



ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΤ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ) ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΕΙΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.
Οι παράμετροι της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης στην επίτευξη αλλαγής.*

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ ΦΥΤΡΟΣ & ANNA ΜΑΡΙΑ ΜΕΤΑΛΛΗΝΟΥ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ
ΙΟΥΛΙΟΣ 2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών MBA με τέσσερις κατευθύνσεις του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ και η ολοκλήρωσή της δεν θα ήταν εφικτή χωρίς την υποστήριξη πολλών ανθρώπων.

Θα θέλαμε αρχικά να ευχαριστήσουμε από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μας εργασίας κ. Ιωάννη Σαλμόν που αποτέλεσε ένα παράδειγμα αριστείας ως μέντορας και εκπαιδευτής και με την πολύτιμη καθοδήγησή του μας βοήθησε να ολοκληρώσουμε την παρούσα εργασία.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλουμε να απευθύνουμε στον συνεπιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μας κ. Ιωάννη Ψαρομήλιγκο, στον Διευθυντή του προγράμματος κ. Λάζαρο Βρυζίδη καθώς και στο υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό που στάθηκαν σημαντικοί αρωγοί στην προσπάθειά μας.

Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειές μας , που ήταν δίπλα μας σε όλη την διάρκεια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος και μας στήριξαν ηθικά ώστε να συνεχίσουμε και να ολοκληρώσουμε τις σπουδές μας.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Άνθρωποι και Οργανισμοί.	8
1.2.1 Οι άνθρωποι.	8
1.2.2 Οργανισμοί – Επιχειρήσεις.	10
1.2.3 Οι άνθρωποι στους οργανισμούς και επιχειρήσεις.....	12
1.3 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.	13
1.3.1 Ιστορική Αναδρομή.	13
1.3.2 Ορισμός.....	15
1.3.3 Σήμερα.	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	19
2.1 Οργανωσιακή κουλτούρα.	19
2.1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός οργανωσιακής κουλτούρας.....	20
2.1.2 Χρησιμότητα Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	22
2.2 Ιδιότητες της Κουλτούρας.....	22
2.4 Ισχυρή ή Αδύναμη Οργανωσιακή Κουλτούρα.	24
2.5 Οφέλη Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	24
2.6 Υγιής Οργανωσιακή Κουλτούρα.	25
2.7 Προσαρμοστικότητα στην Οργανωσιακή Κουλτούρα.	26
2.8 Επιδράσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Επιχείρηση ή τον Οργανισμό.....	26
2.9 Μοντέλα Οργανωσιακής Κουλτούρας (Robert E. Quinn & Kim S. Cameron).	28
2.10 Μοντέλα Οργανωσιακής Κουλτούρας (Charles Handy & Harrison)	30
2.10.1 Power Culture (Μοντέλο Δύναμης).....	30
2.10.2 Role Culture (Μοντέλο Ρόλου).	31
2.10.3 Task Culture (Μοντέλο Καθήκοντος).	33
2.10.4 Person Culture (Μοντέλο Ατόμου).	35
2.11 Ποιο είναι το ιδανικό μοντέλο σύμφωνα με τους Charles Handy & Harrison ;.....	36
2.12 Εθνική κουλτούρα και οργανωτική κουλτούρα.....	36
2.13 Η έρευνα του Hofstede.	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	39
3.1 Διαχείριση της Αλλαγής.	39
3.2 Μεθοδολογία της Διαχείρισης Αλλαγής.	41
3.3 Γιατί είναι σημαντική η αλλαγή σε έναν οργανισμό ;.....	42
3.4 Η αλλαγή ξεκινά με ένα όραμα.....	43
3.5 Χάραξη στρατηγικής και εμπόδια κατά την αλλαγή.	44
3.6 Ο ρόλος του ηγέτη στην διαχείριση αλλαγής.	45
3.7 Γιατί η προσπάθειες για αλλαγή αποτυγχάνουν;.....	45
3.8 Οκτώ βήματα για αποτελεσματική διαχείριση αλλαγής.	46
3.9 Η συνταγή της επιτυχίας μέσω της Διαχείρισης της Αλλαγής.	54
3.10 Τα επίπεδα αλλαγής διαχείρισης μέσω της αλλαγής και της μεθοδολογίας διαχείρισης.	55
3.10.1 Οργανωσιακές αλλαγές.	56
3.10.3 Αλλαγή ομάδας.....	58
3.10.3 Ατομική αλλαγή.	59
3.11 Χρήσιμες τεχνικές διαχείρισης αλλαγών.	59
3.12 Αποτελέσματα αλλαγής.	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	62
4.1 Συστημική Θεωρία	62
4.1.1 Εννοιολογικό μοντέλο	63
4.2 Εργαλεία συστημικής θεωρίας	64
4.2.1 Causal loop diagrams (CLD)	64
4.2.2 Διαγράμματα Συστήματος (System Diagrams).....	66
4.2.3 Η δυναμική του συστήματος (SD-System dynamics).....	73
4.3 Διαχείριση πολικότητας (Polarity Management).	74
4.3.1 Οι πολικότητες είναι θεμελιωδώς διαφορετικές.	76
4.3.2 Χάρτες πολικότητας.	77
4.4 Balanced Scorecard (BSC)	78
4.4.1 Εισαγωγή.....	78
4.4.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	79
4.4.3 BSC Δεύτερης Γενιάς.....	80
4.4.4 BSC Τρίτης Γενιάς.....	81
4.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη	82

4.5.1 Εισαγωγή.....	82
4.5.2 Συναίσθημα και συναισθηματική νοημοσύνη.....	84
4.5.3 Θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης	84
4.5.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και προσωπική σχέση.....	89
4.5.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και μετασχηματιστική ηγεσία	90
4.5.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγετικές ικανότητες.....	90
Κεφάλαιο 5	92
5.1 Εισαγωγή.....	92
5.2 Ερευνητικός στόχος.....	93
5.2.1 Στρατηγικός χάρτης εταιρείας Χ.	94
5.3 Μεθοδολογία.....	95
5.4 Αποτελέσματα.....	95
5.4.1 Δείγμα	95
5.4.2 Ευρήματα	97
5.5 Συμπεράσματα και προτάσεις	101
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο	103
Βιβλιογραφία	108

Περίληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί λειτουργούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Θεωρείται απαραίτητη η αναδιοργάνωσή τους, ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών τους, καθώς και πάσης φύσεως αλλαγή, όταν τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί παράγοντες το επιβάλλουν. Η φύση των αλλαγών αυτών μπορεί να είναι είτε συνεχής είτε έκτακτη. Άλλες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αλλαγές όταν διαφαίνεται εκ των υστέρων η ανάγκη, και άλλες το έχουν στην κουλτούρα τους. Όπως και να έχει όμως, τα προγράμματα αλλαγής δεν εφαρμόζονται από τη μια μέρα στην άλλη, αλλά τα επιθυμητά αποτελέσματα επιτυγχάνονται μέσω μιας δομημένης διαδικασίας διαχείρισης.

Η διαχείριση της αλλαγής διακρίνεται, στην διαχείριση των υλικών πόρων, όπως οι πόροι που απαιτούνται και τα χρονοδιαγράμματα, και από την άλλη πλευρά στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Σε αυτό τον άξονα της αλλαγής θα επικεντρωθούμε στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής. Συγκεκριμένα, στα κεφάλαια που θα ακολουθήσουν θα αναλυθεί η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, η οργανωσιακή κουλτούρα και τα μοντέλα της, η διαχείριση αλλαγής και η σημαντικότητα της καθώς και η συστημική θεωρία και τα εργαλεία της.

Αναμφισβήτητα η σημερινή αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων στηρίζεται στα άυλα στοιχεία. Για παράδειγμα, στην ικανοποίηση των υπαλλήλων και στη ψυχολογία με την οποία αντιμετωπίζουν τα ζητήματα που αφορούν αυτούς και την επιχείρηση (εσωτερικό περιβάλλον), καθώς και την ικανοποίηση των πελατών (εξωτερικό περιβάλλον). Η ανάλυση της συγκεκριμένης διάστασης θα γίνει με την εννοιολογική προσέγγιση του όρου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του τρόπου με τον οποίο συνδέεται με την αλλαγή.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Διαχείριση Αλλαγής Συστημική Θεωρία, Συναισθηματική Νοημοσύνη

Abstract

Contemporary enterprises and organizations run in a constantly changing environment. Their restructure and redesign of their functions as well as any other change is considered a necessity when external and internal factors impose them. These changes can be continuous or extraordinary. Some enterprises change when the need arises a posteriori, others have incorporated change in their culture. In any of these cases, changes are not made from one day to another and any desirable results are achieved through a well structured procedure of management.

Change management is divided in material resources management relating to the material resources needed and timetables and in human resources management. This shall be the main focus of the dissertation hereby. More specifically, the following chapters will provide an analysis of the human resources management, the organizational culture and its models, the change management and its significance as well as the systemic theory and its tools.

Undoubtedly, the effectiveness of enterprises today is based on intangible factors. For example, on employee satisfaction and the psychological traits employees depend on in order to face any issues relating to them or the enterprise (internal environment), as well as on client satisfaction (external environment). The analysis of this specific dimension will be performed by conceptually approaching the term Emotional Intelligence and the way it interacts with change.

KEYWORDS: Human Resources management, Organizational Culture, Change Management, Systemic Theory, Emotional Intelligence.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (συνήθως αναφέρεται ως HR Management) περιλαμβάνει ότι σχετίζεται με τη σχέση Επιχείρησης / Οργανισμού - Εργαζόμενου και επιπλέον είναι επιφορτισμένη με την υποστήριξη και τη διαχείριση των ανθρώπων της επιχείρησης ή του οργανισμού καθώς και την υποστήριξη σχετικών διαδικασιών. Η ΔΑΠ θεωρείται μια εκ των βασικότερων διαδικασιών και λειτουργιών μιας επιχείρησης ή οργανισμού που ως αποτέλεσμα έχει την εύρυθμη λειτουργία του «Ζωντανού» οργανισμού που εξυπηρετεί, δηλαδή της επιχείρησης.

Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα έχουν στελεχώσει Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θέλοντας να διαφυλάξουν έτσι την βέλτιστη δυνατή ικανοποίηση των εργαζομένων τους, παράλληλα με την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Πέραν αυτών, τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε πως όλο και περισσότερες εταιρείες αναζητούν συνεργάτιδες εταιρείες για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.

Το HR αποτελεί τις τελευταίες δεκαετίες ένα πολύ δημοφιλές και διαρκώς αυξανόμενο γνωστικό αντικείμενο που παρέχει δυνατότητες καριέρας σε πολύ υψηλό επίπεδο τόσο εντός αλλά και εκτός Ελλάδος.

1.2 Άνθρωποι και Οργανισμοί.

1.2.1 Οι άνθρωποι.

Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα που σπάνια ζουν και εργάζονται απομονωμένα. Είτε συνειδητά ή ασυνείδητα, είμαστε πάντα σε αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους και συνεχώς σχεδιάζουμε, αναπτύσσουμε, διαχειριζόμαστε και διακόπτουμε τις σχέσεις μας με τους άλλους. Οι σχέσεις αυτές δεν εμφανίζονται από το πουθενά. Εξαρτώνται από τις δράσεις μας και την ικανότητά μας να τις διαχειριζόμαστε. Από μικρή ηλικία αποκτούμε τις γνώσεις και την εμπειρία στο να κατανοήσουμε τους άλλους ανθρώπους και τον τρόπο που συμπεριφέρονται σε ορισμένες καταστάσεις. Αργότερα στη ζωή μας αναπτύσσουμε αυτή την αντίληψη περαιτέρω και την μεταφέρουμε μαζί μας στο χώρο εργασίας μας.

Ωστόσο, το να ασχολούμαστε με τους ανθρώπους είναι ίσως το πιο δύσκολο πράγμα που θα συναντήσουμε ποτέ στη ζωή. Οι άνθρωποι είναι πολύ περίπλοκα πλάσματα. Κανένα άτομο δεν σκέφτεται, αισθάνεται, βλέπει, ακούει, γεύεται, κατανοεί και συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο. Όλοι προέρχονται από διαφορετικό εθνικό, πολιτισμικό, θρησκευτικό και πολιτικό υπόβαθρο. Το γεγονός αυτό καθιστά τον καθένα από εμάς μοναδικό με διαφορετικό σύνολο των ηθών, πεποιθήσεων και αξιών. Αυτή η πολυπλοκότητα και η ποικιλία αντικατοπτρίζεται στην καθημερινή εργασιακή ζωή μας. Τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά, οι αξίες και οι πεποιθήσεις αποτελούν στάσεις και συμπεριφορές που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιλογή τους για απασχόληση.

Οι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι τα γονίδια των ανθρώπων καθώς και το περιβάλλον τους επηρεάζουν την πνευματική τους ικανότητα, τις προθέσεις και τις τάσεις τους, οι οποίες δημιουργούν τις ανθρώπινες δράσεις και καθορίζουν τη συμπεριφορά τους. Οι άνθρωποι κάνουν πράγματα με το δικό τους τρόπο, για δικούς τους λόγους. Σχεδόν κάθε ημέρα οργανωσιακές στρατηγικές, για το πώς να διαχειριστείς έναν άνθρωπο αποτελεσματικά, έρχονται και φεύγουν με ταχύτητα φωτός. Η προσπάθεια να θεσπιστεί ένα σύνολο από διεθνώς αποδεκτές πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπων σε κάθε οργάνωση φαίνεται ότι εξακολουθεί να είναι μια ουτοπία.

Αυτή η πολυπλοκότητα και ποικιλία στο χώρο εργασίας συχνά θεωρείται πρόβλημα. Είναι αλήθεια ότι η πολυπλοκότητα είναι μια πρόκληση για το μάνατζμεντ, παρόλα αυτά, είναι αρκετά απλή για τον τρόπο που είμαστε εμείς φτιαγμένοι. Όπως είναι φυσικό για ένα σκυλί να γαυγίζει, είναι φυσικό για τους ανθρώπους να είναι περίπλοκοι. Εξάλλου όλα αλλάζουν και τίποτα δεν είναι σταθερό. Παρ' όλα αυτά, ο νόμος της αιτίας και του αποτελέσματος δηλώνει ότι για κάθε δράση υπάρχει μια αντίδραση. Όταν αυτό εφαρμόζεται στη διαχείριση των ανθρώπων μπορούμε να δούμε ότι οι επαγγελματίες ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζουν τις δράσεις και τις αντιδράσεις των ανθρώπων. Έτσι, με αυτή την έννοια, τη διαχείριση των ανθρώπων μπορεί να θεωρηθεί ως το πιο σημαντικό έργο στο χώρο εργασίας.

Η διοίκηση δεν μπορεί απλά να ορίσει συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες και στη συνέχεια να επαναπαυθεί. Οι διευθυντές πρέπει να διαθέσουν τον ανάλογο χρόνο και προσπάθεια που χρειάζεται για να αντιμετωπίσει η όποια πολυπλοκότητα των εργαζομένων. Ρεαλιστικά είναι εξαιρετικά δύσκολο και στις περισσότερες περιπτώσεις αδύνατο, να επιτευχθεί πλήρως το έργο αυτό.

Μερικοί άνθρωποι θα είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο που τα πράγματα βαίνουν, ενώ άλλοι θα είναι δυσαρεστημένοι με τις αποφάσεις που έχει πάρει η διοίκηση.

Ορισμένοι υπάλληλοι θα εργαστούν σκληρά για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί από τη διοίκηση, ενώ άλλοι θα είναι απρόθυμοι και μη συνεργάσιμοι. Θα υπάρξει οργανωτική πολυπλοκότητα στο μικροπεριβάλλον (εντός του οργανισμού) και μικροπεριβάλλον (εκτός του οργανισμού). Εσωτερικά, οι μάνατζερ πρέπει να ανταποκριθούν σε ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό και σε ποικίλα επιχειρηματικά μοντέλα για τις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες. Εξωτερικά, τα πράγματα μπορεί να είναι χειρότερα για τους διευθυντές, όπου η πολυπλοκότητα, ποικιλία και διαφορετικότητα είναι ακόμη υψηλότερη σε ανάγκες πελατών, logistics, πολιτιστικών αξιών, κρατικών κανονισμών, επενδυτών κ.λπ.

Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να ασχοληθούν με την αλληλεξάρτηση. Είναι προφανές ότι κάθε οργανωτική λειτουργία και η διαδικασία είναι αλληλεξαρτώμενες. Με άλλα λόγια, ό, τι κάνουμε συνδέεται με κάτι άλλο. Σύμφωνα με την «φαινόμενο της πεταλούδας», όταν μια πεταλούδα κινεί τα φτερά της στη μία πλευρά του κόσμου, μπορεί να δημιουργήσει ένα ανεμοστρόβιλο στην άλλη (Gleick, 1998). Όσο λιγότερα άκαμπτα τα οργανωτικά σύνορα είναι, τόσο πιο εύκολο γίνεται για την οργάνωση για να επωφεληθεί από την παγκοσμιοποίηση. Και αυτό επειδή όσο πιο ανοιχτόμυαλος και ευέλικτος είναι ένας οργανισμός, τόσο πιο εύκολα θα προσαρμόσει νέες δομές, φιλοσοφίες και τρόπους εκτέλεσης για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της διεθνούς πελατειακής βάσης. Ωστόσο, αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί είναι όλο και περισσότερο εκτεθειμένοι στις επιπτώσεις των παγκόσμιων προβλημάτων όπως η τρέχουσα οικονομική κρίση.

Επιπλέον, το επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα δεν είναι σαφέστερο από ό, τι χθες. Παρά το γεγονός ότι οι οργανώσεις βομβαρδίζονται με όλο και περισσότερες πληροφορίες καθημερινά, είναι γεγονός ότι δεν μπορούν πάντα να τις ερμηνεύουν και να τις κατανοούν. Τις περισσότερες φορές, οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωποι με την ασάφεια. Οι συναντήσεις των εργαζομένων, οι εκθέσεις διαχείρισης, οι εκτελεστικές οδηγίες είναι όλο και λιγότερο σταθερές και πιο ανοιχτές σε ερμηνείες. Αυτό, βέβαια, δεν είναι πάντα επιβλαβές για το περιβάλλον των οργανισμών, επειδή επιτρέπει στους ανθρώπους να έχουν ευελιξία στις αποφάσεις τους και στον τρόπο που εκτελούν ορισμένα από τα καθήκοντά τους. Παρ' όλα αυτά θα ήταν αφελές να υποθέσουμε ότι κάθε εργαζόμενος μπορεί να ανταπεξέλθει με επιτυχία στην ασάφεια και να ερμηνεύσει τις πληροφορίες σωστά και να εφαρμόσει αυτά που κατανόησε αποτελεσματικά στην δουλειά του.

Είναι σαφές ότι η διοίκηση από μόνη της δεν μπορεί να συνυπάρξει με τις καθημερινές εργασιακές απαιτήσεις και τις διαδικασίες της οργανωτικής ζωής. Δεν μπορεί να βρίσκει αποτελεσματικούς τρόπους για να διαχειρίζεται τους ανθρώπους με το να παρέχει συνεχώς σαφείς κατευθυντήριες

γραμμές και οδηγίες, διατηρώντας το ηθικό και τα κίνητρα υψηλά ούτε να βρίσκει καλύτερους τρόπους για την ανάπτυξη κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση.

Οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των ατόμων και της εργασίας απαιτούν μια πιο σύνθετη λειτουργία διαχείρισης που εστιάζει όχι μόνο βραχυπρόθεσμα, καθημερινές ανησυχίες του εργαζομένου και της οργάνωση, αλλά και μακροπρόθεσμα, στρατηγικούς οργανωτικούς στόχους και ατομικές ανάγκες.

1.2.2 Οργανισμοί – Επιχειρήσεις.

Είναι γεγονός ότι από τη στιγμή που ξυπνάμε εμπλεκόμαστε στην οργανωτική ζωή. Από τη στιγμή που να σηκωνόμαστε από το κρεβάτι για να χρησιμοποιήσουμε την τουαλέτα ή να φτιάξουμε ένα φλιτζάνι τσάι, χρησιμοποιούμε υπηρεσίες όπως το ηλεκτρικό ρεύμα, το νερό, αποχέτευση, κλπ. οι οποίες παρέχονται από οργανισμούς. Οι οργανισμοί αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της καθημερινής μας ζωής και είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς μια μέρα χωρίς να εμπλακεί σε μια δραστηριότητα που παρέχεται από έναν οργανισμό (π.χ. σχολεία, πανεπιστήμια, νοσοκομεία, χώρους λατρείας, τοπική αυτοδιοίκηση, κλπ.)

Ο Mullins (2005: 114) περιγράφει μια οργάνωση ως « μια συνειδητά, συντονισμένη μονάδα που δημιουργείται από κοινωνικές ομάδες με σκοπό να επιτύχει συγκεκριμένους σκοπούς ,κοινούς στόχους με τη βοήθεια των προγραμματισμένων και συντονισμένων δραστηριοτήτων». Οι οργανισμοί δημιουργήθηκαν από ανθρώπους που αποφάσισαν να εργαστούν από κοινού για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων τους. Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσω του καταμερισμού της εργασίας και σε μια ιεραρχία της εξουσίας. Οι άνθρωποι και οι επιχειρηματικές διαδικασίες έχουν διαμορφωθεί έτσι ώστε να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους.

Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι οργανισμών στο επιχειρηματικό περιβάλλον: ιδιωτικές, δημόσιες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Οι οργανώσεις του ιδιωτικού τομέα που διέπονται από τους νόμους του καπιταλισμού. Κύριος στόχος τους είναι να κάνουν ιδιωτικό κέρδος και δεν έχουν καμία κυβερνητική συνιστώσα στη δομή τους. McDonalds, Marks & Spencer και η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ είναι μερικά παραδείγματα των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα.

Οι οργανισμοί δημόσιου τομέα, από την άλλη πλευρά, ανήκουν και ελέγχονται από την κυβέρνηση. Κύριος στόχος τους δεν είναι να έχουν κέρδος, αλλά να παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες προς τους πολίτες σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Το ΙΚΑ (Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων), ο στρατός και τα τοπικά συμβούλια είναι μερικά παραδείγματα των οργανισμών του δημόσιου τομέα.

Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (ΜΚΟ) είναι αυτοί που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες προς όφελος της κοινωνίας, χωρίς να αναζητούν το ιδιωτικό κέρδος σε αντάλλαγμα. Κάθε κέρδος που γίνεται από μια μη κερδοσκοπική οργάνωση παραμένει στην οργάνωση για μελλοντική χρήση και δεν ανήκει σε κάποιο άτομο ή ομάδα. Παράδειγμα ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού είναι οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα. Για παράδειγμα, στους Γιατρούς Χωρίς Σύνορα, οι γιατροί εργάζονται σε εθελοντική βάση για να βοηθήσουν τους ανθρώπους των οποίων οι ζωές βρίσκονται σε κίνδυνο λόγω της βίας, παραμέλησης ή καταστροφή στην πιο επικίνδυνα μέρη στον κόσμο. Η οργάνωση λειτουργεί με τη βοήθεια των χορηγών και των κρατικών ταμείων.

Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους ανθρώπους. Μπορούμε να είμαστε ακόμα πιο άμεσοι λέγοντας ότι δεν μπορεί να υπάρξει οργάνωση χωρίς ανθρώπους. Οργανισμοί κάνουν ό, τι κάνουν οι άνθρωποι. Ένας οργανισμός συμπεριφέρεται με τον τρόπο που οι υπάλληλοί του συμπεριφέρονται και με τον τρόπο που οι μάντζερ του τον κατευθύνουν. Τι είναι ένας οργανισμός, αν δεν υπάρχουν άνθρωποι σε αυτόν; Είναι απλά μια συλλογή από κτίρια, χώροι στάθμευσης αυτοκινήτων και κάποια έπιπλα.

Παρά το γεγονός ότι οι οργανώσεις θεωρούνται συνήθως ως φυσικές δομές (π.χ. ένα συγκεκριμένο κτίριο), στην πραγματικότητα είναι κοινωνικά συστήματα ή ένα σύνολο κοινωνικών διεργασιών. Μια κοινωνική διαδικασία, όπως η οργάνωση μπορεί να περιλαμβάνει μια σειρά από κοινωνικές πρακτικές, όπως συναντήσεις, συζητήσεις, πολιτικές, κανονισμούς, γραφειοκρατίες και ούτω καθεξής. Buchanan & Huczynski (2004: 874) ορίζει έναν οργανισμό ως «μια κοινωνική ρύθμιση για την επίτευξη ελεγχόμενης απόδοσης για την επίτευξη των συλλογικών στόχων».

Υπάρχουν πολλές δυνάμεις που επηρεάζουν τις οργανώσεις. Αυτές μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες: Ανταγωνιστικές και κοινωνικές δυνάμεις (Sparrow και Hiltrop, 1994). Υπάρχουν πιθανότητες να είναι αμέτρητες οι ανταγωνιστικές και κοινωνικές δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό, αλλά για πρακτικούς λόγους τους ομαδοποιούμε ως εξής:

- Ανταγωνιστικές δυνάμεις: Ο εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός, παραγωγικότητα, άρση των εμπορικών φραγμών, ιδιωτικοποίηση και ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία.
- Κοινωνικές δυνάμεις: Η ανεργία, η γήρανση του εργατικού δυναμικού, η μετανάστευση, η στροφή σε εργάτες της γνώσης, η ελλείψει δεξιοτήτων, αλλαγή των τιμών των πελατών και της κινητικότητας των εργαζομένων.

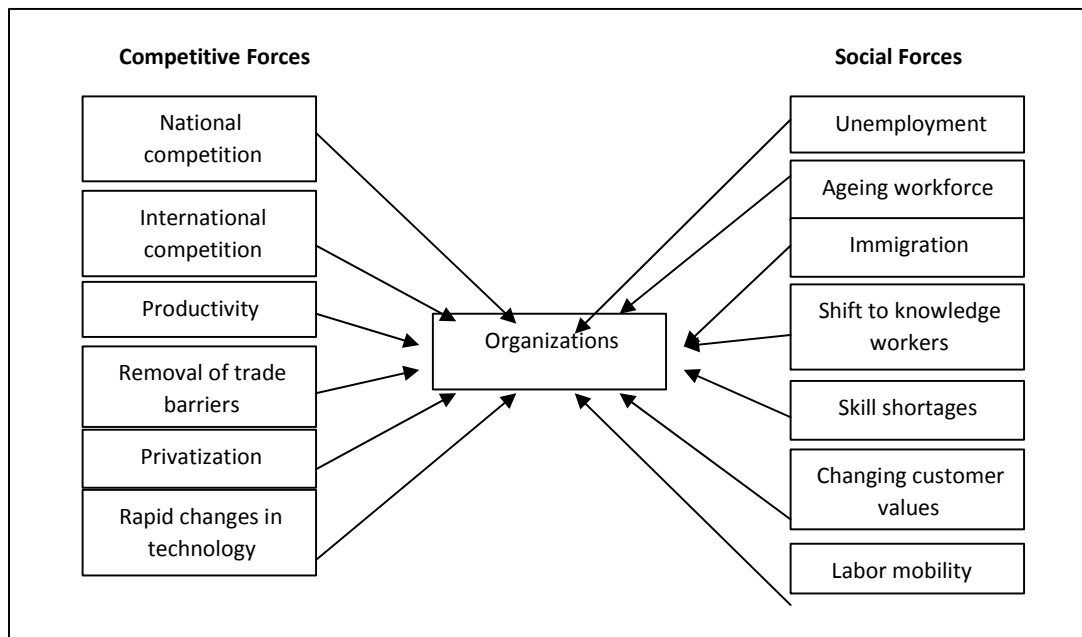


Figure 1 Forces affecting organizations (adapted from Sparrow and Hiltrop) source (Hiltrop, 1994:91)

1.2.3 Οι άνθρωποι στους οργανισμούς και επιχειρήσεις.

Οι οργανισμοί δημιουργούνται από τους κανόνες και τους πόρους που ψηφίζονται από τους ανθρώπους, και η φύση των οργανισμών είναι αποτέλεσμα των ενεργειών των ανθρώπων. Έτσι, η συμπεριφορά ενός οργανισμού αντικατοπτρίζει ψυχολογική, εθνική, φυλετική, πολιτιστική, πολιτική και κοινωνική δομή των ανθρώπων. Οι άνθρωποι είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία του ενεργητικού ενός οργανισμού.

Η σημαντικότητα των ανθρώπων ως ζωτικής σημασίας στοιχεία του ενεργητικού, αγνοείται σε μεγάλο βαθμό σήμερα. Οι ανθρώπινες ανασφάλειες φαίνεται να αντικατοπτρίζονται στον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η εργασία. Ας θυμηθούμε μερικά από τα φουτουριστικά φιλμ όπου τα ρομπότ που δημιουργούμε καταλήγουν να είναι ισχυρότερα, πιο έξυπνα από εμάς και να αποτελούν μια σημαντική απειλή για τον τρόπο ζωής και επιβίωσης μας. Αυτό ακριβώς συμβαίνει σήμερα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί γίνονται όλο και μεγαλύτεροι από τον προσδόκιμο κύκλο ζωής αποκτούν τον δικό τους χαρακτήρα, έχουν την δική τους στάση και νοημοσύνη. Οι μεγάλες εταιρίες έχουν κάνει ακόμη ένα βήμα παραπέρα και ασκούν πολύ μεγάλη επιρροή στον τρόπο που οι οικονομικές και στρατιωτικές δυνάμεις του κόσμου παίρνουν τις αποφάσεις τους σχετικά με τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομικές υποθέσεις.

Η σημασία των ανθρώπων σε οργανισμούς είναι τεράστια, γιατί είναι οι άνθρωποι αυτοί που σχεδιάζουν, υλοποιούν, διατηρούν και τερματίζουν της ζωής ενός οργανισμού. Από αυτό το μάλλον απλοϊκό, αλλά ζωτικής σημασίας σημείο, μπορούμε να υποθέσουμε ότι μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες ενός οργανισμού είναι η διαχείριση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ιστορία των οργανισμών κατά τις τελευταίες δεκαετίες μπορεί να συνοψιστεί στο ισχυρισμό ότι υπήρξε μια μετακίνηση από το θεσμικό κύρος που ενσωματώνεται στις δομές των οργανισμών προς πιο ευέλικτες σχέσεις της διοίκησης. Υπάρχει μια στροφή στο μοντέλο διαχείρισης από την διοίκηση στην διακυβέρνηση. Μπορούμε να εντοπίσουμε τη μετάβαση από την διοίκηση στην διακυβέρνηση, μέσω της καθοδήγησης, της κατεύθυνσης, της παροχής κινήτρων και της διαμόρφωσης ανθρώπων ώστε να κάνουν ό, τι είναι καλύτερο για αυτούς και για τους οργανισμούς στο σύνολό τους. Έτσι, οι οργανώσεις συνεχώς επαναπροσδιορίζουν τον εαυτό τους καθώς διοικούνται.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 οι έρευνες επιχειρήσεων και διαχείρισης άρχισαν να τονίζουν ότι ορισμένοι οργανισμοί διαχειρίζονται καλύτερα από άλλους. Σύντομα ανακάλυψαν ότι αυτό που γινόταν ήταν ότι ορισμένοι διευθυντές ήταν καλύτεροι στο να πάρουν τη δουλειά που έχει γίνει μέσω της δημιουργίας σχέσεων. Προηγούμενη έρευνα υπογραμμίζει ότι οι διευθυντές δαπανούσαν περίπου το 80% του χρόνου τους με το να αλληλοεπιδρούν με τους υπαλλήλους τους.

Η δυσαρέσκεια με την ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων είναι αναγκαία στους οργανισμούς. Η αλλαγή των προσδοκιών των πελατών, η αύξηση της χρήσης του Διαδικτύου, καθώς και η ταχεία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου πίεσαν τις οργανώσεις σε κάθε τομέα να κάνει βελτιώσεις στην παροχή υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Οι οργανισμοί μετατρέπονται από παραδοσιακά γραφειοκρατικά θεσμικά όργανα σε ευέλικτους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών με έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Είναι προφανές ότι η ατομική ικανότητα και το ταλέντο δεν είναι πλέον επαρκής για την οργανωτική επιτυχία. Το πραγματικά σημαντικό στοιχείο είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρει συχνά τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των ανθρώπων που φέρουν σε έναν οργανισμό, όπως τη δέσμευση, την πίστη, την πείρα, κ.λπ. Ωστόσο, το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ διαφορετικό από τους άλλους πόρους στις οργανώσεις. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι άνθρωποι έχουν διαφορετικό υπόβαθρο, αξίες, πεποιθήσεις, επίπεδα εμπειριών και γνώσης, έτσι, η συμβολή τους στην οργάνωση ως πόρος είναι εξαιρετικά απρόβλεπτη, μοναδική και έχει τη δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη.

1.3 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.

1.3.1 Ιστορική Αναδρομή.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί αποτέλεσμα του κινήματος ανθρωπίνων σχέσεων των αρχών του 20ου αιώνα, όταν οι ερευνητές άρχισαν να τεκμηριώνουν τρόπους για τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας μέσω της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Το επιστημονικό πεδίο της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων εξελίχθηκε για πρώτη φορά το 18ο αιώνα από μια απλή ιδέα από τους Robert Owen και Charles Babbage κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Αυτοί οι άνδρες γνώριζαν ότι οι άνθρωποι αποτελούν συστατικά ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Εξέφρασαν το ότι η ευημερία των εργαζομένων οδήγησε σε πάρα πολύ ικανοποιητικό παραγωγικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Χωρίς υγιείς εργαζόμενους, ο οργανισμός δεν θα επιβιώσει. Το HR αργότερα εμφανίστηκε ως ένα συγκεκριμένο επιστημονικό τομέας στις αρχές του 20ου αιώνα, επηρεασμένος από τον Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Ο Taylor θα διερευνήσει αυτό που ονομάζεται «Επιστημονική Διαχείριση». Αργότερα και άλλοι προσπαθούν να βελτιώσουν την οικονομική αποτελεσματικότητα στον τομέα βελτιστοποίησης της ικανοποίησης στις θέσεις εργασίας ως μέσο βελτίωσης την αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Το 1913 μια από τις πιο γνωστές επαγγελματικές ενώσεις HR το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) ξεκίνησε στην Αγγλία ως ο «Σύνδεσμος Ευημερίας των Εργαζομένων». Μία δεκαετία αργότερα άλλαξε το όνομά του σε «Ινστιτούτο Βιομηχανικής Πρόνοιας Εργαζομένων» ώσπου πάλι την επόμενη δεκαετία μετονομάστηκε σε «Ινστιτούτο Διαχείρισης Εργασίας».

Ομοίως, στις Ηνωμένες Πολιτείες, το πρώτο δομημένο όργανο αφιερωμένο σε μελέτες στο χώρο εργασίας ήταν η «Σχολή Βιομηχανικών και Εργασιακών Σχέσεων» η οποία σχηματίζεται στο Πανεπιστήμιο του Cornell το 1945.

Το 1948 αυτή γίνεται η μεγαλύτερη επαγγελματική ένωση HR με την ονομασία «Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)» ώσπου τελικά διαμορφώνεται ως την «Αμερικανική Εταιρεία Προσωπικού Διοίκησης (ASPA)».

Παράλληλα, στη Σοβιετική Ένωση, υπό το καθεστώς του Στάλιν ασκήθηκε μέσω του αντίστοιχου «Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού» του Μπολσεβίκικου κόμματος, αποδεικνύοντας την αποτελεσματικότητα και την επιρροή των πολιτικών και των πρακτικών των ανθρωπίνων πόρων, και μάλιστα ο ίδιος ο Στάλιν αναγνώρισε η σημασία και αξία του ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 20ου αιώνα, η διαχείριση του εργατικού δυναμικού συνέχισε να επεκτείνει την επιρροή της μέσα στους οργανισμούς. Στις ΗΠΑ, η φράση «Βιομηχανικές και Εργασιακές Σχέσεις» τέθηκε σε χρήση για συγκεκριμένα ζητήματα που αφορούσαν την συλλογική εκπροσώπηση. Επιπλέον, πολλές εταιρείες άρχισαν να αναφέρονται για πρώτη φορά ως «Επάγγελμα» στο γνωστικό αντικείμενο της διαχείρισης προσωπικού. Πολλές από τις σημερινές πρακτικές HR ξεκίνησαν με τις ανάγκες των επιχειρήσεων το 1950 να αναπτύξει και να διατηρήσουν το ταλέντο και την τεχνογνωσία εντός των τειχών της επιχείρησης και του οργανισμού.

Στα τέλη του 20ου αιώνα, η πρόοδος στον τομέα των μεταφορών και των επικοινωνιών διευκόλυνε σημαντικά την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού και τη συνεργασία. Οι εταιρίες άρχισαν να βλέπουν τους εργαζόμενους ως περιουσιακά στοιχεία και όχι ως γρανάζια σε μια μηχανή. «Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων», κατά συνέπεια, έγινε ο κυρίαρχος όρος για τη λειτουργία, η ASPA ακόμη και αλλάζοντας το όνομά της με την Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) το 1998.

Την ίδια περίοδο η «Διαχείριση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου» (HCM) χρησιμοποιείται μερικές φορές ως συνώνυμο του «HR», αν και ως «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» συνήθως αναφέρονταν στην γνώση που τα άτομα ενσωματώνουν και μπορεί να συμβάλουν σε έναν οργανισμό. Ομοίως, επιπλέον όροι μερικές φορές χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το ίδιο γνωστικό αντικείμενο όπως, «Οργανωτική Διαχείριση», «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», «Διαχείριση Ταλέντων», «Διαχείριση του Προσωπικού», ή και απλά «Διαχείριση Ανθρώπων».

Ο Dave Ulrich θεωρεί πως οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την επιχειρηματική στρατηγική, τις διαδικασίες οργάνωσης και αναδιοργάνωσης καθώς επίσης σχετίζονται ως προς τους εργαζομένους και με την διαχείριση της αλλαγής.

1.3.2 Ορισμός.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HR) αφορά την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Έχει σχεδιαστεί για να μεγιστοποιήσει την απόδοση των εργαζομένων ως προς την επίτευξη των στόχων και του οράματος της επιχείρησης. Το HR ασχολείται κυρίως με τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα στους οργανισμούς, εστιάζοντας σε πολιτικές και συστήματα. Τα τμήματα HR είναι υπεύθυνα για την εποπτεία των παροχών σε εργαζομένους, τον σχεδιασμό, την πρόσληψη των εργαζομένων, την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση τους.

Το HR είναι επιφορτισμένο επίσης με οργανωτικές αλλαγές και τις εργασιακές σχέσεις, δηλαδή, την εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών με τις απαιτήσεις που απορρέουν από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και από κυβερνητικούς νόμους.

Αρχικά η ΔΑΠ επικεντρώνονταν στην επιτήρηση βασικών συναλλαγών μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης, όπως την μισθοδοσία και την τήρηση των πολιτικών της επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση είδαμε πως είχε ως αποτέλεσμα την ενοποίηση των διαδικασιών πολλών εταιρειών με εφάμιλλες διαδικασίες ομοειδών εταιρειών παγκόσμιας εμβέλειας, την τεχνολογική πρόοδο και την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα από τα τμήματα HR.

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα πεδίο των επιχειρήσεων το οποίο επικεντρώνεται στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Οι άνθρωποι οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης επικεντρώνοντας στην εφαρμογή των πολιτικών και των διαδικασιών οι οποίες εστιάζουν στην πρόσληψη, την εκπαίδευση, τις εργασιακές σχέσεις και τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς ως μέσο αυτοπραγμάτωσης.

Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για την εύρεση και την πρόσληψη ταλέντων και διασφάλιση στο ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και έχουν συνεχή ανάπτυξη και κατάρτιση στο αντικείμενο τους. Αυτό γίνεται μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, αξιολόγηση των επιδόσεων και τα προγράμματα ανταμοιβής. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τις ανησυχίες των εργαζομένων και διαφυλάττει την τήρηση των πολιτικών που έχουν θεσπιστεί από την ίδια την επιχείρηση με την συμβολή της ΔΑΠ.

Ο ρόλος του HR λοιπόν είναι να διαφυλάξει πως αυτές οι ομάδες εργαζομένων μπορούν να λειτουργήσουν και συνεργαστούν αρμονικά όπως επίσης και οι άνθρωποι είναι σε θέση να επικοινωνήσουν σε επίπεδο πολιτισμικό και πέρα από τα σύνορα τους. Λόγω των συχνών μεταβολών στην δομή και λειτουργία μιας επιχείρησης ώστε εκείνη να εναρμονίζεται με το περιβάλλον και το οικοσύστημα στο οποίο ανήκει, τα τμήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού κάνουν χρήση της τεχνολογίας για την εναρμόνιση των εργαζομένων στις μεταβολές αυτές.

1.3.3 Σήμερα.

Σε Startup εταιρείες, επαγγελματίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντα HR. Σε μεγαλύτερες εταιρείες, μια ολόκληρη ομάδα είναι συνήθως αφιερωμένη για τον ρόλο αυτό καθώς επίσης συμμετάσχει στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την επιχείρηση. Για την εκπαίδευση, κατάρτιση και στελέχωση επαγγελματιών του κλάδου της ΔΑΠ οι ίδιες οι εταιρείες έχουν την πρόθεση να ενισχύσουν προγράμματα σπουδών σχετικά με την ΔΑΠ. Το HR είναι επίσης ένα πεδίο μελέτης και έρευνας που σχετίζεται με το Management καθώς επίσης και με την ψυχολογία κάτι το οποίο έχει αναφερθεί σε πολλά επιστημονικά άρθρα και σε επιστημονικές πηγές.

Οι επιχειρήσεις πλέον τείνουν να δραστηριοποιηθούν σε παγκόσμιο επίπεδο και σχηματίζουν πιο ποικιλόμορφες ομάδες εργαζομένων με διαφορετική κουλτούρα, ήθη, έθιμα και παραδόσεις.

Στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον εργασίας, οι περισσότερες εταιρείες εστιάζουν στη αύξηση του κύκλου εργασιών και κερδοφορίας τους καθώς επίσης στην διαφύλαξη του ταλέντου και της τεχνογνωσίας που κατέχει το εργατικό δυναμικό τους. Οι νέες προσλήψεις συνεπάγονται όχι μόνο έναν υψηλό κόστος, αλλά αυξάνουν επίσης τον κίνδυνο η εταιρεία να μην αντικαταστήσει επάξια την θέση του προκατόχου της με έναν νέο εργαζόμενο. Τα τμήματα ΔΑΠ προσπαθούν να προσφέρουν οφέλη που θα απευθύνονται σε εργαζόμενους, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο απώλειας της εταιρικής γνώσης.

Στο μακροοικονομικό επίπεδο το HR είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη της οργανωτικής ηγεσίας και της κουλτούρας μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Η ΔΑΠ εξασφαλίζει επίσης τη συμμόρφωση με την απασχόληση και την εργατική νομοθεσία, τα οποία διαφέρουν από χώρα σε χώρα και συχνά συνδέονται την υγεία και την ασφάλεια του εργατικού δυναμικού.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι επιθυμούν το τμήμα ΔΑΠ να είναι νόμιμα εξουσιοδοτημένο στην διαφύλαξη μιας συλλογικής σύμβασης εργασίας, καθώς επίσης να μεσολαβεί ως πρωταρχικό μέσο συνεργασίας και επικοινωνίας της διοίκησης της εταιρείας με τους εκπροσώπους των εργαζομένων (συνήθως ένα εργατικό συνδικάτο) ή απευθείας με τους εργαζόμενους.

Η ΔΑΠ έχει τέσσερις βασικές λειτουργίες. Πρώτον την στελέχωση, δεύτερον την κατάρτιση και την ανάπτυξη, τρίτον τα κίνητρα και τέταρτον τη συντήρηση. Στελέχωση είναι η πρόσληψη και επιλογή των πιθανών εργαζομένων η οποία γίνεται μέσα από συνεντεύξεις και λοιπές διαδικασίες αξιολόγησης. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι το επόμενο βήμα σε μια συνεχή διαδικασία κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Το κίνητρο είναι το κλειδί για τη διατήρηση των εργαζομένων σε επίπεδα υψηλής παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Η λειτουργία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει παροχές προς τους εργαζόμενους, την αξιολόγηση της απόδοσης και προγράμματα ανταμοιβών. Η τελευταία λειτουργία συντήρησης περιλαμβάνει τη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων και την πίστη στον οργανισμό ή την επιχείρηση.

Στον κλάδο της ΔΑΠ υπάρχουν μισό εκατομμύριο επαγγελματίες στις Ηνωμένες Πολιτείες και περισσότεροι από τρία εκατομμύρια σε όλο τον κόσμο. Ο Διευθυντής HR είναι ιεραρχικά μια εκ των υψηλότερων θέσεων στο οργανόγραμμα ως διοικητικό όργανο και συνήθως αναφέρεται απευθείας

στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και συνεργάζεται με το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Οι σύγχρονες εταιρείες, οι θέσεις που εμπλέκονται με την ΔΑΠ γενικά εμπίπτουν σε μία από τις δύο κατηγορίες: Η πρώτη κατηγορία αφορά γενικούς ρόλους HR και η δεύτερη κατηγορία αφορά ειδικευμένους ρόλους HR. Ως γενικό ρόλο κυρίως εννοούμε την υποστήριξη των εργαζομένων άμεσα με λήψη παράπονων και προσπάθεια ικανοποίησης τους ως μέσο ικανοποίησης των γενικότερων συνθηκών εργασίας. Η κατηγορία αυτή εμπλέκεται με όλες τις πτυχές της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού και ως εκ τούτου απαιτεί ένα ευρύ φάσμα γνώσεων. Οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου μπορεί να ποικίλλει σημαντικά, ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού ή της επιχείρησης την οποία «υπηρετεί».

Ως ειδικό ρόλο της ΔΑΠ αντίθετα εννοούμε, την εμπλοκή σε μια συγκεκριμένη λειτουργία του HR (BC κλπ.). Κάποιοι επαγγελματίες του κλάδου θα ασχοληθούν ολόκληρη την καριέρα τους με μόνο μια εκ των δυο κατηγοριών, ενώ άλλοι θα αποκτήσουν εμπειρίες από την κάθε μια ξεχωριστά και μετέπειτα θα επιλέξουν μια συγκεκριμένη επαγγελματική διαδρομή.

Όντας κάποιος ως Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού κατατάσσεται σταθερά σε μία από τις καλύτερες θέσεις εργασίας, με Νο 4 στην Παγκόσμια Κατάταξη από το CNN Money το 2006 και Νο 20 στην ίδια κατάταξη από τον ίδιο οργανισμό το 2009. Τα κριτήρια κατάταξης ήταν, η αμοιβή, η προσωπική ικανοποίηση, η ασφάλεια της θέσης εργασίας, η μελλοντική ανάπτυξη και το όφελος προς την κοινωνία.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας είχε σημαντικές επιπτώσεις για την επιστήμη Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Η μετάβαση σε ένα πιο τεχνολογικά εξελιγμένο οικοσύστημα καθιστά πιο προσιτή την ΔΑΠ στο σύνολο του οργανισμού, εξαλείφει χρόνο, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο και μειώνει το κόστος. Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει βελτιώσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για παράδειγμα στην διαδικασία νέων προσλήψεων και διαχείριση των αιτούντων για τις θέσεις αυτές.

Οι διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης έχουν πλέον επηρεαστεί από την τεχνολογία των νέων πληροφοριών. Στο παρελθόν, για την διαδικασία των προσλήψεων είχαν θεσπιστεί συγκεκριμένες διαδικασίες εκτύπωσης εντύπων μέσω και καταστάσεων κάτι το οποίο καθιστούσε την διαδικασία χρονοβόρα και ιδιαίτερα κοστοβόρα. Παράλληλα τα στελέχη του HR δεν ήταν σε θέση να μοιραστούν το έντυπο υλικό σε πολλά στελέχη με θέσεις ευθύνης παράλληλα, με αποτέλεσμα ο συνολικός χρόνος των νέων προσλήψεων αλλά και αξιολογήσεων να ήταν ιδιαίτερα μεγάλος.

Με τη χρήση των νέων τεχνολογιών έχουν θεσπιστεί εργαλεία όπως η ηλεκτρονική πρόσληψη. Οι επαγγελματίες του HR μπορούν να δημοσιεύουν θέσεις εργασίας και να παρακολουθείτε τους αιτούντες για χιλιάδες θέσεις εργασίας σε διάφορες τοποθεσίες σε ελάχιστο χρόνο. Αυτό βοηθά τους επαγγελματίες του HR να παρακολουθούν όλες τις ανοιχτές τις θέσεις εργασίας και τους αιτούντες τους με τρόπο που να είναι ταχύτερος και ευκολότερος από ό, τι πριν.

Επιπλέον, η εξέλιξη της τεχνολογίας καθιστά δυνατή για τους επαγγελματίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού την εκπαίδευση νέων μελών του προσωπικού με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Αυτό παρέχει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε προγράμματα ένταξης και κατάρτισης από οπουδήποτε. Επίσης, εξαλείφει την ανάγκη για τους εκπαιδευτές να συναντηθούν προσωπικά με πρόσωπο σε όλα τα στάδια της διαδικασίας με τους εκπαιδευόμενους μιας και πολλά εκ των σταδίων της διαδικασίας μπορούν να πραγματοποιηθούν εξ' αποστάσεως.

Η εκπαίδευση σε εικονικές τάξεις καθιστά δυνατή για τους επαγγελματίες του HR να εκπαιδεύσουν ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων γρήγορα και να αξιολογήσουν την πρόοδό τους μέσα από μηχανογραφημένα προγράμματα ελέγχου και πιστοποιήσεων.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να διαχειριστούν εκείνοι τον τρόπο συμμετοχής στην εκπαίδευση σε χρόνο και τόπο της επιλογής τους, βοηθώντας τους να διαφυλάξουν την ισορροπία της εργασιακής αλλά και προσωπικής ζωής τους. Οι διευθυντές είναι σε θέση να παρακολουθούν την εκπαίδευση μέσω του διαδικτύου, κάτι το οποίο βοηθά στη μείωση του στο κόστους εκπαίδευσης και κατάρτισης. Το Skype, εικονικά δωμάτια συνομιλίας, καθώς και διαδραστικές ιστοσελίδες εκπαίδευσης είναι κάποια παραδείγματα μέσω των οποίων αξιοποιούν την τεχνολογική εξέλιξη με τρόπο τέτοιο ώστε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να απολαμβάνει τα οφέλη που απορρέουν (Senyucel, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Οργανωσιακή κουλτούρα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει αξίες και συμπεριφορές που συμβάλλουν στο κοινωνικό, ψυχολογικό αλλά και επιχειρησιακό περιβάλλον ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Needle (2004), ο οργανωσιακός «πολιτισμός» αντιπροσωπεύει τις συλλογικές αξίες, τις πεποιθήσεις και τις αρχές των μελών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και είναι αποτέλεσμα παραγόντων όπως η ιστορία, η φιλοσοφία, η αγορά, η τεχνολογία, η στρατηγική, το είδος των εργαζομένων, το στυλ διαχείρισης και η κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο πολιτισμός περιλαμβάνει το όραμα, τις αξίες, τους κανόνες, τα συστήματα, τα σύμβολα, τη γλώσσα, τις υποθέσεις, τις πεποιθήσεις και τις συνήθειες της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ο εκτελεστικός διευθυντής Bernard L. Rosauer (2013) ανέπτυξε αυτό που αναφέρεται ως ορισμός της οργανωτικής κουλτούρας: "Η οργανωτική κουλτούρα είναι μια εξαιρετικά περίπλοκη και σύνθετη κατάσταση που προκύπτει από το συνδυασμό μερικών απλών συστατικών."

Τα κύρια συστατικά που καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα οποιουδήποτε επιχειρηματικού οικοσυστήματος είναι:

1. Εργαζόμενος.
2. Το έργο.
3. Ο σκοπός.
4. Ο πελάτης.

Οι Ravasi και Schultz (2006) ανέφεραν πως η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο κοινών υποθέσεων που καθοδηγούν το τι συμβαίνει σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις καθορίζοντας την κατάλληλη συμπεριφορά για διάφορες καταστάσεις. Είναι επίσης το μοτίβο αυτών των συλλογικών συμπεριφορών και των υποθέσεων που διδάσκονται στα νέα οργανωτικά μέλη ως τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης. Έτσι, η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που οι άνθρωποι και οι ομάδες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, με τους πελάτες και με γενικότερα με τους ενδιαφερόμενους τους. Επιπλέον, η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται σε έναν οργανισμό.

Ο Schein (1992), οι Deal και Kennedy (2000) και ο Kotter (1992) εξέφρασαν την ιδέα ότι οι οργανώσεις έχουν συχνά πολύ διαφορετικές κουλτούρες καθώς και υποκουλτούρες. Παρόλο που μια εταιρεία μπορεί να έχει τη δική της "μοναδική κουλτούρα", σε μεγαλύτερους οργανισμούς υπάρχουν μερικές φορές συνυπάρχουσες ή αντιφατικές υποκουλτούρες επειδή κάθε υποκουλτούρα συνδέεται με διαφορετική ομάδα διαχείρισης.

2.1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός οργανωσιακής κουλτούρας.

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα πρωτοεμφανίστηκε στην αμερικάνικη ακαδημαϊκή λογοτεχνία στις αρχές της δεκαετίας του 1980 με ένα άρθρο 'Τριμηνιαία διοικητική επιστήμη από τον Pettigrew (1979) για την μελέτη οργανωτικών πολιτισμών προκαλώντας 'μανία' (Geert Hofstede, June 1990) στους διευθυντές, συμβούλους και ακαδημαϊκούς με διαφορετικό περιεχόμενο ανησυχίας σε κάθε έναν. Από τότε πολλά βιβλία και άρθρα αναλύουν όλες τις πτυχές της αλλά και την σημαντικότητά της.

Για να γίνει περισσότερο κατανοητός όρος της οργανωσιακής κουλτούρας πρέπει πρώτα να διασαφηνίσουμε την έννοια της κουλτούρας, κάτι που όμως γίνεται δύσκολα αφού η κουλτούρα είναι ένας μεγάλος και κάπως αόριστος όρος. Μερικοί θεωρούν ότι κουλτούρα είναι "αυτό που συμβαίνει όταν κανείς δεν κοιτάζει".

Στην πραγματικότητα, είναι πολύ πιο περίπλοκο. Η κουλτούρα είναι το σύνολο συμπεριφορών, αξιών, αντικειμένων, συστημάτων επιβράβευσης και τελετουργιών που αποτελούν τον οργανισμό σας. Μπορείτε να «αισθανόμαστε» την κουλτούρα όταν επισκεπτόμαστε μια εταιρεία, επειδή είναι συχνά εμφανής στη συμπεριφορά των ανθρώπων, τον ενθουσιασμό και τον ίδιο τον χώρο. (Bersin, 2015)

Η κουλτούρα αξίζει να αναφέρουμε πως έχει τις ρίζες της στα αρχαία ρωμαϊκά χρόνια όταν ο Κικέρων Marcus Tullius εισήγαγε για πρώτη φορά στο λατινικό λεξιλόγιο τη λέξη «κουλτούρα», από το ρήμα colere, που σημαίνει καλλιεργώ.

Σημαίνει δηλαδή στην κυριολεξία καλλιέργεια και είναι το αντίστοιχο της ελληνικής λέξης παιδεία. Μετά την Αναγέννηση η έννοια της κουλτούρας ερμηνεύθηκε ως «πολιτισμός». Συνεχίζοντας παρατηρούμε πως η έννοια της κουλτούρας είναι μετακλήτη εξαιτίας διαφόρων εξατομικευμένων παραγόντων κάθε χώρας.

Αντίθετα, η έννοια του πολιτισμού εμπεριέχει κάθε φυσικό ή τεχνητό πολιτιστικό στοιχείο μιας χώρας το οποίο είναι υλικό έχοντας φυσική υπόσταση (π.χ. Μνημεία), ορίζοντας έτσι τον πολιτισμό ως μια έννοια σταθερή και αμετάκλητη.

Η κουλτούρα ως έννοια εμπεριέχεται στον πολιτισμό και κάθε παγκόσμια αναγνωρισμένο πολιτιστικό δημιούργημα προήλθε από το ερέθισμα της κουλτούρας ως μέσο αυτοπραγμάτωσης. Διαφορετικά, μπορούμε να αναφέρουμε πως κουλτούρα είναι η τάση για αυτοπραγμάτωση μιας πλειοψηφίας ανθρώπινων μονάδων όπου μέσω φιλοσοφικών δοκιμών επέλεξαν την προσέγγιση προς την ευδαιμονία του συνόλου για την πολιτική κοινωνία στην οποία βρίσκονται ενταγμένοι. (Teneketzis, 2016)

Μερικοί από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς που χρησιμοποιούνται είναι οι ακόλουθοι:

α) Η κουλτούρα αποτελείται από ένα σύστημα εννοιών που έχουν γίνει κοινά αποδεκτές από μια ομάδα σε έναν συγκεκριμένο χρόνο. Αυτό το σύστημα ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή είναι και η ουσιαστική διαφορά μεταξύ του ανθρώπου από τα άλλα ζώα. Το ότι δηλαδή μπορεί να επικοινωνήσει τα χαρακτηριστικά εκείνα που διέπουν την μοναδικότητά του (Pettigrew, 1979)

β) Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα : η προσωπικότητα , ο τρόπος έκφρασης , ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πως σκεφτόμαστε, πως κινούμαστε , πως λύνουμε τα προβλήματα, πως οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς οικονομίες και κυβερνήσεις (Hall, 1976).

γ) Η κουλτούρα αποτελείτε από ρητά ή άρρητα πρότυπα συμπεριφοράς που περιλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα και τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων (A.Kroeber-C.Kluchohn, 1963).

δ) Οι κανόνες που αναπτύσσονται σε μια ομάδα (Homans).

ε) Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται ως ένα σύνολο αξιώσεων και τρόπων ώστε να αποκοιμείται και να διαχειρίζεται η γνώση και η εμπειρία. Χαρακτηριστικά τα οποία αναπτύχθηκαν στη πορεία της ζωής ενός οργανισμού και τα οποία συντέλεσαν στο πως τα μέλη του οργανισμού ή της ομάδας δρομολογούν τα πράγματα καθώς επίσης και στον τρόπο που συμπεριφέρονται» (Brown).

Τόσο η ελληνική όσο και ξένη βιβλιογραφία δέχονται ως τον πιο επικρατέστερο τον ορισμό του E. Shein ο οποίος παρατίθεται παρακάτω. Η κουλτούρα συγκροτείται από ένα συμπαγές σύνολο από παραδοχές οι οποίες έχουν ανακαλυφθεί και διερευνηθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα καθώς αυτή προσεγγίζει τον τρόπο του να αντιμετωπίζει διάφορα ζητήματα.

Τα ζητήματα αυτά δύνανται να έχουν φύση εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης και τα οποία έχουν αποδώσει ικανοποιητικά δεδομένα στο παρελθόν ώστε να είναι άξια διδαχής σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης και προσέγγισης σε αυτά (E.Shein, 1985).

Σύμφωνα με τον Shein η κουλτούρα είναι ένα αποτέλεσμα μάθησης μέσα από ομαδική εμπειρία και έχει σημασία μόνο αναφορικά με την ομάδα αυτή.

Συνοψίζοντας οι παρακάτω ορισμοί όπως αναφέρει ο Furnham και Gunter (1993) απαρτίζουν την κάτωθι λίστα με τα καίρια σημεία της οργανωσιακής κουλτούρας.

- Είναι δύσκολο να την ορίσεις
- Είναι σχετικά σταθερή για μικρό χρονικό διάστημα
- Έχει πολλές διαστάσεις με πολλά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο
- Απαιτεί χρόνο για να δημιουργηθεί άρα και χρόνο για να αλλάξει.

2.1.2 Χρησιμότητα Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με τον πολιτισμό σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου των σχολείου, των πανεπιστημίων, των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, των κυβερνητικών υπηρεσιών ή των επιχειρηματικών οντοτήτων. Στην επιχείρηση, όροι όπως η εταιρική κουλτούρα χρησιμοποιούνται συχνά για να αναφερθούν σε μια ευρύτερη έννοια. Ο όρος εταιρική κουλτούρα έγινε ευρέως γνωστός στον επιχειρηματικό κόσμο στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Η έννοια της εταιρικής και οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε αρχικά από τους Manager οι οποίοι ήταν επιφορτισμένοι με το οργανωτικό ή οργανωσιακό κομμάτι της επιχείρησης ή του οργανισμού που υπηρετούσαν. Εάν η οργανωτική κουλτούρα θεωρείται ως κάτι που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση ή οργανισμό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να τροποποιηθεί ανάλογα με τις κατευθύνσεις που θα ορίσει ή Διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Βασική προϋπόθεση χάραξης μιας οργανωσιακής κουλτούρας για μια επιχείρηση ή οργανισμό αποτελεί η ανάπτυξη και υιοθέτηση της κουλτούρας αρχικά από τους ιδρυτές της Επιχείρησης και εν συνεχεία τους Διευθυντές και τα Στελέχη του οργανισμού.

2.2 Ιδιότητες της Κουλτούρας.

Τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την κουλτούρα είναι τρία συμφωνά με τον Kilman.

Η διεύθυνση, η έκταση και η ένταση.

Η διεύθυνση μας δείχνει ποιες ενέργειες γίνονται και πως διαμορφώνεται η στρατηγική μιας εταιρείας ως αποτέλεσμα της κουλτούρας. Δηλαδή ποιο δρόμο ακολουθεί μια οργάνωση υπό την επιρροή της κουλτούρας.

Η έκταση είναι αυτό το χαρακτηριστικό που μας δείχνει πόσο διαδεδομένη είναι η κουλτούρα μέσα στον οργανισμό και πόσο καλά την έχουν αφομοιώσει τα μέλη του. Δηλαδή, σε ποιο βαθμό υπάρχουν κοινές αξίες, αρχές, πιστεύω άρα και στάσεις και συμπεριφορές σε όλους τους εργαζομένους.

Το τρίτο χαρακτηριστικό της κουλτούρας είναι η ένταση. Η ένταση μας δείχνει πόση πίεση ασκούν οι αξίες, η κουλτούρα και οι ομάδες πάνω στα μέλη και σε τι ποσοστό είναι ανεκτές οι αποκλίσεις από το ιδεατό. (Μπουραντάς Δημήτρης, 2002)

Εκτός από τις ιδιότητες που προαναφέρθηκαν η κουλτούρα παρουσιάζει τρεις ακόμη ιδιότητες – αρχές:

α) Η κουλτούρα είναι επίκτητη. Η κουλτούρα δεν είναι κάτι που έχουμε από τη γέννηση μας, αλλά κάτι που αποκτάμε καθώς μεγαλώνουμε μέσα στο περιβάλλον.

β) Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλεξαρτώμενες.

γ) Την ασπάζονται όλα τα μέλη, βοηθώντας έτσι στον καθορισμό των ορίων της.

2.3 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Ο οικονομολόγος Kilman, ο οποίος διενέργησε μελέτη σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, αναφέρει ότι η ενέργεια και η φαντασία των ανθρώπων καθορίζεται και δεσμεύεται από την κουλτούρα. Επιπλέον διαμορφώνεται με βάση τα δεδομένα που περικλείουν την έννοια της «επιτυχίας». Δεδομένα τα οποία θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως συσχετίζονται με την έννοια της υψηλής ποιότητας, αποδοτικότητας, εξυπηρέτησης, αξιοπιστίας, καινοτομίας και σκληρής δουλειάς.

Από την άλλη ο E. Schein τονίζει ότι υπάρχουν ποικίλες εξηγήσεις στον τρόπο με τον οποίο σχηματίζεται η κουλτούρα.

Δεν παραλείπει να αναφερθεί στα τρία ρεύματα που συμβάλουν στον σχηματισμό της.

- ✓ Η ψυχοδυναμική θεωρία
- ✓ Η θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και
- ✓ Η θεωρία της μάθησης.

Τα δέκα χαρακτηριστικά της κουλτούρας αναφέρει ο Robbins S.P. τα οποία είναι :

- Η έμφαση στην ομάδα.
- Η ολοκλήρωση των ομάδων.
- Η εστίαση στους ανθρώπους.
- Η ταυτότητα του μέλους.
- Ο έλεγχος της συμπεριφοράς.
- Τα κριτήρια αμοιβών.
- Η ανοχή στο κίνδυνο.
- Ο προσανατολισμός στο στόχο και την στρατηγική.
- Η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα. (Robbins S. P., 1993)

Η εταιρική κουλτούρα όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία σύμφωνα με τους Chatman και Jean χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω αριθμημένα βασικά συστατικά:

1. Καινοτομία και έμφαση στη δημιουργικότητα.
2. Σταθερότητα και έμφαση στη προβλεψιμότητα και τους κανόνες.
3. Προσανατολισμό στους ανθρώπους και στις ανθρώπινες σχέσεις.
4. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και έμφαση στην αποτελεσματικότητα.
5. Άνετο εργασιακό περιβάλλον και ευχάριστη όπως και άνετη ατμόσφαιρα εργασίας.
6. Ιδιαίτερη σημασία στη λεπτομέρεια και έμφαση στη ακρίβεια και ανάλυση.
7. Προσανατολισμό στη συνεργασία και αρμονική συνεργασία μεταξύ των ομάδων.
(Μπουραντάς, 2002)

2.4 Ισχυρή ή Αδύναμη Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Ισχυρή κουλτούρα λέγεται ότι υπάρχει όταν το προσωπικό ανταποκρίνεται σε ερεθίσματα λόγω της ταύτισης τους με τις οργανωτικές αξίες της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Σε αυτά τα περιβάλλοντα, οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων για την επιχείρηση βοηθούν τις επιχειρήσεις να λειτουργούν σαν μια καλά δομημένη ενιαία οντότητα, προσαρμόζοντας ή τροποποιώντας ελάχιστα μέρος διαδικασιών όπου και όταν απαιτείται.

Αντίθετα, όταν επικρατεί και υπάρχει έντονα το φαινόμενο της ασθενής κουλτούρας, όπου υπάρχει μικρή ταύτιση της κουλτούρας των εργαζομένων με τις οργανωτικές αξίες της επιχείρησης ή του οργανισμού τότε και ο έλεγχος που πρέπει να ασκείται μέσω εκτεταμένων διαδικασιών είναι μακροσκελής και εκτεταμένος.

Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις αλλά και γενικότερα οι οργανώσεις που καλλιεργούν ισχυρούς δεσμούς μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας, έχουν ξεκάθαρες αξίες, που δίνουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να υιοθετήσουν τις αξίες που προσδίδει η επιχείρησή ή ο οργανισμός.

Μια «ισχυρή» κουλτούρα μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, δεδομένου ότι τα μέλη αυτών των οργανισμών είναι υπεύθυνα για την παροχή της υπηρεσίας και για τις αξιολογήσεις που κάνουν σημαντικές οργανώσεις για τις επιχειρήσεις. (Wikipedia, Organizational culture)

2.5 Οφέλη Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Οι οργανισμοί μπορούν να αποκομίσουν τα ακόλουθα οφέλη από την ανάπτυξη ισχυρών και παραγωγικών δεσμών οργανωσιακής κουλτούρας:

- Καλύτερη ταύτιση της κουλτούρας της εταιρείας και των εργαζομένων προς την επίτευξη του οράματος, της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης.
- Υψηλό κίνητρο και αφοσίωση των εργαζομένων.
- Αυξημένη συνεκτικότητα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας.
- Προώθηση της συνέπειας και ενθάρρυνση του συντονισμού και του ελέγχου στην εταιρεία.
- Συμμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων στην εργασία βάσει των εταιρικών Policies που έχει στοχοθετήσει η επιχείρηση, επιτρέποντας στον οργανισμό να είναι πιο αποτελεσματικός.

Όπου η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ισχυρή, οι άνθρωποι κάνουν πράγματα επειδή πιστεύουν ότι είναι σωστό να γίνουν και επιπροσθέτως εμφανίζεται έντονα το στοιχείο της συλλογικότητας και της συλλογικής σκέψης. Το "Groupthink" περιγράφηκε από τον Irving Janis. Ο ίδιος το χαρακτήρισε ως "έναν γρήγορο και εύκολο τρόπο να αναφερθώ σε έναν τρόπο σκέψης που εμπλέκονται οι άνθρωποι όταν εμπλέκονται βαθιά σε μια συνεκτική ομάδα, όταν οι προσπάθειες των μελών για ομοφωνία υπερσχύουν των κινήτρων τους για ρεαλιστική εκτίμηση εναλλακτικών δυνατοτήτων δράσης" (Irving Janis, 1972).

Αυτή είναι μια κατάσταση στην οποία τα μέλη μιας ομάδας, ακόμη και αν έχουν διαφορετικές ιδέες, δεν αμφισβητούν την οργανωτική σκέψη. Βέβαια, αυτό απορρέει κίνδυνο απώλεια ύπαρξης καινοτόμων σκέψεων και ιδεών.

Αυτό μπορεί να συμβεί, για παράδειγμα, όπου υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από μια κεντρική χαρακτηριστική φιγούρα στην οργάνωση ή όπου υπάρχει μια ευαγγελική πίστη στις αξίες του οργανισμού ή επίσης σε ομάδες όπου ένα φιλικό κλίμα είναι στη βάση της ταυτότητάς τους ως μέσο αποφυγής συγκρούσεων.

Στην πραγματικότητα, το Groupthink είναι πολύ κοινό και συμβαίνει συνεχώς, σχεδόν σε κάθε ομάδα. Τα μέλη που είναι προκλητικά συχνά απορρίπτονται ή θεωρούνται αρνητική επιρροή από την υπόλοιπη ομάδα επειδή την φέρνουν σε σύγκρουση.

2.6 Υγιής Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώκουν την έννοια της "υγιούς" οργανωσιακής κουλτούρας, προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα, η ανάπτυξη, η αποδοτικότητα και να μειωθεί η αντιπαραγωγική συμπεριφορά και ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων.

Μια ποικιλία χαρακτηριστικών που περιγράφουν μια υγιή κουλτούρα είναι:

- Αποδοχή και εκτίμηση για την ποικιλομορφία.
- Ενημέρωση και δίκαιη μεταχείριση κάθε εργαζομένου, καθώς και σεβασμό της συνεισφοράς κάθε εργαζομένου στην εταιρεία.
- Η υπερηφάνεια και ο ενθουσιασμός των εργαζομένων για την οργάνωση και το έργο που επιτελείται.
- Ίσες ευκαιρίες για κάθε εργαζόμενο να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του μέσα στην εταιρεία.
- Ισχυρή επικοινωνία με όλους τους υπαλλήλους σχετικά με πολιτικές και εταιρικά θέματα.
- Ισχυροί ηγέτες εντός της επιχείρησης με έντονη αίσθηση κατεύθυνσης και σκοπού.
- Επενδύσεις στη μάθηση, την κατάρτιση και τη γνώση των εργαζομένων.

Η υγιής οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης ή του οργανισμού. Πολύ καλό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, αποδοχή και ενθάρρυνση ενός υγιούς επιπέδου ανάληψης κινδύνου για την επίτευξη καινοτομίας. Επιπλέον, οι υγιείς οργανωσιακές κουλτούρες τονίζουν ρητά παράγοντες που σχετίζονται με τις απαιτήσεις που θέτουν σε αυτές η τεχνολογία και η ανάπτυξη με γνώμονα την επίτευξη του βέλτιστου δυνατού αποτελέσματος προς όφελος της επιχείρησης ή του οργανισμού. (Kotter & Heskett, 1992)

Οι υγιείς επιχειρήσεις, ως αποτέλεσμα μιας υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας, είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες των εργαζομένων διαφυλάττοντας ευημερία του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται επίσης πως οι ανησυχίες τους αυτές εισακούονται «εσωτερικά» και δεν υφίσταται λόγος να θέσουν τα θέματα αυτά «εξωτερικά». Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η μη υγιής οργανωσιακή κουλτούρα προκαλεί σοβαρή ζημιά στη φήμη μιας επιχείρησης και θεωρείται συχνά ως ένδειξη μιας χρόνιας δυσλειτουργικής εταιρικής κουλτούρας.

2.7 Προσαρμοστικότητα στην Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Σύμφωνα με τους Kotter και Heskett (1992), οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που κατέχουν οργανωσιακή κουλτούρα με στοιχεία προσαρμοστικότητας στο οικοσύστημα της επιχείρησης λειτουργούν πολύ καλύτερα από τις οργανώσεις με μη προσαρμοστική οργανωσιακή κουλτούρα. Μια προσαρμοστική κουλτούρα μεταφράζεται σε οργανωτική επιτυχία. Χαρακτηρίζεται από τους διευθυντές που δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε όλα τα τμήματα και πτυχές της επιχείρησης αλλά ιδιαίτερα τους πελάτες της επιχείρησης. Τα στελέχη αυτά είναι πρόθυμα προς την αλλαγή όταν χρειάζεται να γίνει, αναλαμβάνοντας και την διαχείριση των κινδύνων που επιφέρουν οι αλλαγές αυτές. Μια μη προσαρμοσμένη κουλτούρα μπορεί να μειώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, εμποδίζοντας την επιχείρηση να επιδιώξει όλες τους ανταγωνιστικούς και επιχειρησιακούς στόχους της.

2.8 Επιδράσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Επιχείρηση ή τον Οργανισμό.

Έρευνες υποδεικνύουν ότι τα περισσότερα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό συνδέονται είτε άμεσα είτε έμμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα που την διέπει. Μια υγιής και ισχυρή οργανωτική κουλτούρα μπορεί να προσφέρει διάφορα οφέλη, όπως τα εξής:

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από την καινοτομία και την εξυπηρέτηση των πελατών.
- Συνεπής, αποδοτική απόδοση των εργαζομένων.
- Ομαδική συνεκτικότητα των τμημάτων της επιχείρησης.
- Υψηλό ηθικό των εργαζομένων.
- Ισχυρή ευθυγράμμιση με την επίτευξη στόχων.

Αν και υπάρχει ελάχιστη εμπειρική έρευνα για να υποστηριχθεί η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και οργανωτικής απόδοσης, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αυτή η σχέση υπάρχει.

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να είναι ένας παράγοντας που θα διαδραματίσει έναν ισχυρό ρόλο στην επιβίωση ή την αποτυχία μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Βέβαια, αυτό είναι δύσκολο να αποδειχθεί δεδομένου ότι οι απαραίτητες αναλύσεις είναι μακρόχρονες, δαπανηρές και επίπονες. Η σταθερή απόδοση επιχειρήσεων όπως η IBM, η Hewlett - Packard, η Procter & Gamble και η PwC μπορεί να είναι, τουλάχιστον εν μέρει, αποτελέσματα της οργάνωσης και της υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας που τις χαρακτηρίζουν.

Μια μελέτη του Harvard Business School το 2003 ανέφερε ότι η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει σημαντική επίδραση στις μακροπρόθεσμες οικονομικές επιδόσεις ενός οργανισμού. Η μελέτη εξέτασε τις πρακτικές διαχείρισης σε 160 οργανώσεις για δέκα χρόνια και διαπίστωσε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις ή να αποδειχθεί επιζήμια για τις επιδόσεις.

Οργανισμοί με ισχυρές και υγιείς οργανωσιακές κουλτούρες, οι οποίες έχουν προσανατολισμό στην απόδοση, αποδίδουν πολύ καλύτερη οικονομική ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, μια μελέτη του 2002 για το Corporate Leadership Council διαπίστωσε ότι τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της κουλτούρας μιας επιχείρησης ή οργανισμού όπως, η ανάληψη κινδύνου, οι εσωτερικές επικοινωνίες και η ευελιξία είναι μερικές από τις σημαντικότερες κινητήριες δυνάμεις των επιδόσεων και μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση την επιχείρησης.

Επιπλέον, η καινοτομία, η παραγωγικότητα μέσω των ανθρώπων και οι άλλοι οργανωσιακοί παράγοντες που αναφέρονται από τους Peters και Waterman (1982) έχουν επίσης θετικές οικονομικές συνέπειες.

Οι Denison, Haaland και Goelzer (2004) διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού, αλλά όχι όλες οι διαστάσεις συμβάλλουν το ίδιο. Διαπιστώθηκε ότι οι επιπτώσεις αυτών των διαστάσεων διαφέρουν, γεγονός που υποδηλώνει ότι η οργανωσιακή νοοτροπία επηρεάζεται από τον εθνικό πολιτισμό. Επιπλέον, ο Clarke (2006) διαπίστωσε ότι ένα κλίμα ασφαλείας σχετίζεται με το ιστορικό ασφαλείας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εκτελούν καθήκοντα, θέτουν στόχους και διαχειρίζονται τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη των

στόχων. Επιπλέον, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες λαμβάνουν αποφάσεις, αισθάνονται και ενεργούν ως αποτέλεσμα στις ευκαιρίες και τις απειλές που επηρεάζουν τον οργανισμό.

Οι Adkins και Caldwell (2004) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται θετικά με το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ταιριάζουν τόσο στη γενική κουλτούρα όσο και στην υποκουλτούρα στην οποία εργάζονται. Μια αντιληπτή αναντιστοιχία της κουλτούρας της οργάνωσης αποτελούν και οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η κουλτούρα πρέπει να είναι συνδεδεμένες με μια σειρά αρνητικών συνεπειών, όπως χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, υψηλότερη πίεση εργασίας, γενικό άγχος και πρόθεση κύκλου εργασιών.

Έχει αποδειχθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο της δημιουργικότητας των εργαζομένων, τη δύναμη των κινήτρων των εργαζομένων και την αναφορά της ανήθικης συμπεριφοράς, αλλά απαιτείται περισσότερη έρευνα για να υποστηριχθούν αυτά τα συμπεράσματα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα επιπλέον επηρεάζει και την πρόσληψη και διαχείριση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι τείνουν να προσελκύονται και να συνεχίζουν να προσφέρουν τα μέγιστα σε επιχείρησης που θεωρούν πως αποδέχονται την προσωπική και ατομική τους κουλτούρα. Επιπλέον, ο υψηλός κύκλος εργασιών μπορεί να αποτελέσει παράγοντα που θα επηρεάσει την σχέση μεταξύ πολιτιστικής και οργανωτικής απόδοσης της επιχείρησης. Η φθίνουσα απόδοση της επιχείρησης και το μη υγιές περιβάλλον εργασίας αποτελούν ενδείξεις «προβληματικής» οργανωσιακής κουλτούρας για την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

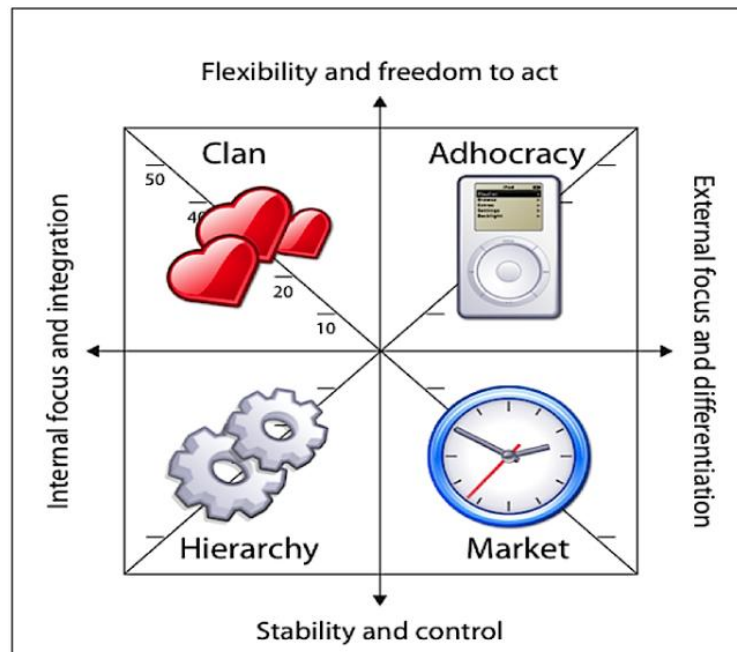
2.9 Μοντέλα Οργανωσιακής Κουλτούρας (Robert E. Quinn & Kim S. Cameron).

Σύμφωνα με τον Robert E. Quinn και τον Kim S. Cameron (Πανεπιστήμιο του Michigan, Ann Arbor) υπάρχουν τέσσερα μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας:

1. *Clan (Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων)* - Το μοντέλο αυτό, προσανατολίζεται στην πτυχή εκείνη που θα μετατρέψει την επιχείρηση ή τον οργανισμό σε «οικογένεια», με γνώμονα την καθοδήγηση, τη φροντίδα και τη «συνεργασία». Το Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων επικεντρώνεται στο εσωτερικό του οργανισμού και κυρίως στους εργαζομένους.
2. *Adhocracy (Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος)* - Το μοντέλο αυτό, καθότι δυναμικό και επιχειρηματικό, προσανατολίζεται στην διαχείριση των κινδύνων, την καινοτομία και στο να δρομολογηθούν οι εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης ή του οργανισμού «Step by Step». Το Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος επικεντρώνεται στην παρακολούθηση και πληροφόρηση σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον.
3. *Market (Μοντέλο Στόχων Αποδοτικότητας)* – Το μοντέλο αυτό, προσανατολίζεται στην αγορά και κυρίως προς τα αποτελέσματα που θα παραχθούν από την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Πχ

Market Share). Βασικό επίκεντρο αποτελεί η επίτευξη των αποτελεσμάτων μέσω της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και η μετουσίωση τους σε «αποτέλεσμα».

4. *Hierarchy (Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών)* - Το μοντέλο αυτό, επικεντρώνεται στην ιεραρχία, τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που έχουν τεθεί με βάση τον στόχο της επίτευξης, του ελέγχου και της προβλεψιμότητας της συμπεριφοράς των εργαζομένων, με στόχο τον βέλτιστο συντονισμό.



Source : (4 Types of Organizational Culture, 2013)

Δεν υπάρχει σωστή οργανωτική κουλτούρα για μια επιχείρηση ή οργανισμό. Όλες οι προσεγγίσεις προωθούν ορισμένες μορφές συμπεριφοράς και εμποδίζουν άλλες. Μερικές είναι κατάλληλες για ταχείες και επαναλαμβανόμενες αλλαγές, άλλες για να επιβραδύνουν την προοδευτική αλλαγή του οργανισμού.

Για παράδειγμα, ο Quinn και ο Cameron συνδέουν τους τύπους Hierarchy & Market με κύριο άξονα την σταθερότητα και τους Clan & Adhocracy με την ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Μια κουλτούρα ιεραρχίας που βασίζεται στον έλεγχο θα οδηγήσει κυρίως σε διαδοχικές αλλαγές, ενώ η επικέντρωση στο Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος θα οδηγήσει πιθανόν σε σημαντικές αλλαγές. Η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα θα είναι εκείνη που ταιριάζει απόλυτα με την κατεύθυνση και τη στρατηγική μιας συγκεκριμένης επιχείρησης ή οργανισμού καθώς αντιμετωπίζει τα δικά της ζητήματα και τις προκλήσεις της τρέχουσας χρονικής περιόδου.

2.10 Μοντέλα Οργανωσιακής Κουλτούρας (Charles Handy & Harrison)

Μια νέα προσέγγιση οργανωσιακής κουλτούρας αναπτύχθηκε από τον Charles Handy (1999) και από τον Harrison (1972) όπου παρουσιάζονται τα παρακάτω τέσσερα μοντέλα Οργανωσιακής Κουλτούρας.

1. Power Culture (Μοντέλο Δύναμης).
2. Role Culture (Μοντέλο Ρόλου).
3. Task Culture (Μοντέλο Καθήκοντος).
4. Person Culture (Μοντέλο Ατόμου).

Η προσέγγιση του Handy προσεγγίζει τον λόγο για τον οποίο ορισμένοι εργαζόμενοι αισθάνονται «πιο άνετα» σε ορισμένους οργανισμούς σε αντίθεση με άλλους. Είναι ενδιαφέρον, παρόλο που ο Handy επιλέγει να μιλήσει για την κουλτούρα, δείχνει τις δομές που συνδέονται με τους τύπους της αντίστοιχης οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη δυσκολία να προσεγγίσει κάτι τόσο σύνθετο όσο η κουλτούρα, αλλά αναδεικνύει επίσης το γεγονός ότι η κουλτούρα και η δομή της επιχείρησης ή του οργανισμού αλληλοσυνδέονται. (OpenUniversity)

2.10.1 Power Culture (Μοντέλο Δύναμης).



Το Handy απεικονίζει την κουλτούρα της εξουσίας ως ιστό αράχνης, με την αράχνη να κάθεται στο κέντρο του ιστού της, επειδή το κλειδί για ολόκληρη την οργάνωση βρίσκεται στο κέντρο και περιβάλλεται από ολοένα και διευρυμένους κύκλους εμπιστοσύνης και επιρροής. Όσο πιο κοντά βρίσκεστε στην αράχνη, τόσο περισσότερη επιρροή έχετε (Handy 1999, σελ. 86). Οι οργανισμοί με αυτόν τον τύπο κουλτούρας μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα σε γεγονότα, αλλά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεχή στοχοθέτηση βάσει των ικανοτήτων των ανθρώπων στο κέντρο.

Η διαδοχή των συγκεκριμένων στελεχών είναι ένα κρίσιμο ζήτημα καθότι ο συγκεκριμένος τύπος ανθρώπων διαχειρίζεται τα περισσότερα εσωτερικά ζητήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού με την πεποίθηση πως είναι ικανός να διαχειριστεί κάθε κίνδυνο, κινούμενος εκτός της «ασφαλούς πλευσης», που κάποιος θα επέλεγε.

Ο έλεγχος των πόρων είναι η βασική δύναμη της βάσης αυτής της κουλτούρας, με κάποια στοιχεία προσωπικής δύναμης στο κέντρο. Το μέγεθος είναι ένα πρόβλημα για τους πολιτισμούς εξουσίας καθότι είναι δύσκολο να συνδεθούν πάρα πολλές δραστηριότητες και να διατηρηθεί ο έλεγχος. Τείνουν να πετύχουν όταν δημιουργούν νέους οργανισμούς με μεγάλη ανεξαρτησία, αν και συνήθως διατηρούν κεντρικό δημοσιονομικό έλεγχο.

Αυτού του είδους η κουλτούρα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από άτομα και όχι από επιτροπές. Σε οργανώσεις με αυτή την κουλτούρα, οι επιδόσεις αξιολογούνται με βάση τα αποτελέσματα και οι οργανισμοί αυτοί τείνουν να είναι ανεκτικοί για τα μέσα.

Μπορεί να φαίνεται πως οι επιτυχίες τους μπορούν να συνοδεύονται από χαμηλό ηθικό και υψηλό κύκλο εργασιών, καθώς τα άτομα αποτυγχάνουν ή αποχωρούν από την ανταγωνιστική ατμόσφαιρα.

Η εργασία σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς με αυτή την κουλτούρα απαιτεί οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν επακριβώς τι αναμένεται από αυτούς βάσει των προσδοκιών που έχει θέσει η Διοίκηση της επιχείρησης. Εάν οι εργαζόμενοι αφομοιώσουν αυτή την κουλτούρα, μπορεί να οδηγήσουν σε μια ευτυχισμένη και ικανοποιημένη επιχείρηση που με τη σειρά της μπορεί να παράξει δέσμευση για επίτευξη των εταιρικών στόχων που έχουν τεθεί. Αντίθετα, η εσφαλμένη πρόβλεψη μπορεί να οδηγήσει σε έντονη δυσαρέσκεια και μερικές φορές να οδηγήσει σε υψηλό κύκλο εργασιών, καθώς και σε γενική έλλειψη προσπάθειας και ενθουσιασμού.

Σε ακραίες καταστάσεις κάποιος θα μπορούσε να συλλογιστεί πως, μια κουλτούρα εξουσίας είναι μια δικτατορία, θα έπρεπε όμως να είναι ;

2.10.2 Role Culture (Μοντέλο Ρόλου).



Το μοντέλο κουλτούρας του ρόλου μπορεί να παρομοιαστεί σαν ένα κτίριο που στηρίζεται από στήλες και δοκούς. Κάθε στήλη και δοκός έχει ένα συγκεκριμένο ρόλο για το κτίριο. Τα άτομα είναι κάτοχοι ρόλων, αλλά ο ρόλος τους συνεχίζεται ακόμα και αν το άτομο αποχωρήσει. Αυτή η κουλτούρα

μοιράζεται έναν αριθμό παραγόντων κοινών με την περιγραφή της Weber για τη γραφειοκρατία «ιδανικού τύπου».

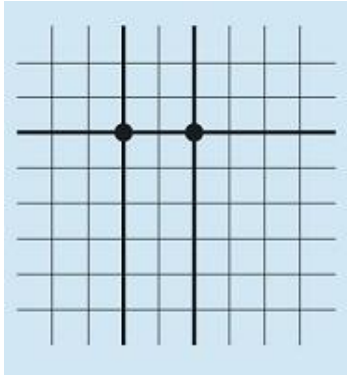
Αυτός ο τύπος οργανισμού χαρακτηρίζεται από ισχυρούς λειτουργικούς ή εξειδικευμένους τομείς που συντονίζονται από ένα στενό σύνολο ανώτερων στελεχών στην κορυφή και από έναν υψηλό βαθμό τυποποίησης. Η εργασία των λειτουργικών περιοχών και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους ελέγχονται από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ορίζουν την εργασία, την εξουσία που ακολουθεί, τον τρόπο επικοινωνίας και τη διευθέτηση των διαφορών.

Η θέση είναι η κύρια πηγή ενέργειας στην κουλτούρα των ρόλων. Οι άνθρωποι επιλέγονται για να εκτελούν ικανοποιητικά τους ρόλους που τους έχουν ανατεθεί. Η προσωπική δύναμη είναι περιορισμένη και η εξειδικευμένη δύναμη είναι ανεκτή μόνο στην κατάλληλη θέση της. Οι κανόνες και οι διαδικασίες είναι οι κύριες μέθοδοι επιρροής. Η αποτελεσματικότητα αυτής της κουλτούρας εξαρτάται από τη λογική της κατανομής της εργασίας και της ευθύνης και όχι από τις μεμονωμένες προσωπικότητες.

Αυτός ο τύπος οργανισμού είναι πιθανόν να είναι επιτυχής σε ένα σταθερό περιβάλλον, όπου η αγορά είναι σταθερή, προβλέψιμη ή ελεγχόμενη και όπου ο κύκλος ζωής του προϊόντος είναι μεγάλος. Αντίθετα, η κουλτούρα του ρόλου δυσκολεύεται να προσαρμοστεί στην αλλαγή. Είναι συνήθως αργή η αντίληψη της ανάγκης και η κατάλληλη ανταπόκριση. Μια τέτοια οργάνωση θα βρεθεί όπου οι οικονομίες κλίμακας είναι πιο σημαντικές από την ευελιξία ή όπου η τεχνική εμπειρογνομosύνη και το βάθος εξειδίκευσης είναι πιο σημαντικές από την καινοτομία προϊόντων ή το κόστος των υπηρεσιών - για παράδειγμα, σε πολλούς οργανισμούς δημόσιας υπηρεσίας. Για τους υπαλλήλους, η κουλτούρα ρόλων προσφέρει ασφάλεια και την ευκαιρία να αποκτήσουν εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

Η απόδοση μέχρι ένα απαιτούμενο πρότυπο επιβραβεύεται στην κατάλληλη κλίμακα αμοιβών και ενδεχομένως με προαγωγή εντός της λειτουργικής περιοχής. Ωστόσο, αυτή η κουλτούρα είναι απογοητευτική για τους φιλόδοξους ανθρώπους που είναι προσανατολισμένοι στην εξουσία, θέλουν τον έλεγχο της εργασίας τους ή ενδιαφέρονται περισσότερο για τα αποτελέσματα παρά για τη μέθοδο. Αυτοί οι άνθρωποι θα είναι ικανοποιημένοι σε αυτό το μοντέλο μόνο ως ανώτερα στελέχη. Η σπουδαιότητα του μοντέλου του Handy είναι ότι υπονοεί ότι η ίδια η γραφειοκρατία δεν είναι ανεξάρτητη από την κουλτούρα.

2.10.3 Task Culture (Μοντέλο Καθήκοντος).



Το μοντέλο του καθήκοντος είναι προσανατολισμένο στην εργασία ή το έργο και η συνοδευτική του δομή μπορεί καλύτερα να εκπροσωπείται ως δίκτυο. Ορισμένα από τα σκέλη του πλέγματος είναι παχύτερα ή ισχυρότερα από άλλα, και μεγάλο μέρος της δύναμης και της επιρροής βρίσκεται στα διάκενα του δικτυού, στους κόμβους. Η δομή εργασίας συχνά συσχετίζεται με οργανισμούς που υιοθετούν δομικά σχέδια βασισμένα σε μοντέλα ή έργα.

Η έμφαση δίνεται στο να «γίνει η δουλειά» και το μοντέλο επιδιώκει να συγκεντρώσει τους κατάλληλους πόρους και τους «σωστούς ανθρώπους» στο «σωστό επίπεδο» για να συγκεντρώσει τους σχετικούς πόρους για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου. Ένα μοντέλο καθήκοντος εξαρτάται από την ενοποιητική δύναμη της ομάδας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την ατομική αναγνώριση των στόχων του οργανισμού.

Αυτό λοιπόν συνεπάγεται μια ομαδική κουλτούρα, όπου το αποτέλεσμα της δουλειάς της ομάδας υπερσχύει των επιμέρους στόχων και των περισσότερων διαφορών ως προς το καθεστώς και το ύφος. Η επιρροή βασίζεται περισσότερο στην εξουσία των εμπειρογνομόνων παρά στη θέση ή την προσωπική εξουσία, και η επιρροή είναι ευρύτερα διασκορπισμένη από ό, τι σε άλλες κουλτούρες.

Το μοντέλο καθήκοντος εξαρτάται από την ομαδική εργασία για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Μεμονωμένες ομάδες, ομάδες έργου ή ομάδες εργασίας διαμορφώνονται για συγκεκριμένο σκοπό και μπορούν να αναμορφωθούν, να εγκαταλειφθούν ή να συνεχιστούν. Η οργάνωση μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα, δεδομένου ότι κάθε ομάδα περιλαμβάνει ιδανικά όλες τις απαιτούμενες εξουσίες λήψης αποφάσεων.

Ένα παράδειγμα μιας κουλτούρας εργασιών είναι η NASA, η αμερικανική διαστημική υπηρεσία, η οποία στη δεκαετία του 1960 είχε το συγκεκριμένο σκοπό να πατήσει ο πρώτος άνθρωπος το πόδι του στο φεγγάρι πριν από το τέλος της δεκαετίας και να τον φέρει πίσω με ασφάλεια.

Τα άτομα θεωρούν ότι αυτή η κουλτούρα προσφέρει υψηλό βαθμό αυτονομίας, κρίση με αποτελέσματα, εύκολες εργασιακές σχέσεις εντός ομάδων και αμοιβαίο σεβασμό που βασίζεται στην ικανότητα και όχι στην ηλικία ή την κατάσταση.

Επομένως, το μοντέλο καθήκοντος είναι κατάλληλο όταν η ευελιξία και η ευαισθησία στην αγορά ή το περιβάλλον είναι σημαντικές, όπου η αγορά είναι ανταγωνιστική, όπου η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος είναι μικρή ή / και όπου η ταχύτητα αντίδρασης είναι κρίσιμη. Σε αυτό πρέπει να τεθεί η δυσκολία διαχείρισης μιας μεγάλης οργάνωσης ως μιας ευέλικτης ομάδας και η παραγωγή οικονομιών κλίμακας ή μεγάλης εμπειρίας.

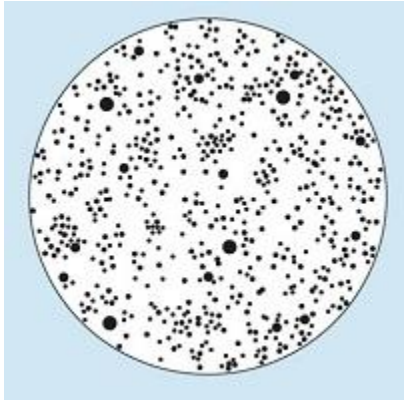
Ο έλεγχος σε αυτές τις οργανώσεις μπορεί να είναι δύσκολος. Ο βασικός έλεγχος διατηρείται από τα ανώτερα στελέχη, τα οποία επικεντρώνονται στην κατανομή των έργων, των ανθρώπων και των πόρων, αλλά ασκούν καθημερινό έλεγχο των μεθόδων εργασίας ή διαδικασιών, χωρίς να παραβιάζουν τους κανόνες του πολιτισμού. Αυτό λειτουργεί καλά σε ευνοϊκές συνθήκες και όταν υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι για όσους μπορούν να δικαιολογήσουν τη χρήση τους.

Ωστόσο, όταν οι πόροι δεν διατίθενται ελεύθερα, τα ανώτερα στελέχη αρχίζουν να αισθάνονται την ανάγκη ελέγχου των μεθόδων καθώς και των αποτελεσμάτων και οι ηγέτες των ομάδων ενδέχεται να αρχίσουν να ανταγωνίζονται για πόρους χρησιμοποιώντας πολιτική επιρροή. Το ηθικό στις ομάδες εργασίας τείνει να μειώνεται και η δουλειά καθίσταται λιγότερο ικανοποιητική από μόνη της, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αρχίζουν να αποκαλύπτουν τους δικούς τους στόχους.

Αυτό απαιτεί την εισαγωγή κανόνων και διαδικασιών, τη χρήση της θέσης ή τον έλεγχο των πόρων από τους διαχειριστές για να γίνει η εργασία. Έτσι, το μοντέλο καθήκοντος έχει μια τάση να αλλάζει σε ένα μοντέλο ρόλων ή εξουσίας όταν οι πόροι είναι περιορισμένοι ή όταν ολόκληρη η οργάνωση είναι ανεπιτυχής.

Τα περισσότερα στελέχη, σίγουρα στο μεσαίο και κατώτερο επίπεδο, προτιμούν να εργάζονται σε μοντέλο καθήκοντος, με έμφαση στις ομάδες, την εξειδικευμένη εξουσία, τα οφέλη για τα αποτελέσματα και τη συγχώνευση ατομικών και ομαδικών στόχων. Είναι περισσότερο συμβατό με τις τρέχουσες τάσεις της αλλαγής και της προσαρμογής, την ατομική ελευθερία και τις χαμηλές διαφορές ως προς την κατάσταση - αλλά μπορεί να μην είναι το κατάλληλο μοντέλο για όλες τις περιστάσεις.

2.10.4 Person Culture (Μοντέλο Ατόμου).



Το μοντέλο ατόμου είναι ένα ασυνήθιστο μοντέλο. Δεν βρίσκεται σε πολλές οργανώσεις, όμως πολλοί άνθρωποι υιοθετούν μερικές από τις αξίες του. Αυτός ο τύπος μοντέλου απεικονίζεται από ένα χαλαρό σύμπλεγμα ή έναν αστερισμό αστεριών. Σε αυτή το μοντέλο το άτομο είναι το επίκεντρο. Εάν υπάρχει μια δομή ή ένας οργανισμός, υπάρχει μόνο για να εξυπηρετήσει και να βοηθήσει τους ανθρώπους μέσα σε αυτό, να προωθήσει τα συμφέροντά τους χωρίς κανένα επιτακτικό στόχο.

Είναι σαφές ότι πολλές οργανώσεις δεν μπορούν να υπάρξουν με αυτό το είδος μοντέλου ή να το παράγουν, αφού οι οργανισμοί τείνουν να έχουν κάποια μορφή εταιρικού στόχου πέρα από τους προσωπικούς στόχους εκείνων που τους απαρτίζουν. Επιπλέον, οι μηχανισμοί ελέγχου, ακόμη και οι ιεραρχίες διαχείρισης, είναι αδύνατοι σε αυτή την κουλτούρα εκτός από την αμοιβαία συναίνεση. Ένα άτομο μπορεί να εγκαταλείψει τον οργανισμό, αλλά ο οργανισμός σπανίως έχει τη δύναμη να εκδιώξει ένα άτομο. Η επιρροή μοιράζεται και η βάση δύναμης, εάν χρειάζεται, είναι συνήθως εμπειρογνώμονας. Δηλαδή, οι άνθρωποι κάνουν ό, τι είναι καλό και ακούγονται για την εμπειρία τους.

Οι σύμβουλοι, τόσο εντός των οργανώσεων όσο και οι ελεύθεροι επαγγελματίες - και οι εταιρικές σχέσεις των αρχιτεκτόνων έχουν συχνά αυτόν τον προσανατολισμό. Κάποια πανεπιστήμια, ένας συνεταιρισμός μπορεί να αγωνιστεί για το μοντέλο ατόμου σε οργανωτική μορφή, αλλά καθώς αναπτύσσεται συχνά γίνεται, στην καλύτερη περίπτωση, ένα καλλιτεχνικό μοντέλο, ή συχνά ένα μοντέλο εξουσίας ή ρόλου.

Παρόλο που θα ήταν σπάνιο να βρεθεί ένας οργανισμός στον οποίο κυριάρχησε το μοντέλο ατόμου, θα συναντήσετε συχνά ανθρώπους των οποίων οι προσωπικές προτιμήσεις είναι για αυτόν τον τύπο μοντέλου, αλλά οι οποίοι λειτουργούν σε πιο ορθόδοξες οργανώσεις. Οι ειδικοί σε οργανισμούς, όπως οι υπολογιστές σε μια επιχειρηματική οργάνωση, οι σύμβουλοι σε νοσοκομείο, οι αρχιτέκτονες στην τοπική αυτοδιοίκηση και οι πανεπιστημιακοί καθηγητές, επωφελούνται από τη δύναμη των επαγγελματιών τους. Αυτοί οι άνθρωποι δεν είναι εύκολο να το διαχειριστούν.

Μπορεί να μην επηρεάζονται από ομαδικά πρότυπα ή σχέσεις με συναδέλφους, οι οποίες αναμένεται να μετριάσουν τις προσωπικές προτιμήσεις τους. Αυτό αφήνει μόνο την προσωπική δύναμη - και τέτοιοι άνθρωποι συχνά δεν εντυπωσιάζονται εύκολα από την προσωπικότητα του καθενός.

2.11 Ποιο είναι το ιδανικό μοντέλο σύμφωνα με τους Charles Handy & Harrison ;

Υπάρχουν περιορισμοί στην προσέγγιση τους Handy & Harrison. Υπάρχει μια τάση να υιοθετούνται τα τέσσερα μοντέλα Handy ως σταθερά και δομημένα - κάτι που έχει μια οργάνωση και όχι κάτι που δημιουργείται, διαπραγματεύεται και μοιράζεται από όλους όσοι συμμετέχουν στην οργάνωση και που μπορεί να εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου.

Κανένας από τους τέσσερις τύπους δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι είναι καλύτερος ή ανώτερος. Είναι προσαρμοσμένα σε διαφορετικά είδη περιστάσεων. Οι περισσότεροι οργανισμοί της πραγματικής ζωής τείνουν να εμπλέκουν ένα συνδυασμό κουλτούρας και, σύμφωνα με τον Handy, κάθε ένα μοντέλο είναι κατάλληλο για διαφορετικούς τύπους περιστάσεων, συμπεριλαμβανομένων διαφορετικών τύπων προσωπικότητων. Οι θεωρίες των μοντέλων κουλτούρας προσφέρουν καρικατούρες και απλοποιήσεις σύνθετων φαινομένων. Ο πραγματικός κόσμος είναι πάντα πλουσιότερος και πιο λεπτός.

Ένας τρόπος να κατανοήσουμε αυτές τις περιπλοκότητες ήταν να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ του «εθνικού» μοντέλου και του οργανωτικού μοντέλου της εκάστοτε επιχείρησης ή του οργανισμού.

2.12 Εθνική κουλτούρα και οργανωτική κουλτούρα.

Σε αυτή την υποενότητα θα εξερευνήσουμε το έθνος ως «πηγή» της κουλτούρας. Αναμφισβήτητα γνωρίζουμε τις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των χωρών, είτε έχοντας ταξιδέψει εκτός της πατρίδας μας είτε απλώς έχοντας διαβάσει και παρακολουθήσει τηλεόραση και ταινίες.

Για παράδειγμα, οι αραβικοί πολιτισμοί διαφέρουν από τους πολιτισμούς της Ασίας, της Μεσογείου, της Αφρικής και της Δυτικής Ευρώπης. Η ιδέα ότι ένα έθνος έχει συγκεκριμένες πεποιθήσεις και αξίες, ένα κοινό σύνολο πρακτικών ή έναν τρόπο συμπεριφοράς έχει προειδοποιήσει τους επαγγελματίες για την ανάγκη να κατανοήσουν άλλους πολιτισμούς προκειμένου να διευθύνουν αποτελεσματικά τις επιχειρήσεις (Holden, 2002). Έχει υποστηριχθεί ότι, όταν οι οργανώσεις μετακινούνται σε ξένες χώρες ή όταν μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού προέρχονται από άλλες χώρες, αυτό δημιούργησε πολλές προκλήσεις για πρακτικές διαχείρισης, καθώς ορισμένες από τις κοινές αξίες που μπορούν να μοιραστούν αρχίζουν να διαφέρουν μεταξύ της εθνικής κουλτούρας τους.

Αυτό η υποενότητα υπογραμμίζει λοιπόν τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζονται και αντανακλώνται οι εθνικές πολιτισμικές διαφορές σε οργανισμούς, καθώς και την προσοχή μας σε ορισμένες από τις βάσεις στις οποίες μπορούν να εμφανιστούν υποκουλτούρες μέσα στους οργανισμούς. Για να κατανοήσουμε την εθνική κουλτούρα και την αλληλεπίδρασή της με την οργανωτική κουλτούρα, παρουσιάζονται παρακάτω οι συνόψεις της βασικής έρευνας για το θέμα του Hofstede (1994, 2001) και των Trompenaars και Hampden-Turner (2003).

Άλλοι που εργάζονται σε αυτόν τον τομέα (π.χ., Jacob, 2005) πιστεύουν ότι η εθνική κουλτούρα είναι υπερβολικά περίπλοκη για να εξηγηθεί από την άποψη ότι ακολουθείται μια συνεχής πορεία διαστάσεων εξέλιξης, όπως χρησιμοποιείται από τους Hofstede και Trompenaars.

Ως πιθανή προσέγγιση, οι Ragick και Nickerson (2008, σ. 9) προτείνουν ότι «η καλύτερη κατανόηση της εθνικής κουλτούρας μπορεί να αναπτυχθεί μέσω ενός συνδυασμού προσεγγίσεων στις οποίες οι αδυναμίες ενός μοντέλου μπορούν να συμπληρωθούν από τις ιδιότητες ενός άλλου».

2.13 Η έρευνα του Hofstede.

Η έρευνα του Hofstede αποτέλεσε τυπικά τη βάση για τον εντοπισμό των διαφορών στις εθνικές κουλτούρες στα μαθήματα διαχείρισης πανεπιστημίων. Η έρευνά του εξετάζει πάνω από 100.000 υπαλλήλους της IBM σε 53 θυγατρικές εταιρείες που καλύπτουν 50 χώρες και παρέχει μια διορατική ματιά στις ομοιότητες και τις διαφορές στις πολιτιστικές αξίες.

Η ουσία της εθνικής κουλτούρας για το Hofstede είναι αυτό που ονομάζει «εθνικό πνευματικό προγραμματισμό», το οποίο είναι εκείνο το κομμάτι της συλλογικής μας μάθησης» που μοιραζόμαστε με άλλα μέλη του έθνους μας, την περιοχή ή την ομάδα μας, αλλά όχι με μέλη άλλων εθνών ή ομάδων» (Hofstede, 1983, σελ. 76). Προτείνει ότι τέσσερις διαστάσεις διακρίνουν μεταξύ των εθνικών πολιτισμών στον χώρο εργασίας.

Όταν ο Hofstede εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο σημείωσαν οι κοινωνίες αυτές τις διαστάσεις, βρήκε τέσσερα μεγάλα τμήματα στην Ευρώπη:

1. Ένας γερμανικός όμιλος (Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία), που τείνει προς την υψηλή αρρενωπότητα και χαμηλή απόσταση εξουσίας.
2. Ένας κυρίως σκανδιναβικός όμιλος (Σουηδία, Φινλανδία, Νορβηγία, Δανία, αλλά και οι Κάτω Χώρες) τείνει προς τον υψηλό ατομικισμό, τη χαμηλή αρρενωπότητα και τη χαμηλή απόσταση εξουσίας.
3. Μια αγγλοσαξονική ομάδα (Βρετανία και Ιρλανδία) με υψηλό ατομικισμό και αρρενωπότητα και χαμηλή απόσταση απόστασης και αποφυγή αβεβαιότητας.
4. Μια ομάδα κυρίως Λατινικής (Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία, Ελλάδα, αλλά και Βέλγιο) με μεγάλη αποφυγή αβεβαιότητας και μεγάλη απόσταση εξουσίας.

Από τη σύγκριση εκτός Ευρώπης, η Ιαπωνία σημείωσε μεγάλη άνοδο στην δυναμική και την αποφυγή αβεβαιότητας, ενώ οι ΗΠΑ σημείωσαν υψηλό βαθμό ατομικισμού, αλλά χαμηλά στην αποφυγή αβεβαιότητας.

Παρόλο που είναι και πάλι μια πολύ απλοποιημένη προσέγγιση σε ένα πολύπλοκο ζήτημα, μπορεί να το θεωρήσουμε ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για να γνωμοδοτήσουμε την εμπειρία μας από τη συνεργασία με συναδέλφους διαφορετικής εθνικής κουλτούρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Διαχείριση της Αλλαγής.

Η αλλαγή σε έναν οργανισμό μπορεί να οριστεί ως μια σκόπιμη και συνειδητή πράξη μετακίνησης του οργανισμού από την υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα κατάσταση. Οι αλλαγές και μεταβολές, πρέπει να πραγματοποιηθούν σε ένα δομημένο και σωστά συντονισμένο περιβάλλον (Κοζύχ, 1999: 179). Μπορεί να πραγματοποιηθούν αλλαγές στην επιχείρηση ή τον οργανισμό οι οποίες δύναται να επηρεάσουν συνολικά το οικοσύστημα ή μέρος του.

Αλλαγές μπορούν να προκύψουν τόσο από πλευράς στρατηγικής διαχείρισης, για παράδειγμα σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου, οι οποίες θα επηρεάσουν ολόκληρο τον οργανισμό, ή σε επιμέρους τμήματα του οργανισμού, με περιφερικές μεταβολές, που θα επιφέρουν τροποποιήσεις επιτελικού χαρακτήρα. Αξίζει να σημειώσουμε πως οι αλλαγές μπορούν επίσης να διαφοροποιηθούν σε τακτικές, δηλαδή αλλαγές σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού ή περιοχή στην οποία λειτουργεί το συγκεκριμένο Unit της εταιρείας (πχ Υποκατάστημα) και σε επιχειρησιακές αλλαγές, δηλαδή μεταβολές με μεγαλύτερες επιπτώσεις στο σύνολό της λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Επιπλέον, τις αλλαγές που αφορούν διάφορους επιχειρηματικούς στόχους μιας ομάδας εργαζομένων ή μεμονωμένων ατόμων, μπορούμε να τις διακρίνουμε σε μακροχρόνιες, μεσοπρόθεσμες ή βραχυπρόθεσμες και κάπως έτσι προσδιορίζονται και οι προσδοκίες των αποτελεσμάτων που αναμένουμε από τις αλλαγές αυτές.

Κάποια τυπικά παραδείγματα οργανωτικών αλλαγών είναι τα ακόλουθα,

- a. Αλλαγές στις πρακτικές εργασίας
- b. Αλλαγές στις διαδικασίες λειτουργίας
- c. Αλλαγές στο οργανόγραμμα λειτουργίας
- d. Νέες μορφές εργασίας
- e. Ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων
- f. Επιχειρησιακή ανάπτυξη

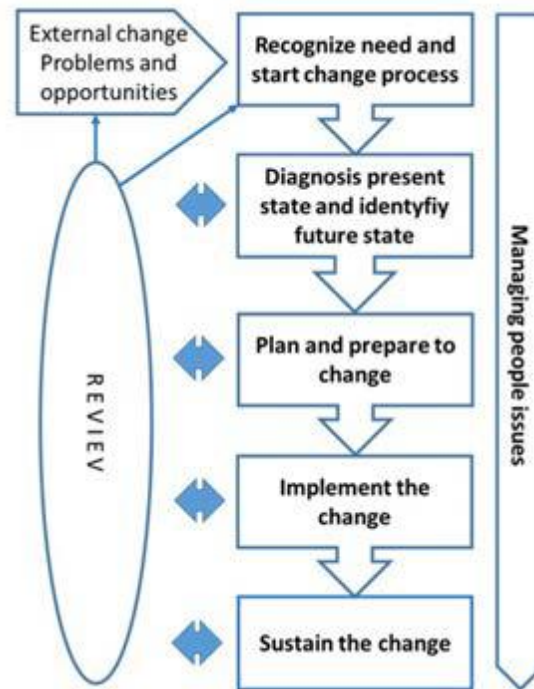
Η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μπορεί να αποφασίσει να υποβληθεί σε διαδικασία αλλαγής υπό συνθήκες «πίεσης» λόγου χάριν, η οικονομική κρίση, η μείωση του μεριδίου αγοράς, ο ισχυρός ανταγωνισμός, η χαμηλή κερδοφορία και το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας (Kerzner, 2005: 31).

Η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει πέραν, από τις απαραίτητες προσεγγίσεις, εργαλεία, τεχνικές και μέτρα για τον εντοπισμό, το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της μετατροπής από το υφιστάμενο στο νέο οικοσύστημα το οποίο και αποτελεί τον στόχο της αλλαγής. Επιπλέον παρουσιάζει τα οφέλη της αναδιοργάνωσης και εδραιώνει τις επιπτώσεις της αλλαγής.

Προσεγγίζοντας την διαχείριση της αλλαγής διαπιστώνουμε πως αυτή ορίζεται από τέσσερα στοιχεία:

1. Καθορισμός των περιοχών αλλαγής,
2. Προσαρμογή στην αλλαγή
3. Χειρισμός της αλλαγής
4. Αποτελεσματική προώθηση αυτής (Διατήρηση της αλλαγής)

Μια πιο λεπτομερής προσέγγιση παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Πηγή: Hayes, 2010: 55.

Η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της διαδικασίας διαχείρισης κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, επιτρέποντας την εισαγωγή νέων ή την αναθεώρηση των υφιστάμενων αποφάσεων, που λαμβάνονται για τον εξορθολογισμό των στρατηγικών στόχων, με σκοπό την ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η διαχείριση της αλλαγής, ως σκοπό έχει και την ανάπτυξη και βελτιστοποίηση των πόρων που χρησιμοποιούνται, για την επίτευξη των στόχων, που έχει θέσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός. (EmilBukfaha, 2014)

3.2 Μεθοδολογία της Διαχείρισης Αλλαγής.

Αν και στη βιβλιογραφία μπορούμε να παρατηρήσουμε μια ποικιλία προσεγγίσεων στον καθορισμό των σταδίων της θεωρίας, εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης της αλλαγής, υπάρχει σαφής έλλειψη ολοκληρωμένης μεθοδολογίας διαχείρισης, που να περιγράφει ένα συνεκτικό όραμα των ενεργειών για την υλοποίηση των αλλαγών σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Αξίζει να αναφέρουμε τις λίγες υπάρχουσες προσεγγίσεις όπως η μεθοδολογία PROSCI, μεθοδολογία διαχείρισης οργανωτικής αλλαγής με προσέγγιση ADKAR (Hiatt, 2006: 43-130) ή η μεθοδολογία διαχείρισης της LaMarsch (LaMarsh Global, 2014). Σε σύγκριση με τις ανωτέρω μεθοδολογίες, η διαχείριση αλλαγών με την προσέγγιση APMG (Cameron, Green, 2012), φαίνεται να έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζουμε τον Κύκλο Αλλαγής μέσω της προσέγγισης της μεθοδολογίας διαχείρισης της αλλαγής APMG.



Πηγή: Cameron, Green: 2012.

Παρά την ποικιλομορφία τους, οι αλλαγές στην οργάνωση συνήθως περιλαμβάνουν οργανωτική αναδόμηση στις δομές, τις ομάδες εργασίας και τις στάσεις των μεμονωμένων εργαζομένων, που επηρεάζονται από τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών. Κάθε μία από αυτές τις πτυχές μπορεί να δημιουργήσει άλλες προκλήσεις για τα Διοικητικά Στελέχη, τους Manager και τους Μετόχους μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Επιπλέον η αλλαγή μπορεί να επηρεάσει τον οργανισμό στο σύνολό του σε ένα διαφορετικό επίπεδο. Οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή στον οργανισμό μπορεί να έχει επίδραση στους στρατηγικούς και αναπτυξιακούς στόχους της επιχείρησης. Αυτό αναδεικνύει την κρισιμότητα σχεδιασμού των αλλαγών στο πλαίσιο της διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού και της εφαρμογής του πλάνου της Διαχείρισης Αλλαγής.

3.3 Γιατί είναι σημαντική η αλλαγή σε έναν οργανισμό ;

Οποιαδήποτε επιχείρηση στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αναζητά να γίνει πιο αργός ο ρυθμός της αλλαγής είναι πιθανό να απογοητευθεί. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις πρέπει να αγκαλιάσουν την αλλαγή. Η αλλαγή είναι σημαντική για κάθε οργανισμό, διότι, χωρίς αλλαγές, οι επιχειρήσεις θα χάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και δεν θα ανταποκριθούν στις ανάγκες που έχουν περισσότερες ελπίδες να είναι μια αυξανόμενη βάση πιστών πελατών.

Θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρον να αναπτύξουμε τον συλλογισμό μας, αναφορικά με την ανάγκη αλλαγής των επιχειρήσεων ή οργανισμών, βάσει των εξελίξεων και μεταβολών στις παρακάτω πτυχές.

- *Τεχνολογία*

Χωρίς αλλαγές, οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα εξακολουθούσαν να υπαγορεύουν την αλληλογραφία στους γραμματείς, να επεξεργάζονται τα λόγια τους, χάνοντας χρόνο για όλους τους εμπλεκόμενους. Η αλλαγή που προκύπτει από την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας είναι συνήθης στους περισσότερους οργανισμούς και ενώ μπορεί να αποδιοργανωθεί αρχικά, τελικά η αλλαγή τείνει να αυξήσει την παραγωγικότητα και την εξυπηρέτηση. Η τεχνολογία έχει επίσης επηρεάσει τον τρόπο επικοινωνίας μας αφού πλέον δεν γίνεται χρήση παλαιών συσκευών τηλεφώνου. Δεν είναι επίσης απαραίτητο οι επιχειρηματίες να έρχονται σε επαφή με τους ανθρώπους, αυτοπροσώπως, για να μάθουν για άλλους ανθρώπους που μπορεί να είναι χρήσιμοι πόροι - μπορούν να αναζητήσουν ειδικούς OnLine μέσω μηχανών αναζήτησης καθώς και μέσω ιστότοπων κοινωνικής δικτύωσης. Η σημερινή τεχνολογία επικοινωνίας που αναπτύσσεται σήμερα αντιπροσωπεύει αλλαγές που επιτρέπουν στις οργανώσεις να μάθουν περισσότερα, πιο γρήγορα, από ποτέ άλλοτε.

- *Ανάγκες πελατών*

Οι πελάτες που ήταν ικανοποιημένοι με τους συμβατικούς φούρνους πριν από πολλά χρόνια είναι μερικές φορές ανυπόμονοι με το μικροκυμάτων σήμερα. Καθώς ο κόσμος εξελίσσεται, οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν και αναπτύσσονται, δημιουργώντας νέα ζήτηση για νέους τύπους προϊόντων και υπηρεσιών - και ανοίγοντας νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις να καλύψουν αυτές τις ανάγκες.

- *Η οικονομία*

Η οικονομία μπορεί να επηρεάσει οργανισμούς τόσο με θετικούς όσο και αρνητικούς τρόπους και οι δύο μπορεί να είναι αγχωτικοί. Η ισχυρή οικονομία και η αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες θα σημαίνουν ότι οι εταιρείες πρέπει να εξετάσουν την επέκταση που μπορεί να συνεπάγεται την προσθήκη προσωπικού και νέων εγκαταστάσεων. Αυτές οι αλλαγές προσφέρουν ευκαιρίες για το προσωπικό, αλλά αντιπροσωπεύουν και νέες προκλήσεις. Μια αδύναμη οικονομία μπορεί να δημιουργήσει ακόμη μεγαλύτερα προβλήματα, καθώς οι εταιρείες χρειάζεται να λάβουν

δύσκολες αποφάσεις που μπορούν να επηρεάσουν τους μισθούς και τα οφέλη των εργαζομένων αλλά και να απειλήσουν τη δουλειά τους. Η ικανότητα διαχείρισης και των δύο άκρων του φάσματος είναι κρίσιμη για οργανισμούς που θέλουν να διατηρήσουν ένα ισχυρό εμπορικό σήμα και ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες και τους υπαλλήλους.

- *Ευκαιρίες ανάπτυξης*

Η αλλαγή είναι σημαντική στις οργανώσεις για να επιτρέψει στους εργαζόμενους να μάθουν νέες δεξιότητες, να διερευνήσουν νέες ευκαιρίες και να ασκήσουν τη δημιουργικότητά τους με τρόπους που τελικά ωφελούν τον οργανισμό μέσω νέων ιδεών και αυξημένης δέσμευσης. Η προετοιμασία των εργαζομένων για την αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών περιλαμβάνει την ανάλυση των εργαλείων και της κατάρτισης που απαιτούνται για να τους βοηθήσουν να μάθουν νέες δεξιότητες. Η κατάρτιση μπορεί να παρέχεται μέσω σεμιναρίων ή μέσα από online πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης. Είναι σημαντικό ότι οι οργανώσεις πρέπει να κάνουν καλή δουλειά ως προς την αξιολόγηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και στη συνέχεια να λάβουν μέτρα για να καλύψουν τα κενά μεταξύ των δεξιοτήτων που έχει ο κάθε ένας από αυτούς και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να ανταποκριθούν στην ανάπτυξη.

- *Προκαλώντας το status quo*

Κάνοντας την ερώτηση "Γιατί;" μπορεί να οδηγηθούμε σε νέες ιδέες και νέες καινοτομίες που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα. Οι οργανισμοί επωφελούνται από την αλλαγή που οδηγεί σε νέους τρόπους εξέτασης των αναγκών των πελατών, νέους τρόπους παροχής εξυπηρέτησης πελατών, νέους τρόπους ενίσχυσης των αλληλεπιδράσεων των πελατών και νέων προϊόντων που ενδέχεται να προσελκύσουν νέες αγορές. Οι νέοι υπάλληλοι που συμμετέχουν σε έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα πολύτιμοι, επειδή συχνά μπορούν να επισημάνουν τομείς στους οποίους μπορούν να βελτιωθούν, ώστε όσοι έχουν εμπλακεί μακρά στην επιχείρηση να αγνοηθούν. Αλλά ακόμη και οι υπάρχοντες εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρυνθούν να αναρωτηθούν γιατί γίνονται τα πράγματα με κάποιο τρόπο και να αναζητήσουν νέους τρόπους για να γίνουν ταχύτερα, καλύτερα και με υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και εξυπηρέτησης. (smallbusiness.chron.com)

3.4 Η αλλαγή ξεκινά με ένα όραμα.

Μια προσπάθεια ή πρωτοβουλία αλλαγής πρέπει να ξεκινά με ένα όραμα. Ακόμα και αν η αλλαγή προκαλείται από εξωτερικούς (πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς ή τεχνολογικούς) ή από εσωτερικούς παράγοντες (πολιτική, συστήματα ή δομή), η δημιουργία ενός οράματος θα διευκρινίσει την κατεύθυνση της αλλαγής. Επιπλέον, το όραμα θα παρακινήσει τους υπαλλήλους που επηρεάζονται από τη δράση προς τη σωστή κατεύθυνση. Η ύπαρξη ενός οράματος δίνει στον υπάλληλο πληροφορίες για την επιχείρηση ή τον οργανισμό που πηγαίνει. Το όραμα χρωματίζει ένα συναρπαστικό έργο μιας επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης. (RyersonUniversity, 2011)

Μπορεί να κάνει οποιονδήποτε το διαβάζει, το ακούει ή το ζει, να θέλει να υποστηρίξει, να εργαστεί ή με κάποιο άλλο τρόπο να συμμετάσχει στον οργανισμό (Christina Drouin, White paper on Visioning for the Centre for Strategic Planning).

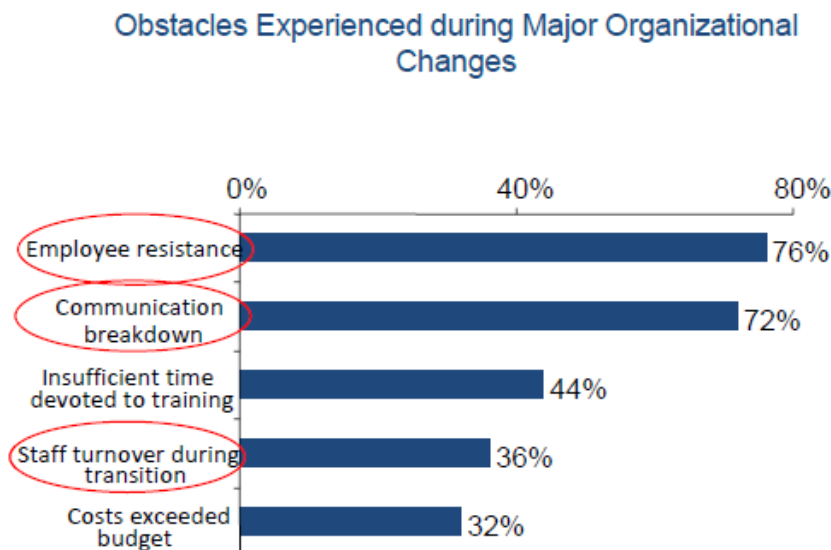
Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού Οράματος:

- ✓ Ευφάνταστο - μεταφέρει μια εικόνα για το πώς θα μοιάζει το μέλλον
- ✓ Επιθυμητό - απευθύνεται στα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των εργαζομένων, των πελατών, των ενδιαφερομένων κ.λπ.
- ✓ Είναι εφικτό - περιλαμβάνει ρεαλιστικούς, προσιτούς στόχους
- ✓ Εστιασμένο - αρκετά σαφής για να παρέχει καθοδήγηση στη λήψη αποφάσεων
- ✓ Ευέλικτο - αρκετά γενικό ώστε να επιτρέπει πρωτοβουλίες και εναλλακτικές λύσεις
- ✓ Μπορεί να μεταδοθεί - μπορεί να εξηγηθεί πλήρως σε 5 λεπτά

3.5 Χάραξη στρατηγικής και εμπόδια κατά την αλλαγή.

Μια στρατηγική θα εξασφαλίσει την επίτευξη του οράματος. Πρόκειται για ένα ενοποιημένο, ολοκληρωμένο σχέδιο που παρέχει έναν «χάρτη πορείας» για την επίτευξη του οράματος. Χωρίς στρατηγικό σχέδιο και όραμα, η προσπάθεια αλλαγής δεν θα έχει επιτυχία.

Μια μελέτη του 2006 από το Harvard Business Review διαπίστωσε ότι το 66% των πρωτοβουλιών για αλλαγή αποτυγχάνουν να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα των επιχειρήσεων τους. Γιατί είναι η αλλαγή τόσο δύσκολη; Τα πέντε πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα. Να σημειωθεί ότι οι τρεις κύκλοι εμποδίων είναι αυτοί που ο ηγέτης, μπορεί να επηρεάσει και να βελτιώσει.



3.6 Ο ρόλος του ηγέτη στην διαχείριση αλλαγής.

Δεδομένων των εμποδίων που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι ηγέτες έχουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής. Παρακάτω παρατίθεται μια επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο ο ρόλος του ηγέτη μπορεί να επηρεάσει τα εμπόδια για αλλαγή.

- ✓ **Αντίσταση στην αλλαγή** : Ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι καθησυχαστικός. Θα πρέπει να αξιοποιήσει τη σχέση με την ομάδα του για να αντιμετωπίσετε τις ανησυχίες των εργαζομένων σε προσωπικό επίπεδο. Θα πρέπει να ζητήσει τα σχόλιά τους και να απαντήσει στις ανησυχίες τους ειλικρινά και ανοιχτά.
- ✓ **Επικοινωνία** : Θα πρέπει να υπάρξει επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων με βασικές πληροφορίες σε συνεχή και σταθερή βάση.
- ✓ **Κινητικότητα προσωπικού** : Ο ηγέτης θα πρέπει να ενεργοποιήσει την ομάδα του ενθαρρύνοντας την να αναλάβει πρωτοβουλίες. Επίσης θα μπορούσε να τους καθοδηγήσει, να τους εμπνεύσει ή και να τους βοηθήσει να εμπλουτίσουν τους ρόλους τους.

3.7 Γιατί η προσπάθειες για αλλαγή αποτυγχάνουν;

Μπορεί να υπάρξει σημαντική αρνητική επίδραση στην επιχείρηση ή τον οργανισμό όταν αποτύχει μια πρωτοβουλία για αλλαγή ή η εφαρμογή της δεν είναι προγραμματισμένη. Σύμφωνα με τον John P. Kotter (KotterJohn, 1988), οι οργανώσεις συχνά εμπίπτουν σε κοινά σφάλματα τα οποία εμποδίζουν τις προσπάθειες για αλλαγή. Παρακάτω παρατίθενται τα οκτώ λάθη που συνήθως γίνονται στις προσπάθειες για οργανωτική αλλαγή καθώς και οι συνέπειές τους.

Σφάλματα

1. Υπερβολικός εφησυχασμός.
2. Αδυναμία συγκέντρωσης /υποστήριξης ηγεσίας.
3. Υποεκτίμηση της δύναμης του οράματος.
4. Ελλιπής επικοινωνία του οράματος.
5. Εμπόδια που λειτούργησαν ανασταλτικά στην επίτευξη του νέου όραμα.
6. Αδυναμία δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών.
7. Βεβιασμένη αναγγελία της επίτευξης νίκης.
8. Παραμέληση σταθεροποίησης των αλλαγών στην κουλτούρα.

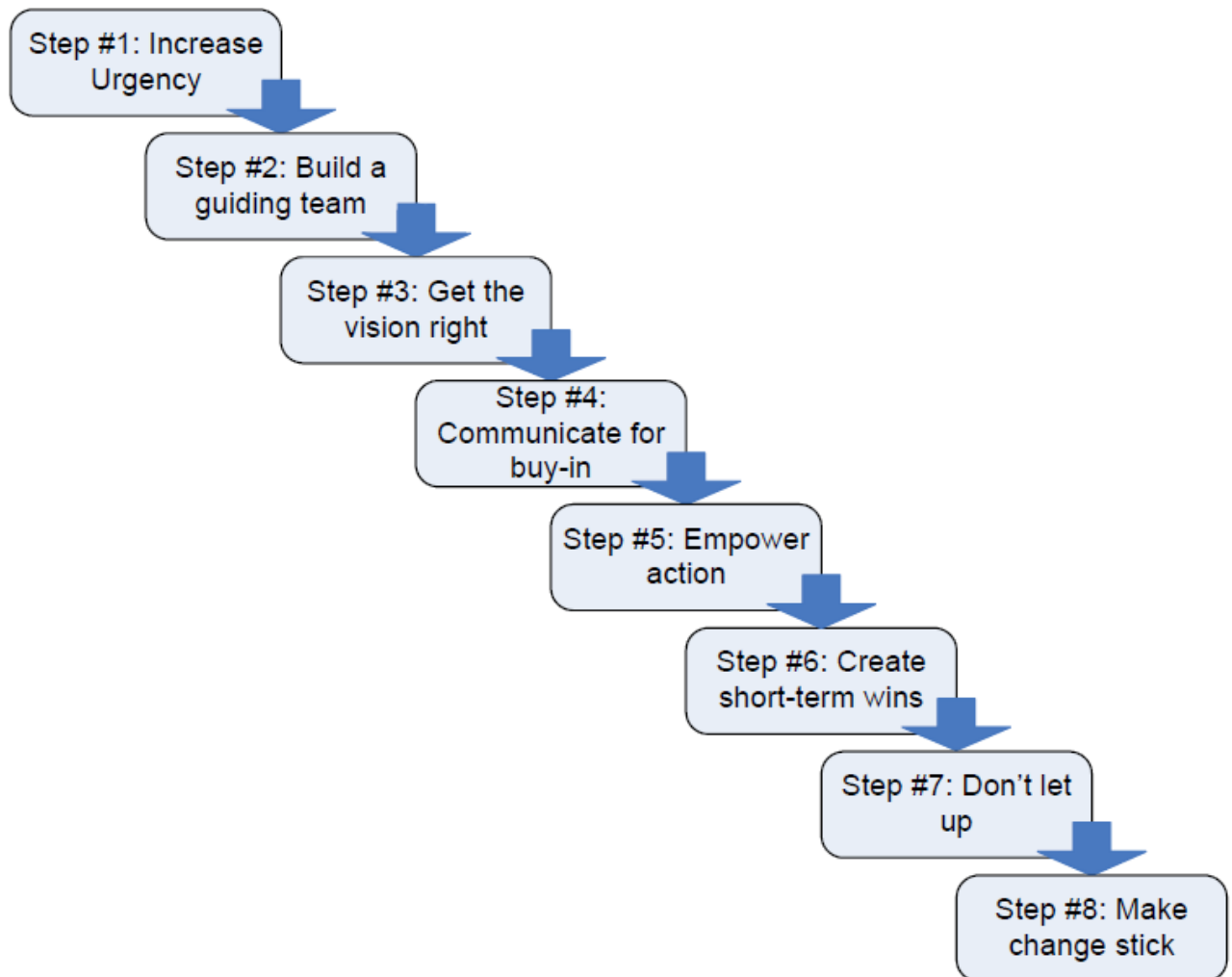


Συνέπειες

- Οι νέες στρατηγικές δεν εφαρμόζονται σωστά.
- Η αναδιοργάνωση διαρκεί πάρα πολύ.
- Τα προγράμματα ποιότητας δεν προσφέρουν αποτελέσματα.

3.8 Οκτώ βήματα για αποτελεσματική διαχείριση αλλαγής.

Πολλά μοντέλα αλλαγής έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου για να παρέχουν δομή προσέγγισης. Στο βιβλίο του John P. Kotter, "Leading Change" περιγράφει οκτώ κρίσιμα βήματα κατά τη μετατροπή μιας οργάνωσης. Οι βασικές αυτές αρχές βρίσκονται στο επίκεντρο κάθε επιτυχημένης προσπάθειας αλλαγής.



ΒΗΜΑ 1

Δημιουργία ενός αισθήματος Κατάστασης Ανάγκης σε σημαντικά πρόσωπα της επιχείρησης.

Αυτό είναι το πρώτο και πιο κρίσιμο βήμα σε μια επιτυχημένη προσπάθεια αλλαγής. Όταν δεν υπάρχει η αίσθηση του επείγοντος και κυριαρχεί ο εφησυχασμός, η προσπάθεια για αλλαγή δεν μπορεί να ευδοκιμήσει.

Τι λειτουργεί	Τι δεν λειτουργεί	Κοινές παγίδες
Να δημιουργήσουμε μια συναρπαστική ιστορία.	Να εστιάσουμε αποκλειστικά στην οικοδόμηση μιας «ορθολογικής» επιχειρηματικής περίπτωσης, να εγκρίνουμε την ανώτατη διοίκηση και να συνεχίσουμε αγνοώντας τα συναισθήματα των υπαλλήλων τα οποία εμποδίζουν την αλλαγή.	Να υποτιμήσουμε τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι όταν αναγκάζονται να βγουν από τις ζώνες ασφαλείας τους.
Να μην υποτιμήσουμε το μέγεθος του εφησυχασμού, φόβου και θυμού που υπάρχει.	Να αγνοήσουμε την έλλειψη επείγουσας ανάγκης και να μεταβούμε αμέσως στη δημιουργία ενός οράματος και στρατηγικής.	Να μας παραλύουν οι κίνδυνοι.
Να δημιουργηθεί το όραμα.	Οι σκέψεις ότι μπορούν να γίνουν λίγα αν δεν έχουμε τον ρόλο του ηγέτη.	

Συμβουλή: “Begin with the end in mind” - Steven Covey’s Seven Habits of Highly Effective People.

Επιθυμητή νέα συμπεριφορά: Οι άνθρωποι να αρχίσουν να λένε ο ένας στον άλλο, "Ας πάμε, πρέπει να αλλάξουμε τα πράγματα!"

ΒΗΜΑ 2

Επιλογή μιας Ομάδας Καθοδήγησης αποτελούμενη από στελέχη με όρεξη, καλή φήμη, επιδέξια, και ικανά που κατέχουν σημαντικές θέσεις στην επιχείρηση.

Είναι σημαντικό να έχουμε τους σωστούς ανθρώπους που είναι πλήρως αφοσιωμένοι στην πρωτοβουλία αλλαγών, σεβαστοί μέσα στον οργανισμό και να έχουν εξουσία και επιρροή για να οδηγήσουν την προσπάθεια αλλαγής στα επίπεδά τους.

Τι λειτουργεί	Τι δεν λειτουργεί	Κοινές παγίδες
Να υπάρξει ενθουσιασμός και δέσμευση στο να βοηθήσουμε στην προσέλκυση κατάλληλων ανθρώπων στην ομάδα.	Να κατευθυνθούμε στην αλλαγή με αδύναμες ομάδες εργασίας, μεμονωμένα άτομα, σύνθετες δομές διακυβέρνησης ή κατακερματισμένες ομάδες κορυφής.	Να μην υπάρχει προηγούμενη εμπειρία ως προς την ομαδική εργασία
Να κτίσουμε σχέσεις εμπιστοσύνης και να προαχθεί το ομαδικό πνεύμα	Να μην αντιμετωπίζουμε την κατάσταση όταν οι ηγέτες υπονομεύουν την επιλογή της σωστής ομάδας.	Να ανατεθεί η ηγεσία της ομάδας στο HR αντί στον υπεύθυνο διευθυντή
	Να προσπαθήσουν να αφήσουν εκτός ή να εργαστούν γύρω από τον αρχηγό της μονάδας που πρόκειται να αλλάξει	
Συμβουλή: Να σχεδιαστεί μια μεγάλη, ποικιλόμορφη ομάδα αποτελούμενη από άτομα σε όλα τα επίπεδα και με διαφορετικές δεξιότητες.		
Επιθυμητή νέα συμπεριφορά: Μια ομάδα αρκετά ισχυρή για να καθοδηγήσει μια μεγάλη αλλαγή σχηματίζεται και αρχίζουν να δουλεύουν μαζί καλά.		

ΒΗΜΑ 3

Δημιουργία ενός λογικού, απλού, ξεκάθਾਰου, λειτουργικού και ενθουσιώδους Επιχειρησιακού Οράματος και τους απαραίτητους Σκοπούς, Στόχους και Στρατηγικές.

Ενώ δημιουργεί μια κοινή και επείγουσα ανάγκη για αλλαγή αυτό που μπορεί να ωθήσει τους ανθρώπους σε δράση, είναι το όραμα που θα τους οδηγήσει στη νέα κατεύθυνση.

Τι λειτουργεί	Τι δεν λειτουργεί	Κοινές παγίδες
Να προσπαθήσουμε να δούμε - κυριολεκτικά – το πιθανό μέλλον.	Να υποθέτουμε ότι τα γραμμικά ή λογικά σχέδια και οι προϋπολογισμοί μπορούν από μόνα τους να καθοδηγήσουν επαρκώς τη συμπεριφορά των υπαλλήλων ενώ προσπαθούμε να μεταπηδήσουμε στο μέλλον.	Να παρουσιαστεί ένα όραμα που είναι πολύ περίπλοκο ή αόριστο για να κατανοηθεί μέσα σε πέντε λεπτά
Τα οράματα που είναι τόσο σαφή ώστε να μπορούν να αρθρώνονται σε πέντε λεπτά ή να γράφονται σε μία σελίδα.	Να γίνονται υπερβολικά αναλυτικές και οικονομικά βασισμένες ασκήσεις για το όραμα.	
Τα οράματα που κινούνται - όπως η δέσμευση για την εξυπηρέτηση των πελατών		
Συμβουλή: Τοποθετήστε την αλλαγή γύρω από την συναρπαστική εικόνα μιας επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης (δηλ. Ryerson’s Master Plan).		
Επιθυμητή νέα συμπεριφορά: Η καθοδηγητική ομάδα αναπτύσσει το σωστό όραμα και στρατηγική για την προσπάθεια αλλαγής.		

ΒΗΜΑ 4

Διάχυση (επικοινωνία) του οράματος, σκοπών, στόχων και των στρατηγικών σ' όλη της επιχείρηση μέσω παραδειγμάτων, ομιλιών και συμβόλων.

Μόλις αναπτυχθεί ένα όραμα και μια στρατηγική, πρέπει να κοινοποιηθούν στον οργανισμό προκειμένου να καταλάβουν και να αποκτήσουν πρόσβαση. Η αποστολή σαφών, αξιόπιστων και ειλικρινών μηνυμάτων σχετικά με την κατεύθυνση της αλλαγής καθιερώνει αυθεντικό buy-in το οποίο θέτει το στάδιο για το επόμενο βήμα: να πάρουμε τους ανθρώπους να δρουν.

Τι λειτουργεί	Τι δεν λειτουργεί	Κοινές παγίδες
Ανάπτυξη στρατηγικής επικοινωνίας.	Να υποβιβαστεί η συζήτηση.	Να ενεργείς με έναν τρόπο αντίθετο ως προς το όραμα.
Διατήρηση της απλής και εγκάρδιας επικοινωνίας.	Να προαχθεί τυχαία ο κυνισμός και να μην μπορεί να κυλήσει ομαλά η συζήτηση.	
Επικοινωνία με όσους αγωνιούν, είναι συγχυσμένοι και δύσπιστοι .		
Συμβουλή: Να δημιουργηθούν εργαλεία που βοηθούν τους ανθρώπους να προσαρμόσουν τις πληροφορίες στις συγκεκριμένες ανάγκες τους - αντί να επιβάλλουν γενικότερα μηνύματα και αναφορές σε υπερβολικά γεμισμένα email .		
Επιθυμητή νέα συμπεριφορά: Οι άνθρωποι αρχίζουν να ενστερνίζονται την αλλαγή, και αυτό το δείχνει η συμπεριφορά τους.		

ΒΗΜΑ 5

Απομάκρυνση Εμποδίων τα οποία εμποδίζουν την υλοποίηση του οράματος, των σκοπών και στόχων και των στρατηγικών.

Η ενδυνάμωση της δράσης πρέπει να θεωρηθεί ως άρση των φραγμών σε όσους θέλουμε να βοηθήσουμε στην προώθηση της προσπάθειας αλλαγής. Η άρση των εμποδίων πρέπει να εμπνεύσει, να προωθήσει αισιοδοξία και να οικοδομήσει εμπιστοσύνη γύρω από την προσπάθεια αλλαγής.

Τι λειτουργεί	Τι δεν λειτουργεί	Κοινές παγίδες
Άτομα με την εμπειρία αλλαγής, τα οποία μπορεί να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων με μότο "εμείς κερδίσαμε και εσείς μπορείτε".	Να προσπαθήσουμε να αφαιρέσουμε όλα τα εμπόδια ταυτόχρονα.	Δεν κατορθώνουν να απευθυνθούν σε ισχυρά άτομα που αντιστέκονται στην προσπάθεια αλλαγής.
Συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης που εμπνέουν, προωθούν την αισιοδοξία και δημιουργούν αυτοπεποίθηση.	Να παραδίδεσαι στις δικές σου απαισιοδοξίες και φόβους	
Ανατροφοδότηση (feedback) που μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να λάβουν καλύτερες αποφάσεις.		
Συμβουλή: Αναγνώριση και επιβράβευση της αριστείας.		
Επιθυμητή νέα συμπεριφορά: Περισσότεροι άνθρωποι αισθάνονται ότι μπορούν να δρουν για το όραμα.		

ΒΗΜΑ 6

Δημιουργία Βραχυχρόνιων Επιτυχιών. Επιτυχίες προσφέρουν θετικά νεύματα στους ανθρώπους και τις απαραίτητες χρηματικές πηγές για την συνέχιση των προσπαθειών των.

Με το να στοχεύουμε σε βραχυπρόθεσμες νίκες και με την ειλικρινή ανατροφοδότηση/feedback, επιτυγχάνεται πρόοδος και οι άνθρωποι εμπνέονται

Τι λειτουργεί	Τι δεν λειτουργεί	Κοινές παγίδες
Νίκες που έρχονται γρήγορα.	Έναρξη πολλών projects ταυτόχρονα.	Να αφεθούν οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες στην τύχη τους.
Νίκες που είναι όσο το δυνατόν πιο ορατές σε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους.	Να πραγματοποιείται η πρώτη νίκη πολύ αργά.	Δεν σημειώνονται επιτυχίες αρκετά νωρίς κατά την προσπάθεια αλλαγής.
Νίκες που έχουν νόημα σε άλλους.		
Συμβουλή: Εστίαση σε ένα ή δύο στόχους αντί όλων και βεβαίωση ότι δεν προστίθενται νέες πρωτοβουλίες μέχρι να επιτευχθεί και να γιορταστεί κάποιος από αυτούς τους στόχους.		
Επιθυμητή νέα συμπεριφορά: Η επιτυχία έρχεται καθώς οι άνθρωποι προσπαθούν να εκπληρώσουν το όραμα, ενώ αντιστέκονται όλο και λιγότερο στην αλλαγή.		

ΒΗΜΑ 7

Επιμονή. Οι ηγέτες αλλαγής δεν επαναπαύονται. Κάθε βραχυχρόνια επιτυχία γίνεται αιτία νέας προσπάθειας.

Στις επιτυχημένες προσπάθειες, οι άνθρωποι βασίζονται σε αυτή τη δυναμική για να κάνουν το όραμα πραγματικότητα, διατηρώντας την αίσθηση του επειγόντως , εξαλείφοντας την περιττή, εξαντλητική εργασία και μη δηλώνοντας νωρίς τη νίκη.

Τι λειτουργεί	Τι δεν λειτουργεί	Κοινές παγίδες
Να απαλλαγούν οι υπάλληλοι με καθήκοντα που είχαν στο παρελθόν και όχι τώρα και τα οποία μπορούν να μεταβιβαστούν.	Να πείσεις τον εαυτό σου ότι τελείωσες ενώ δεν το έχεις κάνει.	Να δηλωθεί η νίκη πολύ σύντομα - με την πρώτη βελτίωση της απόδοσης.
Να βρίσκουν συνέχεια τρόπους για να διατηρούν την αίσθηση του επειγόντως		
Να δουν τις νέες καταστάσεις σαν ευκαιρία για να ξεκινήσουν το επόμενο κύμα αλλαγής.		
Συμβουλή: Να αντικατασταθεί μια χρονοβόρα και λεπτομερή μηνιαία αναφορά δραστηριότητας με μια σύνοψη μιας σελίδας που υπογραμμίζει μόνο σημαντικά ορόσημα και βασικές πληροφορίες.		
Επιθυμητή νέα συμπεριφορά: Οι άνθρωποι παραμένουν ενεργοποιημένοι και παρακινημένοι να προωθήσουν την αλλαγή έως ότου εκπληρωθεί το όραμα		

ΒΗΜΑ 8

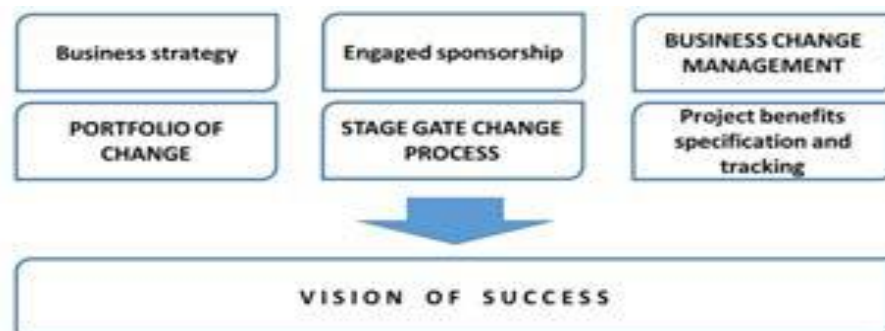
Νέα Κουλτούρα. Οι ηγέτες αλλαγής παγιώνουν την αλλαγή δημιουργώντας μια νέα κουλτούρα. Νέες αξίες, νέα έθιμα, νέες νόρμες συμπεριφοράς, και νέα σύμβολα που δημιουργούνται από τη σειρά βραχυχρόνιων επιτυχιών.

Δημιουργώντας μια νέα, υποστηρικτική και επαρκώς ισχυρή οργανωτική κουλτούρα, η αλλαγή θα πρέπει να παραμείνει. Μια υποστηρικτική κουλτούρα παρέχει ρίζες για τους νέους τρόπους λειτουργίας.

Τι λειτουργεί	Τι δεν λειτουργεί	Κοινές παγίδες
Να διηγούνται ζωντανές ιστορίες για τη νέα οργάνωση, τι κάνει και γιατί πετυχαίνει	Προσπαθώντας να αλλάξει την κουλτούρα ως το πρώτο βήμα στη διαδικασία μετασχηματισμού	Δεν δημιουργεί νέες κοινωνικές προδιαγραφές και κοινές αξίες συμβατές με τις αλλαγές
Να γίνεται απολύτως ξεκάθαρο ότι είσαστε πρεσβευτής της συμπεριφορά που βοηθά μια νέα κουλτούρα να αναπτυχθεί		
Συμβουλή: Όταν πραγματοποιούνται νέες προσλήψεις στον οργανισμό, πρέπει να χρησιμοποιούνται βίντεο που περιέχουν ειλικρινή μηνύματα από πελάτες των οποίων η ζωή έχει επηρεάσει το τμήμα		
Επιθυμητή νέα συμπεριφορά: Η νέα και νικηφόρα συμπεριφορά συνεχίζεται παρά την έλξη της παράδοσης, τον κύκλο εργασιών των ηγετών της αλλαγής κ.λπ.		

3.9 Η συνταγή της επιτυχίας μέσω της Διαχείρισης της Αλλαγής.

Τα στοιχεία της επιτυχίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αποτελούν, η ανάπτυξη οράματος, ανάπτυξη ικανών κινήτρων των εργαζομένων και στελεχών της επιχείρησης, το σωστά δομημένο οργανωσιακό και διαχειριστικό σύστημα, καθώς και η διαδικασία εφαρμογής στρατηγικών αλλαγών. Ο οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίζει τη αρμονική συνύπαρξη μεταξύ αυτών των στοιχείων και να αφαιρεί εμπόδια που συμβαίνουν σε αυτές τις διαδικασίες.



Πηγή: Melton et al. 2008: 12.

Η ανάλυση των επιμέρους στοιχείων και διαδικασιών περιλαμβάνει τα επιμέρους τμήματα.

- Η επιχειρηματική στρατηγική (Business Strategy) περιέχει μια σαφή κατεύθυνση για την επιχείρηση, με αρθρωτά μέρη, που επιτρέπουν το σχέδιο και την αναδιάρθρωση των καθημερινών εργασιών, προς την επιλογή και την ιεράρχηση προτεραιοτήτων.
- Η επικεντρωμένη υποστήριξη (Engaged Support), είναι επιφορτισμένη με την ηγεσία και υποστήριξη, για να εξασφαλιστεί ότι οι στρατηγικοί στόχοι διαθέτουν όλους τους απαραίτητους πόρους (ανθρώπους, κεφάλαια, αποφάσεις) ώστε να επιτευχθούν.
- Η διαχείριση επιχειρηματικών αλλαγών (Business Change Management) διαφυλάττει την διατήρηση των εσωτερικών διαδικασιών, παράλληλα με την αλλαγή, ώστε η επιχείρηση να ενσωματώνει αρμονικά της επιθυμητές μεταβολές και η σταθερότητα να διατηρείται.
- Το χαρτοφυλάκιο αλλαγών (Portfolio of Change) αποτελείται από ένα καθορισμένο σύνολο έργων που προσδίδουν τις απαιτούμενες αλλαγές στην επιχείρηση.
- Η διαδικασία αλλαγής πύλης σταδίου (Stage Gate Change Process) σημαίνει μια επίσημη διαδικασία για να ξεκινήσει ο ρυθμός μεταβολής σε σχέση με τα σαφή σημεία λήψης αποφάσεων.
- Τα χαρακτηριστικά οφέλη έργου και παρακολούθησης (Project Benefits Specifications and Tracking) αφορούν μια τυπική διαδικασία για τον καθορισμό των μετρήσεων αναφορικά με τα οφέλη της γραμμής παραγωγής, τον ορισμό στόχων και την παρακολούθηση της παράδοσης.

Οι στρατηγικοί στόχοι προκύπτουν από την αναπτυξιακή στρατηγική που χαράχθηκε, εφαρμόζεται και ευνοείται από το σημερινό Διοικητικό Συμβούλιο. Τα έργα και οι διαδικασίες θεωρούνται και οι δύο τρόποι επίτευξης αυτών των στόχων και εργαλείων για την επίτευξη των στόχων τους. Για παράδειγμα, αλλαγές σε δομή ή διαδικασίες διαχείρισης θεωρείται ένας από τους κύριους τομείς της σύγχρονης διαχείριση έργου (Burton, Michael 1996: 3).

Όλα τα παραπάνω αποτελούν τη βάση για τον εντοπισμό των αλλαγών που απαιτούνται για την εφαρμογή μέσα στον οργανισμό και επηρεάζουν τη στρατηγική του, καθώς επίσης και την αποτελεσματικότητα του κόστους και το εύρος των επιπτώσεων στον οργανισμό, τις ομάδες των εργαζομένων και των ατόμων.

3.10 Τα επίπεδα αλλαγής διαχείρισης μέσω της αλλαγής και της μεθοδολογίας διαχείρισης.

Η μεθοδολογία διαχείρισης αλλαγών είναι μια από τις διαδικασίες που έχουν ως γνώμονα την προσπάθεια που κάνουν οι οργανώσεις ή οι επιχειρήσεις να οργανώσουν τις γνώσεις, τις βέλτιστες πρακτικές και τις προσεγγίσεις στον τομέα της αλλαγής. Σε αντίθεση με τις μεθοδολογίες διαχείρισης

δεν παρουσιάζεται ένα ομαλό και σαφές μοντέλο ή μια μεθοδολογική προσέγγιση. Αντιθέτως, συνίσταται ένα θεωρημένο σύνολο θεωρητικών εννοιών και πρακτικών τεχνικών διαχείρισης αλλαγών.

Σε σχέση με τα επίπεδα, τα οποία - αν και παρουσιάζονται στη μεθοδολογία ξεχωριστά, συνδυάζονται σε ένα συνεκτικό σύνολο, ενεργώντας σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διαχείρισης αλλαγών. Αυτά τα επίπεδα είναι, η αλλαγή στις δομές και την οργάνωση, οι ομάδες και τα άτομα που επηρεάζονται από τη διαχείριση αλλαγών και οι διαδικασίες. Κάθε μία από αυτές τις διαδικασίες περιγράφεται στη μεθοδολογία ως απαραίτητο τμήμα της όλης διαδικασίας προσδιορισμού και εφαρμογής των αλλαγών.

Λαμβάνοντας υπόψη το σχέδιο δράσης, είναι απαραίτητη η εφαρμογή των αλλαγών αποτελεσματικά για να εξασφαλιστεί το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα που επιθυμούν οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις. Αυτές λοιπόν οι αλληλοεπιδρώμενες σχέσεις παρατίθενται στο παρακάτω σχήμα.



Πηγή: *Warsaw School of Economics*

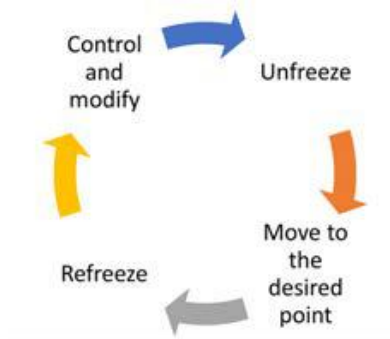
3.10.1 Οργανωσιακές αλλαγές.

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για τη διαχείριση και την κατανόηση της αλλαγής. Καμία από τις πιθανές προσεγγίσεις δεν είναι εφικτή να συμπεριλάβει όλα τα ζητήματα σχετικά με την εφαρμογή αλλαγών εντός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Επομένως η προσέγγιση της διαχείρισης της αλλαγής απαριθμεί πολλές χρήσιμες θεωρίες που μπορούν να συμβάλουν στην καλύτερη κατανόηση και σχεδιασμό οργανωτικών αλλαγών. Στο παρακάτω σχήμα παρατίθεται το πρότυπο διαχείρισης αλλαγών βασισμένο στο μοντέλο Levin.

Δύο πιο γνωστές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται σε αυτό το επίπεδο διαχείρισης της αλλαγής είναι το μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής Levin και οι οργανωτικές μεταφορές Morgan (η μηχανή, η πολιτική, ο οργανισμός και η μεταφορική μεταμόρφωση). Το μοντέλο Levin θεωρείται ένα από τα πιο

κοινά εργαλεία για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή αλλαγών μέσα σε έναν οργανισμό. Αρχικά, αποτελείται από τρία βήματα διαχείρισης:

1. Ξεπάγωμα (Unfreeze)
2. Κίνηση προς το επιθυμητό σημείο (Move to the desired point)
3. Ανανέωση (Refreeze)



Πηγή: Cameron, Green, 2012: 122.

Η πρώτη φάση αυτού του μοντέλου (Unfreeze) αποτελείται από την εξέταση της status quo, τη διαμόρφωση των κύριων στόχων της αλλαγής, τη μείωση των ανθεκτικών δυνάμεων έναντι της αλλαγής ταυτόχρονα με την αύξηση των κινητήριων δυνάμεων προς την αλλαγή.

Κατά τη διάρκεια του δεύτερου βήματος (Move to the desired point) λαμβάνουν μέτρα, κάνουν τις κατάλληλες αλλαγές και συμμετέχουν ομάδες και άτομα. Το τελευταίο βήμα (Refreeze) απαιτεί την εφαρμογή της μεταρρύθμισης μόνιμα, την καθιέρωση νέου τρόπου πράξεων και την ανταμοιβή επιθυμητών αποτελεσμάτων. Το τελευταίο βήμα είναι να ελέγξουμε τα αποτελέσματα της συνολικής διαδικασίας αλλαγής και - με βάση αυτό και τις προοπτικές μελλοντικής ανάπτυξης - να εφαρμόσουμε τις νέες αλλαγές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, πράγμα που με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει στην πρώτη φάση της νέας διαχείρισης αλλαγών κύκλος ζωής.

Άλλες αξιόλογες προσεγγίσεις είναι: Το μοντέλο αλλαγής 8 βημάτων από τον Kotter, Beckhard και την εξίσωση αλλαγής του Harris, το μοντέλο αλλαγής Nadler και Tushman's Congruence, η προσέγγιση της μετάβασης από τις γέφυρες και το μοντέλο διαχείρισης συστημικής αλλαγής από τον Senge (Cameron, Green, 2012: 148-149).

3.10.3 Αλλαγή ομάδας

Λαμβάνοντας υπόψη τα ζητήματα διαχείρισης αλλαγών, οι ομάδες μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές αντιμετωπίζοντας πέντε στοιχεία (Cameron, Green, 2012: 105-106):

- I. Αποστολή ομάδας.
- II. Προγραμματισμός και καθορισμός στόχων.
- III. Διαδικασίες λειτουργίας ομάδας.
- IV. Διαπροσωπικές σχέσεις ομάδας.
- V. Σχέσεις μεταξύ ομάδων.

Μια από τις πιο γνωστές προσεγγίσεις διαχείρισης ομάδας αλλαγών που συνιστάται από τη μεθοδολογία διαχείρισης της αλλαγής καθορίζεται από τον R. Tuckman.

Η προσέγγιση αυτή αναδιαμόρφωσε τη δυναμική της ομάδας σε πέντε στάδια:

1. Σχηματίζοντας την ομάδα.
2. Καθορίζοντας τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.
3. Εκκαθαρίζοντας και εξομαλύνοντας τις σχέσεις.
4. Επιτυγχάνοντας την επιθυμητή απόδοση των εργαζόμενων.
5. Συλλογή εμπειριών και μαθήματα από την αλλαγή της διαδικασίας διαχείρισης και αποσυναρμολόγηση της ομάδας.

Άλλες χρήσιμες προσεγγίσεις βασίζονται σε θεωρίες του Belbin στο πώς να συνθέσει την ομάδα για μια επιτυχημένη αλλαγή ή των Myers-Briggs για το πώς οι ομάδες μπορούν να ξεκινήσουν ή να προσαρμοστούν στην αλλαγή.

Λαμβάνοντας υπόψη τη διαχείριση της αλλαγής ομάδας, σύμφωνα με τη μεθοδολογία διαχείρισης της αλλαγής, υπάρχουν αρκετά σημαντικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδικασία αλλαγών και αναφέρονται παρακάτω ερωτήματα:

- Τι είδους ομάδες επηρεάζονται από την αλλαγή;
- Πού βρίσκονται στην οργανωτική δομή;
- Πώς μπορούν να ανταποκριθούν στην αλλαγή;
- Τι πρέπει να υποστηρίζονται από αυτές τις ομάδες μέσω της διαδικασίας αλλαγής;
- Πώς μπορούν να αλλάξουν οι ηγέτες και οι Manager κατά τη διάρκεια της αλλαγής;
- Ποιοι πόροι απαιτούνται για να εξασφαλιστεί ότι οι ομάδες επιτυγχάνουν τους στόχους τους στο μέτρο του δυνατού και ότι λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι διαχείρισης της αλλαγής;
- Ποια οργανωτική διαδικασία είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι οι ομάδες κατανοούν σαφώς τους ρόλους και τις ευθύνες τους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, τις εξουσίες και τους περιορισμούς, αλλάζουν τους στόχους, τις διαδικασίες λειτουργίας και τη θέση τους στη διαχείριση των έργων;

Όλα τα προαναφερθέντα ζητήματα πρέπει να εξεταστούν προκειμένου η αλλαγή να προγραμματιστεί, να διαχειριστεί και να υλοποιηθεί με επιτυχία. Ο ηγέτης της αλλαγής θα πρέπει να γνωρίζει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας καθώς και τη στάση τους απέναντι στην αλλαγή και θα πρέπει να συζητήσει το επαγγελματικό τους μέλλον μετά την αλλαγή για να εξασφαλίσει το μέγιστο κίνητρο και αφοσίωση στις προκλήσεις που μπορεί να συμβούν.

3.10.3 Ατομική αλλαγή.

Σύμφωνα με την προσέγγιση της APMG για τη Διαχείριση Αλλαγών υπάρχουν τέσσερις βασικές προσεγγίσεις όσον αφορά την ατομική αλλαγή (Cameron, Green, 2012: 67):

1. Η προσέγγιση συμπεριφοράς αφορά την αλλαγή των συμπεριφορών των άλλων μέσω ανταμοιβής και τιμωρίας. Αυτό οδηγεί σε ανάλυση συμπεριφοράς και χρήση στρατηγικών ανταμοιβής.
2. Η γνωστική προσέγγιση είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω θετικής ανασχηματισμού. Ο καθορισμός στόχων και η καθοδήγηση είναι σχετικές τεχνικές για την επίτευξη αποτελεσμάτων.
3. Η ψυχοδυναμική προσέγγιση αφορά την κατανόηση και τη σχέση με τον εσωτερικό κόσμο της αλλαγής. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν οι άνθρωποι περνούν ιδιαίτερα επηρεάζοντας την αλλαγή.
4. Η ανθρωπιστική ψυχολογική προσέγγιση αφορά την πίστη στην ανάπτυξη και την ανάπτυξη και τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των ατόμων. Η έμφαση δίνεται στην υγιή ανάπτυξη, στις αυθεντικές σχέσεις και στην υγιή οργανωτική κουλτούρα.

Κάθε μια από τις παραπάνω προσεγγίσεις οδηγεί σε μια σειρά πρακτικών οδηγιών για τους Διευθυντές και Managers.

Υπάρχουν διάφοροι βασικοί παράγοντες στην απάντηση ενός ατόμου στην εφαρμογή των αλλαγών. Οι σημαντικότερες είναι οι εξής: τύπος προσωπικότητας, ιστορικό και εργασιακή εμπειρία του ατόμου, οργανωτική κουλτούρα και το είδος αλλαγής που εφαρμόστηκε και συνέπεια αυτής της αλλαγής. Όλα αυτά είναι σημαντικά για ένα άτομο και η έκταση αυτών των παραγόντων διαφέρει μεταξύ των οργανισμών.

3.11 Χρήσιμες τεχνικές διαχείρισης αλλαγών.

Όσον αφορά την ατομική αλλαγή, υπάρχουν πολλές καλές πρακτικές που αξίζει να εφαρμοστούν για να εξασφαλιστεί ότι η αλλαγή είναι επιτυχής. Μεταξύ αυτών υπάρχουν, η πλήρης και έγκαιρη επικοινωνία σχετικά με τους λόγους και την κατεύθυνση της αλλαγής, την προσοχή στις ανάγκες και τις ανησυχίες των ανθρώπων και την επαρκή επαφή με όσους επηρεάζονται από την αλλαγή.

Γεγονός αποτελεί ότι η αλλαγή μπορεί να απειλήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων βάσει των νέων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, παράλληλα όμως δημιουργούνται ευκαιρίες ανάπτυξης και ευημερίας.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, εκτός από τις προαναφερθείσες τεχνικές, υπάρχουν τουλάχιστον δύο ακόμη προσεγγίσεις που αξίζει να παρατηρηθούν, καθώς είναι ευρέως εφαρμόσιμες στην πρακτική διαχείρισης ευκαιριών. Αυτές είναι η προσέγγιση ADKAR και η διαχείριση της αλλαγής από τους Beckhard και Harris. Το ADKAR είναι ένα εργαλείο διαχείρισης της αλλαγής του Prosci. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η αποτελεσματική διαχείριση των μεμονωμένων αλλαγών απαιτεί τη διαχείριση πέντε βασικών στόχων:

- Ενημέρωση της ανάγκης αλλαγής.
- Επιθυμία συμμετοχής και υποστήριξης της αλλαγής.
- Γνώση του τρόπου αλλαγής και της εμφάνισης της αλλαγής.
- Δυνατότητα εφαρμογής της αλλαγής σε καθημερινή βάση.
- Ενίσχυση για να διατηρηθεί η αλλαγή στη θέση της.

Όσο υψηλότερη είναι η συνολική στόχευση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να γίνει αποδεκτή η αλλαγή χωρίς σοβαρές προκλήσεις μεταξύ των ατόμων. Οι Beckard και Harris αντιπροσώπευαν την προσέγγιση για την Αλλαγή και καθορίζουν τον τύπο διαχείρισης αλλαγών που επιτρέπει να ελέγχεται και κατά πόσο είναι δυνατή η εφαρμογή της προτεινόμενης αλλαγής.

Μπορεί να εκφραστεί με τον ακόλουθο τύπο:

$$C = [A \times B \times D] > X \text{ όπου,}$$

C = Προτεινόμενη Αλλαγή,

A - Επίπεδο δυσαρέσκειας με την παρούσα κατάσταση (status quo).

B - Επιθυμία της προτεινόμενης αλλαγής ή τελικής κατάστασης μετά την εφαρμογή της αλλαγής.

Δ - Πρακτικότητα της αλλαγής (ελάχιστος κίνδυνος και διαταραχή).

X – Κόστος αλλαγής.

Οι συντελεστές A, B και D πρέπει να αντισταθμίζουν το εκτιμώμενο κόστος (X) για να συμβεί η αλλαγή. Αν κάποιο άτομο ή ομάδα των οποίων η δέσμευση είναι απαραίτητη δεν είναι αρκετά ικανοποιημένη από την παρούσα κατάσταση (A), πρόθυμη να επιτύχει την προτεινόμενη τελική κατάσταση (B) και πεπεισμένη για τη σκοπιμότητα της αλλαγής (Δ), τότε το κόστος υλοποίησης είναι πολύ υψηλό και αυτό το άτομο θα αντισταθεί στην αλλαγή (Cameron, Green, 2012: 128).

3.12 Αποτελέσματα αλλαγής.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι μεθοδολογίες διαχείρισης αλλαγών ενσωματώνονται σε πολλές διαδικασίες διαχείρισης, όπως διαχείριση έργων, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας ή διαχείρισης στόχων. Ένα αποτέλεσμα συνέργειας ως αποτέλεσμα αυτής της ενσωμάτωσης αναμένεται να μειώσει το επίπεδο γραφειοκρατίας στην πορεία λήψης αποφάσεων των αλλαγών στις εισροές.

Ακόμα μπορεί να βελτιστοποιήσει το γενικότερο περιβάλλον της εργασίας και να εξορθολογήσει το ποσό και το είδος των πόρων που χρησιμοποιούνται για να κάνουν τις επιθυμητές αλλαγές. Η ίδια η μεθοδολογία μπορεί επίσης να γίνει κανάλι επικοινωνίας μεταξύ της δέσμευσης των πόρων και της εκτέλεσης εργασιών υπέρ των αλλαγών στον οργανισμό (Kerzner, 2005: 149).

Με βάση τη μεθοδολογία διαχείρισης της αλλαγής, καθώς και σχετικές θεωρίες και τεχνικές, πρέπει να σημειωθεί ότι επιτρέπει μια συνολική αξιολόγηση των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν και για την προετοιμασία της διαδικασίας ταυτοποίησης, σχεδιασμού και εφαρμογής αλλαγών σε σχέση με την οργανωτική ομάδα και την ατομική προοπτική των αλλαγών που πραγματοποιούνται.

Μπορεί να έχει μεγάλη αξία όσοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των αλλαγών να κατευθύνουν όλη τη διαδικασία μετάβασης ή να αποδυναμώσουν τυπικές προκλήσεις που προέρχονται από οργανωτικές δομές ή ανθρώπους που εμπλέκονται στις πεπραγμένες ή μελλοντικές αλλαγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Συστημική Θεωρία

Η θεωρία των συστημάτων μελετά τη δομή και τις ιδιότητες των συστημάτων από την άποψη των σχέσεων, από τις οποίες προκύπτουν νέες ιδιότητες. Καθιερώθηκε ως επιστήμη από τους Ludwig von Bertalanffy, Anatol Rapoport, Kenneth E. Boulding, William Ross Ashby, Margaret Mead, Gregory Bateson και άλλους στη δεκαετία του 1950. Η θεωρία συστημάτων, στον διεπιστημονικό της ρόλο, συγκεντρώνει θεωρητικές αρχές και έννοιες από την οντολογία, τη φιλοσοφία της επιστήμης, τη φυσική, τη βιολογία και τη μηχανική. Οι εφαρμογές εντοπίζονται σε πολλούς τομείς, όπως η γεωγραφία, η κοινωνιολογία, η πολιτική επιστήμη, η οργανωτική θεωρία, η διαχείριση, η ψυχοθεραπεία και η οικονομία, μεταξύ άλλων

Η έννοια του συστήματος, αν και φαίνεται να είναι εγγενής στην ανθρώπινη σκέψη, έχει χρησιμοποιηθεί και αναπτύσσεται εκτενώς τις τελευταίες δεκαετίες, οφειλόμενη σε μεγάλο βαθμό στις συνεισφορές του Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), ενός καθηγητή βιολογίας από την Βιέννη. Ασχολήθηκε με την αναγνώριση διαρθρωτικών, συμπεριφορικών και αναπτυξιακών χαρακτηριστικών κοινών σε συγκεκριμένες κατηγορίες ζωντανών οργανισμών. Μια προσέγγιση ήταν να εξετάσουμε το εμπειρικό σύμπαν και να διαλέξουμε ορισμένα γενικά φαινόμενα που βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους και να επιδιώξουμε τη δημιουργία γενικών θεωρητικών μοντέλων που σχετίζονται με αυτά τα φαινόμενα, π.χ. ανάπτυξη, ομοιοστασία, εξέλιξη. Μια άλλη προσέγγιση ήταν να οργανωθούν τα εμπειρικά πεδία σε μια ιεραρχία πολυπλοκότητας οργάνωσης της βασικής τους «ατομικότητας» ή μονάδων συμπεριφοράς και να προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε ένα επίπεδο αφαίρεσης κατάλληλο για κάθε μία. Παραδείγματα είναι οι γενικεύσεις στα επίπεδα των κυττάρων, τα απλά όργανα, οι ανοικτοί αυτοσυντηρούμενοι οργανισμοί, οι μικρές ομάδες οργανισμών, η κοινωνία και το σύμπαν. Η δεύτερη προσέγγιση υποδηλώνει μια ιεραρχική άποψη των «συστημάτων» του κόσμου.

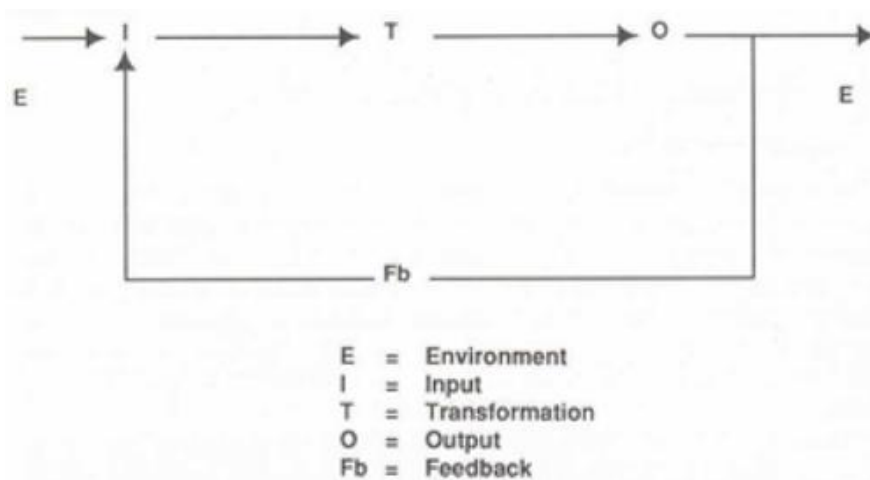
Οι ιδέες του Bertalanffy εξελίχθηκαν σε μια θεωρία των γενικών συστημάτων. Ορίστηκε ένα γενικό σύστημα ως οποιοδήποτε θεωρητικό σύστημα ενδιαφέροντος για περισσότερους από έναν κλάδους. Αυτό το νέο όραμα της πραγματικότητας βασίζεται στην συνειδητοποίηση της ουσιαστικής αλληλεξάρτησης και αλληλεξάρτησης όλων των φαινομένων - σωματικών, βιολογικών, ψυχολογικών, κοινωνικών και πολιτιστικών. Υπερβαίνει τα ορθόδοξα πειθαρχικά και εννοιολογικά όρια.

Η άποψη των συστημάτων εξετάζει τον κόσμο όσον αφορά τις σχέσεις και την ολοκλήρωση. Τα συστήματα είναι ολοκληρωμένα σύνολα των οποίων οι ιδιότητες δεν μπορούν να μειωθούν σε εκείνες των μικρότερων μονάδων. Αντί να επικεντρωθεί σε βασικά δομικά στοιχεία ή ουσίες, η προσέγγιση των συστημάτων δίνει έμφαση στις αρχές της οργάνωσης. Κάθε οργανισμός, από τα μικρότερα βακτηρίδια μέσα από το φάσμα των φυτών, των ζώων και των ανθρώπων - μαζί με την οικογένεια, την κοινωνία και τον πλανήτη ως σύνολο - είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο και ως εκ τούτου ένα ζωντανό σύστημα.

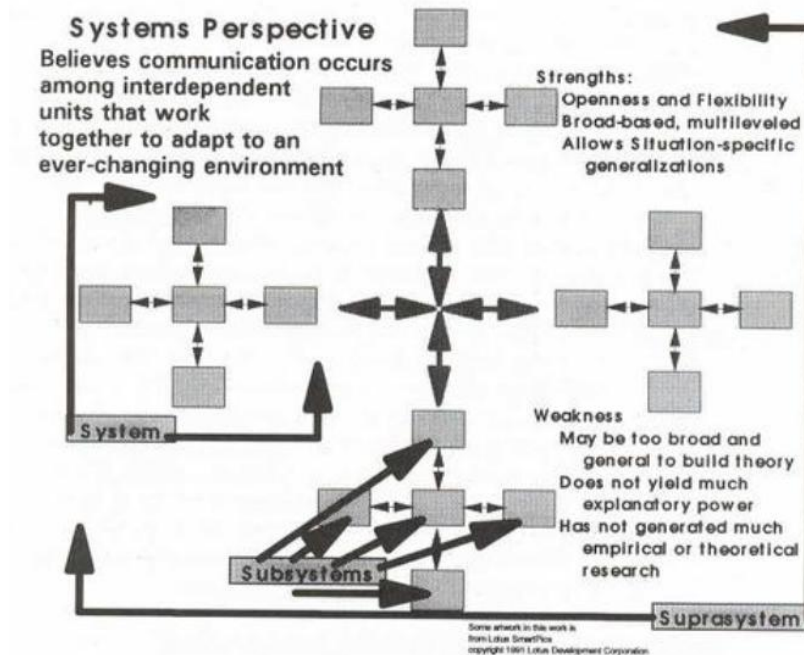
Μια άλλη σημαντική πτυχή των συστημάτων είναι ο εγγενώς δυναμικός χαρακτήρας τους. Οι μορφές τους δεν είναι άκαμπτες δομές αλλά είναι ευέλικτες αλλά σταθερές εκδηλώσεις υποκείμενων διαδικασιών. Η σκέψη των συστημάτων είναι η σκέψη της διαδικασίας. Η μορφή συνδέεται με τη διαδικασία, την αλληλεπίδραση με την αλληλεπίδραση και τα αντίθετα ενοποιούνται μέσω της ταλάντωσης.

Η ανθρώπινη επιβίωση, κατά την άποψη του Bertalanffy, ήταν ο πρωταρχικός σκοπός για την καλλιέργεια της ασυνήθιστης αίσθησης της Θεωρίας των Γενικών Συστημάτων. Ο πολιτισμός μας αντιμετωπίζει τεράστιες δυσκολίες εξαιτίας της έλλειψης ηθικών, ηθικών και οικολογικών κριτηρίων στην εκδήλωση ανθρώπινων υποθέσεων, οι οποίες σήμερα αφορούν μόνο τη διαχείριση μεγαλύτερων κερδών για μια μικρή μειοψηφία προνομιούχων ανθρώπων. Ο Bertalanffy πίστευε ότι η ανάγκη για μια γενική συνείδηση των συστημάτων ήταν θέμα ζωής και θανάτου, όχι μόνο για τους εαυτούς μας, αλλά και για όλες τις μελλοντικές γενιές του πλανήτη μας. Υποστηρίζει μια νέα παγκόσμια ηθική, ένα ήθος που δεν επικεντρώνεται μόνο στις ατομικές αξίες, αλλά στην προσαρμογή της Ανθρώπινης, ως παγκόσμιου συστήματος, στο νέο της περιβάλλον. (Gregory Mitchell)

4.1.1 Εννοιολογικό μοντέλο



Απλό μοντέλο συστήματος. Πηγή: Littlejohn (1999)



Επεξεργασμένο μοντέλο προοπτικής συστήματος. Πηγή: Infante (1997)

4.2 Εργαλεία συστημικής θεωρίας

4.2.1 Causal loop diagrams (CLD)

Είναι ένα αιτιώδες διάγραμμα που βοηθά στην απεικόνιση του τρόπου αλληλεξάρτησης των διαφόρων μεταβλητών σε ένα σύστημα. Το διάγραμμα αποτελείται από ένα σύνολο κόμβων και άκρων. Οι κόμβοι αντιπροσωπεύουν τις μεταβλητές και οι άκρες είναι οι δεσμοί που αντιπροσωπεύουν μια σύνδεση ή μια σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ένας σύνδεσμος σημειωμένος θετικός δηλώνει μια θετική σχέση και ένας δεσμός που σημειώνεται αρνητικός δηλώνει μια αρνητική σχέση. Μια θετική αιτιώδης σύνδεση σημαίνει ότι οι δύο κόμβοι αλλάζουν προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή εάν ο κόμβος στον οποίο αρχίζει η σύνδεση μειώνεται, ο άλλος κόμβος επίσης μειώνεται. Ομοίως, αν ο κόμβος στον οποίο αρχίζει η σύνδεση αυξάνεται, ο άλλος κόμβος αυξάνεται επίσης. Μια αρνητική αιτιώδης σύνδεση σημαίνει ότι οι δύο κόμβοι αλλάζουν σε αντίθετες κατευθύνσεις, δηλαδή εάν ο κόμβος στον οποίο αρχίζει η σύνδεση αυξάνεται, ο άλλος κόμβος μειώνεται και το αντίστροφο. (Wikipedia, Causal loop diagram)

Οι κλειστοί κύκλοι στο διάγραμμα είναι πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά των CLD. Ένας κλειστός κύκλος ορίζεται είτε ως ενισχυτικός βρόχος είτε ως βρόχος εξισορρόπησης. Ένας ενισχυτικός βρόχος είναι ένας κύκλος στον οποίο η επίδραση μιας μεταβολής σε οποιαδήποτε μεταβλητή διαδίδεται μέσω του βρόχου και επιστρέφει στη μεταβλητή ενισχύοντας την αρχική απόκλιση.

Εάν μια μεταβλητή αυξάνει σε ένα ενισχυτικό βρόχο το αποτέλεσμα μέσω του κύκλου θα επιστρέψει μια αύξηση στο ίδιο Μεταβλητή και αντίστροφα. Ένας βρόχος εξισορρόπησης είναι ο κύκλος στον οποίο η επίδραση μιας μεταβολής σε οποιαδήποτε μεταβλητή διαδίδεται μέσω του βρόχου και επιστρέφει στη μεταβλητή μια απόκλιση αντίθετη προς την αρχική δηλαδή εάν μια μεταβλητή αυξάνει σε ένα βρόχο εξισορρόπησης το αποτέλεσμα μέσω του κύκλου θα επιστρέψει μια μείωση Στην ίδια μεταβλητή και αντίστροφως.

Εάν μια μεταβλητή μεταβάλλεται σε ενισχυτικό βρόχο, το αποτέλεσμα της αλλαγής ενισχύει την αρχική μεταβολή. Η επίδραση της παραλλαγής θα δημιουργήσει στη συνέχεια ένα άλλο ενισχυτικό αποτέλεσμα. Χωρίς να σπάσει ο βρόχος το σύστημα θα πιαστεί σε έναν φαύλο κύκλο κυκλικών αλυσιδωτών αντιδράσεων. Για το λόγο αυτό, οι κλειστοί κύκλοι είναι κρίσιμα χαρακτηριστικά των CLD.

Η χρήση των κόμβων και βελών για την κατασκευή κατευθυνόμενων μοντέλων γραφημάτων αιτίας και αποτελέσματος χρονολογείται από την εφεύρεση της ανάλυσης διαδρομής από τον Sewall Wright το 1918, πολύ πριν από τη δυναμική του συστήματος. Λόγω των περιορισμών των γενετικών δεδομένων, ωστόσο, αυτά τα αρχικά αιτιακά γραφήματα δεν περιείχαν βρόχους. Η πρώτη επίσημη χρήση των CLD εξηγήθηκε από τον Δρ. Dennis Meadows σε συνέδριο για εκπαιδευτικούς (Systems Thinking & Dynamic Modeling Conference for K-12 Education in New Hampshire sponsored by Creative Learning Exchange).



Πηγή: *The Systems Thinker*

4.2.2 Διαγράμματα Συστήματος (System Diagrams).

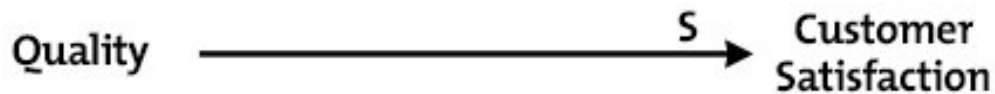
Τα διαγράμματα συστήματος είναι ισχυρά εργαλεία που μας βοηθούν στο να κατανοήσουμε την λειτουργία των πολύπλοκων συστημάτων. Τα συστήματα που αναλύονται μπορεί να είναι οποιαδήποτε από τις επιχειρήσεις, μέσω μοντέλων βιολογικών πληθυσμών, από τον αντίκτυπο της κοινωνικής πολιτικής κ.λπ. (www.mindtools.com)

Τα διαγράμματα συστήματος είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για να δείξουν πώς μια αλλαγή σε έναν παράγοντα μπορεί να επηρεάσει αλλού. Είναι εξαιρετικά εργαλεία για την εξουδετέρωση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων μιας αλλαγής. Είναι σημαντικό ότι ένα καλό διάγραμμα συστήματος θα δείξει πώς η αλλαγή ενός παράγοντα μπορεί να ανατροφοδοτήσει για να επηρεάσει τον εαυτό του.

Σχέσεις μεταξύ παραγόντων

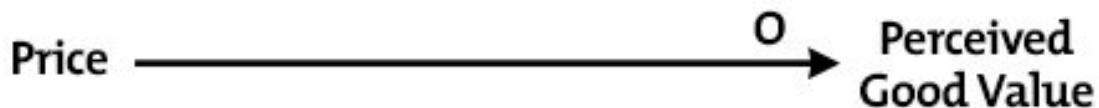
Στο επίκεντρο της χρήσης των διαγραμμάτων του συστήματος είναι η ιδέα της σύνδεσης παραγόντων για να δείξουν μια σχέση μεταξύ τους.

Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να συνδέσει τους παράγοντες της ποιότητας του προϊόντος και την ευτυχία του πελάτη. Πιστεύει ότι καθώς η ποιότητα των αγαθών της αλλάζει, έτσι θα αλλάζει και η ευτυχία των πελατών από αυτά. Αυτό το δείχνουμε με ένα βέλος που συνδέει τους δύο παράγοντες:



Το S δείχνει ότι οι παράγοντες κινούνται με τον ίδιο τρόπο - όσο βελτιώνεται η ποιότητα, τόσο θα είναι και η ευτυχία των πελατών. Το βέλος δείχνει την κατεύθυνση της σχέσης: η ευαισθητοποίηση του πελάτη δεν αυξάνει αναγκαστικά την ποιότητα των προϊόντων.

Αυτές οι σχέσεις μπορούν επίσης να λειτουργούν με τον άλλο τρόπο. Η εταιρεία μπορεί να συνδέσει την τιμή με τις αντιλήψεις των πελατών για την «καλή αξία» των αγαθών της. Αυτό φαίνεται παρακάτω:



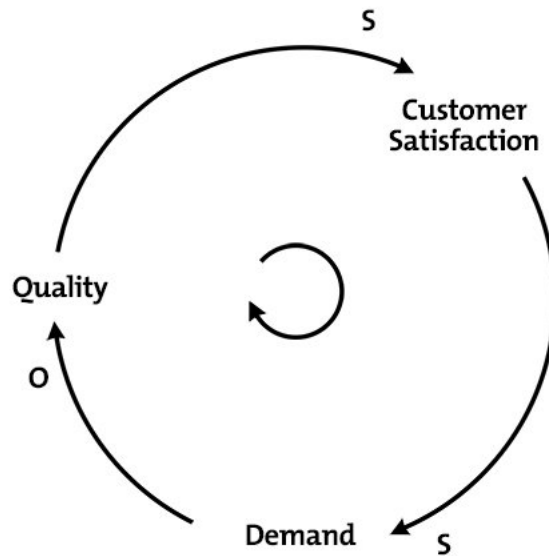
Το O δείχνει ότι η σχέση λειτουργεί με τον αντίθετο τρόπο: σε αυτή την περίπτωση, καθώς αυξάνετε την τιμή, οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την καλή αξία μειώνονται.

Βρόγχοι ανάδρασης (Feedback Loops)

Η ανατροφοδότηση είναι μια σημαντική ιδέα στη χρήση διαγραμμάτων συστήματος - σε πολλές περιπτώσεις η αλλαγή ενός παράγοντα θα επηρεάσει έναν άλλο παράγοντα, ο οποίος θα επηρεάσει τότε τον πρώτο. Η ανατροφοδότηση είτε θα μειώσει την επίδραση της αλλαγής είτε θα την ενισχύσει.

Βρόχοι Εξισορρόπησης (Balancing Loops)

Όπου η ανατροφοδότηση μειώνει την επίδραση μιας αλλαγής αυτό το ονομάζουμε βρόχο εξισορρόπησης. Το παράδειγμα που ακολουθεί δείχνει ένα παράδειγμα βρόχου εξισορρόπησης, όπου μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών με μειωμένες παροχές προσπαθεί να αυξήσει την ποιότητα:

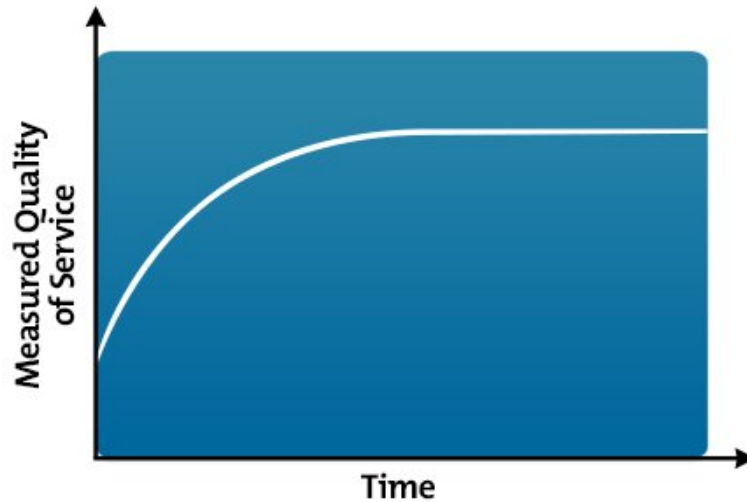


Πηγή: *“The Fifth Discipline”* by Peter M Senge (2006).

Σε αυτή την περίπτωση, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών οδηγεί σε καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, γεγονός που οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης για την υπηρεσία της εταιρείας. Προσπαθώντας να ικανοποιήσει αυτό το αίτημα, η εταιρεία έχει λιγότερο χρόνο για να αφιερώσει σε μεμονωμένους πελάτες, γεγονός που μειώνει την ικανότητά της να βελτιώνει περαιτέρω την ποιότητα.

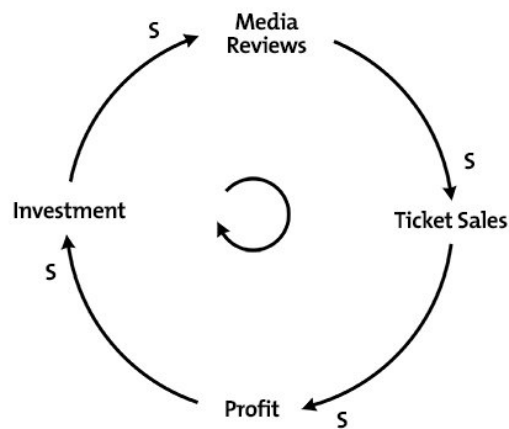
Σημειώστε το μικρό κυκλικό βέλος στη μέση του βρόχου. Αυτό δείχνει με ποιο τρόπο λειτουργεί ο βρόχος. Σε σύνθετα διαγράμματα με πολλούς βρόχους, αυτό το βέλος θα επισημανθεί και θα αναγνωρίσει βρόχους.

Το παρακάτω γράφημα δείχνει πως η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το χρόνο:



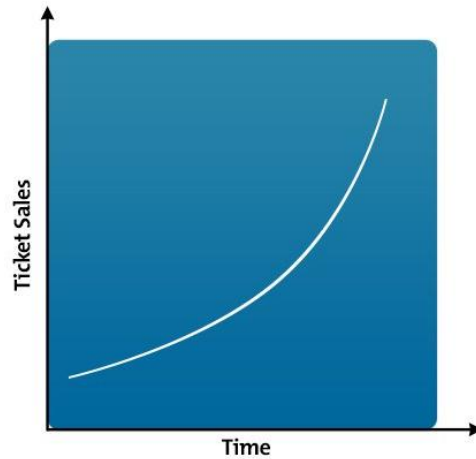
Βρόχος Ενίσχυσης (Reinforcing Loops)

Όπου η ανατροφοδότηση αυξάνει τον αντίκτυπο μιας αλλαγής, αυτό το ονομάζουμε Βρόχο Ενίσχυσης. Το παρακάτω παράδειγμα δείχνει ένα παράδειγμα ενός θεάτρου που προσπαθεί να βελτιώσει την κερδοφορία του επενδύοντας περισσότερο σε παραγωγές.



Καθώς οι περισσότερες επενδύσεις τίθενται σε παραγωγή, το θέατρο μπορεί να βάλει πιο πλούσια έργα με πιο διάσημους ηθοποιούς. Τα καλύτερα παιχνίδια πρέπει να φέρουν καλύτερες κριτικές και κατά συνέπεια υψηλότερες πωλήσεις εισιτηρίων. Αυτό θα πρέπει να οδηγήσει σε υψηλότερη κερδοφορία, και επομένως περισσότερα διαθέσιμα χρήματα για επενδύσεις σε μελλοντικές παραγωγές.

Ένα γράφημα που δείχνει πώς οι πωλήσεις εισιτηρίων μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το χρόνο εμφανίζεται παρακάτω:

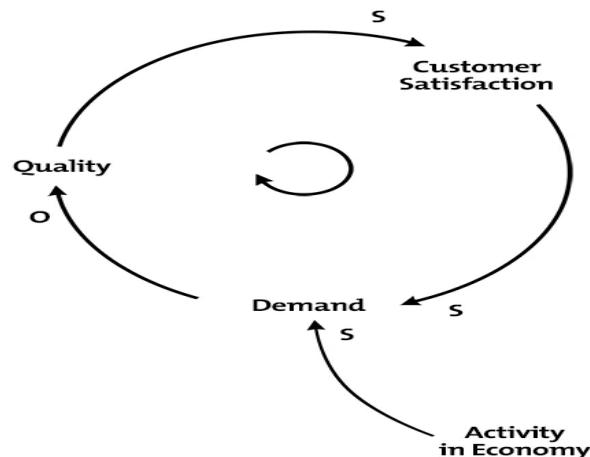


Λάβετε υπόψη ότι αυτό προϋποθέτει ότι η επένδυση αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Επίσης, αγνοεί ορισμένα σημαντικά γεγονότα: πρώτον, ότι υπάρχει μόνο ένας ορισμένος αριθμός θέσεων στο θέατρο και, δεύτερον, ότι εξωτερικοί παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός και ο κορεσμός της αγοράς θα περιορίσουν τελικά την ανάπτυξη. Σε ένα διάγραμμα συστήματος που δείχνει τον τρόπο λειτουργίας του θεάτρου, αυτοί οι παράγοντες θα εμφανίζονται ως βρόχοι εξισορρόπησης που επηρεάζουν αυτόν τον βρόχο ενίσχυσης.

Εξωτερικοί παράγοντες

Τα διαγράμματα συστήματος που εξετάσαμε μέχρι στιγμής αγνοούν εντελώς την επίδραση των εξωτερικών παραγόντων.

Στο παραπάνω παράδειγμα βρόχου εξισορρόπησης υποθέσαμε ότι η ζήτηση αυξήθηκε μόνο καθώς οι πελάτες έγιναν πιο ικανοποιημένοι. Στην πραγματικότητα, η ζήτηση είναι εξίσου πιθανό να επηρεαστεί από την κατάσταση της οικονομίας. Αυτό φαίνεται στο τροποποιημένο διάγραμμα παρακάτω:



Κενά

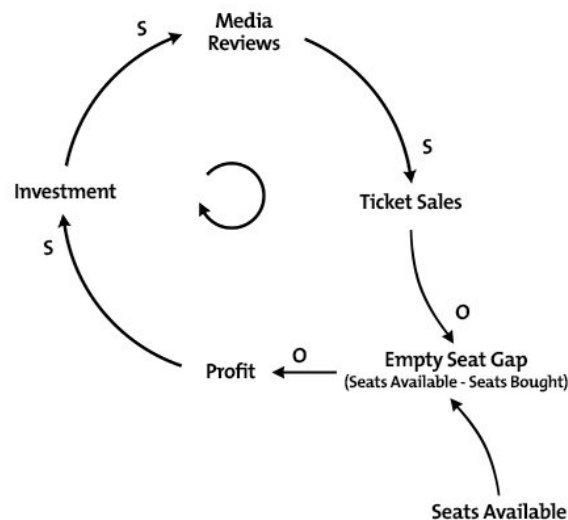
Στο παράδειγμα ενισχυτικού βρόχου που αναφέραμε πιο πάνω, συσχετίσαμε τις πωλήσεις θέσεων θεάτρου με επενδύσεις σε παραγωγές. Αυτό που δεν μπορέσαμε να ενσωματώσουμε στο μοντέλο ήταν το γεγονός ότι υπάρχει περιορισμένος αριθμός θέσεων στο θέατρο.

Αναπόφευκτα, αυτό θα καλύψει την αύξηση των πωλήσεων εισιτηρίων, καθώς το θέατρο θα διαταράξει σοβαρά τους πελάτες εάν πωλεί περισσότερα εισιτήρια από ό, τι διαθέτει θέσεις.

Κατασκευάζουμε αυτό στο μοντέλο μας με την ιδέα ενός χάσματος. Υπάρχει ένα κενό μεταξύ του αριθμού των διαθέσιμων θέσεων (ένας εξωτερικός παράγοντας που δεν έχουμε ακόμη ενσωματωθεί στο μοντέλο μας) και τον αριθμό των θέσεων που χρησιμοποιήθηκαν (εισιτήρια που πωλήθηκαν).

Καθώς το θέατρο πωλεί περισσότερα εισιτήρια, το μέγεθος αυτού του χάσματος μειώνεται. Σε ένα συγκεκριμένο σημείο δεν μπορεί να πουλήσει άλλα εισιτήρια. Οι αυξήσεις των επενδύσεων πέραν αυτού του σημείου μπορεί να μην αποφέρουν περισσότερα κέρδη.

Παρουσιάζουμε αυτό, τροποποιώντας το διάγραμμά μας, τόσο για τον εξωτερικό παράγοντα του ορίου του αριθμού των καθισμάτων, όσο και για την εμφάνιση του χάσματος:



Όταν πωλούνται όλα τα καθίσματα, δηλ. Όταν υπάρχουν διαθέσιμες θέσεις - τα καθίσματα που αγοράστηκαν = 0, τότε το κέρδος δεν θα αυξηθεί αν δεν εισάγονται άλλοι παράγοντες στο σύστημα.

Είναι πολύ σημαντικό να έχουμε τον ορισμό του κενού σωστά για το μοντέλο.

Η χρονική υστέρηση

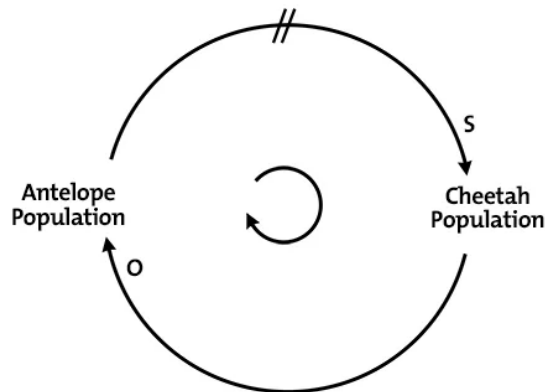
Ο αντίκτυπος της καθυστέρησης είναι ο τελικός τομέας που πρέπει να λάβουμε υπόψη στα διαγράμματα των συστημάτων.

Στην ιδανική περίπτωση, όταν κάνουμε μια αλλαγή σε ένα σύστημα θα πρέπει να προσαρμοστεί αμέσως στη νέα του κατάσταση. Στην πραγματικότητα, υπάρχει σχεδόν πάντα μια καθυστέρηση πριν από την προσαρμογή άλλων παραγόντων. Αυτή η καθυστέρηση μπορεί να συμβεί σε ένα μηχανικό σύστημα απλά ως αποτέλεσμα της αδράνειας και της τριβής. Σε ένα ανθρώπινο σύστημα θα συμβεί καθώς οι άνθρωποι χρειάζονται χρόνο για να επικοινωνήσουν, να συνηθίσουν σε νέες ιδέες και να εφαρμόσουν την αλλαγή.

Μπορούμε να δείξουμε αυτήν την καθυστέρηση σε ένα απλό μοντέλο που χρησιμοποιεί αντιλόπες και τσιτάχ. Καθώς ο αριθμός των αντιλόπων αυξάνεται, υπάρχουν περισσότερα τρόφιμα για τα τσιτάχ. Επομένως, περισσότερα τσιτάχ θα επιβιώσουν και θα μπορέσουν να αναπαραχθούν.

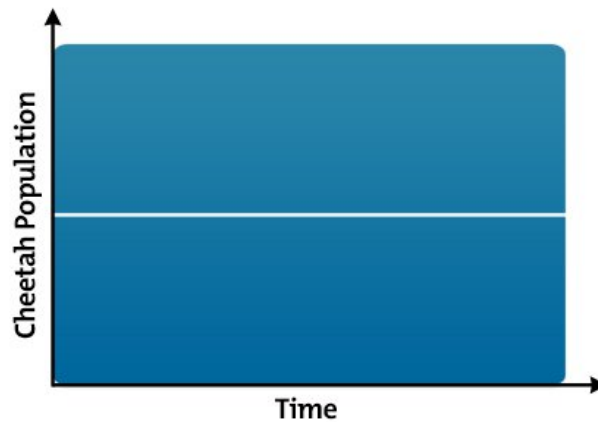
Ένα μέρος της καθυστέρησης μέσα σε αυτό το σύστημα δίνεται από το χρονικό διάστημα που χρειάζεται για να γεννηθεί ένα τσιτάχ και να αναπτυχθεί μέχρι την ωριμότητά του. Το άλλο μέρος εμφανίζεται καθώς τα πεινασμένα τσιτάχ χρειάζονται χρόνο για να πεθάνουν.

Η ανάδραση συμβαίνει καθώς τα τσιτάχ σκοτώνουν τις αντιλόπες. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των τσιτάχ, τόσο μεγαλύτερος θα είναι ο αντίκτυπος τους στον πληθυσμό των αντιλόπων.



Η διπλή κάθετο στην γραμμή δείχνει τη σχέση μεταξύ των πληθυσμών αντιλόπης και τσιτάχ. Αυτό δείχνει ότι κάποια μορφή καθυστέρησης επιβραδύνει την αλλαγή του σχετικού παράγοντα.

Αν δεν υπήρχε καθυστέρηση μέσα στο σύστημα, θα περίμενε κανείς να δούμε ένα γράφημα που να δείχνει τον αριθμό των τσιτάχ με την πάροδο του χρόνου, όπως αυτή που ακολουθεί:



Εδώ η προσαρμογή θα ήταν άμεση. Οποιαδήποτε αλλαγή στον πληθυσμό της αντιλόπης θα αντισταθμιζόταν άμεσα από την αύξηση του πληθυσμού των τσιτάχ. Αυτά τα επιπλέον τσιτάχ θα έτρωγαν τις επιπρόσθετες αντιλόπες και στη συνέχεια θα πεθάνουν αμέσως.

4.2.3 Η δυναμική του συστήματος (SD-System dynamics)

Η δυναμική του συστήματος είναι μια τεχνική μεθοδολογίας και μαθηματικής μοντελοποίησης που πλαισιώνει, κατανοεί και συζητά περίπλοκα ζητήματα και προβλήματα. Αρχικά αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1950 για να βοηθήσει τους διαχειριστές των επιχειρήσεων να κατανοήσουν καλύτερα τις βιομηχανικές διεργασίες. Η δυναμική του συστήματος χρησιμοποιείται επί του παρόντος σε ολόκληρο τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα για την ανάλυση και το σχεδιασμό πολιτικής.

Εύχρηστο λογισμικό δυναμικής συστήματος γραφικών διεπαφής χρήστη (GUI) που αναπτύχθηκε σε φιλικές προς το χρήστη εκδόσεις μέχρι τη δεκαετία του 1990 και έχει εφαρμοστεί σε διάφορα συστήματα. Τα μοντέλα SD λύνουν το πρόβλημα ταυτόχρονης (αμοιβαίας αιτίας) με την ενημέρωση όλων των μεταβλητών σε μικρές χρονικές αυξήσεις με θετικές και αρνητικές αναδράσεις και χρονικές καθυστερήσεις που δομούν τις αλληλεπιδράσεις και τον έλεγχο. Το πιο γνωστό μοντέλο SD είναι ίσως το 1972 Τα όρια στην ανάπτυξη. Αυτό το μοντέλο προβλέπει ότι η εκθετική αύξηση του πληθυσμού και του κεφαλαίου, με πεπερασμένες πηγές πόρων και καταβόθρες και καθυστερήσεις στην αντίληψη, θα οδηγήσει σε οικονομική κατάρρευση κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα υπό μια ευρεία ποικιλία σεναρίων ανάπτυξης.

Η δυναμική του συστήματος είναι μια πτυχή της θεωρίας συστημάτων ως μέθοδος κατανόησης της δυναμικής συμπεριφοράς σύνθετων συστημάτων. Η βάση της μεθόδου είναι η αναγνώριση ότι η δομή οποιουδήποτε συστήματος, οι πολλές κυκλικές, αλληλοσυνδεδεμένες, ενίοτε χρονικά καθυστερημένες σχέσεις μεταξύ των συστατικών του, είναι συχνά εξίσου σημαντικές για τον προσδιορισμό της συμπεριφοράς του ως των μεμονωμένων συστατικών.

Μια θεμελιώδης ερώτηση που πρέπει να θέσουμε όταν αντιμετωπίζουμε μια δύσκολη κατάσταση είναι: "Είναι αυτό ένα πρόβλημα που μπορούμε να λύσουμε ή είναι μια συνεχής πολικότητα, παράδοξο ή δίλημμα που πρέπει να διαχειριστούμε καλά;" Αυτές οι φαινομενικά αντιτιθέμενες ιδέες ή ενέργειες δεν είναι συνήθη προβλήματα που πρέπει να λυθούν με την σκέψη «Είτε / Ή». Είναι στην πραγματικότητα πόλεις ή διλήμματα ή παράδοξα τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν με σκέψεις.

Επειδή οι δύο πλευρές μιας πολικότητας είναι αλληλεξαρτώμενες, δεν μπορεί κανείς να επιλέξει μία ως λύση ενώ παραμελεί την άλλη - χωρίς να βιώνει αρνητικά αποτελέσματα. Το σημείο της διαχείρισης πολικότητας είναι να αξιοποιήσει το καλύτερο και από τα δύο αντίθετα, αποφεύγοντας τους περιορισμούς του καθενός.

Ας λογιστούμε πόσο συνηθισμένο είναι να στείλουμε κάποιον για εκπαίδευση. Ένα κοινό παράδειγμα είναι η αποστολή διευθυντικών στελεχών, επειδή είναι υπερβολικά άκαμπτο πρόβλημα και οι εργοδότες τους θέλουν μια πιο ευέλικτη προσέγγιση. Φανταστείτε την αντίσταση εκ μέρους αυτών των διευθυντών.

Ο πιο συνηθισμένος λόγος για τους διευθυντές να μπλοκάρουν μια τέτοια εκπαίδευση είναι ότι υπάρχει κάτι άλλο που χρήζει μεγαλύτερης προτεραιότητας. Φοβούνται το αβέβαιο. Αυτοί που αντιστέκονται γνωρίζουν ότι μόνο η ευελιξία δεν χρησιμεύει ως λύση. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι σαφής και ευέλικτος. Αυτή η κατάσταση παρουσιάζει μια πολικότητα για τη διαχείριση, όχι ένα πρόβλημα επίλυσης. Η πρόκληση γίνεται δεκτή.

Ας προσπαθήσουμε να δώσουμε απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα.

- Πώς να φέρετε επαρκή σαφήνεια σε μια κατάσταση χωρίς να φέρετε ακαμψία;
- Πώς να επιτύχετε επαρκή ευελιξία στην ίδια κατάσταση χωρίς να είναι διφορούμενη;

Η κατάσταση μπορεί να εξεταστεί μόνο σε αυτόν τον τρόπο" Both / And "όταν αφήσουμε το παράδειγμα της επίλυσης προβλημάτων στο οποίο το πρόβλημα είναι ένας άκαμπτος διαχειριστής, με το οποίο η λύση είναι να κάνει τον διαχειριστή πιο ευέλικτο . Η προοπτική διαχείρισης της πολικότητας κινείται πέρα από την άποψη "Είτε / Ή" σε ένα από τα "Both / And" σκέψεις. Μέσα από τους φακούς της διαχείρισης πολικότητας, βλέπουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα και δημιουργούμε την ευκαιρία να σεβαστούμε τη σοφία εκείνων που αντιστέκονται στις «λύσεις» που αποφασίζουν άλλοι.

Αποτελεσματικοί ηγέτες, ομάδες και οργανώσεις διαχειρίζονται τη σαφή και ευέλικτη πολικότητα σε συνεχή βάση. Η σαφής και ευέλικτη πρόκληση είναι αυτή που είναι και αναπόφευκτη και ανεφάρμοστη σε μια πολικότητα. Αντιμετωπίζοντας αυτήν την πολικότητα και όλους τους άλλους που αντιμετωπίζουμε, το ερώτημα δεν είναι αν θα τα διαχειριστούμε, αλλά πόσο καλά. Είναι ενδιαφέρον ότι οι αρνητικές σκέψεις σχηματίζουν μια πολικότητα κάτι το οποίο έχει αποδειχθεί δυσλειτουργικό. Η απόρριψη της αρνητικής σκέψης είναι στην πραγματικότητα ένα παράδειγμα σκέψης.

Προβλήματα επίλυσης αντιμετωπίζονται σε καταστάσεις όπου υπάρχει μία σωστή απάντηση ή δύο ή περισσότερες σωστές απαντήσεις που είναι ανεξάρτητες. Πολλά προβλήματα ή ερωτήματα, στα οποία

υπάρχει μόνο μία σωστή απάντηση, είναι απαραίτητα για τη μετάδοση της κουλτούρας από τη μία γενιά στην άλλη.

«Η απόδειξη μιας πρώτης τάξης νοημοσύνης είναι η ικανότητα να διατηρούνται ταυτόχρονα δύο αντιτιθέμενες ιδέες και να διατηρούν την ικανότητα να λειτουργούν.» F. Scott Fitzgerald,

Οι πολικότητες έχουν όμως πιθανόν δύο ή περισσότερες σωστές απαντήσεις που είναι αλληλεξαρτώμενες. Για παράδειγμα, "πώς να επιβιώσουμε", "πώς να πετύχουμε" και "πώς να πετύχουμε μαζί με άλλους". Ο συγκεκριμένος τύπος πολικότητας περιλαμβάνει μια δύο ή περισσότερες σωστές και αλληλεξαρτώμενες απαντήσεις. (BarryJohnson, 1998)

4.3.1 Οι πολικότητες είναι θεμελιωδώς διαφορετικές.

Η διαχείριση πολικότητας υποστηρίζει ότι το μυστικό της αντιμετώπισης του παράδοξου είναι να αναγνωρισθεί ότι υπάρχει μια τάξη προβλημάτων που δεν μπορούν να "λυθούν" μόνιμα, επειδή απαιτούν μετατόπιση μεταξύ δύο αντιτιθέμενων αλλά αλληλεξαρτώμενων προσεγγίσεων. Η εστίαση σε κάθε πόλο έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα καθώς κάθε πόλος έχει μια θετική και μια αρνητική πλευρά.

Η πολικότητα που πρέπει να διαχειριστούμε είναι ουσιαστικά διαφορετική από τα άλλα προβλήματα που έχουμε συνηθίσει να αντιμετωπίζουμε. Μια πολικότητα δεν είναι ένα συνηθισμένο πρόβλημα, είναι ένα πρόβλημα όπου πρέπει να γίνει επιλογή μεταξύ μιας εναλλακτικής από μια άλλη. Δεν είναι επίσης ένα μυστήριο πρόβλημα στο οποίο πρέπει να βρεθεί η σωστή απάντηση ή η πορεία δράσης, ούτε είναι ένα πρόβλημα συνεχούς δράσης, όπου αναζητείται η σωστή ισορροπία των παραγόντων αν και συνήθως οι πολικότητες αρχικά φαίνονται σαν συνεχή προβλήματα.

Τα προβλήματα πολικότητας είναι θεμελιωδώς διαφορετικά, διότι τα προβλήματα δεν επιλύονται ποτέ, ούτε καν προσωρινά. Ο λόγος για αυτό είναι ότι οι δύο πόλοι, αν και δεν μπορούν να εργαστούν ταυτόχρονα, είναι αλληλεξαρτώμενοι. Θα δυσκολευτούμε να κάνουμε τους ανθρώπους πιο παραγωγικούς χωρίς την τεχνολογία, αλλά η τεχνολογία δεν είναι καλή, χωρίς οι άνθρωποι να την τρέξουν. Οι δομές και οι αξίες και οι πεποιθήσεις του οργανισμού χρειάζονται διαδικασίες για την υλοποίησή τους, αλλά αυτές οι διαδικασίες δεν μπορούν να υπερβούν τα όρια που θέτει ο οργανισμός. Κάθε πόλος μιας πολικότητας δεν μπορεί να υπάρχει χωρίς το άλλο.

Τα περισσότερα σημαντικά πράγματα δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν από ένα μόνο άτομο, αλλά οι ομάδες που πραγματοποιούν τα πράγματα αποτελούνται από άτομα. Για να μπορέσει η εταιρία να εργαστεί, πρέπει να περάσουμε λίγο χρόνο στην υγιή εργασία της ομάδας και κάποια στιγμή στην υγιή εργασία του ατόμου. Είναι αλληλένδετα και δεν μπορούν ποτέ να ζήσουν χωριστά. Δεν μπορούμε ποτέ να αγνοήσουμε τον έναν ή τον άλλο πόλο καθώς όλοι οι πόλοι είναι αμοιβαία αλληλένδετοι.

4.3.2 Χάρτες πολικότητας.

Οι χάρτες πολικότητας είναι γραφικά εργαλεία που δείχνουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ζευγαριών, προειδοποιητικά σημάδια υπερβολικής εστίασης σε κάθε πόλο και πιθανά βήματα δράσης για να εξισορροπήσουν την πολικότητα και να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους.

Οι Χάρτες πολικότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διευκόλυνση των συζητήσεων σχετικά με τη στρατηγική, την απόδοση και άλλα θέματα.

Η ισχύς των χαρτών απορρέει από την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις εντάσεις των προβλημάτων έτσι ώστε να τιμά την εγκυρότητα των διαφορετικών τρόπων προσέγγισης των καταστάσεων και που ενσωματώνει μηχανισμούς τόσο για δράση όσο και για προβληματισμό.

Οι χάρτες μπορούν να σχεδιαστούν ανεπίσημα σε flip charts και να συμπληρωθούν από έναν διαμεσολαβητή, καθώς στελέχη ή άλλες ομάδες μιλούν για τις καταστάσεις τους. Μπορούν να δημιουργηθούν πιο τυπικά σε πρότυπα υπολογιστών. Υπάρχει επίσης μηχανογραφικό εργαλείο αξιολόγησης.

Μόλις οι άνθρωποι κατανοήσουν την έννοια της πολικότητας - αρχίζουν να βλέπουν διασυνδεδεμένα ζεύγη σε πολλές πτυχές της δουλειάς τους. Είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν αυτές τις γνώσεις για να διευκρινίσουν και να επιλύσουν σημαντικά ζητήματα, να λάβουν καλύτερες αποφάσεις και να λάβουν δράση.

Το πρώτο βήμα στη διαχείριση μιας πολικότητας είναι να εντοπιστεί το αντικείμενο επεξεργασίας ή προβλήματος και το δεύτερο βήμα είναι η δημιουργία του χάρτη πολικότητας. Είναι ο μηχανισμός με τον οποίο αποδεικνύουμε ότι και οι δύο πλευρές του ζητήματος έχουν ισχυρές δυνάμεις που χρειάζονται καθώς και ότι και οι δύο πλευρές έχουν παγίδες που πρέπει να ελαχιστοποιηθούν.

Οδηγίες για τη δημιουργία ενός χάρτη πολικότητας

- Προσδιορίζουμε μια πολικότητα.

Αυτό γίνεται μέσω διαλόγου για να δημιουργηθεί μια μη κατηγορητική περιγραφή των ζητημάτων, των ευκαιριών και των δυνατοτήτων που υπάρχουν σε οποιαδήποτε δεδομένη κατάσταση.

- Καθορίζουμε τα ονόματα των πόλων.

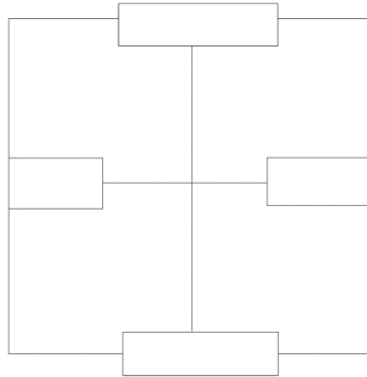
Και οι δύο πόλοι είναι απαραίτητοι και αλληλεξαρτώμενοι.

- Συγκεντρώνουμε το περιεχόμενο για κάθε τεταρτημόριο.

Στόχος αποτελεί οι τέσσερις έως οκτώ καταχωρήσεις σε κάθε τεταρτημόριο.

- Στοχοθετούμε έναν υψηλότερο σκοπό και έναν βαθύτερο φόβο.

Η συμφωνία για ένα υψηλότερο σκοπό ενσωματώνει τις πιθανές αντικρουόμενες απόψεις και παρέχει έναν λόγο για να διαχειριστεί την ένταση μεταξύ των απόψεων αυτών.



Πρότυπο Χάρτη Πολικότητας.

4.4 Balanced Scorecard (BSC)

4.4.1 Εισαγωγή

Η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων ή η BSC, όπως συχνά αναφέρεται, είναι μια έννοια που έχει ενσωματωθεί βαθιά σε οργανώσεις όλων των ειδών σε όλο τον κόσμο και είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι υπάρχει εδώ και δεκαπέντε χρόνια μόνο.

Μέχρι το 2003, οι συντάκτες του Harvard Business Review ονόμαζαν την ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων ως μια από τις σημαντικότερες ιδέες διαχείρισης των τελευταίων 75 ετών. Μια έρευνα διαπίστωσε ότι περίπου οι μισές εταιρείες Fortune 1000 στις ΗΠΑ και το 40% αυτών στην Ευρώπη χρησιμοποιεί BSC. Ωστόσο, η ιδέα αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Η ιδέα της ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο Harvard Business Review το 1992 σε μια εφημερίδα του Robert S Kaplan και του David P Norton. Το έγγραφο εισήγαγε την ιδέα της επικέντρωσης στα ανθρώπινα αλλά και οικονομικά θέματα και τη μέτρηση των επιδόσεων σε ένα πολύ ευρύτερο φάσμα από ό, τι οι επιχειρήσεις είχαν κάνει πριν.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90 άλλοι οργανωτικοί θεωρητικοί ανέλαβαν το έργο του Kaplan και του Norton και τροποποίησαν τη μέθοδο σχεδιασμού BSC, εξαλείφοντας πρώιμες ατέλειες. Ο Kaplan και ο Norton δημοσίευσαν πλήρως τις ιδέες τους στο *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* το 1996 και έγινε μπεστ σέλερ.

Η ιδέα της ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων προκάλεσε παραλλαγές όπως το "Prism performance", "η διαχείριση βάσει αποτελεσμάτων" και η "ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων τρίτης γενιάς".

Η ιδέα των τριών γενιών BSC βασίστηκε στα έργα του Cobbold και του Lawrie του 2002, τα οποία περιγράφουν πώς η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων μπορεί να υποστηρίξει τρεις ξεχωριστές δραστηριότητες διαχείρισης και πως έχει εξελιχθεί μέσα από τη χρήση στρατηγικών χαρτών ως εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης

Οι BSC, τα εργαλεία διαχείρισης και οι στρατηγικές που βασίζονται σε αυτά, χρησιμοποιούνται από μερικές από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες στον κόσμο - και από εταιρείες όλων των μεγεθών. Ειδικά εργαλεία λογισμικού έχουν αναπτυχθεί για να βοηθήσουν τις εταιρείες να επωφεληθούν από τις θεωρίες της ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων. Ολοένα και μεγαλύτερο φάσμα οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων των φιλανθρωπικών οργανώσεων, των κυβερνητικών υπηρεσιών και των αθλητικών ομάδων καθώς και των επιχειρήσεων, τα βρίσκει κερδοφόρα.

4.4.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Το Balanced Scorecard είναι ένα στρατηγικό πλαίσιο διαχείρισης της απόδοσης που επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν, να διαχειρίζονται και να μετρούν τους στρατηγικούς τους στόχους.

Αρχικά εισήχθη από τους Dr Robert Kaplan και David Norton σε άρθρο του Harvard Business Review (HBR) το 1992 και το Balanced Scorecard επιλέχθηκε από την HBR ως μία από τις σημαντικότερες επιχειρηματικές ιδέες στην 75ετή ιστορία του περιοδικού από το 1925-2000.

Όπως και οι περισσότερες καλές ιδέες, η κάρτα αποτελεσμάτων είναι εννοιολογικά απλή. Ο Kaplan και ο Norton προσδιόρισαν τέσσερις γενικές προοπτικές που καλύπτουν τους κύριους στρατηγικούς τομείς εστίασης μιας εταιρείας. Η ιδέα είναι να χρησιμοποιηθεί αυτό το μοντέλο ως πρότυπο για τον σχεδιασμό στρατηγικών στόχων, μέτρων, στόχων και πρωτοβουλιών σε κάθε μία από τις ακόλουθες προοπτικές:

- ✓ **Οι δημοσιονομικές προοπτικές** καλύπτουν τους οικονομικούς στόχους ενός οργανισμού και επιτρέπουν στους διαχειριστές να παρακολουθούν την οικονομική επιτυχία και την αξία των μετόχων.
- ✓ **Η Πελατοκεντρική Προοπτική** καλύπτει τους στόχους του πελάτη όπως η ικανοποίηση του πελάτη, οι στόχοι μεριδίου αγοράς καθώς και τα χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ **Η Προοπτική Εσωτερικής Διαδικασίας** καλύπτει τους εσωτερικούς επιχειρησιακούς στόχους και περιγράφει τις βασικές διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του πελάτη.
- ✓ **Η προοπτική μάθησης και ανάπτυξης** καλύπτει τους άυλους παράγοντες της μελλοντικής επιτυχίας όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οργανωτικό κεφάλαιο και τα κεφάλαια

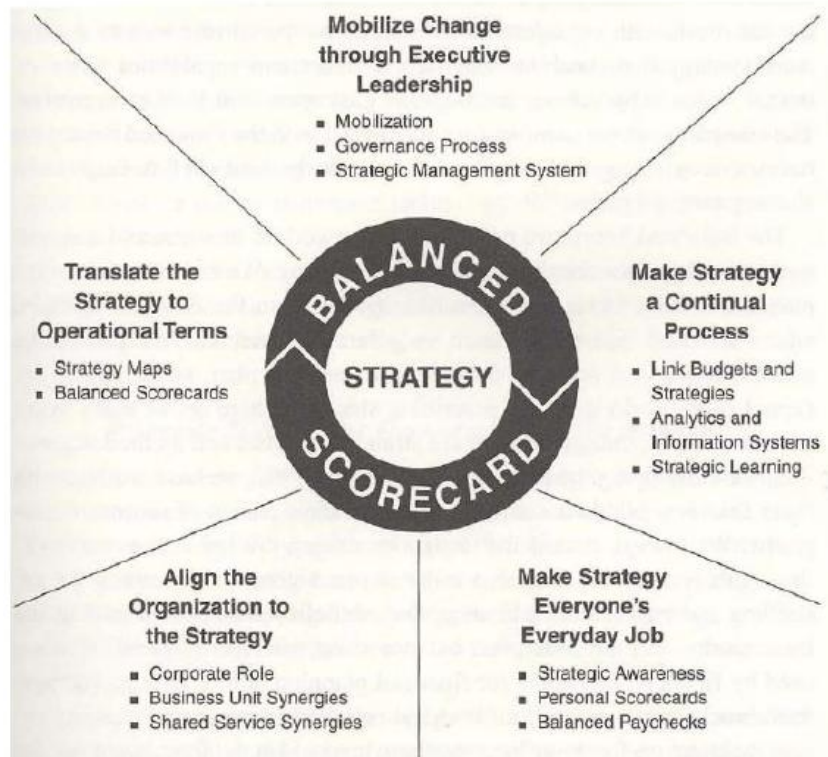
πληροφόρησης, συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων, της κατάρτισης, της οργανωτικής κουλτούρας, της ηγεσίας, των συστημάτων και των βάσεων δεδομένων. (RobertKaplan, 1992)

4.43 BSC Δεύτερης Γενιάς

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, εμφανίστηκε μια βελτιωμένη μέθοδος σχεδιασμού. Στη νέα αυτή μέθοδο, τα μέτρα επιλέγονται με βάση ένα σύνολο «στρατηγικών στόχων» που σχεδιάζονται σε ένα «μοντέλο στρατηγικής σύνδεσης» ή «χάρτη στρατηγικής». Με αυτή την τροποποιημένη προσέγγιση, οι στρατηγικοί στόχοι κατανέμονται στις τέσσερις προοπτικές (measurement perspectives), έτσι ώστε να «συνδέονται οι τελείες» για να σχηματίσουν μια οπτική παρουσίαση της στρατηγικής και των μέτρων .

Σε αυτή την τροποποιημένη έκδοση σχεδιασμού BSC, οι μάνατζερ επιλέγουν μερικούς στρατηγικούς στόχους μέσα σε κάθε μία από τις προοπτικές και στη συνέχεια καθορίζουν την αλυσίδα αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ αυτών των στόχων, δημιουργώντας δεσμούς μεταξύ τους για να δημιουργήσουν ένα "στρατηγικό μοντέλο σύνδεσης". Στην συνέχεια προκύπτει απευθείας το BSC των στρατηγικών μέτρων απόδοσης επιλέγοντας ένα ή δύο μέτρα για κάθε στρατηγικό στόχο . Αυτός ο τύπος προσέγγισης παρέχει μεγαλύτερη εικονική δικαιολόγηση για τα επιλεγέντα μέτρα και οι μάνατζερ μπορούν να εργαστούν ευκολότερα με τον τρόπο αυτό.

Αυτός ο τρόπος χρησιμοποιείται ευρέως από το 1996 περίπου: είναι σημαντικά διαφορετικός στην προσέγγιση των μεθόδων που προτάθηκαν αρχικά και έτσι μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιπροσωπεύει την "δεύτερη γενιά" σχεδιαστικής προσέγγισης που υιοθετήθηκε για το BSC.



*Η BSC στο κέντρο της στρατηγικής διαχείρισης στην οργάνωση που επικεντρώνεται στη στρατηγική
 Πηγή : Kaplan & Norton, 2000*

4.4.4 BSC Τρίτης Γενιάς

Στις αρχές του 21ου αιώνα το Balanced Scorecard είχε πρωταρχική θέση στο ρεπερτόριο διαχείρισης. Για μερικούς, ήταν ένα εργαλείο διαχείρισης με ένα ισχυρό στοιχείο, αυτό της διαχείρισης της αποτελεσματικότητας, ενώ άλλοι το θεωρούσαν ως ένα πλαίσιο διαχείρισης απόδοσης που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής διαχείρισης.

Αυτή η φάση δημιούργησε τη δήλωση προορισμού και μια απλούστευση του χάρτη στρατηγικής που οδηγεί σε βελτιωμένη λειτουργικότητα και μεγαλύτερη συνάφεια.

Ο Πίνακας 1 συνοψίζει τις εξελίξεις που έλαβαν χώρα τα τελευταία δεκαεπτά χρόνια.

1 st Generation	2 nd Generation	3 rd Generation
Mixture of financial and non-financial.		
Limited number of measures (max 25).		Multiple balanced scorecards within complex organisations and therefore many more measures.
Clustered in 4 groups relating to the 4 perspectives: <i>financial, customers, internal processes, learning and growth</i> .	More or other groups are used. Perspectives redefined.	Perspectives regrouped as Outcomes (<i>financial + customers</i>) and Activities (<i>internal processes + learning and growth</i>).
Measures are chosen to relate to what's important to measure for the organization: difficult to choose most appropriate from many possibilities.	Measures are chosen to relate to specific strategic objectives, the design aim being to identify about 20-25 strategic objectives each with one or more measures and assigned to one of four perspectives. Clustering regarded as more important than filtering.	A destination statement describing the organization after successfully implementing the strategy is developed up front. It guides the selection of objectives and measures. Objectives and measures are explicitly defined.
Some attempt is made to represent causality	The major causal relationships between strategic objectives are visually documented by laying out the results in a strategy map, a framework for describing strategy.	The <i>strategic linkage model</i> , a simplified version of the strategy map is introduced. Strategic objectives are segmented into two perspectives, activities and outcomes. Linkages indicate hypothesised causal relations between strategic objectives.
Measures should be chosen in a way that gains the active endorsement of the senior managers of the organisation.		The "imagining" exercise presupposes the active participation of management.

Πηγή: *Balances Scorecard step by Step*, Paul R. Niven
 Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc., New York

4.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη

4.5.1 Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να προχωρήσει σε αλλαγές στο συγκριτικό επιχειρηματικό περιβάλλον, κάτι που μπορεί να συμβεί με διαφορετικούς τρόπους σε διάφορους οργανισμούς.

Μερικοί από τους οργανισμούς μπορούν να επιβάλλουν τις αλλαγές στις εργατικές δυνάμεις, όπως η αναθεώρηση των μισθών. Άλλοι μπορεί να επικεντρωθούν στον επανασχεδιασμό ή στην αναδιάρθρωση του επιχειρηματικού μοντέλου. Ωστόσο, η διαχείριση αλλαγής είναι η βασική δεξιότητα που πρέπει να υιοθετήσουν οι διευθυντές και οι ηγέτες.

Διαχείριση της αλλαγής σημαίνει ορισμός και υιοθέτηση εταιρικών στρατηγικών, δομών, διαδικασιών και τεχνολογιών για την αντιμετώπιση των αλλαγών στις εξωτερικές συνθήκες και το επιχειρηματικό περιβάλλον. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών που έχουν δημοσιευτεί, όπως οι δέκα εντολές του Kanter, οι πέντε παράγοντες του Pettigrew, οι 8 παράγοντες αποτυχίας και επιτυχίας του Kotter.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στο αρχικό στάδιο των μοντέλων αλλαγής, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα όραμα για αλλαγή και στη συνέχεια να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να αποδεχθούν, να δράσουν και να επιτύχουν την αλλαγή, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο.

Οι άνθρωποι έχουν σοβαρούς λόγους να αντιστέκονται στις αλλαγές, επειδή η φύση της αλλαγής περιλαμβάνει τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα, που στους περισσότερους δεν αρέσει. Επίσης οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί και για αυτό και έχουν διαφορετικές προτιμήσεις. Κάποιοι θέλουν να μείνουν εκεί που είναι, αυτοί οι άνθρωποι μπορούμε να πούμε ότι είναι "προσανατολισμένοι στη σταθερότητα". Άλλοι μπορεί να αντιστέκονται στην αλλαγή για συναισθηματικούς λόγους. Για παράδειγμα, κάποιος δεν επιθυμεί να αλλάξει δουλειά, γιατί δεν δέχεται κάποιος τρίτος να του πει τι να κάνει.

Ως εκ τούτου, όταν η αλλαγή υφίσταται, οι άνθρωποι τείνουν να περάσουν από μια σειρά σταδίων που απεικονίζονται στο Μοντέλο "SARA" :

S- shock (Σόκ)

A- nger (Θυμός)

R- ejection (Απόρριψη)

A- cceptance (Αποδοχή)

Σοκ: Είναι στην φύση των ανθρώπων να νιώθουν σοκ, σύγχυση ή αποπροσανατολισμός όταν συναντούν τις αλλαγές .

Θυμός: Ο θυμός εκφράζεται με διάφορους τρόπους. Ο εργαζόμενος μπορεί να θυμώσει με τον εαυτό του ή με άλλους

Απόρριψη: Σε ορισμένες περιπτώσεις, αρχικά, οι άνθρωποι θα ήθελαν να απορρίψουν την αλλαγή και όχι να την αποδεχθούν αμέσως. Σε αυτό το στάδιο, η απόρριψη δεν εμφανίζεται μόνο στη δράση, αλλά περιλαμβάνει επίσης την άρνηση των συναισθηματικών επιπτώσεων.

Αποδοχή: Σε αυτό το στάδιο οι άνθρωποι μπορούν να αποδεχθούν την αλλαγή και να την υιοθετήσουν. Συμπεριλαμβάνεται επίσης η αρνητική αποδοχή, όπως η παραίτηση από την εργασία.

Η βασική αρχή που υποστηρίζεται από τη θεωρία της διαχείρισης της αλλαγής είναι η επικοινωνία. Είναι σημαντικό να ενημερώνονται πλήρως οι εργαζόμενοι πριν από την αλλαγή, οι μάνατζερ θα πρέπει να προετοιμαστούν για την αντιμετώπιση της αντίδρασης των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής. Δεν είναι τόσο απλό να συγκεντρωθούν οι υπάλληλοι και να δοθούν εντολές, οι μάνατζερ πρέπει να παρακολουθούν τα συναισθήματα των υπαλλήλων τους στα διάφορα στάδια του μοντέλου SARA. (ukessays)

4.5.2 Συναίσθημα και συναισθηματική νοημοσύνη

Το συναίσθημα είναι η δύναμη που οδηγεί τις πράξεις των εργαζόμενων στον οργανισμό. Είναι επίσης η κινητήρια δύναμη πίσω από τα κίνητρα. Ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει τα συναισθήματα των εργαζόμενων, να είναι σε θέση να τους καταλάβει, να ελέγχει έπειτα το συναίσθημα σε κάποιο επίπεδο για να διατηρήσει τη σχέση, την ομαδική εργασία και την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Η ανάπτυξη της ανάγνωσης και της έκφρασης των συναισθημάτων μαζί με τις δεξιότητες διαχείρισης θα βελτιώσουν τα κίνητρα για τους εργαζομένους και θα αυξήσουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Το 1980 οι ψυχολόγοι, οι εξελικτικοί βιολόγοι, οι ψυχίατροι, οι επιστήμονες είχαν εντοπίσει μια σειρά ανθρώπινων ικανοτήτων που σχετίζονται με τα συναισθήματα. Μέχρι το 1983, ένας ψυχολόγος, Howard Gardner από το πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, ο οποίος προσδιόρισε την πολλαπλή νοημοσύνη, δήλωσε ότι απαρτίζεται από επτά είδη νοημοσύνης και περιλαμβάνει δύο ποικιλίες: την γνωριμία με τον εσωτερικό μας κόσμο και την κοινωνική επιδεξιότητα.

Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» εισήχθη από δύο ψυχολόγους, τον John D. Mayer και τον Peter Salovey το 1990. Όρισαν την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «Το σύνολο των ικανοτήτων που αντιπροσωπεύουν το πώς η συναισθηματική αντίληψη και η αδράνεια των ανθρώπων διαφέρουν ως προς την ακρίβειά τους. Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται και να εκφράζουν συγκίνηση, να αφομοιώνουν το συναίσθημα στη σκέψη, να κατανοούν και να εκφράζονται με συγκίνηση και να ρυθμίζουν το συναίσθημα στον εαυτό και τους. Αντίθετα, το 1995, ο Daniel Goleman δημοσίευσε ένα βιβλίο που ονομάζεται «emotional intelligence: why it can matter than IQ», το οποίο έγινε best seller σε διεθνές επίπεδο. Υποστήριζε ότι οι ικανότητες που έχει κάποιος άνθρωπος με συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο έλεγχος, ο ζήλος η επιμονή καθώς και η ικανότητα να παρακινήσει τον εαυτό του.

4.5.3 Θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης

4.5.3.1 John D. Mayer και Peter Salovey

Το 1997, οι John D. Mayer και Peter Salovey πρότειναν το μοντέλο ικανότητας Mayer-Salovey, το οποίο περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα:

1. Η αντίληψη και η έκφραση του συναισθήματος

2. Εξομίωση συναισθημάτων στη σκέψη
3. Κατανόηση και ανάλυση του συναισθήματος
4. Αντανακλαστική ρύθμιση του συναισθήματος

Η αντίληψη και η έκφραση του συναισθήματος: το πιο βασικό επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης, περιλαμβάνει την αντίληψη και την εκτίμηση του συναισθήματος. Για παράδειγμα, στην οργάνωση, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τον εαυτό τους και το συναίσθημά τους και να τα ερμηνεύσουν, προκειμένου να διατηρήσουν τη συνέργεια μέσα στον οργανισμό.

Συνειδητοποιώντας το συναίσθημα στη σκέψη: το δεύτερο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι η ικανότητα των συναισθημάτων να εισέρχονται στη γνωστική σκέψη, να χρησιμοποιούν το συναίσθημα για να επικοινωνούν τα συναισθήματα. Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey δήλωσαν ότι τα "τα συναισθήματα βάζουν σε προτεραιότητα τη σκέψη", για παράδειγμα, μερικές φορές, οι άνθρωποι τείνουν να ανταποκριθούν σε πράγματα συναισθηματικά, όχι λογικά. Είναι κάτι που οι μάνατζερ πρέπει να προσέξουν.

Κατανόηση και ανάλυση των συναισθημάτων: το τρίτο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης εφιστά την προσοχή στην κατανόηση και τον συλλογισμό σχετικά με το συναίσθημα, για παράδειγμα, ευτυχία, θυμός, λύπη, φόβος. Είναι σημαντικό για τα διευθυντικά στελέχη να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα, να γνωρίζουν πώς ο υπάλληλος τους τα ξεδιπλώνει και να λογοδοτεί γι' αυτούς.

Αντανακλαστική ρύθμιση του συναισθήματος: είναι το υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, περιλαμβάνει τη διαχείριση και τη ρύθμιση του συναισθήματος τόσο στον εαυτό μας όσο και σε άλλους. Οι μάνατζερ πρέπει να αξιοποιήσουν αυτές τις δεξιότητες στο χώρο εργασίας, να διαχειριστούν το συναίσθημα του υπαλλήλου και να τους παρακινήσουν να εργαστούν αποτελεσματικά.

Figure 1. Mayer, Salovey and Caruso model of emotional intelligence



4.5.3.2 Η θεωρία Bar-On

Σε αντίθεση με το μοντέλο ικανότητας Mayer-Salovey, ο ψυχολόγος Reuven Bar-On θεώρησε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σειρά μη γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητά κάποιου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος.

Ο Bar-On προσδιόρισε πέντε λειτουργικές περιοχές που είναι απαραίτητες για τη συναισθηματική νοημοσύνη και είναι οι εξής:

1. Εσωτερικές δεξιότητες
2. Διαπροσωπικές δεξιότητες
3. Κλίμακες προσαρμοστικότητας
4. Κλίμακες διαχείρισης άγχους
5. Γενική διάθεση

Οι εσωτερικές δεξιότητες περιλαμβάνουν συναισθηματική αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, αυτοπραγμάτωση και ανεξαρτησία.

Διαπροσωπικές δεξιότητες, περιλαμβάνουν διαπροσωπικές σχέσεις, κοινωνική ευθύνη και ενσυναίσθηση.

Οι κλίμακες προσαρμογής καλύπτουν την επίλυση προβλημάτων, τις δοκιμές πραγματικότητας και την ευελιξία.

Οι κλίμακες διαχείρισης άγχους περιλαμβάνουν ανοχή στο στρες και ώθηση στον έλεγχο .

Η γενική διάθεση, η ευτυχία και η αισιοδοξία είναι δύο κλειδιά.

Ο Bar-On πιστεύει ότι αν οι άνθρωποι περάσουν από κατάλληλη εκπαίδευση, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί, επιπλέον, πιστεύει ότι το EQ μαζί με το IQ, κατασκευάζουν τη γενική νοημοσύνη των ανθρώπων. Το Bar-On ανέπτυξε το πρώτο μέτρο της συναισθηματικής νοημοσύνης, που ονομάζεται "Συναισθηματικό αποθεματικό αναφορών". Το άτομο με υψηλό EQ είναι πιο πιθανό να ικανοποιήσει τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις, τις οποίες ο Bar-On (1997) εξηγεί το "Emotional Quotient Inventory (EQi) που σχετίζεται με τις δυνατότητες επιτυχίας παρά με την ίδια επιτυχία.



Copyright © 2011 Multi-Health Systems Inc. All rights reserved.
Based on the original BarOn EQ-i authored by Reuven Bar-On, copyright 1997.

4.5.3.3 Το μοντέλο του Daniel Goleman

Ο Daniel Goleman είναι ψυχολόγος και δημοσιογράφος, είχε εκδώσει ένα βιβλίο με τίτλο "Working with Emotional Intelligence" και το βιβλίο έγινε το καλύτερο best seller και στον Ατλαντικό. Στο βιβλίο δημιούργησε το παρακάτω δημοφιλές μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. Γνωρίζοντας τα συναισθήματα κάποιου
2. Διαχείριση Συναισθημάτων
3. Κινητοποιώντας τον εαυτό μας
4. Αναγνώριση συναισθημάτων σε άλλους
5. Διαχείριση Σχέσεων

Γνωρίζοντας τα συναισθήματα του ατόμου: αυτό σημαίνει αυτογνωσία, που σημαίνει αναγνώριση συναισθημάτων. Είναι το κλειδί για τα στελέχη να γνωρίζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων. Καλύπτει επίσης την ικανότητα παρακολούθησης της αλλαγής των συναισθημάτων.

Διαχείριση συναισθημάτων: Είναι η ικανότητα να χειρίζεστε τα συναισθήματα με τον κατάλληλο τρόπο ως διαδικασία δημιουργίας αυτογνωσίας. Σημαίνει επίσης να κατανοείς όταν κάποιος βρίσκεται σε δύσκολη θέση, και να είσαι ικανός να επιτύχεις να απαλλαγείς από το άγχος, τη θλίψη και ευερεθιστότητα.

Κινητοποίηση του εαυτού σου: Η οργάνωση των συναισθημάτων είναι σημαντική για τη δημιουργικότητα και την αυτενέργεια. Βοηθάει να «καθυστερήσει την ικανοποίηση και να καταπνίξει την παρορμητικότητα, και να είναι σε θέση να αποδίδει καλά σε διαφορετικά έργα και να μπει στην κατάσταση «ροής»».

Αναγνωρίζοντας συναισθήματα σε άλλους: είναι οι βασικές διαπροσωπικές δεξιότητες, όπως η ενσυναίσθηση. Οι άνθρωποι που έχουν συναισθηματική συνείδηση είναι συνηθισμένοι να εντοπίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων.

Διαχείριση Σχέσεων: απαιτεί τις δεξιότητες στη διαχείριση σχέσεων και συναισθημάτων, είναι επίσης η ικανότητα να αλληλεπιδρά με άλλους αποτελεσματικά και ομαλά.

	Self	Social
Recognition	<p>Self Awareness</p> <p><u>Self-Confidence</u></p> <p>Emotional Self Awareness</p> <p>Accurate Self Assessment</p>	<p>Social Awareness</p> <p><u>Empathy</u></p> <p>Organisational Awareness</p> <p>Understanding the environment</p>
Regulation	<p>Self Management</p> <p><u>Self-Control</u></p> <p>Trustworthiness</p> <p>Conscientiousness</p> <p>Adaptability</p> <p>Drive and motivation</p> <p>Initiative</p>	<p>Social Skills</p> <p><u>Influence</u></p> <p>Inspirational Leadership</p> <p>Developing others</p> <p>Influence</p> <p>Building bonds</p> <p>Team Work and Collaboration</p>

4.5.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και προσωπική σχέση

Το EQ ασχολείται με τον τρόπο αντιμετώπισης, αντίληψης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων, βοηθώντας τους ανθρώπους στη σχέση τους. Ειδικότερα, ο μάνατζερ πρέπει να έχει ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό πρέπει να γίνεται επειδή οι μάνατζερ είναι αυτοί που συνεργάζονται με τους υπαλλήλους για να επιτύχουν συμφωνημένους στόχους και δεν μπορούν να εργαστούν μόνοι τους.

Οι διευθυντές με υψηλότερο EQ είναι πιο πιθανό να είναι ευτυχημένοι, μπορούν να διατηρήσουν τη θετική διάθεση, να έχουν επίγνωση της αρνητικής διάθεσης, να έχουν καλύτερη κοινωνική ζωή και καλύτερη σχέση με τους υφισταμένους. Επειδή οι μάνατζερ με υψηλή EQ είναι σε θέση να παρακινήσουν τους άλλους μέσω της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας, ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους στόχους.

Οι μάνατζερ με χαμηλότερο EQ πιθανότατα εκφράζουν τα αισθήματά τους ακατάλληλα, αντιμετωπίζουν προβλήματα με την ανάγνωση της γλώσσας του σώματος και έχουν χαμηλή ευαισθησία σχετικά με τα συναισθήματα των ιδίων και των άλλων. Τείνουν να χρησιμοποιούν την εξουσία για να δημιουργήσουν απόσταση μεταξύ αυτών και των υφισταμένων τους, κάτι που είναι δυσμενές για την οργάνωση.

4.5.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται η ικανότητα να επιφέρει σημαντική αλλαγή. Είναι σημαντικό στο πλαίσιο της διαχείρισης αλλαγών. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να διαχειριστούν τις αλλαγές στη στρατηγική, τον πολιτισμό, καθώς και τα κίνητρα των εργαζομένων. Οι ηγέτες μετασχηματισμού παρέχουν περισσότερη ελευθερία στους εργαζόμενους, εστιάζουν στο άυλο στοιχείο, για παράδειγμα το όραμα, την αξία, την οικοδόμηση στέρεων σχέσεων, αντί να ελέγχουν τον υπάλληλο με κανόνες, κίνητρα, εξουσία. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ηγεσία μετασχηματισμού. Υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά για τον αρχηγό του μετασχηματισμού όταν υιοθετούν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο μεταμορφωτικός ηγέτης που είναι σε θέση να προσφέρει ένα όραμα που επιθυμείτε στο μέλλον, ένα όραμα πολύ καλύτερο και πιο κατάλληλο από άλλα. Χρησιμοποιώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη, οι ηγέτες επικοινωνούν με τους υπαλλήλους με τον τρόπο που μπορούν να επιλυθούν οι δυσκολίες της αλλαγής και γιατί αξίζει να καταβληθεί προσπάθεια αλλαγής.

Οι μεταμορφωτικοί ηγέτες που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να επικεντρωθούν στη δική τους αποστολή και τους στόχους τους, καθορίζουν επίσης τα όρια μέσα στα οποία ο εργαζόμενος μπορεί να επιτύχει στο σχετικό βαθμό ελευθερίας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία μετατοπίζει τις ανησυχίες του εργαζόμενου από την κατώτερη ιεραρχία των αναγκών (φυσικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας) στην υψηλότερη ιεραρχία των αναγκών (αυτοεκτίμηση και αυτό ολοκλήρωση), που σημαίνει ότι ο μεταμορφωτικός ηγέτης όχι μόνο ικανοποιεί τις χαμηλότερες ανάγκες μέσω καλύτερου μισθού, αλλά δίνουν επίσης προσοχή στη στάση των εργαζομένων όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη.

Οι ηγέτες μετασχηματισμού παρακινούν τους υπαλλήλους να κάνουν περισσότερα, τους ενθαρρύνουν να υπερβούν τον εαυτό τους για να συμβάλουν στην οργάνωση. Οι ηγέτες μετασχηματισμού είναι σε θέση να μεταφέρουν την σημασία των αλλαγών, επομένως οι εργαζόμενοι θαυμάζουν τους ηγέτες τους, έχουν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και είναι θετικοί στις αλλαγές που αντιμετωπίζουν.

4.5.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγετικές ικανότητες

Ένας ηγέτης με υψηλό EQ είναι πιο αποτελεσματικός από έναν ηγέτη με υψηλή γνωστική ικανότητα, οι ηγέτες με υψηλό EQ γνωρίζουν και κατανοούν τα μυστικά της καρδιάς, έχουν αναπτύξει αυτό που ονομάζεται μορφωμένη καρδιά, αίσθηση προσωπικής και κοινωνικής ευθύνης. Ως εκ τούτου, ηγέτες με υψηλότερη απόδοση συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καλύτεροι σε ορισμένες δεξιότητες, τρεις από τις βασικές δεξιότητες αναφέρονται παρακάτω:

Αυτογνωσία: επιτρέπει στους μάνατζερ να κατανοούν με ακρίβεια τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, η αυτογνωσία σχετίζεται επίσης με τον έλεγχο και την ανοχή στο άγχος. Οι διευθυντές θα πρέπει να μπορούν να αντιμετωπίσουν τη δύσκολες καταστάσεις.

Υπάλληλος φροντίδας: περιλαμβάνει το περιβάλλον ευκολίας και την χαλάρωση των εργαζομένων. Βοηθάει τον έλεγχο του παρορμητισμού σε σχέση με το θυμό και τα άλλα συναισθήματα και καθιστά τον υπάλληλο ευτυχισμένο ενώ εργάζεται, με αποτέλεσμα την αύξηση της ομαδικής εργασίας και της παραγωγικότητας.

Οικοδόμηση δεξιοτήτων: είναι η ικανότητα να οικοδομήσουμε τη σχέση μας με ανθρώπους γύρω από τους οποίους εμπλέκονται εντός και εκτός της οργάνωσης. Περιλαμβάνει επίσης δεξιότητες ελέγχου πίεσης και αντοχής στο στρες.

Κεφάλαιο 5

5.1 Εισαγωγή

Ο κόσμος σήμερα χαρακτηρίζεται από ατέρμονες και διαρκείς αλλαγές. Η προοδευτική παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός αυξάνουν την πίεση προς τις οργανώσεις για συνεχή προσαρμογή: στις μεταβολές της διάρθρωσης της αγοράς, στην απορρύθμιση ή στις νομικές πρωτοβουλίες και στην ταχεία αξιοποίηση των εξελισσόμενων ευκαιριών (Fay and Lüthmann, 2004). Τα αποτελέσματα από τις προσπάθειες αλλαγής, ωστόσο, δεν εμπίπτουν στις αναμενόμενες προσδοκίες. Στην πραγματικότητα, το 1994, το 70% όλων των προγραμμάτων εταιρικής αναδιοργάνωσης και αλλαγής που ξεκίνησαν εκείνο το έτος απέτυχαν (Reynolds, 1994). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο παραμένει ένα σημαντικό καθήκον των επιστημόνων να κατανοήσουν καλύτερα τις διαδικασίες αλλαγής και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή αλλαγή.

Η αποτυχία πολλών πρωτοβουλιών αλλαγής μπορεί να εντοπιστεί άμεσα στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή (Bovey and Hede, 2001, Del Val and Fuentes, 2003). Η αντίσταση στην αλλαγή είναι το πιο συχνά αναφερόμενο πρόβλημα εφαρμογής που αντιμετωπίζει η διοίκηση κατά την εισαγωγή της αλλαγής (Bovey and Hede, 2001). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το κόστος και τις καθυστερήσεις στη διαδικασία αλλαγής που είναι δύσκολο να προβλεφθούν, αλλά πρέπει σίγουρα να ληφθούν υπόψη (Del Val and Fuentes, 2003). Αν και ανεπιθύμητη, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί φυσικό μέρος της διαδικασίας αλλαγής. Επομένως, είναι πολύ χρήσιμη η κατανόηση της διαδικασίας που οδηγεί στην αλλαγή και οι υποκείμενες αιτίες αντοχής στην αλλαγή.

Προκειμένου να διαγνωστεί η πραγματική αιτία αντίστασης στην αλλαγή, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τους ανθρώπους που βρίσκονται πίσω από αυτήν. Συνήθως, η διοίκηση έχει την τάση να παραμελεί ή να αγνοεί την ανθρώπινη διάσταση όταν εφαρμόζει την αλλαγή. Επικεντρώνεται μόνο στις τεχνικές πτυχές, δεν αναγνωρίζει ή κατανοεί πώς το ανθρώπινο στοιχείο επηρεάζει την επιτυχία ή την αποτυχία της αλλαγής.

Η αλλαγή απαιτεί τη συμμετοχή των ανθρώπων στον οργανισμό οι οποίοι πρέπει πρώτα να αλλάξουν οι ίδιοι πριν να επιτύχουν οι οργανωτικές αλλαγές (Bovey and Hede, 2001). Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, η διοίκηση χρειάζεται να γνωρίζει τους τρόπους με τους οποίους τα προσωπικά ζητήματα μπορούν να επηρεάσουν τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η διάγνωση της αντίστασης των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της αλλαγής είναι επομένως ένα σημαντικό καθήκον που μερικές φορές απαιτεί να ξεπεράσουμε τις εξωτερικές πτυχές της συμπεριφοράς ενός ατόμου και να αντιμετωπίσουμε τα ασυνείδητα κίνητρα για μια αλλαγή στάσης (Bovey and Hede, 2001).

5.2 Ερευνητικός στόχος

Στις επόμενες ενότητες θα εξετάσουμε την εταιρεία Χ που ανήκει στον κλάδο των Αλυσίδων Λιανικής / Χονδρικής Εμπορίας. Η εταιρεία προσδίδει ως όραμα, της την επίτευξη της κατάκτησης της κορυφής του κλάδου των αλυσίδων Λιανικής / Χονδρικής Εμπορίας μέσω της απόκτησης του 100% market share στον κλάδο της.

Η εταιρεία Χ θέτοντας ως προτεραιότητα την διασφάλιση της βιωσιμότητας της συνειδητοποίησε πως πρέπει να επιτύχει αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων της. Θα πρέπει να προβεί σε αλλαγές και να επενδύσει όχι μόνο σε νέα προϊόντα, τα οποία θα έχουν ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική αλλά κυρίως στην ικανοποίηση των εργαζομένων της εφόσον πιστεύει ότι οι άνθρωποι κάνουν την επιτυχία πραγματικότητα.

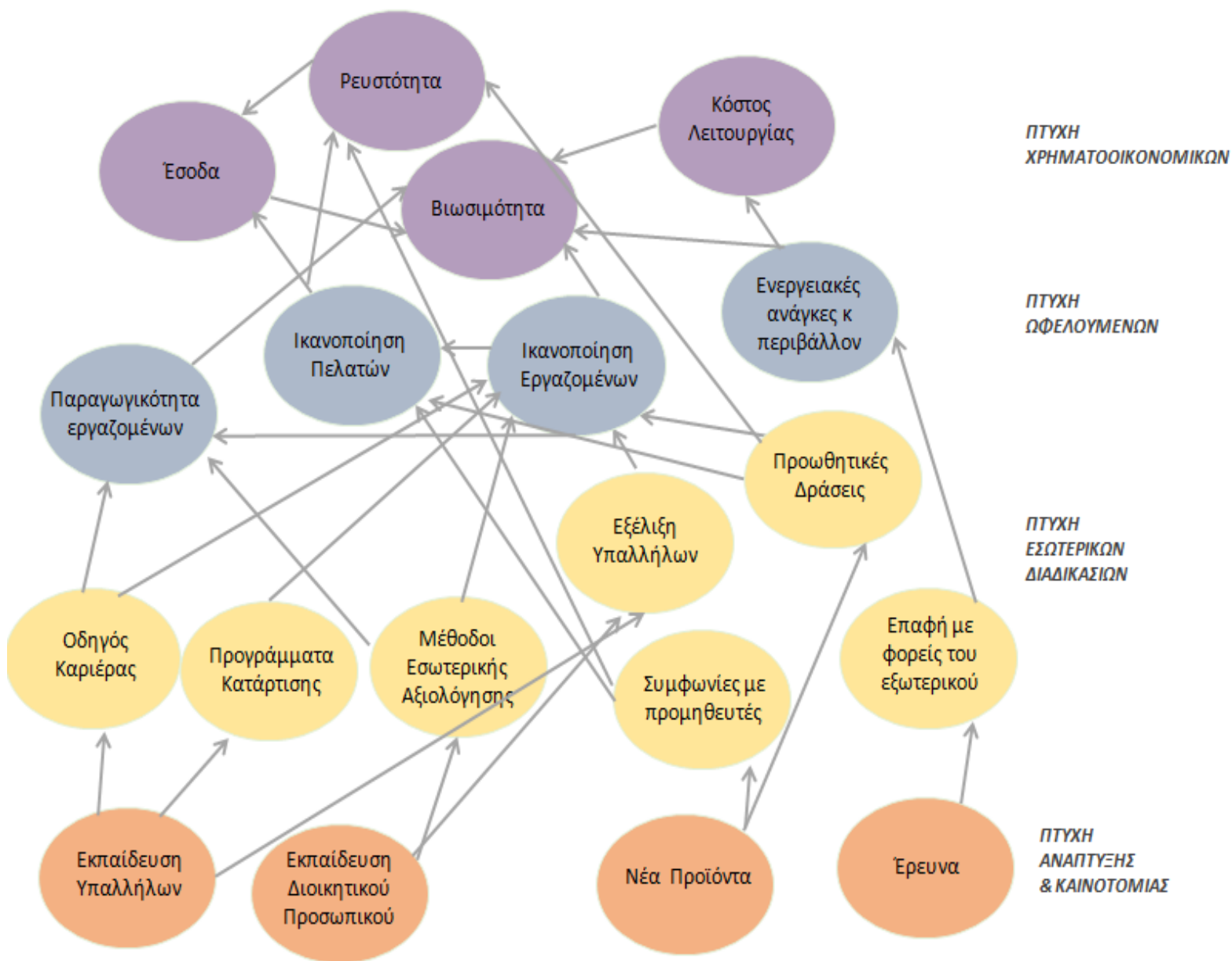
Η εταιρεία θεωρώντας πως ένας «ικανοποιημένος» εργαζόμενος είναι και «παραγωγικός» θέσπισε δράσεις στρατηγικής σημασίας μέσω των οποίων θα καταφέρει να μετακυλήσει το όραμα της στους εργαζομένους. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να επενδύσει ουσιαστικά στην κλίμακα ικανοποίησης των εργαζομένων και στις πτυχές εκείνες μέσω των οποίων το επιθυμητό αποτέλεσμα θα πάρει «σάρκα και οστά».

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας θέσπισε δράσεις που ως στόχο είχαν την δημιουργία πλάνου αύξησης της παραγωγικότητας παράλληλα με την βελτιστοποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Επιπλέον, η εταιρεία κατόπιν εισηγήσεων στελεχών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, τα οποία ακολουθούν τα best practices μεγάλων εταιρειών του εξωτερικού, θεώρησε εξίσου σημαντικό ότι η επίτευξη της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης πρέπει να συνδυαστεί με την επίτευξη της αλλαγής.

Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία θα μετατρέπεται από μια παραγωγική μονάδα πλούτου σε μια «οικογένεια» και ως εκ τούτου η βιωσιμότητα θα ήταν κάτι παραπάνω από διασφαλισμένη.

5.2.1 Στρατηγικός χάρτης εταιρείας X.

Παρακάτω ακολουθεί ο στρατηγικός χάρτης της εταιρείας X .



5.3 Μεθοδολογία

Η εταιρεία Χ εφάρμοσε μια σειρά δράσεων για όλες τις πτυχές του BSC . Τα πρώτα αποτελέσματα τα οποία φάνηκαν μετά από μετρήσεις έξι μηνών ήταν θετικά αλλά όχι τόσο ικανοποιητικά όσο προσδοκούσαν .

Τη δεδομένη χρονική στιγμή θεωρήσαμε σκόπιμο να πραγματοποιήσουμε μια σειρά συνεντεύξεων σε μέρος του προσωπικού της εταιρείας. Σκοπός μας ήταν να εξετάσουμε τις παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίτευξη της αλλαγής .

Στην αρχή της συνέντευξης εκφράσαμε τις ευχαριστίες μας προς τους συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα, εισαγάγαμε τις βασικές γνώσεις σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη στους ερωτώμενους και εξηγήσαμε το σκοπό της ερευνητικής μελέτης και τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης. Η συνέντευξη διεξήχθη με τη χρήση ανοικτών και κλειστών ερωτημάτων οι οποίες εστίαζαν στην αλλαγή.

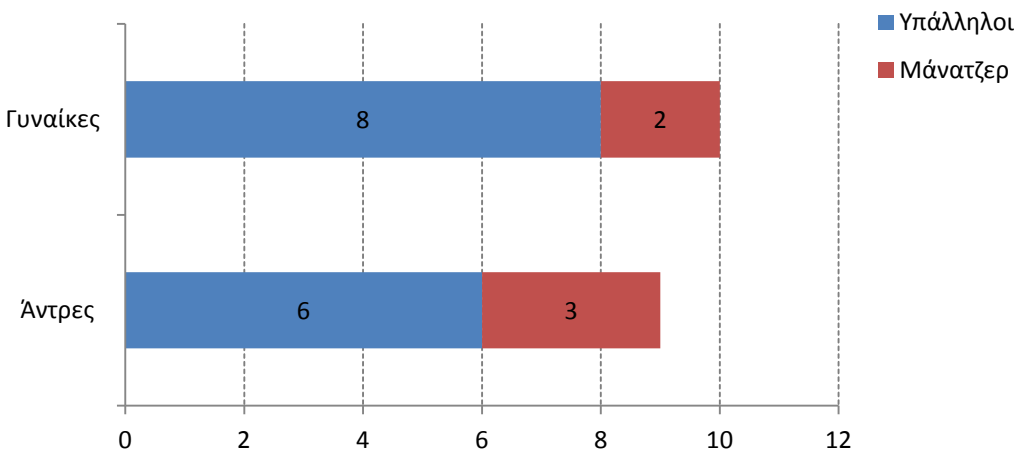
Επίσης προβήκαμε στην εκπόνηση ενός ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο συμπληρώθηκε από όλους τους συνεντευξιαζόμενους .

5.4 Αποτελέσματα

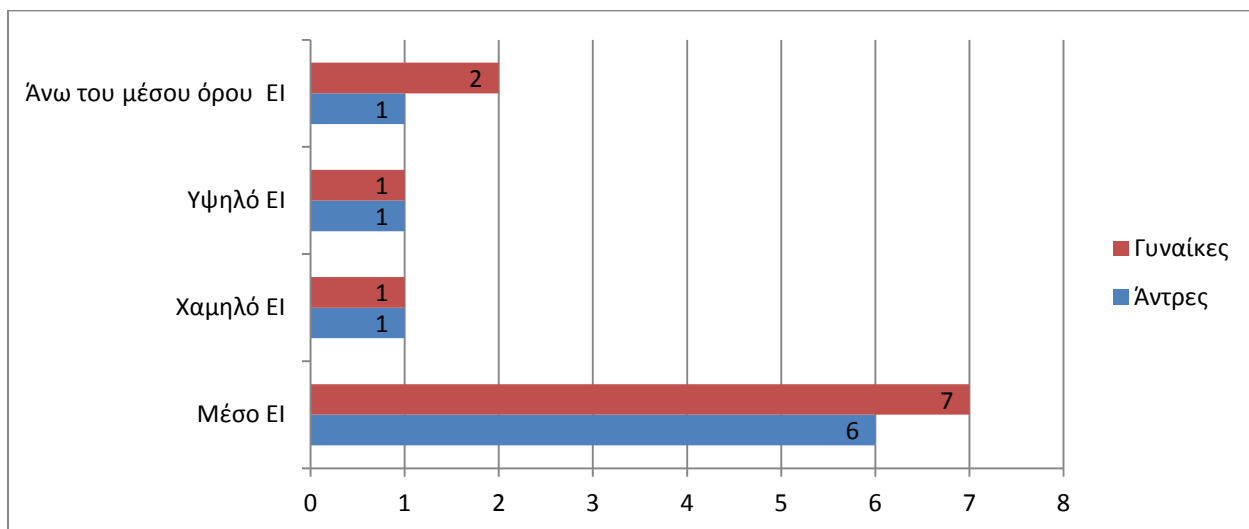
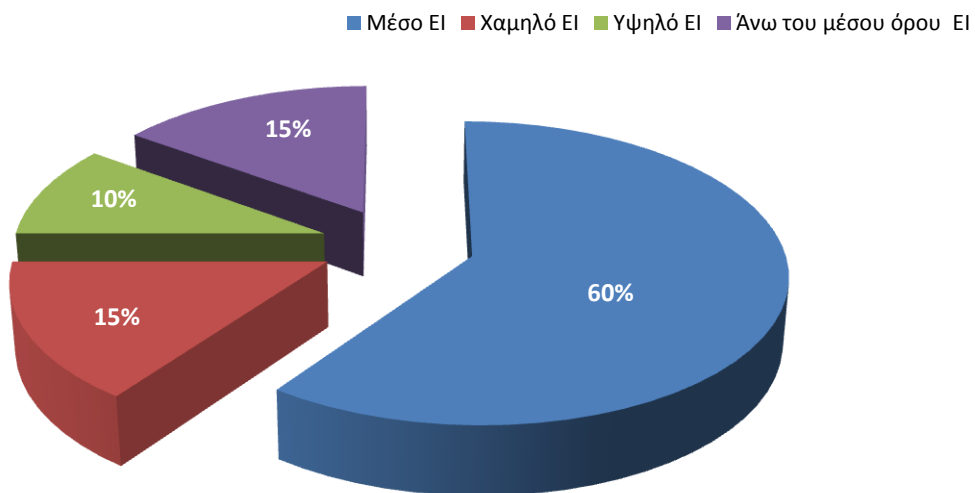
Είναι γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν σε μεγάλο βαθμό τους λόγους που οι συμμετέχοντες δεν έδειξαν την αναμενόμενη βελτίωση μετά την εφαρμογή των δράσεων .

5.4.1 Δείγμα

Το δείγμα μας αποτελείται από είκοσι εργαζομένους από τους οποίους οι δεκαπέντε είναι υπάλληλοι και οι πέντε είναι μάνατζερ .



Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στο παρακάτω γράφημα το 60% του δείγματος μας είχε μια μέση ικανότητα κατανόησης του τρόπου με τον οποίο αισθάνονται και αντιδρούν οι άλλοι άνθρωποι και το 15% είχε μια ικανότητα κατανόησης άνω του μέσου όρου. Μόλις το 10% των υπαλλήλων ήταν αυτό που είχε πολύ υψηλό δείκτη EI ενώ άξιο σημείωσης είναι το γεγονός ότι το υπόλοιπο 15% του δείγματος είχε πολύ χαμηλό δείκτη EI.



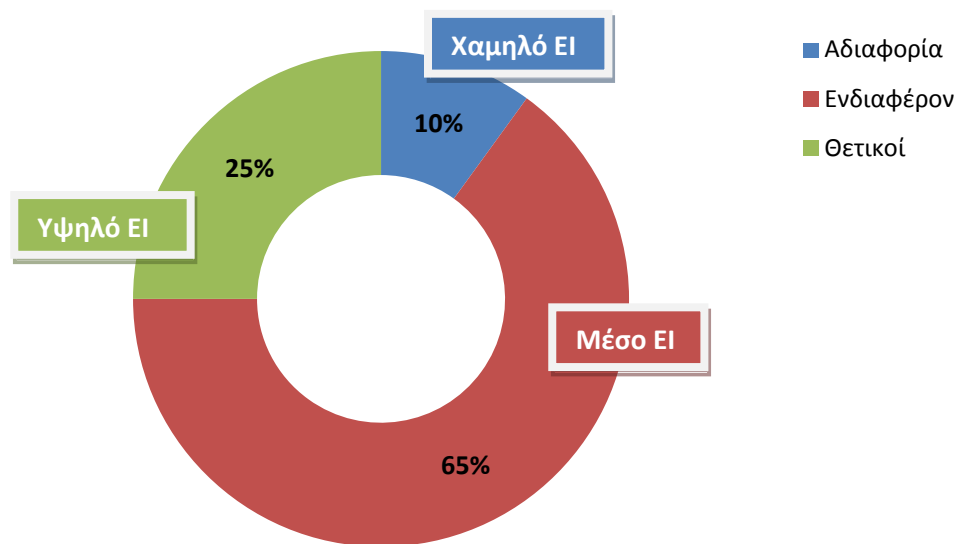
5.4.2 Ευρήματα

EI και αντίσταση στην αλλαγή/δέσμευση

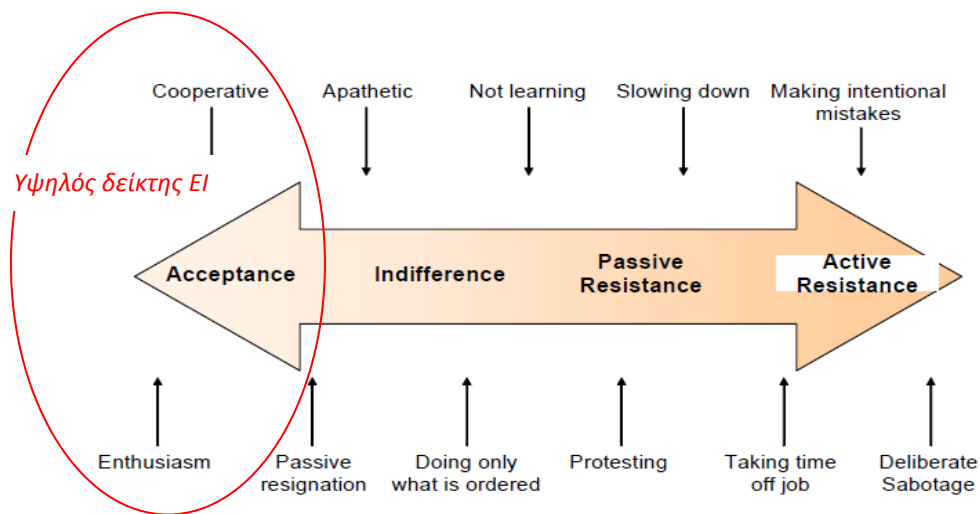
Είναι άξιο να αναφερθεί ότι οι υπάλληλοι με υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν πιο συνεργάσιμοι και δεκτικοί στην αλλαγή σε αντίθεση με εκείνους που είχαν χαμηλότερο δείκτη.

Πιο συγκεκριμένα το 65% των εργαζομένων ένιωσε καλά με την προσπάθεια αλλαγής και θεώρησε ότι θα μπορούσε να συνεργαστεί ακόμα καλύτερα και με μεγαλύτερη δέσμευση αν κατανοούσε τον ακριβή σκοπό της . Δεν είναι τυχαίο ότι οι άνθρωποι αυτοί είχαν ένα μέσο EI.

Επίσης στο δείγμα μας υπήρξε και ένα πολύ μικρό ποσοστό ανθρώπων που αδιαφορούσε για τις αλλαγές με EI αρκετά χαμηλό , ενώ μόλις το 25% των εργαζομένων ένιωσαν θετικά με την προσπάθεια που έκανε η εταιρεία. Το ποσοστό αυτό συγκέντρωνε τους εργαζόμενους με μέσο και υψηλό EI.



Αυτό που δεν θα μπορούσαμε να παραβλέψουμε είναι ότι ανεξάρτητα με το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης η πρώτη αντιμετώπιση των εργαζομένων στην αλλαγή εκδηλώθηκε με το συναίσθημα του φόβου.



Source: Greenberg and Baron (2002).

Όπως αναφέρει και ο Κανελλόπουλος στην βιβλιογραφία του (1990) οι αντιδράσεις των εργαζομένων σε μια αλλαγή είναι :

- Ο φόβος απέναντι σε κάτι άγνωστο/καινούριο.
- Η ελλιπής πληροφόρηση για τη νέα κατάσταση.
- Ο φόβος για απώλεια της ασφάλειας τους.
- Η αντίθεση τους αναφορικά με την αλλαγή.
- Ο φόβος για απώλεια της δύναμης που πηγάζει από την εργασιακή θέση του ατόμου.
- Η έλλειψη πηγών πληροφόρησης σχετικά με την αλλαγή.
- Η λανθασμένη επιλογή χρόνου.
- Η συνήθεια.

EI και επικοινωνία

Μέσα από τις συνεντεύξεις φάνηκε πως τόσο ο χρόνος με τον οποίο εφαρμόστηκαν οι δράσεις όσο και ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνήσαν τις αλλαγές συνέβαλλαν στην απόδοση των εργαζομένων.

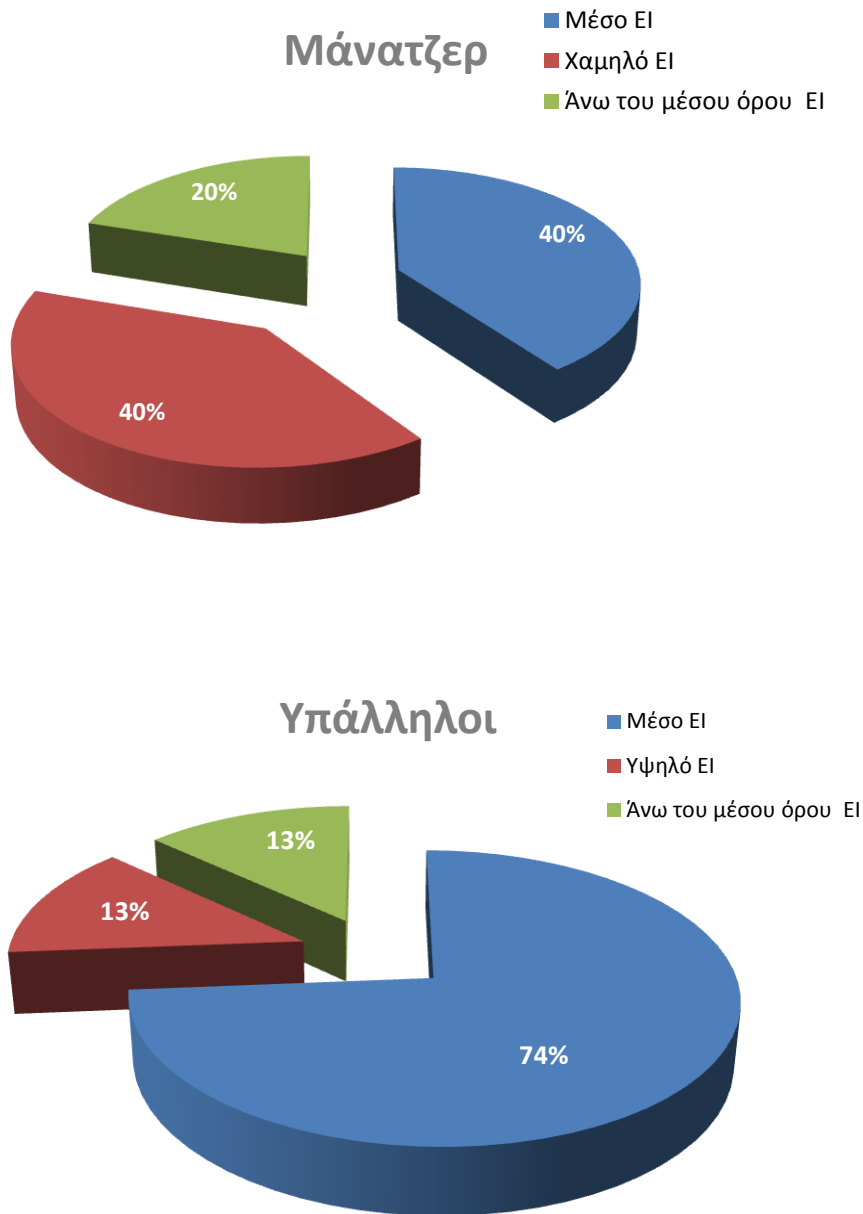
Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων ανέφερε ξεκάθαρα ότι η παράλληλη συμμετοχή τους στα σεμινάρια μαζί με την εκπόνηση οδηγού καριέρας σε συνδυασμό με όλες τις αλλαγές που ακολούθησαν (έμπρακτη επικοινωνία του οράματος , χωροταξική αναδιάρθρωση τμημάτων κλπ) τους δημιούργησε σύγχυση και ερωτηματικά που σχετίζονταν με τον λόγο που πραγματοποιούνται όλες αυτές οι ενέργειες .

Εδώ μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι τόσο η διοίκηση όσο και οι μάντζερ δεν εξασφάλισαν ότι οι υπάλληλοι που εμπλέκονται και επηρεάζονται από την αλλαγή κατανοούν την αλλαγή της διαδικασίας.

Επίσης οι εργαζόμενοι παραδέχθηκαν ότι μια αλλαγή είναι εύκολο να γίνει γρηγορότερα αποδεκτή σε σύγκριση με περισσότερες αλλαγές της ίδια βαρύτητας.

EI Μάνατζερ vs. EI Υπάλληλοι

Ένα άλλο εύρημα , όπως φαίνεται στα γραφήματα που ακολουθούν, είναι ότι οι μάνατζερ αποτελώντας το 25% του δείγματος μας έχουν, σε σύγκριση με τους υπαλλήλους , πολύ χαμηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό από μόνο του δικαιολογεί την ελλιπή επικοινωνία τόσο του οράματος όσο και της αλλαγής κουλτούρας της εταιρείας.



EΙ και μορφωτικό επίπεδο

Επίσης στην έρευνά μας δεν διαπιστώθηκε σημαντική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαχείριση σχέσεων) και ακαδημαϊκού επιπέδου.

Σίγουρα έχει παρατηρηθεί η ισχυρή σχέση μεταξύ διπλώματος και πανεπιστημιακού τίτλου, γεγονός που δείχνει ότι η ακαδημαϊκή επιτυχία σχετίζεται σημαντικά με το IQ και μπορεί να αποτελέσει αξιόπιστο προγνωστικό παράγοντα της εκπαιδευτικής επιτυχίας.

Τα συμπεράσματά μας όμως δεν δείχνουν καμία σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διπλωμάτων και πανεπιστημίων και για αυτό τον λόγο καταλήγουμε να πούμε ότι δεν μπορεί να είναι αξιόπιστος προγνωστικός δείκτης για την αποδοτικότητα του εργαζομένου.

EΙ και αναγνώριση

Τέλος από την έρευνα μας προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από την θέση που έχουν στο οργανόγραμμα της εταιρείας και το ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης που συγκεντρώνουν αναζητούν από την ηγεσία έπαινο και αναγνώριση.

Το αποτέλεσμα της έρευνας ήταν αναμενόμενο εφόσον η εκτίμηση είναι μια θεμελιώδης ανθρώπινη ανάγκη. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην εκτίμηση που εκφράζεται μέσω της αναγνώρισης της καλής εργασίας τους, διότι επιβεβαιώνει ότι η εργασία τους αποτιμάται. Όταν οι εργαζόμενοι και η δουλειά τους αποτιμώνται, η ικανοποίησή τους και η παραγωγικότητά τους αυξάνονται και είναι κίνητρα να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν την καλή δουλειά τους.

Ο έπαινος και η αναγνώριση είναι απαραίτητα για έναν εξαιρετικό χώρο εργασίας. Οι άνθρωποι που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνά μας ανέφεραν ότι θέλουν να είναι σεβαστοί και να εκτιμούνται για τη συμβολή τους. Ο καθένας αισθάνεται την ανάγκη να αναγνωρισθεί ως άτομο ή μέλος μιας ομάδας και να αισθανθεί ηθική ικανοποίηση για την καλή δουλειά του ή ακόμη και για μια μεγάλη προσπάθεια. Όπως πολλοί ανέφεραν « Όλοι θέλουν ένα 'κτύπημα στην πλάτη' που θα τους κάνει να νιώσουν καλά».

5.5 Συμπεράσματα και προτάσεις

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενα κεφάλαια είναι γεγονός ότι η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ σημαντική τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για την εταιρεία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, ως ένας σημαντικός τομέας της ανθρώπινης συμπεριφοράς, απαιτεί πολλή έρευνα καθώς επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε οργανισμούς οποιαδήποτε διάρθρωσης. Επιπλέον, επηρεάζει τη δύναμη λήψης αποφάσεων και τις ικανότητες που σχετίζονται με την αντιμετώπιση των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, οι οποίες μπορεί να προκύψουν κυρίως σε μακροοικονομικά περιβάλλοντα όπως αυτό που διανύουμε. Κάθε έρευνα, όπως και η παρούσα έρευνα στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας μας, πρέπει να περιλαμβάνει δεδομένα σχετικά με εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη συναισθηματική νοημοσύνη αυτών.

Η έρευνα ήταν σε θέση να αποδείξει ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και της οργανωτικής δέσμευσης που προσδίδει η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Παρατηρήσαμε ότι οι εργαζόμενοι που συγκέντρωσαν υψηλότερα επίπεδα EI ήταν εκείνοι που αποδείχθηκε μέσα από την διαδικασία της συνέντευξης ότι ήταν θετικοί με τις αλλαγές που πραγματοποιούσε η εταιρεία και πρόθυμοι να συμβάλουν θετικά στην ολοκλήρωση της αλλαγής εάν και εφόσον τους είχε επικοινωνηθεί με σαφήνεια ο σκοπός της επιθυμητής αλλαγής.

Θεωρούμε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρυνθούν στο να αναπτύξουν τις κοινωνικές δεξιότητές τους, οι οποίες θα οδηγήσουν στην μεγαλύτερη αποδοχή τους από τους συναδέλφους και τους, ενισχύοντας έτσι την εργασιακή διαδικασία που οδηγεί στην επιτυχία του οργανισμού. Και οι οργανισμοί θα πρέπει να κάνουν τον νεοπροσληφθέντα υπάλληλο να υποβληθεί σε ένα οργανωτικό πρόγραμμα κοινωνικοποίησης το οποίο θα περιλαμβάνει ένα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης για να ενημερώσει τα αρμόδια στελέχη για την τρέχουσα κατάσταση τους και να τους βοηθήσει να σχεδιάσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να υποστηρίξουν την έλλειψη εμπειρίας τους.

Η έρευνα ήταν επίσης σε θέση να διαπιστώσει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και της απόδοσης των εργαζομένων. Οι επιδόσεις των εργαζομένων μπορούν να επιτευχθούν μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης τους, αλλά και μέσω της ενδυνάμωση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που είναι εξουσιοδοτημένοι και εμπλέκονται στην καινοτομία γίνονται πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και επομένως πιο παραγωγικοί. Η διαχείριση των ανθρώπων σε μια καινοτόμο οργάνωση αφορά την παροχή ευκαιριών στους ανθρώπους να αναπτύξουν και να συμβάλουν σε στρατηγικούς στόχους.

Επιπλέον, η παρούσα διπλωματική εργασία απέδειξε ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών και της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτή η σχέση μπορεί να επιφέρει την αυτό-ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αυτό-ανάπτυξη της εκτελεστικής εξουσίας είναι μείζονος σημασίας για την ανάπτυξη της οργάνωσης μέσω της αυξημένης απόδοσης των εργαζομένων. Η ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών θα αυξήσει την απόδοση

των εργαζομένων μέσω ενός οργανωμένου αναπτυξιακού σχεδίου. Οι Manager πρέπει να αναπτυχθούν για να βελτιώσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη τους.

Στην έρευνα μας φάνηκε ότι η εταιρεία X ενώ είχε εργαστεί αρκετά με το να ορίσει το όραμα της, να το επικοινωνήσει και να επενδύσει σε σημαντικές δράσεις δεν είχε λάβει υπόψη της τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας, αυτόν της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Είναι γνωστό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μαζί με την προσωπικότητα του ηγέτη και οι προσωπικοί / διαπροσωπικοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση της ομάδας. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι ηγέτες των ομάδων μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους ταχύτερα και να εφαρμόσουν νέα προγράμματα για καλύτερη επιτυχία στο μέλλον κάτι που δεν θα μπορούσε να γίνει στην εταιρεία X στην δεδομένη χρονική στιγμή.

Αν η εταιρεία εστίαζε αρχικά στην καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης πρώτα στους μάνατζερ της και στην συνέχεια στους υπαλλήλους θα ήταν ξεκάθαρος ο λόγος της αλλαγής και το όραμα της θα μπορούσε να μεταλαμπαδευτεί με επιτυχία. Επίσης θα μπορούσε να προσθέσει στην διαδικασία προσλήψεων έναν ακόμα παράγοντα αυτόν της αξιολόγησης του EI. Τέλος αν η υπό εξέταση εταιρεία θέσπιζε σε δεύτερο χρόνο δράσεις σχετικές με την αναγνώριση των εργαζομένων της (position rotation, best practices of the year etc) θα ικανοποιούσε την ανάγκη τους για έπαινο και κατά συνέπεια θα αύξανε την παραγωγικότητα τους.

Η εταιρεία X πιστεύει ότι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί, αφού εκείνοι φέρνουν τις επιτυχίες. Οι άνθρωποι κρατούν έναν οργανισμό ζωντανό, αυτοί εργάζονται, αυτοί τον εξελίσσουν. Βασιζόμενοι σε αυτό και πιστεύοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και φερόμαστε απέναντι στον συνάνθρωπο και την εταιρεία θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε στο BSC άλλη μια πτυχή μελέτης, αυτή του Ανθρώπου.

Ολοκληρώνοντας την έρευνα μας στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας θεωρούμε πως ο στόχος τον οποίο αρχικά είχαμε θέσει επετεύχθη απόλυτα. Επιπροσθέτως η περαιτέρω έρευνα με γνώμονα την πτυχή του ανθρώπου πιστεύουμε ότι αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για μια σύγχρονη και σωστά δομημένη εταιρεία ή οργανισμό.

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ έντονα
1	Μπορώ να καταλάβω εύκολα αν κάποιος θέλει να μπει σε μια συνομιλία.				
2	Προτιμώ τα ζώα από τον άνθρωπο.				
3	Προσπαθώ να συμβαδίσω με τις τρέχουσες τάσεις και τη μόδα				
4	Θεωρώ δύσκολο να εξηγήσω στους άλλους πράγματα που καταλαβαίνω εύκολα, όταν εκείνοι δεν τα καταλαβαίνουν για πρώτη φορά.				
5	Ονειρεύομαι τις περισσότερες νύχτες.				
6	Λατρεύω πραγματικά τη φροντίδα άλλων ανθρώπων.				
7	Προσπαθώ να λύσω τα προβλήματά μου αντί να τα συζητώ με άλλους.				
8	Θεωρώ δύσκολο να μάθω πώς να ανταποκρίνομαι σε μια κοινωνική κατάσταση.				
9	Είμαι στα καλύτερα μου το πρωί.				
10	Οι άνθρωποι συχνά μου λένε ότι πλατειάζω σε μια συζήτηση μέχρι να καταφέρω να καταλήξω σε συμπέρασμα.				
11	Δεν με ενοχλεί πάρα πολύ αν φτάσω καθυστερημένος/η στην συνάντηση που έχω με έναν φίλο.				

-
- 12 Οι φίλιες και οι σχέσεις είναι πάρα πολύ δύσκολες, γι 'αυτό και δεν με απασχολούν
- 13 Ποτέ δεν θα παραβώ έναν νόμο, ανεξάρτητα από το πόσο μικρός η μεγάλος είναι.
- 14 Συχνά δυσκολεύομαι να κρίνω αν κάτι είναι αγενές ή ευγενικό.
- 15 Σε μια συζήτηση, τείνω να επικεντρωθώ στις δικές μου σκέψεις και όχι σε αυτό που μπορεί να σκεφτεί ο ακροατής μου.
- 16 Ζω στο σήμερα και όχι στο μέλλον.
- 17 Όταν ήμουν παιδί, μου άρεσε να κόβω σκουλήκια για να δώ τι θα συμβεί.
- 18 Μπορώ να καταλάβω γρήγορα αν κάποιος λέει ένα πράγμα, αλλά εννοεί κάτι άλλο.
- 19 Τείνω να έχω πολύ ισχυρές απόψεις για την ηθική.
- 20 Είναι δύσκολο για μένα να καταλάβω γιατί κάποια πράγματα αναστατώνουν τόσο πολύ τους ανθρώπους.
- 21 Θεωρώ εύκολο να βάλω τον εαυτό μου στην θέση κάποιου άλλου
- 22 Νομίζω ότι οι καλές συνήθειες είναι το πιο σημαντικό πράγμα που μπορεί ένας γονέας να διδάξει στο παιδί του.
- 23 Είμαι παρορμητικός
- 24 Είμαι καλός στο να προβλέψω πώς νιώθει κάποιος.
- 25 Είμαι γρήγορος να εντοπίσω όταν κάποιος σε μια ομάδα αισθάνεται άβολα.

- 26 Αν λέω κάτι και κάποιος προσβάλλεται από αυτό, νομίζω ότι είναι δικό του πρόβλημα, όχι δικό μου.
- 27 Αν κάποιος με ρώτησε αν μου αρέσει το κούρεμα του, θα απαντούσα ειλικρινά, ακόμα κι αν δεν μου άρεσε.
- 28 Δεν βλέπω πάντα γιατί κάποιος θα έπρεπε να αισθάνεται προσβεβλημένος από μια παρατήρηση.
- 29 Οι άνθρωποι συχνά μου λένε ότι είμαι πολύ απρόβλεπτος.
- 30 Απολαμβάνω να είμαι το κέντρο της προσοχής σε οποιαδήποτε κοινωνική συγκέντρωση.
- 31 Βλέποντας τους ανθρώπους να κλαίει δεν με ενοχλεί πραγματικά.
- 32 Μου αρέσει να κάνω συζητήσεις πολιτικού περιεχομένου.
- 33 Είμαι πολύ απότομος, κάτι που μερικοί άνθρωποι θεωρούν αγενές, αν και αυτό γίνεται χωρίς πρόθεση.
- 34 Δεν με ενοχλούν οι κοινωνικές καταστάσεις.
- 35 Πολλοί άνθρωποι λένε ότι είμαι καλός στο να κατανοώ πώς αισθάνονται και τι σκέφτονται.
- 36 Όταν μιλάω στους ανθρώπους, τείνω να μιλάω για τις εμπειρίες τους και όχι για τις δικές μου.
- 37 Με ενοχλεί να βλέπω ένα ζώο να πονάει.
- 38 Μπορώ παίρνω αποφάσεις χωρίς να επηρεάζομαι από τα συναισθήματα των ανθρώπων.
- 39 Δεν μπορώ να χαλαρώσω μέχρι να κάνω όλα όσα έχω προγραμματίσει να κάνω μέσα στην ημέρα.

- 40 Μπορώ εύκολα να πω αν κάποιος άλλος ενδιαφέρεται ή βαριέται με αυτά που λέω.
- 41 Αναστατώνομαι όταν βλέπω τους ανθρώπους να υποφέρουν από τα προγράμματα των ειδήσεων.
- 42 Οι φίλοι μου μιλούν συνήθως για τα προβλήματά τους, καθώς θεωρούν ότι τους καταλαβαίνω
- 43 Ξεκινώ συχνά νέα χόμπι, αλλά βαριέμαι γρήγορα και προχωρώ σε άλλα.
- 44 Θα ήμουν πολύ αγχώδης για να συμμετάσχω σε μια οντισιόν
- 45 Μου λένε συχνά ότι είμαι αναίσθητος/η, αν και δεν βλέπω πάντα το γιατί.
- 46 Μου αρέσει να είμαι πολύ οργανωμένος στην καθημερινή ζωή και συχνά να γράφω τις δουλειές που πρέπει να κάνω.
- 47 Μπορώ να καταλάβω το πώς αισθάνεται κάποιος άλλος γρήγορα και διαισθητικά.
- 48 Δεν μου αρέσει να ρισκάρω
- 49 Μπορώ εύκολα να καταλάβω το θέμα για το οποίο θέλει να μιλήσει κάποιος .
- 50 Μπορώ να καταλάβω αν κάποιος καλύπτει τα πραγματικά του συναισθήματα.
- 51 Δεν κατανοώ συνειδητά τους κανόνες των κοινωνικών καταστάσεων.
- 52 Είμαι καλός στο να προβλέψω τι θα κάνει κάποιος.
- 53 Τείνω να εμπλακώ συναισθηματικά με τα προβλήματα ενός φίλου.

54 Συνήθως εκτιμώ την άποψη του συνομιλητή, ακόμη και αν δεν συμφωνώ με αυτή.

Προσθέσαμε δύο βαθμούς σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις αν είχαμε απαντήσεις «συμφωνώ απόλυτα» ή ένα βαθμό αν είχαμε απαντήσεις «συμφωνώ λίγο»: 1, 6, 18, 21, 21, 25, 34, 35, 36, 37, 40, 41, 42, 43, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54. Προσθέσαμε δύο βαθμούς σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις αν είχαμε απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα» ή ένα βαθμό αν είχαμε απαντήσεις «διαφωνώ λίγο»: 4, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 20, 26, 27, 28, 31, 33, 38, 45.

0-32 = Έχετε μια χαμηλότερη από τη μέση ικανότητα να κατανοήσετε πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι και να ανταποκρίνονται κατάλληλα.

33-52 = Έχετε μια μέση ικανότητα κατανόησης του τρόπου με τον οποίο αισθάνονται και αντιδρούν δεόντως οι άλλοι άνθρωποι. Ξέρετε πώς να αντιμετωπίζετε τα άτομα με προσοχή και ευαισθησία.

53-63 = Έχετε μια ικανότητα άνω του μέσου όρου για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άλλοι άνθρωποι αισθάνονται και ανταποκρίνονται κατάλληλα. Ξέρετε πώς να αντιμετωπίζετε τα άτομα με προσοχή και ευαισθησία.

64-80 = Έχετε μια πολύ υψηλή ικανότητα να κατανοείτε πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι και να ανταποκρίνονται κατάλληλα. Ξέρετε πώς να αντιμετωπίζετε τα άτομα με προσοχή και ευαισθησία.

Βιβλιογραφία

1. BarryJohnson. (1998). Polarity Management .
2. Bersin, J. (2015). www.forbes.com.
3. EmilBukłaha. (2014). Change management in organization.
4. Geert Hofstede, B. N. (June 1990). Measuring organizational cultures : Aqualitative and quantitative study across twenty cases.
5. GregoryMitchell. (n.d.). Mind development.
6. Kotter, & Heskett. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.
7. KotterJohn. (1988). Leading Change.
8. OpenUniversity. Open learn. Ανάκτηση από www.open.edu
9. Robbins S. P., E. C. (1993). Organizational Behaviour.
10. RobertKaplan. (1992). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.
11. RyersonUniversity. (2011). Change management leadership guide.
12. Senyucel, Z. (2009). Managing the human resource in the 21st century.
13. Teneketzis, S. K. (2016). www.academia.edu.
14. Relation between change management and emotional intelligence. Ανάκτηση από ukessays.
15. Systems Diagrams. Ανάκτηση από www.mindtools.com
16. Μπουραντάς Δημήτρης. (2002). Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές.
17. Burton, C., Michael, N. (1996), A practical guide to project management.
18. Cameron, E., Green, M. (2012), Making sense of change management.
19. Hayes, J. (2012), The theory and practice of change management.
20. 5. Kerzner, H. (2005), Advanced project management.
21. Melton, T., Iles-Smith, P., Yates, J. (2008), Project benefits management.
22. Padgett, C.M. (2009), The project success method.
23. What Is Change Management? Ανάκτηση από The Global Text Project.

24. Paul R. Niven, (2002), Balances Scorecard step by Step .
25. Heskett, J.L., Jones, T.O. and Loveman, G.W., (1994), Putting the Service–Profit Chain to Work, Harvard Business Review.
26. Cameron, S. Kim, Quinn, E. Robert ,(1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values.
27. Carnall, A.Colin (1994), Managing Change in Organizations.
28. Moore, Wilbert E.(1963) Social Change.
29. Christensen, C. and M. Overdorf, M.(2000),Meeting the Challenge of Disruptive Change. Harvard Business Review
30. Cornelius & Associates. (2004). Project Management: Communication is critical.
31. Davidson, J. (2002) “Overcoming Resistance To Change.
32. Dessler, G., and Phillips, J. (2008). Managing Now.
33. Diede, A. (2007). Making Change Work for You.
34. Fagiano, D.(1994), Altering the corporate DNA.
35. Daniel Goleman, (1995), Emotional Intelligence.
36. Daniel Goleman, (1998), Working With Emotional Intelligence.
37. Lori Gillin, (2015), Emotional Intelligence.
38. Bureau Dan - Carrasco Marsha - Pendleton Kyle (2005), Emotional Intelligence: A Competitive Advantage to Greek Leadership
39. Boyatzis R. and Osten Van Ellen, (2002), Developing Emotional Intelligent Organizations.
40. Cherniss C. (2001), Emotional Intelligence: What it is and why it matters.