συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό, το 21,43% απάντησε ότι συνέβαλε σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και μόνο το 6,35% απάντησε πολύ λίγο.

Γράφημα 10. Συμβολή της συνεργασίας και της ομαδικότητας στην ομαδική αποδοχή και αφομοίωση της αλλαγής



Στο Γράφημα 11, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα σχετικά με την συμβολή της συνεργασίας και της ομαδικότητας στην προσωπική και ομαδική επίτευξη των στόχων. Το μεγαλύτερο ποσοστό, της τάξης του 66,67% απάντησε ότι συνέβαλε λίγο, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό διαμοιράστηκε μεταξύ των άλλων απαντήσεων.

Γράφημα 11. Συμβολή της συνεργασίας και της ομαδικότητας στην προσωπική και ομαδική επίτευξη των στόχων



Στο Γράφημα 12, παρουσιάστηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων που ρωτήθηκαν αν θεωρούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαμόρφωσε το αναγκαίο υπόβαθρο για την αφομοίωση της αλλαγής. Το 46,03% των συμμετεχόντων απάντησε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαμόρφωσε λίγο το υπόβαθρο για την αφομοίωση των αλλαγών, ενώ το 41,27 % απάντησε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαμόρφωσε πολύ το υπόβαθρο για την αφομοίωση των αλλαγών.

Επιπλέον, το 11,11% απάντησε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαμόρφωσε πολύ λίγο το υπόβαθρο για την αφομοίωση των αλλαγών, ενώ μόλις το 1,59% απάντησε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαμόρφωσε πάρα πολύ το υπόβαθρο για την αφομοίωση των αλλαγών.

Γράφημα 12. Διαμόρφωση υπόβαθρου για την αφομοίωση των αλλαγών μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας



5.4. Συζήτηση αποτελεσμάτων

Στην παρούσα υποενότητα, θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, στην οποία συμπεριλήφθηκε το δείγμα 126 ατόμων.

Από το δείγμα, όπως αναφέρθηκε, το 50,79% είναι γυναίκες, ενώ το 49,21% είναι άνδρες, σχετικά με ότι αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, η πλειοψηφία είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, ΤΕΙ ή μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ το 26,98 % είναι απόφοιτοι λυκείου.

Με το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων να έχει εμπειρία από 10 έως και περισσότερα από 20 έτη, γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία έχει συμμετάσχει πολλές φορές στη διαδικασία της αλλαγής, της αφομοίωσής της, καθώς και της διαχείρισής της.

Όσον αφορά στη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της αλλαγής, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συνάντησε μικρές δυσκολίες στην διαδικασία της αλλαγής, ενώ αρκετοί είναι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι δεν αντιμετώπισαν καθόλου δυσκολίες στη διαδικασία της αλλαγής.

Με βάση τα αποτελέσματα, προκύπτει ότι δεν υπήρχε η απαιτούμενη καθοδήγηση από τους μάνατζερς και μάλιστα η πλειοψηφία των συμμετεχόντων την χαρακτήρισε από λίγο έως καθόλου σε ένα ποσοστό της τάξης του 77,77 %.

Όσον αφορά στις δυσκολίες, που αντιμετώπισαν οι εργαζόμενοι στην αφομοίωση της αλλαγής, η πλειοψηφία χαρακτήρισε τις δυσκολίες ως λίγες έως και ότι δεν υπήρχαν καθόλου δυσκολίες.

Όσον αφορά στον ρόλο του μάνατζερ στην διαχείριση της αλλαγής, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 42,86% παρατήρησε ότι ο μάνατζερ στη διαχείριση της αλλαγής δεν καλλιέργησε καθόλου το αίσθημα της ομαδικότητας.

Σχετικά με την αποδοχή της αλλαγής, το 40,48% των συμμετεχόντων αποδέχθηκε εύκολα την αλλαγή σε ομαδικό επίπεδο, ενώ σε ότι αφορά την παροχή κινήτρων από τον μάνατζερ, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι που τους δόθηκαν κίνητρα, επικρότησαν περισσότερο τη στάση και το ρόλο του μάνατζερ στη διαχείριση της αλλαγής, ενώ μεγαλύτερη ήταν και η αποδοτικότητα και η επίτευξη των στόχων, όταν αποδόθηκαν κίνητρα στους εργαζομένους για να τους παρακινήσουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Επίσης, η επιβράβευση της επίτευξης των στόχων θεωρείται ως μία αναγκαία συνθήκη για την αφομοίωση της αλλαγής, για την οποία είναι υπεύθυνος ο μάνατζερ.

Τέλος, εξίσου αναγκαία και απαραίτητη θεωρείται η ομαδικότητα στη διαδικασία της αφομοίωσης της αλλαγής μέσω της προσωπικής και ομαδικής αποδοχής της, ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας βασικός παράγοντας για τη διαμόρφωση του υποβάθρου, ώστε να επικρατήσει αρχικά η αλλαγή και να επέλθει η αφομοίωσή της.

5.5. Συμπεράσματα – Συζήτηση- Σύνδεση με την θεωρία

Στην ανάλυση που θα ακολουθήσει, θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια με την αντίστοιχη πηγή, που υπάρχει στο θεωρητικό μέρος της διατριβής. Ως γνωστόν οι εταιρίες δραστηριοποιούνται σε ένα δυναμικό περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς. Είναι επομένως αναγκαία η προσαρμογή των ατόμων αλλά και του οργανισμού στις νέες συνθήκες που θα προκύψουν κατά την εφαρμογή των αλλαγών. Οι αλλαγές μπορεί να πραγματοποιηθούν για διάφορους λόγους, όταν υπάρχει μία τροποποίηση στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Ακολούθως ο μάνατζερ επιφορτίζεται με την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής με σκοπό την υλοποίηση της αλλαγής στην εταιρία. Για την διαχείριση των αλλαγών αναπτύχθηκαν στην θεωρία της διατριβής διάφορες μέθοδοι.

Η μετάβαση- αλλαγή στον οργανισμό δεν ήταν δύσκολη με βάση το γράφημα, καθώς οι εργαζόμενοι είχαν συνειδητοποιήσει την ανάγκη για αλλαγή, όντας ανεκτικοί και υποστηρικτικοί απέναντί της. Είχαν αντιληφθεί τα οφέλη που θα προέκυπταν από την επιτυχημένη υιοθέτησή της.

Η καθοδήγηση που έλαβαν οι ερωτώμενοι ήταν ελλιπής, επομένως οι μάνατζερ δεν είχαν αφιερώσει τον απαιτούμενο χρόνο και σκέψη προς την κατεύθυνση της υλοποίησης της αλλαγής στον οργανισμό τους. Δεν υπήρξε σωστή οργάνωση αναφορικά με την πλήρη και έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής. Επιπλέον τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ τους δεν ήταν τα καλύτερα δυνατά με αποτέλεσμα να μην υφίσταται η αναγκαία ενθάρρυνση, υποστήριξη και παρακίνηση δημιουργώντας έτσι συνθήκες εφησυχασμού.

Η αφομοίωση δεν αποτέλεσε για τους εργαζόμενους σημαντικό πρόβλημα σε μεγάλο βαθμό καθώς τους είχαν δοθεί τα κατάλληλα κίνητρα, προκειμένου να αναλάβουν δράση και να αγωνιστούν για συγκεκριμένους στόχους, προσφεύγοντας στα ενδιαφέροντα, τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες τους.

Το αίσθημα της ομαδικότητας δεν είχε καλλιεργηθεί από τους μάνατζερς. Η αλλαγή προκειμένου να εφαρμοστεί σωστά και αποδοτικά για την εταιρία, απαιτεί την συναίνεση και την μη εναντίωση των εμπλεκόμενων από το προσωπικό. Όταν οι μάνατζερς δεν προσεγγίζουν τους εργαζόμενους και οι πληροφορίες- γνώσεις δεν διαχέονται σε όλο τον οργανισμό, τότε δεν υπάρχει δυνατότητα ανατροφοδότησης και βελτίωσης των σχεδίων που θα ενίσχυαν την ομαδικότητα.

Η ομάδα αποδέχθηκε ως σύνολο την αλλαγή, διότι είναι ευθύνη των μάνατζερς να εμφυσήσουν εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους και να λειτουργήσουν υποστηρικτικά στην προσπάθειά τους. Αυτό επιτυγχάνεται σε συνδυασμό και με την δημιουργία ενός σχεδίου από τους μάνατζερς, με ξεκάθαρα οφέλη απόδοσης και συγκεκριμένους στόχους με τις αντίστοιχες ανταμοιβές προς το προσωπικό.

Ο μάνατζερ παρείχε κατά την διαδικασία της αλλαγής κίνητρα στους εργαζομένους. Όταν ο μάνατζερ συμπεριφέρεται με τρόπο που έλκει τα εγγενή κίνητρά τους προκειμένου εκείνοι να εκπληρώσουν τις ζητούμενες ανάγκες και επιθυμίες τους, τότε έχουμε παρακίνηση που οδηγεί στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Οι εργαζόμενοι αντιμετώπισαν πρόβλημα κατά την αφομοίωση της αλλαγής, διότι το όραμα της εταιρίας δεν μεταδόθηκε επαρκώς σε όλο τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν οδηγίες σχετικά με τις προσαρμογές και δεν ενημερώνονται ως προς το σκεπτικό της νέας αλλαγής. Άρα δεν υπάρχει πλήρης ταύτιση με το όραμα του μάνατζερ και παρουσιάζεται πρόβλημα στην υλοποίησή του.

Τα κίνητρα οδήγησαν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και επίτευξη των στόχων, αυτό οφείλεται στο ότι όταν οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν δραστηριότητες που τους βοηθούν να επιτύχουν τους στόχους τους, ενισχύεται η απόδοσή τους (παραγωγικότητα), η εργασία τους αποκτά ενδιαφέρον και με ανεβασμένο ηθικό αφοσιώνονται σε αυτή.

Η επίτευξη των στόχων επιβραβεύθηκε από τους μάνατζερ σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Οι μάνατζερς ενδιαφέρονται για την εξέλιξη της καριέρας και της εργασιακής φήμης του προσωπικού τους, επιδιώκοντας την διεύρυνση των γνώσεών τους με εκπαιδεύσεις- σεμινάρια. Επίσης εκφράζουν την ευγνωμοσύνη τους προς τους εργαζόμενους με διάφορους τρόπους και επιδοκιμάζουν την προσφορά τους.

Η συνεργασία και η ομαδικότητα επιτέλεσαν ένα σημαντικό ρόλο στη προσωπική και ομαδική αποδοχή και αφομοίωση της αλλαγής. Οι μάνατζερς πρέπει να προσεγγίσουν με κατάλληλους χειρισμούς μια καλά εδραιωμένη ομάδα, κάνοντας μικρές- τμηματικές προόδους επιδιώκοντας σε αύξηση της συμμετοχής τους. Ανάλογα με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι πείστηκαν από τους μάνατζερς, να αλλάξουν τις πρακτικές και τις συμπεριφορές τους προέβησαν στις ανάλογες απαντήσεις.

Η συνεργασία και η ομαδικότητα επηρέασε ελάχιστα στην προσωπική και ομαδική επίτευξη των στόχων. Αρχικά οι εργαζόμενοι θα πρέπει να πειστούν για την αναγκαιότητα της αλλαγής. Στη συνέχεια εφόσον τα κίνητρα που τους δόθηκαν, δεν παρακίνησαν όλη την ομάδα προς την κατεύθυνση των στόχων, πείθοντάς τους μόνο εν μέρει ότι πράττουν ορθά, τότε έχουμε αυτό το αποτέλεσμα. Η συγκεκριμένη κατάσταση οφείλεται στη λανθασμένη διαχείριση της αλλαγής από τους μάνατζερς.

Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα διαμόρφωσε το αναγκαίο υπόβαθρο για την αφομοίωση της αλλαγής ανάλογα με το είδος της αλλαγής και την επίδρασή της στο προσωπικό. Αν η αλλαγή δεν επιφέρει σημαντικές και άμεσες αλλαγές στις πρακτικές, στις πεποιθήσεις, στις συνήθειες και στις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού, τότε η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στην εταιρία θα διαμορφώσει το αναγκαίο υπόβαθρο.

Βιβλιογραφία

1. Bright D. & Parkin B. (1997). Human Resource Management – Concepts and Practices. Business Education Publishers Ltd.
2. Burtea, E., & Hurloiu, L. R. (2013). Management financiar. Editura Fundației România de Măine, București.
3. Canvas Network (2014). Motivational Interviewing (Advanced). Retrieved 14 November 2016 from <https://learn.canvas.net/courses/393/pages/motivational-interviewing-advanced>.
4. Cohen Louis, Manion Lawrence, Morrison Keith. (2007), Research Methods in Education, Sixth Edition, 2007 by Routledge
5. Creswell, J. W., (2012). Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research 4th Edition by Pearson Education, Inc
6. Creswell, J. W., (2014). Research Design: A qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage
7. Dragomiroiu, R. O. D. I. C. A., & Hurloiu, I. (2013). Managementul resurselor umane. Editura Fundației România de Măine, București.
8. Eisberg Tauchen (2016). Eisberg Tauchen. Retrieved 20 November 2016 from <http://www.eisberg-tauchen.de/>.
9. Frederick Herzberg (2012). The hygiene motivation theory. Chartered Management Institute. Retrieved 28 October 2016 from <https://www.managers.org.uk/~media/Campus%20Resources/Frederick%20Herzberg%20-%20The%20hygiene%20motivation%20theory.ashx>.
10. Gao.gov (1998). BPR Glossary Terms. Retrieved 28 November 2016 from <http://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm>.
11. Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. Journal of change management, 3(4), 307-318.

12. Handelsblatt (2013). Fehlende Motivation kosten Firmen Milliarden. Retrieved 20 October 2016 from <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/gallup-studie-fehlende-motivation-kostet-firmen-milliarden/7888974.html>.
13. Hentze J. & Kammel A. (2001). Personal wirtschaftslehre 1. Sixth edition Germany: UTB GmbH.
14. Herzberg F. (2003). One more time: How do you motivate employees? Retrieved 20 October 2016 from https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees&ab=Article-Links-End_of_Page_Recirculation.
15. Hitt M. A., Black J. S. & Porter L. W. (2009). Management. Second Edition New Jersey: Pearson Education, Inc.
16. Hurloiu, L., Preda, B. F., Şerban, M., & Ştefan, R. M. (2013, June). Management and Security of Data and Documents Used in Accounts of the Institutions. In The 19th International Scientific Conference Knowledge-Based Organization, ISI Proceedings (pp. 13-15).
17. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2004). Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets. Thomson/South-Western.
18. Ionescu E., (2012). Auditul financiar la entitățile publice, Editura Europlus.
19. Klimmer M. (2011). Unternehmensorganisation. Herne: NWB.
20. Kotter J. K. (1996). Leading Change. United States of America: Harvard Business School Press
21. Management Study Guide (2008). Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation. Retrieved 19 November from <http://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>.
22. Management Study Guide (2008). What is motivation? Retrieved 15 November from http://www.managementstudyguide.com/what_is_motivation.htm.
23. Mehta S. (2016). Motivation. Retrieved 15 November from <http://vle.du.ac.in/mod/book/print.php?id=8344>

24. Müller G. (2015). Aus dem "Hallo" wird ein Grüezi". Retrieved 12 December 2016 from <http://www.nzz.ch/wirtschaft/aus-dem-hallo-wird-ein-grueezi-1.18537223>.
25. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2007). Managementul organizației, Ed. Economica, București.
26. Post Finance (2015). Facts and Figures. Retrieved 12 December 2016 from <https://www.postfinance.ch/en/about/company/number.html>.
27. Riesen P. (2015). Einführung in (Change-) Management und Organisation (EMOR). Bern University of Applied Sciences. Retrieved 29 November from <https://moodle.bfh.ch>
28. Robbins S. P. (2000). Managing Today. Second Edition New Jersey: Prentice – Hall
29. Robson C. (2002) Real World Research, 2nd edition, Oxford: Blackwell
30. Ryan R. M. & Deci E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Retrieved 24 October 2016 from http://ac.els-cdn.com/S0361476X99910202/1-s2.0-S0361476X99910202main.pdf?_tid=a75dd5e0-a728-11e6-985d-00000aab0f02&acdnat=1478770553_4823d08b740b9fb3b73dc7fedb57faaf.
31. Salt. (2014). Wichtige Daten und Fakten. Retrieved 12 December 2016 from <https://www.salt.ch/de/about-us/key-figures/>.
32. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2009). Research methods for business students. 5th edition,. Essex-England: Pearson Education Limited
33. Senior B. & Swales S. (2010). Organizational Chang. Fourth Edition England: Pearson Education Limited.
34. Slide Share (2010) Lecture 2 motivation for Friday 28 Aug 2010, 9. Retrieved 23 November 2016 from <http://www.slideshare.net/kwkhhan/lecture-2-motivation-for-friday-28-aug2010>.
35. Steers R. M., Porter L. W. & Bigley G. A. 1996. Motivation and Leadership at Work. Sixth Edition United States of America: The McGraw-Hill Companies

36. Swisscom (2016). Company profile: An overview of Swisscom. Retrieved 12 December 2016 from <https://www.swisscom.ch/en/about/company/portrait/profile.html>.
37. Thomson R. (2002). Managing People. Third Edition Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
38. Vahs D. (2009). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, seventh Edition Stuttgart: Schäffer-Poesche
39. Zelesniack E. & Grolman F. (2009). Die besten Change Management-Modelle im Vergleich. Retrieved 28 October 2016 from <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>.