

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΙΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΑΪΣ UNILEVER HELLAS

ΦΩΤΕΙΝΗ ΤΣΙΚΝΑΚΗ

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιούλιος 2013

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMICS AND BUSINESS STRATEGY

THE MOTIVATION OF HUMAN RESOURCES AS
MEANS OF CHANGE MANAGEMENT WITHIN
MONTERN ENTEPRISES
ELAIS UNILEVER HELLAS CASE STUDY

FOTEINI TSIKNAKI

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, July 2013

Αφιερώνεται στους γονείς μου Σοφοκλή και Γιαννούλα, στην καθηγήτριά μου Ειρήνη
Φαφαλιού και σε όσους πίστεψαν σε μένα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η επιτυχής ολοκλήρωση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας επετεύχθη χάρη στη στήριξη και συμπαράσταση σημαντικών προσώπων. Ευχαριστώ ιδιαίτερα τους γονείς μου για τη συνεχή υλική και ηθική υποστήριξη τους όλο αυτό το διάστημα.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κα. Ειρήνη Φαφαλιού, όχι μόνο για τη συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής αυτής εργασίας, αλλά και για την καθ' όλη τη διάρκεια φοίτησής μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα σπουδών «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική». Θα ήθελα να ευχαριστήσω στο σημείο αυτό όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού αυτού προγράμματος σπουδών για τους γνωστικούς ορίζοντες που μου άνοιξαν.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τα στελέχη της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas για το χρόνο που διέθεσαν για τη συμμετοχή τους στην έρευνα και για τις πληροφορίες που παρείχαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Θεοφάνη Τσεπέρκα, απόφοιτο του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα για την πολύτιμη συνεισφορά του, αλλά κυρίως για τη βοήθεια και συμπαράστασή του σε αυτό μου το εγχείρημα.

Η Παρακίνηση του Ανθρώπινου Παράγοντα ως Εργαλείο στη Διοίκηση Αλλαγών στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις Μελέτη Περίπτωσης ΕΛΑΙΣ Unilever Hellas

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση αλλαγών, παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού, εργασιακή ικανοποίηση, ενδυνάμωση εργαζομένων, ανταμοιβή και αναγνώριση, αντίσταση στην αλλαγή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εντός του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, οργανισμοί και επιχειρήσεις βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση δυνητικών περιοχών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην βάση του ότι ο ανταγωνισμός πλέον είναι παγκόσμιος και συνεχώς εντονότερος, η παραπάνω διάσταση λαμβάνει βαρύνουσα σημασία στην σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Στο παραπάνω πλαίσιο, τέτοιου είδους περιοχές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντοπίζονται συχνά σε διαρκή οργανωσιακές αλλαγές, είτε υπό την μορφή εξαγορών-συγχωνεύσεων, είτε υπό τον εξορθολογισμό των υφισταμένων δομών, υπέρ αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων καταστάσεων. Άμεση απόρροια της προαναφερθείσας πραγματικότητας είναι συλλογισμοί σχετικοί με την ομαλή εφαρμογή της οποιασδήποτε προσχεδιασμένης οργανωσιακής αλλαγής. Συγκεκριμένα, ζητήματα αποδοχής της αλλαγής, αντίστασης-αντίδρασης ή και εγειρόμενων συγκρουσιακών καταστάσεων, αποτελούν περιοχή έντονης συζήτησης σε πληθώρα εκφάνσεων της σύγχρονης βιβλιογραφίας.

Παράλληλα, λαμβανομένης υπόψη της παραπάνω πραγματικότητας, εξαιρετική σημασία στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων λαμβάνουν οι μηχανισμοί παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσον αποτελεσματικής διοίκησης της αλλαγής. Η επιστράτευση των μεθόδων παρακίνησης, ως μέσον εξάλειψης οποιονδήποτε αρνητικών φαινομένων σχετικών με την αλλαγή, αποτελεί κατά συνέπεια τον ακρογωνιαίο λίθο της σύγχρονης διοίκησης της αλλαγής.

Η παραπάνω διάσταση, αποτελεί και τον χώρο ειδίκευσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αυτή δομείται επί της ανασκόπησης των ευρημάτων της σύγχρονης έρευνας και η διασύνδεση αυτών, μέσω της μελέτης περίπτωσης της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, με την σύγχρονη εμπειρία. Μέσα από την παραπάνω μελέτη επιβεβαιώνονται μία σειρά ευρημάτων, ενώ αναδεικνύονται και εξαιρετικά ενδιαφέρουσες περιοχές μελλοντικής έρευνας επί των αυτών ζητημάτων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

The Motivation of Human Resources as Means of Change Management within Modern Enterprises

Elais Unilever Hellas Case Study

Keywords: change management, motivation of human resources, job satisfaction, employee empowerment, reward and recognition, resistance to change

ABSTRACT

Within the globalized reality of today, organizations and entrepreneurships are in a constant quest for plausible areas of competitive advantage. Given that competition is global and ever increasing, the aforementioned dimension gains an impetuous meaning within the modern business reality.

In the previously mentioned context, such areas of competitive advantage are more often than not, found in constant organizational changes either as mergers and acquisitions or rationalization of existing structures, in favor of more efficient and effective organizational circumstances. A direct effect of the previously described reality, are considerations related to the tranquil application of any given pre-designed organizational change. In particular, issues of acceptance-resistance to change and arising conflict situations, constitute areas of debate in a plethora of instances of modern research.

At the same time, given the aforementioned reality, mechanisms of motivation of the Human Resource as means of effective Management of Change, assume a dominant meaning within the context of organizations and entrepreneurships. The mobilization of motivation methods, as means of minimizing any given negative phenomena related to change, becomes the cornerstone of the modern management of change.

The previously described dimension constitutes the area of expertise of the present Master Thesis. It is structured upon the review of modern bibliography's findings and their interconnection, via case study of ELAIS Unilever Hellas, with modern experience. Through this research venture, a series of findings are being confirmed and at the same time profoundly interesting areas of future research seem to arise.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	5
2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Αποσαφήνιση Όρων.....	6
2.2.1 Η Έννοια της Παρακίνησης του Ανθρώπινου Παράγοντα	6
2.2.2 Η Έννοια της Αλλαγής	12
2.2.3 Η Έννοια της Διοίκησης Αλλαγών.....	16
2.3 Βιβλιογραφική Επισκόπηση του Ρόλου της Παρακίνησης στην Διοίκηση των Αλλαγών.....	20
2.3.1 Δυνάμεις που Ασκούν Πίεση σε έναν Οργανισμό για Αλλαγή.....	20
2.3.2 Φορείς Αλλαγής.....	22
2.3.3 Η Σημασία της Ηγεσίας για την Παρακίνηση και την Διοίκηση των Αλλαγών	24
2.3.4 Ο Ρόλος της Παρακίνησης στην Διαχείριση της Αντίστασης στην Αλλαγή	29
2.3.5 Πηγές Αντίστασης στην Αλλαγή.....	31
2.3.6 Η Παρακίνηση των Εργαζομένων ως Μέσο Μείωσης της Αρνητικής Αντίδρασης στην Αλλαγή.....	33
2.3.7 Συγκρούσεις, Παρακίνηση και Αλλαγή	35
2.4 Πρακτικές Παρακίνησης και Διοίκησης Αλλαγής στο πλαίσιο Οργανισμών και Επιχειρήσεων	39
2.4.1 Συστήματα Ανταμοιβής, Αναγνώρισης και Παρακίνησης Εργαζομένων...39	
2.4.2 Ενδυνάμωση των εργαζομένων ως Παρακινήτικη Δύναμη προς την Αλλαγή	40
2.4.3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Παρακίνηση	43
2.5 Ανακεφαλαίωση	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	45
3.1 Εισαγωγή.....	45
3.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση	46
3.3 Μελέτη Περίπτωσης ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS	47
3.3.1 Ιστορικό του Ομίλου UNILEVER	48
3.3.2 Ιστορικό της ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas	50
3.3.3 Όραμα και Στόχος της Εταιρείας.....	53
3.4 Διοίκηση Αλλαγών στην ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas.....	54
3.4.1 Η Εξαγορά της Knorr Bestfoods Hellas	55
3.4.2 Η Εξαγορά της Sara Lee.....	58
3.4.3 Οργανωτικές Αλλαγές για Έλεγχο Κόστους	59
3.4.4 Η Απομάκρυνση Από τον Κλάδο των Ελαίων	63
3.5 Η Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού	65
3.5.1 Επένδυση στη Μάθηση και Ανάπτυξη Ηγετικών Στελεχών.....	66
3.5.2 Συμμετοχή Εργαζομένων	68
3.5.3 Ανταμοιβή και Αναγνώριση.....	69
3.6 Ανακεφαλαίωση	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	73
4.1 Εισαγωγή.....	73
4.2. Διοίκηση Αλλαγών, Αντίσταση και ο Ανθρώπινος Παράγοντας	73
4.3 Διοίκηση Αλλαγής, Επικοινωνία και Αβεβαιότητα. Η Σημασία της Παρακίνησης του Ανθρώπινου Παράγοντα.....	75
4.4 Η Εκπαίδευση ως Παρακινητική Δύναμη, η Ανάπτυξη Ηγετικών Στελεχών και η Ταχύτητα Εφαρμογής Αλλαγών.....	76
4.5 Ανακεφαλαίωση	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	79
5.1 Εισαγωγή.....	79

5.2 Περιορισμοί Έρευνας.....	79
5.3 Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας.....	80
5.4 Συμπεράσματα	81
5.5 Ανακεφαλαίωση	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	86

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ και τύπος εργαζομένου.....	25
Πίνακας 2.2 Τα ερείσματα της αντίστασης στην αλλαγή	31
Πίνακας 2.3 Παρεμβατικές Δράσεις Παρακίνησης Εργαζομένων. Αύξηση ή Μείωση Συγκρούσεων;	38
Πίνακας 2.4 Χαρακτηριστικά Ηγέτη και οι Αντιλήψεις των Εργαζομένων.....	42

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1 Μοντέλο διοίκησης στρατηγικών αλλαγών	19
Διάγραμμα 2.2 Σχέση Απόδοσης και Επιπέδου Σύγκρουσης	36

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο του σημερινού παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος, η σύγχρονη διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει την σημασία της μελέτης των ζητημάτων της διοίκησης της αλλαγής και των συναφών εννοιών της παρακίνησης. Η έρευνα επί των παραπάνω ζητημάτων, είναι εκτενής όχι όμως επαρκής, ιδιαίτερα σε ζητήματα χρήσης της παρακίνησης, ως οχήματος της αλλαγής στο πλαίσιο της σύγχρονης επιχειρησιακής πραγματικότητας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά το ρόλο της παρακίνησης των εργαζομένων ως εργαλείο για τη διοίκηση αλλαγών σε μία επιχείρηση. Το κίνητρο για τη διερεύνηση του παρόντος θέματος αποτέλεσαν οι ριζικές αλλαγές του σύγχρονου μακροοικονομικού περιβάλλοντος που επιτάσσουν την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα σύγχρονα δεδομένα.

Στην βάση του ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί «εσωτερικό πελάτη» διαδικασιών και διεργασιών στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων, η όποια δραστηριότητα αλλαγής κατά τις επιταγές της σύγχρονης αρθρογραφίας θα πρέπει να συντελείται με την συμμετοχή και μέσω του ανθρωπίνου παράγοντα. Η ανεπάρκεια όμως της υφιστάμενης έρευνας σε θέματα παρακίνησης του ανθρωπίνου παράγοντα προς την επίτευξη της οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής, αποτελεί καίριας σημασίας ζήτημα στον σύγχρονο επιχειρηματικό στίβο, καθώς και το έρεισμα για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσης είναι η διερεύνηση του ρόλου της παρακίνησης των εργαζομένων ως εργαλείο για τη διοίκηση αλλαγών σε μία επιχείρηση. Ιδιαίτερα εντός ενός πλαισίου διαρκών και εντονότατων μεταβολών του σύγχρονου μακροοικονομικού γίνεσθαι, αναδεικνύεται η σημασία για περαιτέρω έρευνα επί του ρόλου της παρακίνησης ως εργαλείου διοίκησης της αλλαγής εντός ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Παράλληλα, η δυνατότητα επίτευξης ομαλών και ταχέων αλλαγών και μεταβολών έχει πολλάκις εντοπισθεί ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Appelbaum, St-Pierre and Glavas, 1998) με αποτέλεσμα την επιβεβλημένη ανάγκη για την ανάπτυξη μίας δομημένης διαδικασίας αλλαγών.

Ταυτόχρονα η διαρκής πρόοδος της τεχνολογίας, η ασφυκτική πίεση για υπέρτερη απόδοση καθώς και η άνθιση νέων αγορών και πιθανών περιοχών κέρδους στην διεθνή επιχειρηματική σκηνή, διαμορφώνουν ένα νέο και δυναμικό τοπίο. Ένα τοπίο που υπό το

βάρος της έντασης του διεθνούς ανταγωνισμού οδηγεί διαρκώς τις επιχειρήσεις σε αποφάσεις αλλαγών ή απώλειας της δυνατότητας υιοθέτησης δεσπόζουσας θέσης στον επιχειρησιακό κλάδο που δραστηριοποιούνται. Η προαναφερθείσα κατάσταση δυναμικά μεταβάλλει και τις υφιστάμενες ανάγκες των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα εκείνες που δεν μπορούν να προσαρμοστούν σε αυτό να αποτυγχάνουν να καλύψουν τις νέες τους ανάγκες και κατά συνέπεια να τίθενται εκτός ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε τα τελευταία χρόνια από την Advocate/ Burson- Marsteller σε συνεργασία με την MRB Hellas, αναδεικνύεται ο ρόλος της αλλαγής ως ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να οδηγηθούν στην επιτυχία και να προσδιορίσουν ακόμη και μία νέα ταυτότητα. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όπου το μέλλον είναι αβέβαιο, πλειάδα εταιρειών έρχονται αντιμέτωπες με το δίλημμα διατήρησης ή μεταβολής των τρόπων λειτουργίας τους. Η παραπάνω έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε 11 Ευρωπαϊκές χώρες, δείχνει ότι οι επιχειρήσεις εκείνες που θα αναγνωρίσουν εγκαίρως την ανάγκη πραγματοποίησης αλλαγών, οι οποίες θα πρέπει να συνδεθούν με τον εταιρικό σκοπό και την απόδοσή τους, θα αναδειχθούν σε πρωταγωνιστές του επιχειρηματικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντός τους.

Η εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι πάνω από το 50% των προσπαθειών για αλλαγή καταλήγει σε αποτυχία, ενώ δεν είναι λίγες εκείνες οι έρευνες οι οποίες θέλουν το ποσοστό αυτό να ανέρχεται στο 80%. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι εγείρουν εμπόδια για μία επιτυχή αλλαγή. Αυτοί ενδέχεται να εκπορεύονται από οργανωσιακούς παράγοντες – προσωπικότητα εργαζομένων, ύπαρξη ή μη ικανής ηγεσίας κτλ- ή από παράγοντες συσχετιζόμενους με την ίδια την αλλαγή– περιεχόμενο αλλαγής, νέα κατάσταση, ταχύτητα μετάβασης και αντίδρασης. Οι διοικούντες των επιχειρήσεων καλούνται να μειώσουν τον αντίκτυπο των παραγόντων αυτών που παρουσιάζονται ως συγκρουσιακές καταστάσεις μέσα από μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων. Παράλληλα, αξιοσημείωτο κρίνεται το γεγονός ότι οι συγκρουσιακές καταστάσεις ενδέχεται να αποτελούν έναν δείκτη ανάγκης για αλλαγή σε έναν οργανισμό και η διαχείρισή τους μέσα από την παρακίνηση κρίνεται ζωτικής σημασίας στο σύγχρονο ανταγωνιστικό πλαίσιο.

Για την εισαγωγή και διατήρηση αλλαγών σε μία επιχείρηση πολλές θεωρίες και στρατηγικές εντοπίζονται από την σημερινή βιβλιογραφία προς την κατεύθυνση αυτή. Στο

πλαίσιο της παρούσας εργασίας, θα παρουσιασθούν οι πλέον γνωστές εξ αυτών, καθώς και το θεωρητικό υπόβαθρο εφαρμογής τους.

Η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελούσε και αποτελεί αντικείμενο θεωρητικών κι ερευνητικών προσεγγίσεων. Ιδιαίτερα όμως σήμερα, η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της διαχείρισης των επιχειρήσεων για την υιοθέτηση αλλαγών από τους εργαζομένους και την εξυπηρέτηση των σκοπών και στόχων των εταιρειών, οι οποίες συνεχώς πρέπει να αναπροσαρμόζονται.. Ο ανθρώπινος παράγοντας θα πρέπει να είναι σύμμαχος των προσπαθειών της επιχείρησης για αναπροσαρμογή. Η διαχείριση της αλλαγής πρέπει να γίνεται με τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να συναινούν με τις αναδιαρθρώσεις και να κατανοούν την ανάγκη υιοθέτησης κι εφαρμογής τους ως σημαντικό παράγοντα προώθησης του εταιρικού σκοπού. Επιπρόσθετα, πάγια γραμμή της πλέον πρόσφατης έρευνας είναι η ανάγκη για συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην εφαρμογή των οποιωνδήποτε απαιτούμενων αλλαγών στο οργανωσιακό πλαίσιο της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να οδηγηθούν στην επιτυχία δίνοντας την ευκαιρία συμμετοχής των εργαζομένων στον καθορισμό στόχων, το σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής αλλαγών. Κατά τη διάρκεια της προώθησης μίας αλλαγής, η ανεπαρκής εμπλοκή των εργαζομένων και η μειωμένη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων αποτελούν τα σημαντικότερα προβλήματα για την επιτυχή διαχείρισή της (Austin and Currie, 2003).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη της σημασίας της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού ως σημαντικός παράγοντας για τη διοίκηση και διαχείριση αλλαγών σε επιχειρήσεις. Η μέθοδος προσέγγισης του παραπάνω ζητήματος στο πλαίσιο της παρούσης είναι η χρήση μελέτης περίπτωσης της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, ενώ η συλλογή στοιχείων έγινε με τη χρήση ημιδομημένου ερωτηματολογίου και την πραγματοποίηση συνεντεύξεων από στελέχη της εταιρείας, προκειμένου υπό την συγκεκριμένη εργασία να συγκεντρωθεί η εμπειρία από τέτοιου είδους πρακτικές.

Για την επίτευξη των στόχων της μελέτης, προηγήθηκε εκτενής ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση αλλαγών και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ως μέσο για την πραγματοποίησή των αλλαγών αυτών. Επίσης μελετήθηκαν σε βάθος οι μέθοδοι εκείνες, η εφαρμογή των οποίων οδηγεί στην παρακίνηση

των εργαζομένων και στην υιοθέτηση, σχεδίαση και υλοποίηση των αλλαγών που επιχειρούν οι διοικούντες των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερης σημασίας κρίνεται η αντιμετώπιση των αρνητικών αντιδράσεων των εργαζομένων ως προς την αλλαγή. Επίσης, η μείωση ή η ενίσχυση των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν στον εργασιακό χώρο από την εισαγωγή αλλαγών αποτελούν θέματα στα οποία γίνεται εστίαση και παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον.

Η διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε πέντε επιμέρους κεφάλαια. Το παρόν Πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μία περιληπτική παρουσίαση του αντικείμενου της μελέτης και των λόγων που καθιστούν τη διερεύνησή του βαρύνουσας σημασίας. Επιπλέον, περιγράφεται συνοπτικά η μεθοδολογία της έρευνας και παρατίθενται οι ειδικοί σκοποί και στόχοι της. Στο Δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση στο ρόλο της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση αλλαγών. Επιπλέον, αποσαφηνίζεται η έννοια της παρακίνησης, της αλλαγής και της διοίκησης αλλαγών. Ακολουθεί εκτενής αναφορά στη σημασία της ηγεσίας στην παρακίνηση και διοίκηση αλλαγών, η αντίσταση στην αλλαγή και ο ρόλος της παρακίνησης, συγκρούσεις που εγείρονται, η παρακίνηση ως μέσο για την ελάττωσή τους ή όχι, καθώς και προτεινόμενοι μέθοδοι υποκίνησης των εργαζομένων. Στο Τρίτο κεφάλαιο, της παρούσης, πραγματοποιείται μία συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas που εφάρμοσε την παρακίνηση ως μέσον για την επίτευξη οργανωσιακών αλλαγών. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται οι δυσκολίες με τις οποίες η εταιρεία αυτή ήρθε αντιμέτωπη κατά την παραπάνω διαδικασία, καθώς και οι μέθοδοι με τις οποίες τις ξεπέρασε σε συνδυασμό με τα όποια θετικά αποτελέσματα τα οποία κατέγραψε. Στο επόμενο και Τέταρτο κεφάλαιο της παρούσης, αναφέρονται τα αποτελέσματα και τα ευρήματα συνδυαστικά από την προαναφερθείσα στο τρίτο κεφάλαιο μελέτη περίπτωσης, συνθέτοντας έτσι κατευθυντήριες γραμμές προς επιχειρήσεις που πρόκειται να εφαρμόσουν την παρακίνηση ως μέσον διοίκησης της αλλαγής. Στο Πέμπτο κεφάλαιο της παρούσης, αναδεικνύονται τα συμπεράσματα από την εκπόνηση της εν λόγω εργασίας καθώς και οι περιοχές μελλοντικού ερευνητικού ενδιαφέροντος στο ζήτημα της παρακίνησης ως εργαλείου διοίκησης της αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Από πολύ νωρίς έγινε αντιληπτό ότι το σύνολο Γνώσεων-Ικανοτήτων-Δεξιοτήτων, το οποίο ενσωματώνονταν εντός του εργαζομένου, ήταν επιθυμητό από τις επιχειρήσεις. Επομένως, οι μέθοδοι κινητοποίησης ή όπως αργότερα έγιναν γνωστές παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα, απετέλεσαν αντικείμενο ευρείας αναζήτησης στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η ανάγκη για διαμοιρασμό του συνόλου των γνώσεων που ενσωματώνει ο εργαζόμενος, κατά την δική του ελεύθερη βούληση, ήταν αυτή η οποία εισήγαγε στην πραγματικότητα της επιχειρησιακής πρακτικής την μελέτη της παρακίνησης.

Παράλληλα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης των αγορών οδήγησε τις επιχειρήσεις σε αναζήτηση πιθανών πηγών διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους. Η εμπειρία συχνά ανέδειξε την ανάγκη για μεταβολή των υφισταμένων δομών ή συγκεκριμένα για αλλαγή τους.

Επομένως, η επιτακτική ανάγκη για υιοθέτηση και επιβολή αλλαγών στο πλαίσιο οργανισμών οδήγησε στην μελέτη της αλληλεπίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού με τις όποιες διαδικασίες αλλαγής. Συγκεκριμένα, ο ανθρώπινος παράγοντας για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, παρακινούμενος, θα πρέπει να λειτουργεί ως μέσον για την ομαλή εφαρμογή της όποιας αλλαγής. Ταυτόχρονα, κατά την ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας, ο ανθρώπινος παράγοντας, και οι όποιες συγκρουσιακές καταστάσεις τις οποίες βιώνει, δημιουργεί ή και εκδηλώνει, είναι δυνατόν να είναι ενδεικτικές των περιοχών που χρήζουν αλλαγής ή βελτίωσης στο πλαίσιο οργανισμών.

Στόχος επομένως του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να συνδυάσει τα ευρήματα της σύγχρονης έρευνας, να συγκεκριμενοποιήσει τις έννοιες της διοίκησης της αλλαγής και της παρακίνησης και να εξετάσει τη δυναμική της έννοιας της παρακίνησης, ως μοχλό της διοίκησης της αλλαγής. Στο παρόν κεφάλαιο, θεωρήθηκε καταλληλότερο να γίνει

αποσαφήνιση των όρων που θα μας απασχολήσουν στη διπλωματική αυτή εργασία πριν τη βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία και ακολουθεί στην επόμενη ενότητα.

2.2 Αποσαφήνιση Όρων

Η παρούσα ενότητα, αποσκοπεί στην αποκρυστάλλωση των εννοιών της παρακίνησης και της διοίκησης της αλλαγής. Προς την παραπάνω κατεύθυνση πραγματοποιείται μία βιβλιογραφική ανασκόπηση των ιστορικών ζυμώσεων εκ των οποίων οι παραπάνω έννοιες διήλθαν, καθώς και η παράλληλη παρουσίαση των εκάστοτε ορισμών που αναπτύχθηκαν από τις προαναφερθείσες ιστορικές περιόδους.

Ομολογουμένως τα ζητήματα της παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα και της διοίκησης αλλαγών, έχουν μελετηθεί εκτενώς, εντούτοις οι έννοιές τους παραμένουν δυσδιάκριτες. Κατά συνέπεια, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία προσπάθεια αποσαφήνισής τους πριν την βιβλιογραφική επισκόπηση των ζητημάτων αυτών.

2.2.1 Η Έννοια της Παρακίνησης του Ανθρώπινου Παράγοντα

Η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελεί ένα πολυδιάστατο ζήτημα το οποίο υπόκειται σε σειρά μεταβλητών, όπως προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον προσωπικότητα και άλλα. Εντούτοις κάθε άνθρωπος, συμπεριφερόμενος ή όχι λογικά, η συμπεριφορά την οποία εκδηλώνει απαντά στις παρακινητικές δυνάμεις στις οποίες υπόκειται.

Αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης ήδη από τους αρχαίους χρόνους και η αρχαιοελληνική έννοια που της είχε αποδοθεί ήταν η «παρότρυνση». Ο Αριστοτέλης αναφερόμενος στην έννοια της παρακίνησης, διέκρινε το «ποιητικό αίτιο», το οποίο αποτελεί την αιτία ενός αποτελέσματος ή άλλου γεγονότος και προηγείται αυτού και το «τελικό αίτιο», που αφορά τους στόχους και σκοπούς για τους οποίους διαμορφώνεται ένα γεγονός ή αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με τον Baron (1991, pp.3), παρακίνηση είναι «μια διαδικασία εσωτερική που καθοδηγεί τη συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους». Στο χώρο της εργασίας από την άλλη πλευρά, ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών, στις οποίες η διοίκηση προβαίνει, προκειμένου να καθοδηγήσει την συμπεριφορά των εργαζομένων προς οποιαδήποτε προκαθορισμένη από αυτή κατεύθυνση (Χυτήρης, 2001). Κατά τον Reeve (2004, pp.6) «είναι το σύνολο εκείνων των διαδικασιών που δίνουν στην συμπεριφορά την ενέργεια και την κατεύθυνση που έχει».

Εντός του παραπάνω πλαισίου και προκειμένου να βελτιωθεί η επίδοση των εργαζομένων εντός των κόλπων σύγχρονων οργανισμών ή επιχειρήσεων, οι επιβλέποντες της παραπάνω διαδικασίας δίδουν όλο και αυξανόμενη προσοχή στις βασικές παρακινητικές δυνάμεις που χαρακτηρίζουν τον κάθε εργαζόμενο (Mullins, 1985). Προς την παραπάνω κατεύθυνση, αναπτύχθηκαν μία σειρά θεωριών χωρίς όμως κάποια να έμεινε γνωστή ως επικρατέστερη. Ένας όμως παραμένει ως κοινός τόπος αυτών, η αναζήτηση εκείνων των εσωτερικών ή εξωτερικών δυνάμεων, που οδηγούν τον άνθρωπο στο να εκδηλώσει μία συμπεριφορά εντός προκαθορισμένων ή επιθυμητών πλαισίων.

Σύμφωνα με τον Θεοδωράτο (2004, σελ. 176), «για να υπάρξει συνεργασία και βελτίωση στον εργασιακό χώρο ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι της επιχείρησης σημαντική είναι η προσπάθεια των διοικούντων για τη δημιουργία των κατάλληλων προς την κατεύθυνση αυτή κινήτρων και ερεθισμάτων».

Μία διαφορετική έννοια δόθηκε για την παρακίνηση από τον Μπουραντάς (2005, σελ. 67), όπου σύμφωνα με αυτήν, «η δυνατότητα και ικανότητα των επιχειρήσεων να απελευθερώσουν και να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες, ικανότητες και γνώσεις των ανθρώπων, αποτελεί “κρυφή αξία”, η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» .

Αντικείμενο επομένως της παρακίνησης, είναι η αποκρυστάλλωση των βασικών εκείνων ερεθισμάτων τα οποία ένας οργανισμός μπορεί να παρέχει στον ανθρώπινο παράγοντα, τα οποία θα τον καθοδηγήσουν προς την εκδήλωση των προκαθορισμένων συμπεριφορών. Προκειμένου λοιπόν να αντιληφθούμε το αντικείμενο της έννοιας της παρακίνησης, σκόπιμο κρίνεται σε αυτό το σημείο να πραγματοποιηθεί μία αναφορά στις βασικές εκείνες παρακινητικές δυνάμεις που αποτελούν τον πυρήνα της προαναφερθείσας έννοιας.

Μία εξ' αυτών των λεγόμενων “παρακινητικών δυνάμεων” είναι η ανταπόκριση του ανθρώπου σε ένα πολύπλευρο σύστημα αναγκών κι επομένως η ανταπόκρισή του σε βασικά ερεθίσματα για την κάλυψη των κάθε φορά ανακουπτόντων αναγκών. Κατά αυτή τη θεώρηση, ο άνθρωπος παράγοντας παρακινείται αναλόγως της ανάγκης με την οποία κάθε φορά έρχεται αντιμέτωπος. Κύριοι εκφραστές της παραπάνω θεώρησης ήταν οι Maslow και Rogers.

Καθώς αντικείμενο της παρούσης είναι η αποσαφήνιση της έννοιας της παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων, μισθολογικά κίνητρα και πράξεις αναγνώρισης των εργαζομένων εντοπίστηκαν ως παρακινητικές δυνάμεις της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, αναλόγως της βαθμίδας εντός του οργανισμού στην οποία ο άνθρωπος παράγοντας λειτουργεί και εργάζεται, κρίνεται απαραίτητη η διαφορετική μορφή παρακίνησης. Ανάλογη της παραπάνω διάστασης είναι η δύναμη κινητοποίησης η οποία ασκείται επί του εργαζομένου μέσω μισθολογικών κινήτρων. Σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα εργασίας, τα μισθολογικά κίνητρα έχουν φθίνουσα επίδραση επί της απόδοσης. Σε αυτή την περίπτωση, σύμφωνα με τις θεωρήσεις επί της παρακίνησης, ενδεχομένως η επίδραση της αναγνώρισης να είναι ισχυρότερη.

Εντός του παραπάνω πλαισίου γίνεται κατά συνέπεια αντιληπτό, ότι η έννοια της παρακίνησης θα μπορούσε να οριστεί ως η εσωτερική ώθηση ανταπόκρισης στην κυρίαρχη σκέψη σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Κανείς επομένως δεν μπορεί να παρακινήσει κανέναν. Είναι όμως δυνατόν να δημιουργηθούν εκείνες τις συνθήκες κατά τις οποίες το άτομο θα ανταποκριθεί επειδή το επέλεξε (Rabey, 2001).

Συνεπώς, ως παρακίνηση θα μπορούσαμε να ορίσουμε την διαδικασία εκείνη κατά την οποία παρέχονται στον παρακινούμενο τα κατάλληλα σε υφή και ένταση ερεθίσματα ώστε ο τελευταίος να εκδηλώσει μία συγκεκριμένη και επιθυμητή συμπεριφορά.

Προκειμένου όμως να δώσουμε μία σφαιρική εικόνα περί της έννοιας της παρακίνησης, θεωρείται σκόπιμο να αναλυθεί το τι αποτελεί το αντίθετό της. Στον αντίποδα επομένως βρίσκεται η απογοήτευση, εκπορευόμενη από την αδυναμία ανταπόκρισης σε διακριτά ερεθίσματα. Πιο συγκεκριμένα, η αδυναμία εκδήλωσης συγκεκριμένων συμπεριφορών ανταποκρινόμενες στα διακριτά ερεθίσματα που ο άνθρωπος λαμβάνει, τον οδηγεί στο συναίσθημα της απογοήτευσης.

Η παρεμπόδιση επομένως στην εκδήλωση συγκεκριμένων συμπεριφορών, ανταποκρινόμενων σε συγκεκριμένα ερεθίσματα, θα δημιουργήσει στο άτομο το συναίσθημα της απογοήτευσης. Από την άλλη πλευρά ενδέχεται η ανταπόκριση σε κάποιο ερέθισμα και ικανοποίησή του να οδηγήσει σε παρακώληση ικανοποίησης άλλων ερεθισμάτων. Τα εγγενή συναισθήματα τα οποία βιώνει ο άνθρωπος λόγω της παραπάνω διάστασης, έχουν εντοπισθεί ως επιθετικότητα, εμμονή ή και ψυχολογική παραίτηση (Χυτήρης, 2001).

Κατά συνέπεια, και σύμφωνα με την προηγηθείσα ανάλυση, γίνεται κατανοητό ότι η παρακίνηση, στο πλαίσιο οργανισμών ή επιχειρήσεων, είναι μία συνολική διαδικασία, η οποία απαιτεί εξισορρόπηση μεταξύ των προαναφερθέντων διαστάσεων την παρακίνησης. Παράλληλα, στο παραπάνω πλαίσιο, απαιτείται η ύπαρξη ηγετικών προσωπικοτήτων, οι οποίες θα διαθέτουν υψηλό βαθμό επηρεασμού επί παραγόντων όπως:

- Αμοιβή Εργασίας
- Υπερωριακή Απασχόληση
- Προαγωγές
- Καταμερισμός έργου
- Ανάθεση Ευθυνών
- Δίκτυα Επικοινωνίας
- Πειθαρχικές Δράσεις
- Εκπαίδευση Υφισταμένων
- Συνθήκες Υγιεινής και Ασφαλείας

Η δυνατότητα επηρεασμού των παραπάνω παραγόντων, έχουν εντοπισθεί από την διεθνή έρευνα, ως παράγοντες παρακίνησης τόσο των εργαζομένων στην χαμηλή ιεραρχικά κλίμακα όσο και των στελεχών (Codori, 1988), (Mehta, Anderson and Dubinsky, 2000).

Κρίνεται σκόπιμο για την περαιτέρω αποσαφήνιση της έννοιας της παρακίνησης να αναφερθούν συνοπτικά στις επόμενες σελίδες της ενότητας αυτής η ιστορική εξέλιξη της έννοιας και των πρακτικών της παρακίνησης καθώς και μία σύντομη αναφορά σε κάποιες από τις πιο γνωστές και περισσότερο εφαρμόσιμες από τις επιχειρήσεις θεωρίες.

Η εξέλιξη της θεωρίας στον τομέα της παρακίνησης χαρακτηρίζεται από ανάμοιο αντίκτυπο σε διαφορετικά σημεία στην ιστορία. Κατά συνέπεια, προτού παρουσιασθούν τόσο γενικές θεωρίες αλλά και συγκεκριμένες αρχές της παρακίνησης που κατά καιρούς έχουν

προταθεί, θεωρείται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μία επισκόπηση της ανάπτυξης και των μεταβολών στον συγκεκριμένο αυτό τομέα μελέτης. Κάτι τέτοιο θα μας επέτρεπε να παρουσιάσουμε θεωρίες και αρχές, που αργότερα ανασκοπούνται, αφού πρωτίστως έχουν τοποθετηθεί σε ένα γενικότερο ιστορικό πλαίσιο.

Η συγκεκριμένη θεώρηση χαρακτηρίζεται από μεγάλη αποδιδόμενη βαρύτητα στον εντοπισμό εκείνων των θεωριών που απετέλεσαν αντικείμενο εμπειρικής έρευνας.

Υπάρχουν μερικές κύριες τάσεις στην επιστημονική μελέτη της παρακίνησης, με τις ρίζες τους να απαντώνται περί το 1930. Πρώτη και κύρια, ήταν η γενική μετατόπιση από την δημιουργία πλατειαζόντων θεωριών προς επικέντρωση σε στενότερες μικρές θεωρίες και την ανάλυση συγκεκριμένων τμημάτων της παρακινούμενης συμπεριφοράς.

Μία δεύτερη τάση στον τομέα της παρακίνησης, ήταν η μετατόπιση από τους τύπους θεωριών και αρχών, από αυτές που αντιλαμβάνονται το άτομο ως ομοιάζον μηχανήματος χωρίς συνειδητή επίγνωση ή θέληση και ελεγχόμενο από περιβάλλουσες δυνάμεις, προς αντιλήψεις ατόμων ως λογικών επιστημόνων λαμβανόντων αποφάσεις και επεξεργαστές πληροφοριών και χαρακτηριζόμενα από πληθώρα στοιχείων συσχετιζόμενων με ένα ενεργό μυαλό.

Σύμφωνα με την ανάλυση των Graham και Weiner (1996), επιχειρείται μία έρευνα για την ιστορική καταγραφή για την παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα μεταξύ 1930 και 1990, η οποία παρουσιάζεται παρακάτω και διακρίνεται σε τρεις περιόδους:

Η Μηχανιστική Περίοδος : 1930-1960. Οι κύριες ανησυχίες της έρευνας της τότε περιόδου ήταν το επίπεδο δραστηριότητας, οι νευρολογικές δομές, μηχανισμοί άμυνας, κίνητρα και ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα. Τα παραπάνω θέματα συσχετιζόνταν με τη θεωρία κινήτρων (drive theory), την κυρίαρχη εκ των πρώτων θεωριών της παρακίνησης. Σημαντικοί θεωρητικοί της παρακίνησης τότε ήταν οι Clark Hull και Kenneth Spence. Ενδεικτικά αναφέρονται συνοπτικά οι εξής σημαντικές θεωρίες αυτής της περιόδου:

Kurt Lewin: Θεωρία Πεδίου (1940). Η συμπεριφορά του ατόμου δεν είναι άλλη από τη συνάρτηση τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινείται. Η

ανθρώπινη συμπεριφορά ερμηνεύεται επομένως ως κοινωνικό φαινόμενο. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκες και στόχους που προκύπτουν από την πραγματικότητα στην οποία ζουν.

Maslow: Η Θεωρία των Αναγκών (1943). Κατά τον Maslow, εντοπίζονται πέντε διακριτές κατηγορίες ανθρωπίνων αναγκών ως βασικές παρακινήτικές δυνάμεις. Οι ανάγκες δομούνται επί μίας πυραμίδος την οποία ο Maslow πρότεινε στη θεωρία του και φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα. Αναλυτικότερα παρουσιάζονται ως εξής: Φυσιολογικές- Βιολογικές Ανάγκες, Ανάγκη για Ασφάλεια, Η ανάγκη για Αγάπη, Ανάγκη Εκτίμησης, Ανάγκη Αυτοεκπλήρωσης.

Clark Hull: Θεωρία Ορμής. Ο τρόπος με τον οποίο θα ενεργήσει ένα άτομο, εξαρτάται σύμφωνα με τον Hull από τη συνήθεια, επομένως το κίνητρο για δράση αποτελεί αποτέλεσμα της έντασης της ανάγκης και της έντασης της συνήθειας.

Η έλευση της Νόησης :1960-1970. Οι επικρατέστερες θεωρίες παρακίνησης ήταν η θεωρία των συσχετισμών, η Θεωρία των Κινήτρων, η Θεωρία της Νόησης και η Ψυχαναλυτική Θεωρία. Οι θεωρίες των Lewin και Atkinson, ακολουθούσαν την θεωρία του Hull στον αντίκτυπο επί της ψυχολογίας παρακίνησης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:

V. Vroom: Θεωρία της Προσδοκίας (1964). Ανέπτυξε ένα υπόδειγμα παρακίνησης, σύμφωνα με το οποίο η παρακίνηση εκείνη για την εκδήλωση μίας συμπεριφοράς ή μίας δράσης αποτελεί συνάρτηση τριών παραγόντων οι οποίοι διατυπώνονται ως εξής:
Παρακίνηση = f_i [Προσδοκία x Βαθμό Προτίμησης].

- Προσδοκία: Ο αντιληπτικός βαθμός πιθανότητας που μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα ειδικό αποτέλεσμα.
- Προτίμηση: Όσον αφορά το παράγοντα «βαθμό προτίμησης», αναφέρεται στο βαθμό που ένα άτομο επιθυμεί – προτιμάει ένα αποτέλεσμα.
- Οργανικότητα: Αναφέρεται στην υποκειμενική αντίληψη του ατόμου για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ αποτελεσμάτων πρώτου επιπέδου(επιθυμητά αποτελέσματα από την επιχείρηση) και δεύτερου επιπέδου (επιθυμητά αποτελέσματα από τον εργαζόμενο).

Edwin Locke: Θεωρία Καθορισμού Στόχου (1968). Όταν κίνητρα τα οποία δίνονται στους εργαζόμενους έχουν μεγάλη αξία για αυτούς, τότε παρατηρείται όχι μόνο αύξηση της απόδοσής τους, αλλά πολλές φορές και αλλαγή στόχων.

Σύγχρονη Έρευνα στην Παρακίνηση. Αναδείχθηκε ένα αρκετά ευρύτερο πεδίο έρευνας εντός όμως της μελέτης της παρακίνησης που συσχετίζονταν με την συνεχή ανθρώπινη προσπάθεια του για την πραγματοποίηση επιτευγμάτων και την συσχετιζόμενη με αυτή συμπεριφορά. Κατά τη δεκαετία του 1990 έχουμε την παρακμή των ευρύτερων θεωριών της παρακίνησης. Στον 21^ο αιώνα, η ύπαρξη μίας δομημένης διαδικασίας παρακίνησης των εργαζομένων, ενδεχομένως να αποτελεί πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παρατηρούμε, σύμφωνα με την προηγηθείσα ανάλυση, ότι η έννοια της παρακίνησης αποτέλεσε αντικείμενο πλήθους ερευνών. Κατά τα προηγούμενα, στο πλαίσιο της διπλωματικής αυτής εργασίας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η παρακίνηση στο χώρο εργασίας περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δράσεις και τακτικές οι οποίες υποκινούν τους εργαζομένους να αποδεχθούν και να υλοποιήσουν όλους εκείνους τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης. Ένας από τους στόχους που μία επιχείρησης επιθυμεί να πραγματοποιήσει, μπορεί να είναι η εισαγωγή και διατήρηση αλλαγών. Η έννοια της αλλαγής αποσαφηνίζεται στην επόμενη ενότητα.

2.2.2 Η Έννοια της Αλλαγής

Με τον όρο αλλαγή εννοείται η μετάβαση από μία υφιστάμενη κατάσταση σε μία άλλη. Αποτελεί μία διαδικασία κατά την οποία τα άτομα ή οι οργανωμένες ομάδες (κοινωνικές ή οικονομικές) προσαρμόζονται ή επανατοποθετούνται σε ένα νέο περιβάλλον, με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους (Χυτήρης, 2001). Για τη μετάβαση αυτή απαιτούνται οι κατάλληλες προσαρμογές οι οποίες μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω της αναθεώρησης στάσεων και συμπεριφορών, οι οποίες κρίνονται ότι δεν εξυπηρετούν τους νέους στόχους και σκοπούς που έχουν τεθεί. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στην περίπτωση αλλαγών αποτελεί βασική προϋπόθεση, εφόσον για την επίτευξη της αλλαγής κρίνεται

απαραίτητο να υιοθετηθούν οι νέες αυτές στάσεις και συμπεριφορές, με τρόπο τέτοιο ώστε να εξασφαλίζουν τη επίτευξη στόχων τόσο προσωπικών όσο και ομαδικών.

Σύμφωνα με τον Lippitt (1973), αλλαγή είναι μία προγραμματισμένη ή απρογραμματίστη τροποποίηση των υφιστάμενων συνθηκών σε έναν οργανισμό. Μία άλλη θεώρηση της έννοιας της αλλαγής έγινε από τον Adair (1990), ο οποίος ορίζει την αλλαγή ως τη μετάβαση από μία κατάσταση σε μία άλλη, και η οποία κάνει απαραίτητη την ύπαρξη διαδικασιών προσαρμογής και επανατοποθέτησης των εργαζομένων σε ένα νέο περιβάλλον για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Γεγονός αποτελεί ότι έχουν δοθεί κατά καιρούς διάφορες έννοιες της αλλαγής και σε πολλές περιπτώσεις διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Κοινός τόπος όμως αποτελεί η σύνδεση της έννοιας αυτής με την περιγραφή μιας νέας κατάστασης.

Σε επίπεδο οργανισμού ή επιχείρησης ασκούνται πιέσεις τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το εσωτερικό, κάνοντας φανερή την αναγκαιότητα πραγματοποίησης αλλαγών. Μία επιχείρηση επομένως καλείται να αντιδράσει απέναντι στις πιέσεις αυτές, λαμβάνοντας και εφαρμόζοντας τις κατάλληλες αποφάσεις, επιφέροντας με αυτό τον τρόπο τις επιθυμητές αλλαγές. Άρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι αλλαγή είναι μία σχεδιασμένη ή όχι αντίδραση μίας επιχείρησης στις πιέσεις που δέχεται, οι οποίες την αναγκάζουν να προβεί σε αλλαγές.

Όπως κάθε αλλαγή η οποία πραγματοποιείται, εξυπηρετεί επί μέρους στόχους. Σε περιβάλλον επιχειρήσεων, στόχοι των αλλαγών αυτών μπορεί να είναι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση των αποχωρήσεων του ανθρώπινου δυναμικού, αύξηση του βαθμού παρακίνησης των εργαζομένων.

Για την επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε επιχείρηση και πιεζόμενη από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί, οι αλλαγές μπορεί να είναι μεγάλης ή και μικρής κλίμακας. Οι αλλαγές μεγάλης κλίμακας, αφορούν όλον τον οργανισμό, όπως η εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης για όλο το προσωπικό. Αντιθέτως, οι αλλαγές μικρής κλίμακας, αφορούν επί μέρους μόνο τμήματα ή παραγωγική δραστηριότητα, όπως ένας νέος καταμερισμός εργασιών σε ένα τμήμα, η αλλαγή προϊσταμένου κ.ο.κ.

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στους οργανισμούς είναι διαφόρων μορφών και κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το επίπεδο της αλλαγής, αξιολογώντας παράλληλα αν επηρεάζεται ολόκληρη η επιχείρηση ή μέρος – τμήμα αυτής, αν η αλλαγή είναι προγραμματισμένη ή ακούσια, αν η αλλαγή αυτή καλείται να δώσει λύση σε ένα σημαντικό πρόβλημα ή αν εφαρμόζεται με τη μορφή σταδιακών εξελίξεων (Freese, Schalk and Croon, 2010). Οι οργανωσιακές αυτές αλλαγές, αφορούν το σύστημα παραγωγής και ότι δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζόμενους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, επέκταση εργοστασίου κ.α.) καθώς και το σύστημα που αναφέρεται στον ανθρώπινο παράγοντα (π.χ. νέος κανονισμός εργασίας, ανταμοιβές κ.α.).

Υπάρχουν διάφορες ταξινομήσεις των τύπων αλλαγών στη διεθνή βιβλιογραφία, οι οποίες εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό. Οι Burke και Litwin (1992) διέκριναν, σύμφωνα με ένα μοντέλο που ανέπτυξαν, δύο τύπους αλλαγών στους οργανισμούς, συναλλακτική αλλαγή (transactional change) και μετασχηματιστική αλλαγή (transformational change). Υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική αλλαγή αποτελεί απόκριση στις πιέσεις που δέχεται ένας οργανισμός από το εξωτερικό περιβάλλον, επηρεάζοντας με τρόπο άμεσο την αποστολή του οργανισμού, τη στρατηγική που εφαρμόζει, το στιλ ηγεσίας και την κουλτούρα από την οποία διέπεται.

Στην παραπάνω διαδικασία αλλαγής, υπάρχουν αλληλεπιδρούσες δυναμικές σε επίπεδο καθεστώτος και σε επίπεδο τοπίου, με μικρή εντούτοις επιρροή από niches. Ο βασικός μηχανισμός είναι ότι οι αλλαγές σε επίπεδο τοπίου δημιουργούν πίεση στο καθεστώς, οδηγώντας σε επαναπροσδιορισμό της κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων καινοτομίας. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από αλλαγή στους κανόνες του καθεστώτος που ενορχηστρώνουν τις δράσεις των συμμετεχόντων στο καθεστώς (Geels and Kemp, 2007).

Η συναλλακτική αλλαγή με τη σειρά της αναφέρεται σε συστήματα, πρακτικές διοίκησης και οργανωσιακό – επιχειρησιακό κλίμα (Burke and Litwin, 1992).

Ένας άλλος τύπος αλλαγής είναι η μεταβατική (transitional) αλλαγή, η οποία συσχετίζεται με ψυχολογικές και οργανωσιακές μεταβλητές οι οποίες προβλέπουν και ελέγχουν τις επιπτώσεις του εργασιακού κλίματος της ομάδας στην παρακίνηση και απόδοσή της. Αυτός ο τύπος αλλαγής ενδέχεται να απαιτεί έναν μεγάλο βαθμό από-μάθησης (Alas and Sun, 2007). Η μετάβαση, αναφέρεται σε μία μετατόπιση από ένα κοινωνικό-τεχνικό σύστημα, σε ένα

άλλο. Κατ' ουσία δεν σχετίζεται με τον επαναπροσανατολισμό μίας υπάρχουσας τροχιάς, αλλά με μετατόπιση σε μία ριζικά νέα τροχιά (Geels and Kemp, 2007).

Ένας οργανισμός δέχεται πιέσεις τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό του περιβάλλον. Ανάλογα με τη δυνατότητα απόκρισης του οργανισμού στις πιέσεις αυτές, οδηγείται στην πραγματοποίηση μίας σειράς από αλλαγές, οι οποίες διακρίνονται στους εξής τύπους:

- *Επιβαλλόμενη ή απρογραμματίστη.* Ο συγκεκριμένος αυτός τύπος αλλαγής συνιστά μία επιβαλλόμενη μεταβολή για μία επιχείρηση που την αναγκάζει να συμπεριφερθεί με τρόπο συγκεκριμένο. Η δυναμική αυτή μεταβολή αφορά την αλλαγή που βρίσκεται σε εξέλιξη ή θα συμβεί με ταχύτατους ρυθμούς, όπως συμβαίνει με μία κρίση, όπου οι επιπτώσεις σε έναν οργανισμό δεν μπορεί να προβλεφθούν και να προκαθορισθούν τρόπου αντιμετώπισης (Gomez-Mejia and Balkin, 2012). Η αντίδραση της επιχείρησης σε αυτόν τον τύπο αλλαγής είναι μηδενική ή ανύπαρκτη, εφόσον έχει ήδη προδιαγραφεί η αλλαγή αυτή από άλλους, π.χ. πολιτεία, γενικός διευθυντής κ.λπ. (Χυτήρης, 2001).
- *Φυσιολογική ή αναμενόμενη.* Η αλλαγή αυτή αναμένεται ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων του ίδιου του οργανισμού και η αντίδραση σε αυτή είναι έγκαιρη, π.χ. διεύρυνση μεριδίου αγοράς. Μπορεί να συμβεί και ως αποτέλεσμα δραστηριοτήτων από εξωγενείς ως προς τον οργανισμό παράγοντες, ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι μια κυβερνητική αλλαγή κανονισμών που να αφορά βιομηχανίες. Η αλλαγή αυτή είναι γνωστή πριν την εφαρμογή της κι επομένως μπορεί να προγραμματιστεί και να σχεδιαστεί από την εκάστοτε επιχείρηση η οποία κλίνεται να την εφαρμόσει.
- *Διαπραγματεύσιμη.* Στον τύπο αυτό συμπεριφοράς αποτελούν αντικείμενο συζήτησης, τόσο η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητά της, όσο και ο τρόπος υιοθέτησής της. Τα διαπραγματευόμενα μέλη δεν είναι άλλα από τους αποδέκτες των αλλαγών αυτών.

Οι παραπάνω τρεις τύποι αλλαγών, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό, ασκούν επίδραση σε τέσσερα σύνολα παραγόντων, καθορίζοντας με τον τρόπο αυτό την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Τα σύνολα αυτά είναι:

- *Παράγοντες δομής.* Αποτελούν τη συγκρότηση και δομή του οργανισμού όπως είναι π.χ. οι διαδικασίες έλεγχου, οι πολιτικές διαδικασίες κ.λπ.
- *Ανθρώπινος παράγοντας.* Αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, όπως οι ικανότητες ηγεσίας και επικοινωνίας, η στάση τους απέναντι στην εργασία.
- *Τεχνολογικοί παράγοντες.* Αφορά την παραγωγική διαδικασία, τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις.
- *Το έργο και όπως αυτό έχει προγραμματιστεί να γίνει.* Αναφέρεται στο κατά πόσο απαιτείται ή όχι υψηλή ευθύνη, πρωτοβουλία κ.α.

Ανάλογα με τη συχνότητα, την ένταση και την έκταση με την οποία εμφανίζεται μία αλλαγή, μπορεί να γίνει η διάκρισή της σε τρεις μορφές. Η *Αλλαγή Συνεχούς Βελτίωσης* αφορά τις οριακές αλλαγές, που είναι συνεχείς και συντονισμένες, προσδίδοντας στον οργανισμό βελτιώσεις με τρόπο σωρευτικό (Choi, 1995). Η *Σταδιακή Αλλαγή* αναφέρεται σε μεταβολές μέτριας σημαντικότητας αλλά ταυτόχρονα και δυσκολίας. Η *Ριζοσπαστική Αλλαγή* συνήθως επιβάλλεται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχει άμεσα αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά).

Η εφαρμογή αλλαγών, είτε πρόκειται για οριακές (διαρκής βελτίωση δραστηριοτήτων), είτε για δραστικές αλλαγές (π.χ. καινοτόμες επιλογές και αλλαγές, με αξιοποίηση νέων τεχνολογιών), αποτελεί προϋπόθεση για μία ανταγωνιστική επιχείρηση.

2.2.3 Η Έννοια της Διοίκησης Αλλαγών

Η Διοίκηση της Αλλαγής είναι μία προσέγγιση μετάβασης ατόμων, ομάδων και οργανισμών σε μία επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Συγκεκριμένα, αντικείμενο της διοίκησης της αλλαγής, είναι ο επηρεασμός των παραγόντων που παρεμβαίνουν του ελέγχου της αλλαγής, κατά τρόπο τέτοιο ώστε να οδηγεί στην εφαρμογή μόνο των επιθυμητών αλλαγών. Επιπρόσθετα, για τον παραπάνω σκοπό, απαιτείται η διαρκής επίβλεψη, ανάλυση και έγκριση αλλαγών έγκαιρα, καθώς η καθυστερημένη λήψη απόφασης συσχετιζόμενη με την αλλαγή, δύναται να επηρεάσει αρνητικά τον χρόνο, το κόστος ή την δυνατότητα πραγματοποίησης της ίδιας της αλλαγής. Επιπρόσθετα, ο έλεγχος και η έγκριση όλων των προτεινόμενων διορθωτικών παρεμβάσεων κρίνεται απαραίτητη κατά την διαδικασία διοίκησης της αλλαγής.

Κατά συνέπεια η διοίκηση της αλλαγής, αποτελεί μία συστημική διαδικασία και προσέγγιση, που συσχετίζεται με τις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού και τις συσχετιζόμενες με αυτές αλλαγές. Επομένως, στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων, κατά την διαδικασία διοίκησης της αλλαγής, απαιτείται η απόδοση σημασίας στις αντιλήψεις για την αλλαγή, τόσο από πλευράς οργανισμού, όσο και από πλευράς ατόμου και εργαζομένου. Στο παραπάνω πλαίσιο, η διοίκηση της αλλαγής ενασχολείται με τρία διακριτά θέματα : προσαρμογή στην αλλαγή, έλεγχος της αλλαγής και επηρεασμός της.

Ορθή θεωρείται στο σημείο αυτό η αποσαφήνιση του όρου Διοίκηση (Management) διότι συγγέεται με την έννοια της ηγεσίας. Διοίκηση είναι η εκτέλεση των λειτουργιών εκείνων που είναι απαραίτητες για την επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού και προέρχεται από τη λατινική λέξη manus, που σημαίνει χέρι.

Η διοίκηση της αλλαγής, έχει εντοπιστεί ως μία συστημική προσέγγιση στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων που αφορά, κατά κύριο λόγο, το επίπεδο του ατόμου. Συγκεκριμένα, η διοίκηση της αλλαγής, εντοπίζεται σε τρία ζητήματα:

- Υιοθέτηση της Αλλαγής
- Έλεγχος της Αλλαγής
- Επηρεασμός της Αλλαγής

Στο παραπάνω πλαίσιο, οι έννοιες του χρόνου και του χώρου της αλλαγής είναι βασικές προς την διοίκηση και οργάνωση των επιχειρήσεων (Carr et al., 2011). Παράλληλα, τα κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία της αλλαγής και ιδιαίτερα μίας επαναστατικής αλλαγής, συνοψίζονται στα κάτωθι:

- Εθελοντισμός: Υπό την έννοια, ότι κανένα χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης δεν είναι απρόσβλητο στην αλλαγή
- Ισότιμη Δικαιοσύνη: Εφαρμογή σε όλους, οτιδήποτε θεωρείται νόρμα κατόπιν της αλλαγής, χωρίς ουδεμία εξαίρεση
- Φόβος: Υπό την έννοια της αυστηρής και γοργής απόδοσης δικαιοσύνης σε οποιονδήποτε δεν ακολουθεί τα νέα πρότυπα.

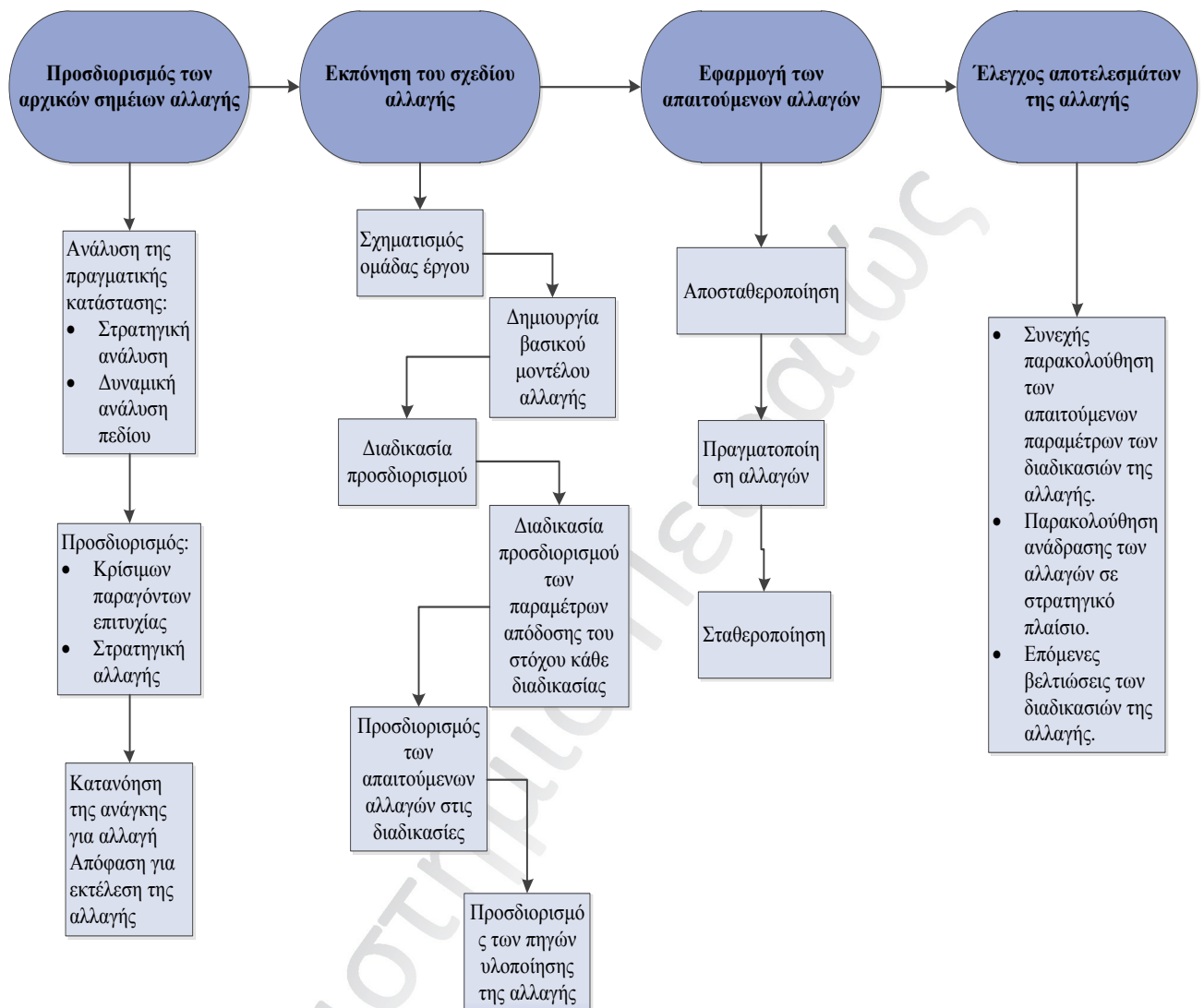
- Εμπιστοσύνη στους Ανθρώπους: Εμπιστοσύνη στην εγγενή των ανθρώπων δυνατότητα, όχι μόνο υποστήριξης αλλά και διατήρησης της αλλαγής βάσει ενστίκτου.

Η παραπάνω όμως θεώρηση αποτυγχάνει να λάβει υπόψη ζητήματα αντίστασης στην αλλαγή, τα οποία θα θιγούν στο πλαίσιο του παρόντος κεφαλαίου.

Η διαχείριση της αλλαγής αποτελείται από πολλές αρχές και προτάσεις, οι οποίες βασίζονται στην θεωρητική και εμπειρική έρευνα. Στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα, η διοίκηση των αλλαγών αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η διαχείριση αλλαγών μπορεί να οριστεί ως μία γραμμή διοίκησης για αντίδραση σε πιέσεις από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επικεντρώνεται στην επιλογή του αντικειμένου της αλλαγής, την ευέλικτη προετοιμασία του, την υλοποίηση και τη χρήση του.

Βασίζεται στην πρόβλεψη της επόμενης επιχειρηματικής ευκαιρίας και παρέχει τη δυνατότητα για έγκαιρη προετοιμασία. Επί της ουσίας, σύμφωνα με τους Sujona και Rajnoha, (2012, pp.1286-1287), «αναφέρεται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών στη βάση της συνεχούς παρακολούθησης των εξωτερικών και εσωτερικών ως προς την επιχείρηση λόγων, οι οποίοι καταδεικνύουν την ανάγκη για αλλαγή». Κύριος στόχος είναι η διασφάλιση μίας μόνιμης και συνεχούς αύξησης του ενδογενούς δυναμικού της επιχείρησης.

Η θεωρητική ανάλυση και η έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί επί του θέματος αυτού έδειξαν ότι η προσέγγιση των διαδικασιών διοίκησης αλλαγών αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχούς υλοποίησης των αλλαγών αυτών. Η διοίκηση αλλαγών θα πρέπει να γίνει αντιληπτή ως ένα έργο, το οποίο χαρακτηρίζεται από αρχές, στοιχεία και μεθόδους διαχείρισής του. Η διαδικασία της αλλαγής απαιτεί σχέδιο, συντονισμό και έλεγχο ως προς τις πηγές που χρησιμοποιούνται και την εμπρόθεσμη πραγματοποίησή της. Η στρατηγική διοίκηση αλλαγής αποτελεί μια σύνθετη εξέλιξη περιλαμβάνοντας τέσσερις ανεξάρτητες αλλά συνδεδεμένες μεταξύ τους περιοχές: τεχνικές, οργανωσιακές, μεθοδικές και κοινωνικές αλλαγές. Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζεται το προταθέν μοντέλο διοίκησης στρατηγικών αλλαγών από τους Sujona and Rajnoha (2012, p. 1288).



Πηγή: Sujona and Rajnoha 2012, pp. 1288

Διάγραμμα 2.1

Μοντέλο διοίκησης στρατηγικών αλλαγών

Το παραπάνω μοντέλο αντιπροσωπεύει μία μεθοδολογία της διαδικασίας για αλλαγή. Οι αρχές της μεθόδου στο υπόδειγμα αυτό περιλαμβάνονται στο σχέδιο αλλαγής, το οποίο βασίζεται σε διαδικασίες και προτάσεις για αναγκαίες αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τέσσερις διαδοχικές φάσεις και διαδοχικά βήματα για την επιτυχή εν τέλει εφαρμογή της αλλαγής.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για τη πραγματοποίηση και τη συνέχιση της παραπάνω διαδικασίας, όπως ορίζεται στο Διάγραμμα 2.1, απαιτείται συνεχής παρακίνηση των εργαζομένων μέσα από κατάλληλους διαύλους επικοινωνίας και παροχής κινήτρων για την αποδοχή και την συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία για αλλαγή. Σημαντική επίσης είναι η ύπαρξη ενός ηγέτη (φορέα αλλαγών αλλά και παρακινητικών δυνάμεων), που θα διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά και τις πολιτικές για την άμβλυνση εμποδίων που μπορεί να εγείρει μία αλλαγή.

2.3 Βιβλιογραφική Επισκόπηση του Ρόλου της Παρακίνησης στην Διοίκηση των Αλλαγών

Στην υπό ανάλυση ενότητα, επιχειρείται η σκιαγράφηση του ρόλου της παρακίνησης εντός μίας διαδικασίας ή προσπάθειας διοίκησης των αλλαγών. Προς τον παραπάνω σκοπό, πραγματοποιείται στο πλαίσιο αυτής της ενότητας, μία ανασκόπηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, φιλοδοξώντας να αναδείξει τον καίριας σημασίας ρόλο της παρακίνησης, στο πλαίσιο μίας φιλοσοφίας διοίκησης της αλλαγής.

2.3.1 Δυνάμεις που Ασκούν Πίεση σε έναν Οργανισμό για Αλλαγή

Εάν υπάρχει κάτι το οποίο συμβαίνει γρήγορα και η ανάγκη πραγματοποίησής του αποτελεί αμετάβλητη κατάσταση, αυτό είναι η ίδια η αλλαγή. Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη και οι οργανισμοί οι οποίοι δε συμβαδίζουν με αυτήν, θα έχουν τέτοια αστάθεια που η μακροχρόνια επιβίωσή τους θα τεθεί υπό αμφισβήτηση.

Υπάρχουν πράγματα, γεγονότα ή καταστάσεις που συμβαίνουν και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, άλλοτε με θετικά και άλλοτε με αρνητικά αποτελέσματα για την ίδια. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία τα γεγονότα και οι καταστάσεις αυτές ονομάζονται «κινητήριες δυνάμεις» εφόσον λειτουργούν ως παρακινητές για την υιοθέτηση αλλαγών από μια επιχείρηση.

Υπάρχουν δύο είδη κινητήριων δυνάμεων που μπορεί να προκαλέσουν τις εταιρείες να προβούν σε αλλαγές, αυτές είναι οι *εσωτερικές* και οι *εξωτερικές δυνάμεις* (Gomez-Mejia and Balkin, 2012). Στην ενότητα αυτή παρέχεται μία επισκόπηση των αιτιών της αλλαγής.

Αναλυτικότερα, οι εσωτερικές δυνάμεις για αλλαγή προκύπτουν από γεγονότα εντός της επιχείρησης και είναι γενικά υπό τον έλεγχο της εταιρείας. Μπορεί να προέρχονται από:

- Οικονομική διαχείριση
- Οργανωσιακή κουλτούρα
- Τεχνολογικές δυνατότητες
- Σύστημα διαχείρισης

Οι εξωτερικές δυνάμεις είναι εκείνο το είδος καταστάσεων ή γεγονότων που συμβαίνει στο εξωτερικό της επιχείρησης, και είναι σε μεγάλο βαθμό πέραν του ελέγχου της επιχείρησης. Επομένως, ένα μεγάλο μέρος της πίεσης για αλλαγή σε μία επιχείρηση, μπορεί να προκύψει από τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες, τους προμηθευτές κ.α. Επίσης, στις εξωτερικές δυνάμεις ανήκουν οι αλλαγές στην τεχνολογία, στους νόμους, στις κοινωνικές τάσεις, οι δυνάμεις της αγοράς, των πολιτικών και ρυθμιστικών οργανισμών.

Είτε είναι εσωτερικές είτε εξωτερικές κινητήριες δυνάμεις, είναι βέβαιο ότι θα επέλθει αλλαγή. Μία εταιρεία θα πρέπει να γνωρίζει τι αλλαγές θα πρέπει να γίνουν, να είναι ευέλικτη και πρόθυμη να ανταποκριθεί σε αυτές με τον καλύτερο δυνατό και πιο αποτελεσματικό τρόπο. Η πρόβλεψη όμως για μία επιχείρηση των αλλαγών που πράγματι θα συμβούν και εκείνων που θα μπορούσαν να επέλθουν στο μέλλον δεν αποτελεί εύκολη διαδικασία, αποτελεί όμως ικανή συνθήκη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την ίδια την επιχείρηση. Κρίσιμος παράγοντας για να προβεί μία εταιρεία σε πρόβλεψη, είναι οι «πηγές πληροφοριών», η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από αυτές. Μερικά παραδείγματα μπορεί να είναι:

- Ο ανταγωνισμός (τι κάνουν οι ανταγωνιστές;)
- Πολιτικές κινήσεις και/ή παρεμβάσεις
- Οικονομία (αν κινείται θετικά ή αρνητικά)
- Επιχειρηματικό περιβάλλον (τοπικό, εθνικό, παγκόσμιο)
- Κοινωνικό περιβάλλον

- Τεχνολογικές αλλαγές

Από μία άλλη οπτική, δεν είναι μόνο ο οργανισμός ο οποίος παρακινεί προς μία επιθυμητή κατεύθυνση τους εργαζομένους αλλά και ο ανθρώπινος παράγοντας με την ιδιότητα του εργαζομένου σε επιχείρηση, αντιλαμβανόμενος των αναγκών της επιχείρησης και των μεταβολών στο περιβάλλον της, λειτουργεί ως «παρακινητική δύναμη» αναδεικνύοντας κι επισημαίνοντας την ανάγκη για την εφαρμογή αλλαγών.

Για μία επιχείρηση η οποία επιδιώκει τη μακροχρόνια επιβίωσή της, και ίσως μία επιτυχή πορεία στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί να αφουγκραστεί τις εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις οι οποίες οδηγούν σε αλλαγές, να συλλέγει και να αναλύει δεδομένα ώστε με τις κατάλληλες τακτικές, στρατηγικές και βέλτιστες πρακτικές να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

Σημαντικό επίσης κρίνεται το ποιος είναι ο φορέας των αλλαγών αυτών, τα ηγετικά χαρακτηριστικά του και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ανάλογα με τις περιστάσεις, έτσι ώστε μέσα από την παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα να αποτρέψει ή και να αμβλύνει τυχόν αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων για τη διοίκηση αλλαγών. Στις δύο επόμενες ενότητες κρίνεται σκόπιμο και γίνει ανάλυση των φορέων αλλαγής και της σημασίας του ρόλου της ηγεσίας στη διοίκηση αλλαγών χρησιμοποιώντας την παρακίνηση ως μέσο για την επιτυχή εφαρμογή μεταβολών.

2.3.2 Φορείς Αλλαγής

Σε έναν οργανισμό για να επέλθει μία αλλαγή προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη των φορέων εκείνων οι οποίοι θα πάρουν τις σχετικές αποφάσεις, έπειτα θα αναπτύξουν τα προγράμματα και σχέδια για την υλοποίησή τους και τέλος θα αναλάβουν την εκτέλεσή τους για την εφαρμογή των εκάστοτε αλλαγών. Στην υποενότητα αυτή αναπτύσσονται τέσσερις ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι μπορούν να χαρακτηριστούν ως φορείς αλλαγών, ενώ ο ρόλος της κάθε ομάδας από αυτές είναι κρίσιμος για την επιτυχία των αλλαγών.

Ηγέτης της αλλαγής. Συνήθως είναι το στέλεχος εκείνο της επιχείρησης που αντιλαμβάνεται την αναγκαιότητα για την πραγματοποίηση της αλλαγής και προτείνει ιδέες

προς την κατεύθυνση αυτή (Χυτήρης, 2001). Ο φορέας αυτός αναλαμβάνει τον καθορισμό του πεδίου δράσης, καθώς και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων και αν αυτές κατευθύνονται προς τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί.

Προγραμματιστές της αλλαγής. Αποτελούν τη δεύτερη σε σειρά ιεράρχησης ομάδα αλλαγών και είναι επιφορτισμένη με την εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Αναλαμβάνουν συγκεκριμένες πράξεις μετατρέποντας την ιδέα της αλλαγής σε σχέδια και προγράμματα και κατ' επέκταση είναι υπεύθυνοι για την απόκτηση των απαραίτητων πόρων για την εφαρμογή των αλλαγών.

Εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής. Η ομάδα αυτή αποτελεί τη βάση της διοικητικής πυραμίδας σε μία επιχείρηση και αναλαμβάνει την υλοποίηση των προγραμμάτων και σχεδίων για την εφαρμογή αλλαγών.

Υποστηρικτής αλλαγής. Αναφέρεται στην Ανώτατη Διοίκηση και τη βοήθεια που παρέχει για την εξεύρεση των απαραίτητων πόρων (π.χ. ανθρώπινοι πόροι, χρηματικοί πόροι) και την υποστήριξη εκείνων που υφίστανται την αλλαγή.

Μια διαφορετική θεώρηση των φορέων αλλαγής θέλει το διαχωρισμό τους σε δύο σημαντικές ομάδες, τους *Εσωτερικούς φορείς* οι οποίοι ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και τους *Εξωτερικούς φορείς* που αποτελούν ανεξάρτητα στελέχη (Case, Vandenberg and Meredith, 2007). Οι εσωτερικοί φορείς αλλαγών διαθέτουν απόψεις και θέσεις που συχνά έρχονται σε σύγκρουση με νοητικά μοντέλα. Ως εκ τούτου, οι απόψεις αυτές, αποτυγχάνουν να εφαρμοστούν στην πράξη. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, η χρήση του όρου «εσωτερικός παράγων αλλαγής», αναφέρεται περισσότερο σε managers παρά σε εσωτερικούς συμβούλους (Saka, 2002), οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με τη διαχείριση διαδικασιών για την ανάπτυξη ενός οργανισμού καθώς και με τις αλλαγές σχετιζόμενες με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι εξωτερικοί φορείς αλλαγών, διαθέτουν υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας σε σχέση με τους εσωτερικούς και η πολιτική που ακολουθούν μπορεί να διαφέρει από εκείνη των εταιρειών-πελατών τους, αν και έρευνες έχουν δείξει ότι επηρεάζονται από αυτές. Θεωρείται ότι όσο μεγαλύτερη αυτονομία διαθέτει ένας φορέας αλλαγών, τόσο μικρότερος θα είναι ο κίνδυνος να επηρεαστούν οι προθέσεις του από εκείνες των πελατών του.

Και οι δύο παραπάνω μορφές φορέων διαθέτουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι εσωτερικοί φορείς, αποτελώντας μέρος του οργανισμού και γνωρίζοντας το ιστορικό της επιχείρησης, καθίστανται ικανοί στο να λαμβάνουν γρήγορες λύσεις στηριζόμενοι σε προηγούμενες εμπειρίες. Οι εξωτερικοί φορείς από την άλλη, μπορεί να μη διαθέτουν αυτές τις πληροφορίες, όμως έχοντας αποκτήσει εμπειρία από διάφορες καταστάσεις που αφορούν διαφορετικούς οργανισμούς, μπορούν να προσφέρουν εναλλακτικές και καινοτόμες λύσεις σε κάθε θέμα (Vaaland and Purchase, 2005).

2.3.3 Η Σημασία της Ηγεσίας για την Παρακίνηση και την Διοίκηση των Αλλαγών

Μεγάλης πρακτικής σημασίας στην διαδικασία παρακίνησης και αλλαγής στο πλαίσιο ενός οργανισμού κρίνεται η παρουσία και η δυναμική ενός ηγέτη. Το κατάλληλο ηγετικό στυλ που θα πρέπει να υιοθετείται, εξαρτάται από τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και ένας ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως των καταστάσεων στον τρόπο με τον οποίο θα διοικήσει. Η υιοθέτηση του καταλληλότερου ηγετικού στυλ εξαρτάται από παράγοντες όπως η προσωπικότητα, η μόρφωση, ο χαρακτήρας, η εμπειρία, ανάγκες και προσδοκίες των υφισταμένων, τεχνολογία που χρησιμοποιείται, η δομή της επιχείρησης, πολιτικές κ.α. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ηγετικό στυλ είναι απόρροια:

- Των στάσεων του ηγέτη απέναντι στον άνθρωπο
- Του ενδιαφέροντος που δείχνει τόσο για την εκτέλεση του έργου όσο και για τους ανθρώπους (διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον, αναγνώρισής τους ως προσωπικότητες).
- Της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ για την αλλαγή των εργαζομένων μέσα από την παρακίνησή τους και είναι οι εξής:

Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό. Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και δικαιώματα λήψης αποφάσεων. Λειτουργεί με τρόπο απόλυτα αυταρχικό λαμβάνοντας αποφάσεις χωρίς να συμβουλευθεί τους εργαζομένους.

Γραφειοκρατικό. Ο μάνατζερ δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες και πολιτικές. Σε περίπτωση ανάκυψης προβλήματος, απευθύνονται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό. Οι μάνατζερ συνεργάζονται και ζητούν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν. Επιζητούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Χαλαρό. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, ο μάνατζερ μεταβιβάζει εξουσία και δικαιώματα λήψης αποφάσεων στους εργαζομένους. Με τις κατάλληλες οδηγίες που δίνει, επιτρέπει στους υφισταμένους εκτεταμένη ελευθερία. Στον παρακάτω πίνακα, αναφέρονται οι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ και η αντιστοίχησή τους με τον τύπο εργαζομένου για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί το κάθε από αυτά στυλ.

Πίνακας 2.1

Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ και τύπος εργαζομένου

Ηγετικό στυλ	Τύπος εργαζομένου
Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό	Νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι πρέπει να μάθουν σύντομα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι. «Δύσκολοι να διοικηθούν» και δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.
Γραφειοκρατικό	Εργαζόμενοι που πρέπει ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες. Εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες.
Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειασθεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο

	δουλειάς τους. Εργαζόμενοι που θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.
Χαλαρό	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

Πηγή: Χυτήρης (2001) σελ. 241

Συνέχεια Πίνακα 2.1

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται ανάλογα με τον τύπο εργαζομένου και το είδος της εργασίας που εκείνος αναλαμβάνει, τα καταλληλότερα ηγετικά στυλ (όπως αναλύθηκαν προηγουμένως) που θα πρέπει να υιοθετήσουν οι διοικούντες των επιχειρήσεων για κάθε τύπο εργαζομένου, έτσι ώστε να επιτευχθούν στόχοι της επιχείρησης. Στόχος της επιχείρησης μπορεί να είναι η εισαγωγή αλλαγών οι οποίες αφορούν ακόμα και την μεταβολή της στάσης του εργαζομένου. Για τους νέους εργαζόμενους για μία επιχείρηση, κρίνεται καταλληλότερη η εφαρμογή του αυτοκρατορικού στυλ, ενώ για τους εργαζόμενους που πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες και διαδικασίες και για εκείνους που αναλαμβάνουν επικίνδυνα έργα, καταλληλότερο κρίνεται το γραφειοκρατικό στυλ. Το δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας θεωρείται καταλληλότερο για εκείνους τους εργαζόμενους που διαθέτουν ικανότητες, γνώσεις κι εμπειρία. Τέλος το χαλαρό μοντέλο ηγεσίας θεωρείται κατάλληλο για εκείνον τον τύπο εργαζομένων που διαθέτει υψηλό βαθμό παρακίνησης.

Σύμφωνα με τον Kotter και τη θεωρία που ανέπτυξε το 1995, η ηγεσία δημιουργεί οργανισμούς ή τους μεταβάλλει με έναν ουσιαστικό τρόπο, αλλάζοντας το status quo. Αυτό είναι δυνατό να γίνει μέσα από τη δημιουργία οράματος, την επικοινωνία, με το να πιστέψουν οι εργαζόμενοι στο όραμα αυτό και στη συνέχεια μέσω της ενδυνάμωσής τους να ενεργήσουν (Kotter, 1997). Η ηγεσία δεν νοείται χωρίς την πραγματοποίηση αλλαγών. Στη θεωρία αυτή προτείνονται οκτώ βήματα-στάδια παρακίνησης των εργαζομένων για την αποδοχή αρχικά των αλλαγών αυτών και στη συνέχεια την εμπλοκή του σε αυτές. Οι πρακτικές αυτές, αποτελούν μέρος μίας επιτυχημένης πρωτοβουλίας για επιτυχημένη αλλαγή. Ο ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος θα αναλάβει την εφαρμογή των σταδίων αυτών. Τα πρώτα στάδια τα οποία

προτείνονται, αποτελούν στην ουσία το οικοδόμημα πάνω στο οποίο θα στηριχθεί μία επιτυχημένη αλλαγή σε έναν οργανισμό. Τα βήματα αυτά παρουσιάζονται ως εξής:

Στάδιο 1: Δημιουργία αίσθησης του κατεπείγοντος. Σημαντική κρίνεται η εξέταση της αγοράς, η θέση της επιχείρησης σε σύγκριση με το ανταγωνιστικό περιβάλλον της και οι ενδεχόμενες απειλές κι ευκαιρίες. Η στήριξη στα προφανή και ο εφησυχασμός δεν επιτρέπουν την πραγματοποίηση αλλαγών.

Στάδιο 2: Δημιουργία της ομάδας για αλλαγή. Η συνεργασία στον εργασιακό χώρο αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για μία επιτυχημένη υλοποίηση έργων. Η δημιουργία της κατάλληλης εκείνης ομάδας η οποία θα οδηγήσει την αλλαγή, θα πρέπει να αποτελείται από άτομα με δύναμη, όμως κανένα από τα άτομα αυτά δεν θα πρέπει να έχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία ή την ικανότητα να ηγηθεί από μόνο του.

Στάδιο 3: Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής. Με την ύπαρξη οράματος δίνονται οι απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές στους εργαζομένους και η απαραίτητη ώθηση για να παρακινηθούν. Οι στόχοι που τίθενται θα πρέπει να είναι επιτεύξιμοι, ξεκάθαροι αλλά και να εμπεριέχουν μία ασάφεια ώστε να επιτρέπεται η ατομική ευελιξία και πρωτοβουλία. Για την επίτευξη των στόχων αυτών και του οράματος, θα πρέπει να αναπτυχθούν οι κατάλληλες στρατηγικές.

Στάδιο 4: Επικοινωνία του οράματος. Για να γίνει το όραμα της αλλαγής κοινός τόπος για όλους σε μία επιχείρηση, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί οποιοδήποτε μέσο, όπως συσκέψεις, υπομνήματα, επίσημες κι ανεπίσημες αλληλεπιδράσεις. Συνακόλουθα, η συμπεριφορά των βασικών συντελεστών του προγράμματος της αλλαγής, θα πρέπει να ενισχύει το όραμα αυτό.

Στάδιο 5. Ενδυνάμωση δράσεων ευρείας βάσης. Η απαλλαγή από οποιοδήποτε εμπόδιο μπορεί να υπονομεύσει την αλλαγή, όπως μπορεί να είναι συστήματα, ιδέες και δομές σε έναν οργανισμό που χρήζουν μεταβολών, είναι κρίσιμος παράγοντας και δύσκολα πραγματοποιήσιμος.

Στάδιο 6. Δημιουργία μικρών επιτεύξιμων στόχων. Θα πρέπει να δημιουργηθεί σχέδιο ορατών βελτιώσεων έτσι ώστε να αποδεικνύεται ότι κάθε ενέργεια για αλλαγή άξιζε τον

κόπο. Δεν θα πρέπει να παραληφτεί η επιβράβευση και αναγνώριση όλων όσων συμμετείχαν σε αυτές τις βελτιώσεις.

Στάδιο 7. Παγίωση κεκτημένων και δημιουργία περισσότερων αλλαγών. Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να γίνουν αλλαγές στα συστήματα, στις δομές και στις πολιτικές εκείνες που δεν συμβαδίζουν με το όραμα για αλλαγή, μέσω της αυξημένης αξιοπιστίας που έχει κερδίσει ο ηγέτης από τα προηγούμενα προτεινόμενα στάδια και μέσω των προσλήψεων και την ανάπτυξη των εργαζομένων για την προώθηση των αλλαγών.

Στάδιο 8. Σταθεροποίηση νέων προσεγγίσεων στην οργανωσιακή κουλτούρα. Η εδραίωση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν πως οι προσεγγίσεις στην ικανοποίηση των πελατών και στη βελτίωση της παραγωγικότητας, διασυνδέονται με βελτιωμένα αποτελέσματα.

Χωρίς να υπάρχει ένας επικρατέστερος ορισμός του άγοντα της αλλαγής, η διεθνής βιβλιογραφία τον σκιαγραφεί, ως ένα άτομο, προερχόμενο εσωτερικά ή εξωτερικά της επιχείρησης ή οργανισμού. Παράλληλα, είναι ένα άτομο χαρακτηριζόμενο από βαθιά γνώση και δυνατότητα παρακίνησης των υπολοίπων. Είναι ένα άτομο εξαιρετικά ενεργητικό και υπέρ των αλλαγών (Kolltveit, Hennestad and Gronhaug, 2011). Κατά συνέπεια, η επιτυχής υιοθέτηση της οποιασδήποτε αλλαγής, καθώς και το ξεπέρασμα της οποιασδήποτε αντίστασής σε αυτήν, προϋποθέτει την λειτουργία της ηγεσίας της αλλαγής (Potter, 2001).

Μερικά από τα χαρακτηριστικά εκείνα που ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει είναι τα εξής:

- Ικανότητα συνδυασμού ιδεών από διάφορες ανεξάρτητες πηγές
- Ικανότητα ενεργοποίησης ατόμων με υψηλό ενεργητικό επίπεδο
- Ολοκληρωμένη σκέψη
- Πρακτικότητα σκέψης, ικανότητα συνδυασμού φαντασίας και οραμάτων
- Ικανότητα αντιμετώπισης της αντίστασης.

Η παραπάνω ανάλυση αναδεικνύει τη σημασία της ηγεσίας στη διοίκηση αλλαγών και της παρακίνησης των εργαζομένων από τον ηγέτη για την αποδοχή κάθε επιδιωκόμενης από την επιχείρηση αλλαγής, είτε η ανάγκη για τη μεταβολή αυτή προέρχεται από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Ένας ηγέτης πρέπει να έχει όραμα, διορατικότητα και την ικανότητα να αποτρέψει προβλήματα διαδικαστικά ή και πιο κρίσιμα, όπως η αρνητική αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση αλλαγών. Άλλωστε καμία μετάβαση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς την έγκριση και την αποδοχή της από το ανθρώπινο δυναμικό.

2.3.4 Ο Ρόλος της Παρακίνησης στην Διαχείριση της Αντίστασης στην Αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε κάθε διαδικασία αλλαγής και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους διοικούντες, καθώς αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία ή όχι της αλλαγής (Pardo del Val and Martinez Fuentes, 2003).

Η έκφραση της αντίστασης μπορεί να πάρει τις εξής μορφές, τη συστηματική και συμπεριφορική. Η συστηματική αντίσταση, προκύπτει από την έλλειψη των κατάλληλων γνώσεων, πληροφοριών, ικανοτήτων και διαχειριστικής ικανότητας. Η συμπεριφορική, προέρχεται από τις αντιλήψεις και τις υποθέσεις των ατόμων ή και ομάδων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Επομένως, η πρώτη μορφή αντίστασης είναι γνωστική ενώ η δεύτερη είναι συναισθηματικής φύσεως (Odini, 2007).

Η ανθρώπινη φύση μπορεί να δει την αλλαγή με ενθουσιασμό, με σκεπτικισμό ή ακόμα και να την αντιμετωπίσει εχθρικά. Η συνηθέστερη συμπεριφορά είναι η συντηρητική αντιμετώπιση των αλλαγών, η οποία ενισχύει την επιθυμία για διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Επομένως κάθε προσπάθεια για αλλαγή μπορεί να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Χαραλάμπους, 2006).

Η αντίσταση αποτελεί την έκφραση της επιφύλαξης που συνήθως προκύπτει ως απάντηση ή αντίδραση στην αλλαγή. Η έκφραση αυτή συνήθως εκφράζεται για την επιχείρηση – οργανισμό ως κάθε δράση των εργαζομένων να σταματήσουν, να καθυστερήσουν ή να

τροποποιήσουν την αλλαγή. Επομένως, η αντίσταση στην αλλαγή συνδέεται με αρνητικές στάσεις από τους εργαζόμενους και με αντιπαραγωγική συμπεριφορά (Waddell and Sohal, 1998,). Η αντίσταση στην αλλαγή συχνά αναφέρεται ως ο λόγος για τις δυσκολίες που εγείρονται στην εφαρμογή και την αποτυχία των πρωτοβουλιών για αλλαγή.

Για πολλές δεκαετίες ερευνητές και ακαδημαϊκοί επαγγελματίες έχουν μελετήσει τις αλλαγές σε οργανισμούς και την αντίσταση σε αυτές. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές μελέτες επί του θέματος, εξακολουθεί να υπάρχει μεταβλητότητα στο πως γίνονται αντιληπτά τα φαινόμενα που σχετίζονται με την αντίσταση και στο πως συγκεκριμενοποιούνται. Αρκετοί συγγραφείς έχουν δώσει ορισμούς με ευρεία έννοια στους οποίους θα μπορούσε να συμπεριληφθεί σχεδόν κάθε δυσμενής αντίδραση, ή κάθε δύναμη που εμποδίζει ή αναστέλλει την αλλαγή (Erwin and Garman, 2009). Σύμφωνα με τους ορισμούς αυτούς, η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί πρόβλημα που πρέπει να ξεπεραστεί ή να εξαλειφθεί.

Ωστόσο, πολλοί έθεσαν υπό αμφισβήτηση αυτή την προοπτική της αντίστασης στην αλλαγή διότι αποκλείει ορισμένες από τις πιο θετικές πτυχές της αντίστασης. Αξιοποιώντας παραγωγικά κάθε αντίσταση στην αλλαγή, μπορεί για παράδειγμα να βοηθήσει στην βελτίωση της στρατηγικής και των σχεδίων δράσης και της ποιότητας λήψης αποφάσεων.

Παράλληλα, στην βάση του ότι ο ανθρώπινος παράγοντας συχνά παρακινείται μέσα από ανταμοιβή και αναγνώριση - όπως πρόκειται να αναλυθεί σε επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου-, η διεθνής βιβλιογραφία, εντοπίζει την παρακίνηση, που προκύπτει από την παραπάνω διαδικασία, ως μία εκ των δύο βασικών σχολών σκέψης σε ότι αφορά την διοίκηση της αλλαγής. Συγκεκριμένα, η παροχή κινήτρων ανταμοιβής και αναγνώρισης, όταν και αν ο ανθρώπινος παράγοντας εκδηλώσει συμπεριφορά συγγενική της επιθυμητής, έχει αναδειχθεί ως εξαιρετικά αποτελεσματική για την διαδικασία της αλλαγής, στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων (Appelbaum, St-Pierre and Glavas, 1998).

Η έρευνα της διεθνούς βιβλιογραφίας αναδεικνύει τα εξαιρετικά ενδιαφέροντα ζητήματα της αντίστασης και υιοθέτησης της αλλαγής. Καθίσταται προφανές το ότι η υιοθέτηση της οποιασδήποτε αλλαγής προϋποθέτει το ξεπέρασμα της οποιασδήποτε αντίστασης σε αυτή. Για τη καλύτερη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή, απαιτείται κατ' ελάχιστο δέουσα προσοχή στη ροή πληροφοριών που υπάρχει και ενίσχυση της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον (Odini, 2007).

Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας, αρχικά αναλύθηκαν τα ζητήματα της αντίστασης στην αλλαγή και εν συνεχεία οι προτεινόμενες από την βιβλιογραφία μέθοδοι, για την ομαλή και υγιή υιοθέτηση της οποιασδήποτε αλλαγής. Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι παράγοντες που έχουν ως αποτέλεσμα την αρνητική αντίδραση στην αλλαγή.

2.3.5 Πηγές Αντίστασης στην Αλλαγή

Οι παράγοντες που οδηγούν σε αντίσταση από πλευράς των εργαζομένων κατά την σύγχρονη βιβλιογραφία, δεν είναι δυνατόν να ομαδοποιηθούν υπό μία συγκεκριμένη τυπολογία. Εντούτοις, μία σημαντική προσπάθεια φαίνεται να πραγματοποιήθηκε από τους Self και Schraeder (2008), τόσο σε ότι αφορά την αντίσταση στην αλλαγή, όσο και τα ερείσματα αυτής. Τα ευρήματά τους, συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2.2

Τα ερείσματα της αντίστασης στην αλλαγή

Περιοχή Ερείσματος Αντίστασης	Πηγή Αντίστασης εντός της Περιοχής
<i>Προσωπικοί Παράγοντες</i>	Προσωπικές ανησυχίες που οδηγούν σε αποστροφή σε οποιαδήποτε αλλαγή
	Τρέχοντα ζητήματα στην προσωπική ζωή του εργαζομένου που επηρεάζουν αρνητικά την αγωγιμότητα του εργαζομένου στην αλλαγή
	Ανησυχίες επί του εξωτερικού περιβάλλοντος
<i>Οργανωσιακοί Παράγοντες</i>	Αξιοπιστία Οργανισμού
	Αξιοπιστία του μέσου εφαρμογής της αλλαγής
	Ιστορικό αλλαγών εντός του οργανισμού

<i>Παράγοντες Σχετικοί με την Αλλαγή</i>	Η αλλαγή δεν γίνεται αντιληπτή ως απαραίτητη για τον οργανισμό
	Η διαδικασία σχεδιασμού της αλλαγής ήταν ελαττωματική
	Ανησυχίες για τον διαπροσωπικό αντίκτυπο της αλλαγής

Πηγή: Self and Schraeder (2008), pp. 169

Συνέχεια Πίνακα 2.2

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η μεταβολή των επαγγελματικών πρακτικών που συνεπάγεται η αλλαγή της πρακτικής της εκάστοτε διοίκησης, αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες που οδηγούν σε αντίδραση ή αντίσταση στην οποιαδήποτε αλλαγή (Pieterse, Caniels and Homan, 2012).

Επιπρόσθετα, η ταχύτητα της μετάβασης, έχει εντοπισθεί ως ένας παράγοντας που θα οδηγούσε σε μη συμμορφούμενη συμπεριφορά από πλευράς εργαζομένων, λόγω αντίστασης στην παρατηρούμενη αλλαγή. Η σύγχρονη βιβλιογραφική ανασκόπηση, απέδειξε ότι η ταχύτητα και η συχνότητα των αλλαγών, θα πρέπει να συμπλέει με την ταχύτητα μάθησης του ανθρώπινου παράγοντα, εντός οποιουδήποτε οργανισμού (Miles, 2013).

Κατά συνέπεια, διαφαίνεται ο καίριος ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ως εγγυητής μίας ομαλούς μετάβασης προς οποιαδήποτε αλλαγή και ως μέσου επιτυχούς εφαρμογής της. Η σύγχρονη βιβλιογραφία καταδεικνύει την απαιτούμενη χαρτογράφηση των απαιτούμενων διαδικασιών της αλλαγής με την συμμετοχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και του επανασχεδιασμού των υφισταμένων διαδικασιών προκειμένου να καλλιεργηθεί το απαραίτητο εντός του οργανισμού κλίμα, που προϋποθέτει η οποιαδήποτε αλλαγή (Hertog, Iterson and Mari, 2010), όπως περιγράφεται στην προηγούμενη ενότητα.

Στο παραπάνω πλαίσιο, εξαιρετικά ενδιαφέροντα κρίνονται τα ευρήματα των Thomas και Hardy (2011) σύμφωνα με βιβλιογραφική ανασκόπηση των οποίων εντοπίζονται δύο κατά κύριο λόγο μέθοδοι θεώρησης της οποιασδήποτε αλλαγής. Την *Δαιμονοποίηση* της οποιασδήποτε αλλαγής και τον *Εναγκαλισμό* της. Εν συντομία, η δαιμονοποίηση της αλλαγής προϋποθέτει και εξωθεί τους ασκούντες της διοίκησης να χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε επιρροή ασκούν επί των υπαλλήλων τους, προκειμένου να τους οδηγήσουν σε αντίσταση

στην αλλαγή. Από την άλλη πλευρά, η θεώρηση του εναγκαλισμού αυτής, ωθεί τους διοικούντες να προβούν σε οποιαδήποτε απαιτούμενη ενέργεια προκειμένου να υπάρξει μία υγιής και ομαλή μετάβαση στην αλλαγή. Εν τούτοις, και οι δύο αυτές φαινομενικά αντικρουόμενες θεωρήσεις, εισαγάγουν την έννοια του συντελεστή ή του άγοντα της αλλαγής.

2.3.6 Η Παρακίνηση των Εργαζομένων ως Μέσο Μείωσης της Αρνητικής Αντίδρασης στην Αλλαγή

Μία αλλαγή μπορεί να αναφέρεται σε αλλαγή της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται από μία επιχείρηση και η οποία συνοδεύεται από δυσπιστία από πλευράς των εργαζομένων (Helland, 2009), σε τροποποίηση της ιεραρχίας ή και των δομών ενός οργανισμού. Με όποια μορφή κι αν εισέρχεται μία αλλαγή σε μία επιχείρηση έχει τεράστιες επιπτώσεις στο εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο πολλοί οργανισμοί αδυνατούν να ολοκληρώσουν την πραγματοποίηση αλλαγών είναι το ότι υποτιμούν την επίδραση που έχουν οι μεταβολές αυτές στα άτομα (Yilmaz and Kiliçoğlu, 2013). Η αντίδραση στις αλλαγές δεν είναι μόνο λογικές αλλά και ψυχολογικές (Χυτήρης, 2001) και ως εκ τούτου, παραμελώντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων προς την αλλαγή, η οποιαδήποτε πρωτοβουλία για μεταβολή οδηγείται προς την αποτυχία.

Για την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε έναν οργανισμό. Λόγω της πρόκλησης που εγείρει μία μεταβολή, οι άνθρωποι συχνά εμφανίζουν μια αμυντική και αρνητική στάση. Για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα μία πολιτική αλλαγών χρειάζεται ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό και μία αποτελεσματική διοίκηση της αλλαγής.

Γενικότερα, οι φορείς-ηγέτες αλλά και οι προγραμματιστές των αλλαγών θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν και να επιτύχουν σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001, σελ. 337-341) στα εξής σημεία, τα οποία λειτουργούν ως παρακινητικές δυνάμεις:

Να αναλύουν και να περιγράφουν την ανάγκη για αλλαγή. Η αρνητική αντιμετώπιση των αλλαγών είναι συχνό φαινόμενο. Για τα άτομα που εκδηλώνουν τέτοια συμπεριφορά, η

καλύτερη πολιτική αντιμετώπισης είναι να πεισθούν για την αναγκαιότητα εισαγωγής και πραγματοποίησης των αλλαγών. Επίσης η συμμετοχή τους στον προγραμματισμό ή την υλοποίηση των αλλαγών κρίνεται σημαντική, αν όχι στα πρώτα στάδια της αλλαγής τότε στα επόμενα. Συνήθως πρόκειται για κατώτερα ή μεσαία στελέχη.

Να εξασφαλίσουν συμμετοχή στο σχεδιασμό όσων πρόκειται να επηρεαστούν από την αλλαγή. Η συμμετοχή όλων όσων πρόκειται να επηρεαστούν από την εισαγωγή αλλαγών σε μία επιχείρηση, κρίνεται απαραίτητη για την μείωση της αρνητικής αντίδρασης που μπορεί να προκύψει και αυξάνονται έτσι οι πιθανότητες για αποδοχή των αλλαγών.

Να εξασφαλίσουν ευρεία και ενεργητική συναίνεση. Σε βραχυχρόνια περίοδο, για την ενθάρρυνση ευρείας συμμετοχής θα πρέπει να γίνει τονιστεί με σαφή τρόπο η σπουδαιότητα της αλλαγής για την επιβίωση του οργανισμού. Μακροχρόνια, σημαντική κρίνεται η ύπαρξη συστήματος ανταμοιβών, συγκεκριμένων πολιτικών και διοικητικών πρακτικών.

Να παρέχουν τη δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις. Η ελευθερία της έκφρασης των αντιρρήσεων των εργαζομένων, συντελεί στη δημιουργία καλού κλίματος και δίνεται η ικανοποίηση στους εργαζόμενους ότι μπορούν να ακουστούν ή να επηρεάσουν καταστάσεις.

Να παρέχουν ουσιαστική και πλήρη πληροφόρηση. Η επαρκής και ακριβής ενημέρωση των εργαζομένων από τους ηγέτες της αλλαγής χρειάζονται για να μειωθεί η ανασφάλεια, να ξεκαθαριστούν πολύπλοκες καταστάσεις και να αποφευχθεί η καταφυγή των εργαζομένων σε άτυπα δίκτυα επικοινωνίας αμφίβολης αξιοπιστίας. Με τον τρόπο αυτό, μειώνονται οι φήμες, οι φόβοι και οι ανησυχίες και διευκολύνεται η εισαγωγή της αλλαγής.

Να λάβουν υπόψη πρότυπα και συνήθειες ομάδων. *Να κάνουν μόνο όσες αλλαγές είναι αναγκαίες.* Ο αριθμός των αλλαγών που εισάγονται σε έναν οργανισμό καθώς και η συχνότητα εισαγωγής τους, αποτελούν σημαντικό παράγοντα αποδοχής ή όχι των αλλαγών από το εργατικό προσωπικό, ακόμα κι αν δεν διακρίνουν αρνητικές επιπτώσεις σε μία αλλαγή.

Να παράσχουν κίνητρα. Σύμφωνα με τις θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων, τα κίνητρα είναι αναγκαία για να δραστηριοποιηθούν τα άτομα σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις και για να υιοθετήσουν την κατάλληλη και επιθυμητή (από την επιχείρηση) συμπεριφορά των ατόμων.

Να χειρισθούν κατάλληλα το χρόνο. Η εκτίμηση του κατάλληλου χρόνου για την εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Κατάλληλος χρόνος θεωρείται εκείνη η χρονική περίοδος, όπου παράγοντες όπως το εργασιακό κλίμα, η διάθεση πόρων, εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις βοηθούν στο να επιχειρηθεί η εισαγωγή αλλαγής. Οι υπεύθυνοι της αλλαγής θα πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της αλλαγής, άλλωστε για να επιτύχει η αλλαγή χρειάζεται χρόνο.

Να επιφέρουν τις αναγκαίες τροποποιήσεις. Η εισαγωγή και η διατήρηση αλλαγής αποτελούν δύσκολο εγχείρημα και χρειάζονται κατάλληλες στρατηγικές και πολιτικές για να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα, το οποίο δεν είναι άλλο από την επιτυχή υλοποίηση και διατήρηση της αλλαγής.

Από την προηγηθείσα ανάλυση, γίνεται αντιληπτή η σημασία της παρακίνησης των εργαζομένων για την επιτυχή διοίκηση αλλαγών σε μία επιχείρηση. Η μη τήρηση των παραπάνω διαδικασιών, θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πιθανοτήτων για μη επιτυχή πραγματοποίηση των όποιων τροποποιήσεων στις οποίες μία εταιρεία προτίθεται να προβεί.

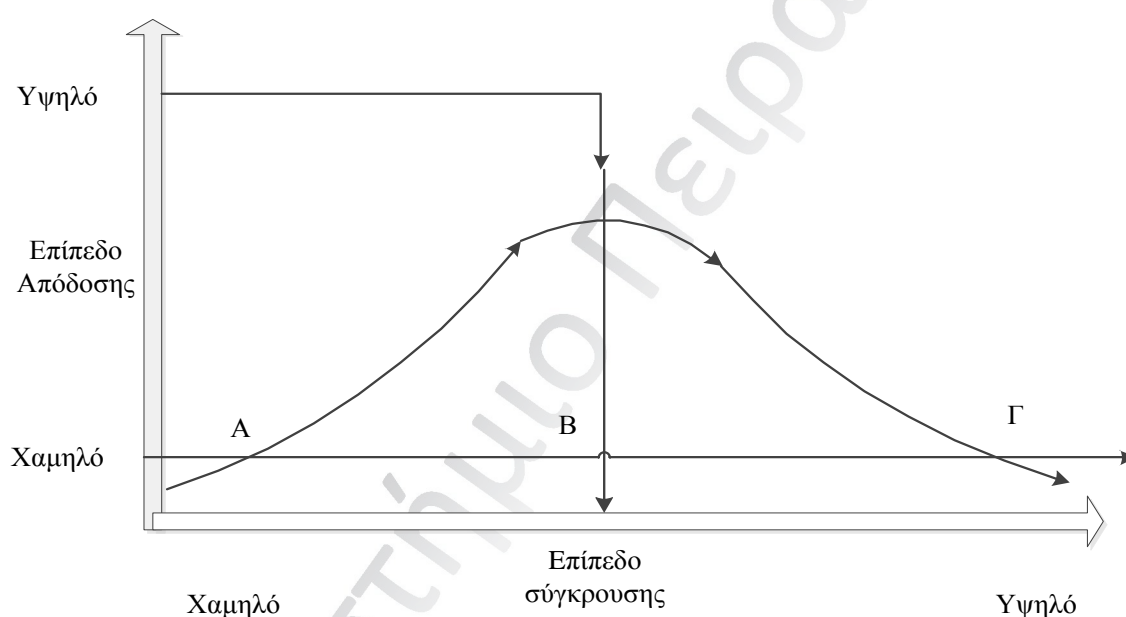
2.3.7 Συγκρούσεις, Παρακίνηση και Αλλαγή

Κατά την ανασκόπηση της σύγχρονης έρευνας παραμένει δυσδιάκριτο το εάν η οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής προηγείται της σύγκρουσης, ή εάν η σύγκρουση είναι αυτή η οποία οδηγεί στην πραγματοποίηση ουσιαστικών για τον οργανισμό αλλαγών (Dyck, Bruning and Driedger, 1996).

Οι συγκρουσιακές καταστάσεις δεν είναι πάντοτε κάτι το αρνητικό για επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Ειδικά σε περιπτώσεις όπου το status quo δημιουργεί λιμνάζουσες οργανωσιακές καταστάσεις, η οποιαδήποτε κατάσταση σύγκρουσης ενδέχεται να αποτελέσει κάτι θετικό για τον εκάστοτε οργανισμό, σε όρους ζωηρής ανταλλαγής απόψεων με αποτέλεσμα την ανάδειξη περιοχών που χρήζουν αλλαγής ή βελτίωσης στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Η ύπαρξη, η ένταση καθώς και η συχνότητα των συγκρούσεων, όπου και όποτε αυτές εκδηλωθούν στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ενδέχεται να αποτελέσει έναν ικανό δείκτη ανάδειξης περιοχών που χρήζουν διορθωτικών παρεμβάσεων ή αλλαγών. Υπό την παραπάνω

έννοια, γίνεται αντιληπτό ότι η εμφάνιση συγκρούσεων σε έναν οργανισμό αποτελεί έναν δείκτη που προηγείται της υλοποίησης των απαιτούμενων αλλαγών.

Επομένως στο παραπάνω πλαίσιο, για την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό έχει πρακτική έννοια ο προσδιορισμός του άριστου επιπέδου σύγκρουσης – τόσο σε ότι αφορά την συχνότητα όσο και την ένταση αυτής – που θα έχει σαν αποτέλεσμα μία θετική αλλαγή σε έναν οργανισμό. Σε συσχετισμό με την απόδοση ενός οργανισμού, οι συγκρούσεις – όπως φαίνονται στο κάτωθι σχήμα- ενδέχεται να είναι πολύ υψηλές ή πολύ χαμηλές. Και τα δύο αυτά επίπεδα σύγκρουσης, λειτουργούν ως τροχοπέδη στην απόδοση (Χυτήρης, 2001).



Πηγή: Χυτήρης (2001), σελ. 219

Διάγραμμα 2.2

Σχέση Απόδοσης και Επιπέδου Σύγκρουσης

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.2, το σημείο Β είναι εκείνο που για έναν οργανισμό ορίζει το άριστο επίπεδο συγκρούσεων, που εξασφαλίζει ότι αυτές θα είναι για τον οργανισμό παραγωγικές. Αυτό το επίπεδο συγκρούσεων είναι εκείνο το οποίο θα μεγιστοποιήσει και την

απόδοση του οργανισμού. Αντίστοιχα, το επίπεδο Α αντιπροσωπεύει μία λιμνάζουσα κατάσταση για οποιονδήποτε οργανισμό που συνοδεύεται από χαμηλά επίπεδα απόδοσης. Τέλος το σημείο Γ, αναδεικνύει μία κατάσταση δριμύτατων συγκρούσεων στο πλαίσιο του οργανισμού συνοδευόμενων από χάος και διχόνοια καθώς και από ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα απόδοσης.

Κατά συνέπεια, θα πρέπει να αναλυθούν οι πρακτικές που η σύγχρονη βιβλιογραφία εντοπίζει ως κατάλληλες για την διαχείριση και τον προσδιορισμό του άριστου επιπέδου σύγκρουσης. Συγκεκριμένα, οι συγκρούσεις, ενδέχεται να εκδηλωθούν σε δύο επίπεδα, στο πλαίσιο ενός οργανισμού (Speakman and Ryals, 2009):

- Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων ατόμων
- Ενδοεταιρικές Συγκρούσεις, μεταξύ των επιμέρους ομάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό

Επομένως το ζήτημα παρακίνησης των εργαζομένων για την μείωση ή αύξηση των συγκρουσιακών καταστάσεων ή ακόμα και της διατήρησης τους στα υφιστάμενα επίπεδα, λαμβάνει πρακτική σημασία για τον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση. Προς την παραπάνω κατεύθυνση και για την διευθέτηση ή διαχείριση συγκρούσεων, σημαντική είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων συλληγεσίας.

Σε ένα επίπεδο ομάδας οι πιθανές αιτίες σύγκρουσης, ενδέχεται να προέρχονται από αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων και εξαρτήσεις στόχων, ανυπαρξία κριτηρίων εκτίμησης απόδοσης και ανταμοιβών, διαφορές μεταξύ των ομάδων και προβλήματα στην κατανομή πεπερασμένων πόρων, καθώς επίσης και έλλειψη εμπιστοσύνης ή διάθεσης για συνεργασία (Smith and McKeen, 1992).

Επομένως, προσδιορίζοντας το επίπεδο σύγκρουσης το οποίο για έναν οργανισμό είναι επιθυμητό και το οποίο θα επιφέρει απαραίτητες και γόνιμες αλλαγές, αναδεικνύεται και η στάση την οποία ο οργανισμός θα υιοθετήσει έναντι αυτών των ομάδων. Συγκεκριμένα, σε αυτό το σημείο η επιχείρηση, καλείται να αποφασίσει, εάν θα παρακινήσει τις ομάδες προς μεταξύ τους σύγκρουση – ή και διάλυση- ή συσπείρωση και συνεργασία. Η παραπάνω απόφαση πάντοτε εκπορεύεται από το τρέχον επίπεδο συγκρούσεων. Οι παρεμβατικές δράσεις προς την παραπάνω κατεύθυνση, συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2.3

Παρεμβατικές Δράσεις Παρακίνησης Εργαζομένων. Αύξηση ή Μείωση Συγκρούσεων;

<i>Ενέργειες για αύξηση συνεκτικότητας (Μείωση Επιπέδων Σύγκρουσης)</i>	Παρακίνηση μελών προς συμφωνία με τους τεθέντες στόχους
	Αύξηση ομοιογένειας μελών
	Αύξηση αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών
	Μείωση Μεγέθους Ομάδας
	Ενδυνάμωση Ανταγωνισμού με άλλες Ομάδες
	Φυσική Απομόνωση Ομάδας από άλλες
	Ανάθεση Ολόκληρων έργων στην ομάδα
	Ανάπτυξη κοινής εικόνας με επαγγελματική συμπεριφορά και ένδυση
<i>Ενέργειες για μείωση Συνεκτικότητας (Αύξηση Συγκρούσεων)</i>	Ενδυνάμωση διαφωνιών στο πλαίσιο της ομάδας
	Αύξηση ετερογένειας της ομάδας
	Παροχή ανταμοιβών και κινήτρων σε μεμονομένα μέλη της ομάδας
	Κατάργηση απομόνωσης της ομάδας
	Εισαγωγή αυταρχικών ατόμων στην ομάδα
	Διάλυση της Ομάδας

Η οργάνωση και εφαρμογή της οποιασδήποτε αλλαγής, σύμφωνα με την ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας, συνοδεύεται από την ύπαρξη καταστάσεων πίεσης και άγχους (Hudson, 1999). Οι παραπάνω καταστάσεις, ενδέχεται να οδηγήσουν σε εμφανείς ή μη συνθήκες σύγκρουσης.

2.4 Πρακτικές Παρακίνησης και Διοίκησης Αλλαγής στο πλαίσιο Οργανισμών και Επιχειρήσεων

Στις προηγούμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου πραγματοποιήθηκε μία ανάλυση των γνωστών πρακτικών και θεωριών ηγεσίας, καθότι οποιαδήποτε μορφή παρακίνησης ή αλλαγής προϋποθέτει την ύπαρξη ενός κατάλληλου προς αυτήν ηγέτη της αντίστασης στην αλλαγή και των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν σε μία εταιρεία.

Σκοπός εντούτοις, της παρούσας ενότητας, είναι η συνοπτική παρουσίαση και ανάλυση της πρακτικής σημασίας των δράσεων παρακίνησης στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων για την ομαλή πραγματοποίηση τροποποιήσεων και αλλαγών σε επιχειρήσεις. Παράλληλα, αναλύεται και η αποτελεσματικότητα αυτών, την οποία η διεθνής εμπειρία και πρακτική ανέδειξε.

2.4.1 Συστήματα Ανταμοιβής, Αναγνώρισης και Παρακίνησης Εργαζομένων

Μία εκ των συνηθέστερων πρακτικών παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα είναι η παροχή πρόσθετων μισθολογικών κινήτρων, προκειμένου να οδηγηθεί σε πρόσθετη ή ποιοτικότερη απόδοση. Η σύγχρονη εμπειρία όμως αποδεικνύει ότι η παροχή μισθολογικών κινήτρων δεν αποτελεί πανάκεια σε όλες τις περιπτώσεις εργαζομένων και οργανωσιακών πλαισίων. Διαφορετικότητα των εργαζομένων, τόσο σε όρους ηλικιακών ομάδων και

διαφορετικής ιεραρχικής κλίμακας, όσο και σε όρους διαφορετικών πολιτισμικών χαρακτηριστικών, οδηγούν σε διαφορετική αποτελεσματικότητα της εφαρμογής ενός συστήματος ανταμοιβής και αναγνώρισης. Παρόλα αυτά, τόσο η συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό τους, όσο και η αυτή καθ' εαυτή εφαρμογή τους, έχει εντοπισθεί ως μια εκ των κυριότερων παρακινητικών δυνάμεων, στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων (Gryna, 1992).

Επομένως, η σύγχρονη βιβλιογραφία, αποδίδει ισάξια, αν όχι περισσότερη σημασία στην ύπαρξη κινήτρων αναγνώρισης ως βασικών παρακινητικών δυνάμεων στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων (Lloyd, 1996), καθώς τα μισθολογικά κίνητρα όταν δεν συνοδεύονται από αναγνώριση τείνουν να χάνουν την σημασία τους για τους εργαζομένους.

Συγκεκριμένα, ένα δείπνο με τον εκάστοτε διευθυντή, μία αναμνηστική πλακέτα με την απόδοσή της σε συγκεκριμένη δεξίωση προς τιμήν του εργαζομένου, καθώς επίσης και η αναγραφή του ονόματος του εργαζομένου σε περίοπτη θέση μέσα στην επιχείρηση, έχουν εντοπισθεί ως παρακινητικές πρακτικές των εργαζομένων, προκειμένου και εκείνοι να χαίρουν της ίδιας αναγνώρισης (London and Higgot, 1997).

2.4.2 Ενδυνάμωση των εργαζομένων ως Παρακινητική Δύναμη προς την Αλλαγή

Ο αντιλαμβανόμενος βαθμός από πλευράς εργαζομένου, κατά τον οποίον εκείνος θεωρεί ότι ελέγχει και αποφασίζει για το πώς θα επιτελέσει το έργο του, έχει εντοπισθεί από την σύγχρονη βιβλιογραφία, ως μία εκ των κύριων παρακινητικών δυνάμεων, στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων (Lashley, 1996).

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα των Greasley et al. (2004) ο έλεγχος του βαθμού ενδυνάμωσης των εργαζομένων, που χαρακτηρίζει μία επιχείρηση ή οργανισμό, μπορεί να πραγματοποιηθεί με βαθμολόγηση στα τέσσερα κάτωθι σημεία:

1. Νόημα: Η αξία ενός στόχου ή σκοπού κρινόμενο από τα ιδεώδη του εργαζομένου
2. Ικανότητα: Η ικανότητα είναι η πίστη του ατόμου στην δυνατότητα που έχει να πραγματοποιεί τις εργασίες του με επάρκεια.

3. Αυτοδιάθεση (ή επιλογή): Η αυτονομία του εργαζομένου στην εκκίνηση ή και διατήρηση εργασιακών συμπεριφορών και διαδικασιών.
4. Αντίκτυπος: Η αντίληψη του βαθμού στον οποίο το άτομο μπορεί να επηρεάσει συγκριμένα αποτελέσματα της εργασίας του.

Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός στα παραπάνω κριτήρια, τον οποίον κάθε εργαζόμενος “λαμβάνει” στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων, τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός ενδυνάμωσης και παρακίνησης τον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει. Επιπρόσθετα, ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος στο πλαίσιο του αντικειμένου εργασίας του νοιώθει ενδυναμωμένος, παρακινείται προς βελτίωση της ποιότητας της εργασίας του και απόδοσής του, καθώς επίσης και στην υιοθέτηση μίας ενεργούς θεώρησης περί των ευθυνών του (Chiang and Hsieh, 2012).

Σύμφωνα με τον Dodge (1993), σημαντική θεωρείται επίσης η εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την ενδυνάμωσή τους, καθώς η εφαρμογή προγραμμάτων συνοδεύεται από την ανάπτυξη δεξιοτήτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη αποτελεσματικής διαπροσωπικής επικοινωνίας, την κατανόηση και τη διαχείριση της αλλαγής, τη βελτίωση στην επίλυση προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.

Η αντιλαμβανόμενη ανοχή του οργανισμού, από πλευράς των εργαζομένων, στον επιδιωκόμενο από αυτούς βαθμό ελευθερίας, κρίνεται καίριας σημασίας ζήτημα σε όλη την ανάλυση περί εργασιακής ενδυνάμωσης. Ο ακρογωνιαίος λίθος επί του οποίου δομούνται οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το ζήτημα της ενδυνάμωσής τους, είναι στενά συνυφασμένος με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ατόμου, τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ως ηγέτη τους (Littrel, 2007). Αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 2.4

Χαρακτηριστικά Ηγέτη και οι Αντιλήψεις των Εργαζομένων

Χαρακτηριστικό Εργαζομένων	Ηγέτη	Ερμηνεία για τους Εργαζομένους
Αντιπροσώπευση		Μετρά το κατά πόσο ο ηγέτης αντιπροσωπεύει τους εργαζομένους
“Συμφιλίωση” των Απαιτήσεων		Αντικατοπτρίζει πόσο καλά ο ηγέτης συμφιλιώνει αντικρουόμενα συμφέροντα
Ανοχή της Αβεβαιότητας		Απεικονίζει τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ανέχεται την αβεβαιότητα και την αναβλητικότητα
Πειθώ		Αναδεικνύει την ικανότητα του ηγέτη να χρησιμοποιεί λογικά επιχειρήματα
Διάκριση Δομής		Κατά πόσο ο ρόλος του ηγέτη είναι διακριτός και κατά πόσο οι ακόλουθοι αντιλαμβάνονται το τι απαιτείται από αυτούς
Υιοθέτηση Ρόλου		Δείχνει πόσο ο ηγέτης λαμβάνει ενεργό δράση ή παραδίδει τον ρόλο του σε άλλους
Σεβασμός Ακολούθων		Αναπαριστά το κατά πόσο οι ακόλουθοι θεωρούν ότι τα δικά τους “θέλω” γίνονται αντιληπτά από τον ηγέτη
Έμφαση Παραγωγής		Κατά πόσο ο ηγέτης πιέζει για παραγωγική εκροή
Ικανότητα Πρόβλεψης		Δείχνει την ικανότητα του ηγέτη να προβλέπει με ασφάλεια καταστάσεις και αποτελέσματα
Ανοχή Ελευθερίας		Ο βαθμός κατά τον οποίο ο ηγέτης επιτρέπει στους ακόλουθους να αναλαμβάνουν δράση και αποφάσεις
Προσανατολισμός προς Ανωτέρους		Μετρά το κατά πόσο οι ακόλουθοι του ηγέτη θεωρούν, ότι αυτός διατηρεί σχέσεις με τους ανωτέρους τους, έχει επιρροή σε αυτούς και κατά

	πόσο προσπαθεί για να λάβει ο ίδιος κάποια ανώτερη θέση
--	---

Συνέχεια Πίνακα 2.4

Η ύπαρξη των χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης και τα οποία παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα, θεωρείται σημαντική και αξιολογείται θετικά από πλευράς εργαζομένων.

2.4.3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Παρακίνηση

Η εργασιακή ικανοποίηση εντοπίζεται ως η αντίληψη των εργαζομένων στο κατά πόσο η θέση εργασίας τους, τους παρέχει όλα εκείνα τα οποία οι τελευταίοι θεωρούν σημαντικά. Η ύπαρξη της εργασιακής ικανοποίησης, είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, σε βαθμό που ενδεχομένως η έλλειψή της να οδηγήσει σε εργασιακή στασιμότητα ή ακόμα και σε αποφάσεις αποχώρησης των εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά, η ύπαρξη και η καλλιέργειά της έχει εντοπιστεί από την σύγχρονη βιβλιογραφία ως θετικά συναρτώμενη της παρακίνησης. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανότερο να παρακινηθούν προς υπέρτερη της προηγούμενης απόδοσης (Alniacik et.al., 2012), καθώς και στην παροχή ποιοτικότερων αποτελεσμάτων (Yee, Yeung and Cheng, 2008).

Ως κύριος προσδιοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης της οποίας οι εργαζόμενοι αποκομίζουν από την εργασία τους, εντοπίζεται από την σύγχρονη έρευνα ο εμπλουτισμός του περιεχομένου της εργασίας τους. Η εισαγωγή αισθητικών χαρακτηριστικών στον χώρο εργασίας (Bjerke, Ind and Paoli, 2007), όπως και η ανανέωση και η συνεχής προσθήκη νέων πτυχών στο περιεχόμενο της εργασίας των εργαζομένων, αναγνωρίζονται ως μερικές από τις διαθέσιμες μεθόδους για αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από τον χώρο εργασίας τους.

2.5 Ανακεφαλαίωση

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, επιχειρήθηκε η συνοπτική παρουσίαση των εννοιών της παρακίνησης και της διοίκησης της αλλαγής στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων. Προς τον παραπάνω σκοπό πραγματοποιήθηκε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση των ζυμώσεων εκείνων από τις οποίες διήλθαν προκειμένου να φτάσουν στο σημερινό τους περιεχόμενο και την σύγχρονη πρακτική σημασία που τις χαρακτηρίζει.

Παράλληλα, αναδείχθηκε ο καίριας σημασίας ρόλος της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού ή επιχείρησης στην επιτυχή πραγμάτωση οποιασδήποτε διαδικασίας διοίκησης της αλλαγής. Στο παραπάνω πλαίσιο, υπογραμμίστηκε σύμφωνα με τα ευρήματα της σύγχρονης βιβλιογραφίας η σημασία της ηγεσίας ως παρακινητικής και εγγυήτριας δύναμης οιασδήποτε επιτυχούς διαδικασίας και διοίκησης της αλλαγής.

Επιπρόσθετα λαμβανομένων υπόψη των παραπάνω διαστάσεων, ένας οργανισμός ή επιχείρηση θα μπορούσε να δημιουργήσει μία δομημένη διαδικασία διοίκησης της αλλαγής δυναμικά μεταβαλλόμενη, ανάλογα προς το εξωτερικό ή εσωτερικό της περιβάλλον. Επίσης, τα διάφορα οργανωσιακά χαρακτηριστικά εργαζομένων και ηγετικών στελεχών του οργανισμού, μέσα από διαδικασίες διαχείρισης γνώσης, θα μπορούσαν να τοποθετηθούν εντός βάσεων δεδομένων, δημιουργώντας έτσι χαρτοφυλάκια πιθανών σεναρίων αντίδρασης και σύγκρουσης, επιτρέποντας έτσι τον εκ προοιμίου σχεδιασμό διαφόρων επιμέρους διαδικασιών επιτυχούς διοίκησης αλλαγής.

Τέλος, στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας επιχειρείται η συγκέντρωση της πρακτικής εμπειρίας σε συναφή με τα παραπάνω ζητήματα, μέσα από μελέτη περίπτωσης της εταιρείας ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas. Προς την παραπάνω κατεύθυνση, επιχειρείται εμπειρικά η συγκέντρωση των προβλημάτων που αντιμετώπισε στη διοίκηση αλλαγών, καθώς και οι δραστηριότητες και πρακτικές που ακολούθησε προκειμένου να τα υπερκεράσει και πως ο παράγοντας παρακίνηση των εργαζομένων συνέβαλε προς την κατεύθυνση αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, επιχειρείται να διαπιστωθεί εάν η βιβλιογραφική επισκόπηση επί του ρόλου που επιτελεί η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα στην διοίκηση αλλαγών, η οποία επιχειρήθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τεκμηριώνεται εμπειρικά.

Για τον παραπάνω σκοπό, χρησιμοποιήθηκε ως μεθοδολογικό εργαλείο η μελέτη περίπτωσης κι επομένως η ποιοτική έρευνα στη διερεύνηση του υπό εξέταση θέματος. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε μελέτη περίπτωσης για την εταιρεία ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, η οποία ανήκει στον άγγλο-ολλανδικό όμιλο Unilever και εδρεύει στη χώρα μας, καθώς μέσα από την πολύχρονη πορεία της στους κλάδους των τροφίμων, της προσωπικής και οικιακής φροντίδας, έχει να δείξει πλήθος εμπειριών της διοίκησης αλλαγών της καθώς και πολλών μεθοδολογικών εργαλείων για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στις ενότητες που ακολουθούν, επιχειρείται αρχικά η αποσαφήνιση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε. Η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται κατά κόρον για την εμπειρική τεκμηρίωση του εκάστοτε εξεταζόμενου θέματος. Στη συνέχεια, επιχειρείται η παρουσίαση του ομίλου Unilever μέσα από την ιστορική του εξέλιξη καθώς και η παρουσία του ομίλου στη χώρα μας μέσω της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas μέχρι σήμερα. Στις επόμενες ενότητες πραγματοποιείται η ανάλυση σημαντικών αλλαγών τις οποίες η ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas πραγματοποίησε καθώς και τις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων που χρησιμοποίησε για την επιτυχή εισαγωγή και εφαρμογή των αλλαγών αυτών.

3.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η μέθοδος για την εμπειρική τεκμηρίωση της προηγηθείσας βιβλιογραφικής επισκόπησης επί του εξεταζόμενου ζητήματος σχετικά με την «Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο διοίκησης αλλαγών», είναι η μελέτη περίπτωσης.

Σύμφωνα με τους Yin (2009) και Robson (2007), η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μία τελείως αποδεκτή μέθοδο προσέγγισης κοινωνικών θεμάτων και χρησιμοποιείται ευρέως για μελέτες επιχειρήσεων και οργανισμών. Η μελέτη περίπτωσης, παρέχει ένα πλαίσιο ανάλυσης των διαδικασιών εκείνων που τεκμηριώνουν ή όχι το θεωρητικό υπόβαθρο, όπως αυτό διαμορφώνεται από τη βιβλιογραφική προσέγγιση επί του κατά περίπτωση εξεταζόμενου ζητήματος.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρέως διότι παρέχει μία θεώρηση των πραγμάτων που δεν μπορεί να επιτευχθούν με άλλες προσεγγίσεις (Rowley, 2002). Θεωρείται ως ένα εργαλείο χρήσιμο για το προκαταρκτικό, διερευνητικό στάδιο του υπό εξέταση θέματος και αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη περισσότερο δομημένων εργαλείων, απαραίτητα σε έρευνες (Eisenhardt, 1989). Χαρακτηρίζεται για την αξιοπιστία και την ακρίβεια των πληροφοριών της.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή στοιχείων είναι η μέθοδος της συνέντευξης. Η συνέντευξη αποτελεί μία από τις αναγνωρισμένες πηγές συλλογής στοιχείων στην περίπτωση της ποιοτικής έρευνας, όπως είναι η μελέτη περίπτωσης (Mason, 2003). Αποτελεί αλληλεπίδραση μεταξύ του διενεργούντα της συνέντευξης και του συνεντευξιαζόμενου (ή των συνεντευξιαζόμενων) και οδηγεί σε συμπεράσματα για το υπό εξέταση θέμα. Κατά τη διαδικασία αυτή δίνεται η δυνατότητα συζήτησης των ερμηνειών, που οι συμμετέχοντες σε αυτήν, δίνουν επί του υπό διερεύνηση θέματος, μέσα από το προσωπικό τους πρίσμα και βάση των εμπειριών τους (Cohen, Manion and Morrison, 2008).

3.3 Μελέτη Περίπτωσης ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS

Ως μελέτη περίπτωσης θεωρήθηκε σκόπιμο να εξεταστεί η περίπτωση ενός πολυεθνικού ομίλου που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα με την επωνυμία ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas. Η πολυετής πείρα της εταιρείας σε θέματα διοίκησης αλλαγών και παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα καθώς και η επιτυχημένη πορεία της, αποτέλεσαν σημαντικές παραμέτρους για την επιλογή και πραγματοποίηση αυτής της μελέτης περίπτωσης.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, η μελέτη περίπτωσης αφορά την ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas υπό το πρίσμα της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και της συμβολής της ή όχι στην Διοίκηση Αλλαγών.

Προς την παραπάνω κατεύθυνση, πραγματοποιήθηκε συνέντευξη στις εγκαταστάσεις της εταιρείας στον Άγιο Ιωάννη Ρέντη, με συνεντευξιαζόμενους τον Director Technical Manager και Συντονιστή Ποιότητας της Unilever στην Ελλάδα και την Κύπρο και τον HR Manager της εταιρείας ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas, ο οποίος έχει περάσει και από άλλες νευραλγικές θέσεις του ομίλου από το 1990 έως σήμερα.

Εντός του παραπάνω πλαισίου χρησιμοποιήθηκε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο και οι ερωτήσεις ήταν ανοικτού τύπου. Στόχος ήταν η οριοθετημένη δομή της συνέντευξης και η άντληση δεδομένων και στοιχείων πέρα από το περιορισμένο εύρος των ερωτήσεων μέσα από την ελεύθερη συζήτηση.

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν μέσω των συνεντεύξεων τεκμηριώθηκαν και μέσω δεύτερου εμπειρικού ελέγχου με την επί τόπου παρατήρηση κατά την καθημερινή λειτουργία της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas στις εγκαταστάσεις της στον Άγιο Ιωάννη Ρέντη. Συγκεκριμένα, επιτράπη η παρακολούθηση των εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας της υπό ανάλυση εταιρείας, για χρονικό διάστημα δύο εβδομάδων και κατά την περίοδο Ιουνίου - Ιουλίου 2013 και συγκεκριμένα από τις 28/06 έως 11/07. Κατά το παραπάνω χρονικό διάστημα, οι καταγεγραμμένες παρατηρήσεις επιβεβαίωσαν τα όσα αποσπάσθηκαν μέσω των συνεντεύξεων, διότι η παρεχόμενη πρόσβαση στις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας ήταν πλήρης, εξυπηρετώντας έτσι τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Η επιτρεπόμενη

περίοδος παρατήρησης των εσωτερικών διαδικασιών, χρονικά συνέπεσε με την διενέργεια συγκεκριμένων εσωτερικών αλλαγών μέσω της παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα. Η διάρκεια της παρατήρησης των προαναφερθέντων διαδικασιών αλλαγής ήταν ικανή ώστε όλες οι πτυχές των χρησιμοποιηθέντων μηχανισμών παρακίνησης να επιβεβαιωθούν και εμπειρικά.

3.3.1 Ιστορικό του Ομίλου UNILEVER

Η Unilever είναι μια Άγγλο-Ολλανδική εταιρεία, η οποία αποτέλεσε σύμπραξη των αρχικά επονομαζόμενων εταιρειών Lever & Co, Jurgens και Van den Bergh, είχαν ήδη ιδρυθεί στα μέσα του 19ου αιώνα και παρήγαγαν προϊόντα από έλαια και λιπαρά, κυρίως σαπούνι και μαργαρίνη. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η πορεία των εταιρειών αυτών μέχρι να συνεργαστούν και να αποτελέσουν από κοινού την εταιρεία Unilever, αλλά και η ιστορική εξέλιξη και οι πολιτικές που ακολούθησε μέχρι να λάβει ηγετική θέση στους κλάδους που δραστηριοποιείται. Η ραγδαία ανάπτυξή τους, η εξαγωγική τους δραστηριότητα, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις στις οποίες προέβησαν και η επέκταση που ακολούθησε σε Ευρώπη, Αυστραλία, Καναδά και Αμερική ήταν εντυπωσιακή.

Στο τέλος της δεκαετίας του 1920 ενώνονται οι Jurgens και Van den Bergh και δημιουργούν την εταιρεία Margarine Unie, η οποία συγχωνεύεται με την Lever Brothers.

Το 1930 ιδρύεται επίσημα η εταιρεία Unilever. Η δεκαετία που ακολουθεί είναι δύσκολη, αφού χαρακτηρίζεται από ύφεση. Ακολουθεί η «διάσπαση» της Unilever, έχοντας τις επιχειρήσεις στη Γερμανία και στις ιαπωνοκρατούμενες περιοχές αποκομμένες από το Λονδίνο και το Ρότερνταμ. Ενώ κρατικός προστατευτισμός των εγχώριων αγορών στην Ευρώπη μεσουρανούσε, η Unilever αναγκάζεται να διακόψει 50 εταιρείες παρασκευής σαπουνιού και να μειώσει τελικά τα φυτικά λιπαρά προϊόντα της από δέκα σε πέντε. Στρέφεται σε νέα προϊόντα και πραγματοποιεί την είσοδό της στα κατεψυγμένα τρόφιμα και πρόχειρα φαγητά. Το 1940, η εδραίωση της Σοβιετικής παρουσίας, έχει σαν αποτέλεσμα την απώλεια των συμφερόντων της εταιρείας στην Ανατολική Ευρώπη. Εντούτοις, η δραστηριοποίησή της επεκτείνεται στην παραγωγή τροφίμων και έρευνα και ανάπτυξη

σχετικά με νέες τεχνικές παραγωγής. Σε αντιστοιχία με την προηγούμενη περίοδο, η ανάπτυξη νέων μαζικών αγορών καταναλωτικών αγαθών, δίνει ευκαιρίες για επέκταση. Έχουμε την επέκταση δράσεων έρευνας και ανάπτυξης με την δημιουργία του Port Sunlight Research με αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων τύπων τροφίμων, κυρίως των ψαριών σε στίκ, ενώ η προώθησή τους στα τότε νοικοκυριά ενισχύεται από την εδραίωση της τηλεόρασης. Από το 1960 η Unilever διευρύνεται και διαφοροποιείται μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Στη δεκαετία του 1970, ο υψηλός πληθωρισμός λόγω πετρελαϊκής κρίσης το 1973, οδηγεί τη Unilever να υποχωρήσει στην επεκτατική της πορεία στην αλυσίδα εφοδιασμού καθώς οι τρίτοι προμηθευτές γίνονται μεγαλύτεροι και καλύτερα εξοπλισμένοι, προκειμένου να αναλάβουν βασικές εργασίες.

Η δεκαετία του 1980, βρίσκει τη Unilever να είναι η 26^η μεγαλύτερη επιχείρηση στον κόσμο. Τα συμφέροντά της περιλαμβάνουν μεγάλη ποικιλία τροφίμων και προϊόντων φροντίδας σπιτιού και προσωπικής φροντίδας.

Αντίστοιχα με το 1960, το 1980, πραγματοποιούνται μεγάλες προσπάθειες συγχωνεύσεων και διεισδύσεων σε κλάδους προϊόντων με ισχυρές αγορές και μεγάλες εκποιήσεις. Με σκοπό την εξυγίανση της παραγωγής, οδηγείται σε εξαγορές καθώς και σε μεγάλες εκποιήσεις. Το 1990, δημιουργείται η Ex Co η οποία περιλαμβάνει 12 επιχειρηματικές ομάδες υπεύθυνες για την σύνθεση γεωγραφικών περιοχών και ανταποκρινόμενων προϊόντων. Παράλληλα, δημιουργείται πρόγραμμα βιώσιμης γεωργίας, ενόψει αυξανόμενων περιβαλλοντικών πιέσεων.

Κατά το 2000, και ενώ η Unilever ιδρύθηκε σε ένα πλαίσιο αβεβαιότητας και οικονομικής κρίσης, αντιμετωπίζοντας και πάλι μία τέτοια οικονομική πραγματικότητα, ανταποκρίθηκε με την παροχή περισσότερων, ποιοτικότερων και καλύτερων προϊόντων που στόχο είχαν την κάλυψη των απλών βασικών καθημερινών αναγκών των νοικοκυριών ανά τον κόσμο. Παράλληλα, πραγματοποιούνται δράσεις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε θέματα υγιεινής. Στόχος σε αυτή τη δεκαετία είναι η εστίαση στις ανάγκες των καταναλωτών του 21^{ου} αιώνα. Αποκτάει καινούργιο όραμα και στρέφεται προς την έρευνα και την ανάπτυξη.

Μετά από μία μακροχρόνια πορεία, η Unilever κατέχει κυρίαρχη θέση στους τομείς των ειδών διατροφής καθώς και στα είδη προσωπική φροντίδας και υγιεινής και οικιακής φροντίδας.

Διακινεί τοπικές αλλά και διεθνής μάρκες, με 400 προϊόντα σε πάνω από 160 χώρες ανά τον κόσμο , απασχολώντας πάνω από 173.000 εργαζομένους.

Στην Ελλάδα ξεκίνησε την επιτυχημένη πορεία της το 1962 και μέχρι σήμερα αποτελεί σημαντικό επενδυτή για τη χώρα μας. Στην επόμενη υποενοότητα ακολουθεί η ιστορικά αναδρομή της πορείας του ομίλου Unilever στην Ελλάδα μέχρι να αποκτήσει τη σημερινή της ηγετική θέση στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

3.3.2 Ιστορικό της ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas

Η Unilever, δραστηριοποιείται στην Ελλάδα με την επωνυμία ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas A.E., διαθέτοντας πλήθος προϊόντων στους τομείς των τροφίμων, της οικιακής και προσωπικής φροντίδας και υγιεινής.

Η ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas A.E. για να πάρει τη μορφή που έχει σήμερα, διήλθε μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις. Το 1920 μία εταιρεία με την επωνυμία «Αριστοτέλης Κ. Μακρής & Σία Ε.Ε.» ξεκίνησε την επιτυχή δραστηριότητά της ως ελληνική βιομηχανική εταιρεία ελαιουργικών επιχειρήσεων και το 1932 μετονομάστηκε σε ΕΛΑΪΣ, σημειώνοντας ραγδαία ανάπτυξη. Τα ιδρυτικά μέλη της ήταν οι Μελέτιος Γκιόκας, Κωνσταντίνος Ευγενειάδης, Χαράλαμπος Μαυρειδόπουλος, Πολύδωρος Γεωργόπουλος, Αριστοτέλης Μακρής και Σταύρος Σταυρής. Το 1962 κι έπειτα από μία επιτυχημένη πορεία, η ΕΛΑΪΣ συνεργάζεται με τη Unilever, αυξάνοντας το μετοχικό της κεφάλαιο με έκδοση 10.800 νέων μετοχών.

Το 1967 η εταιρεία προχωράει στο σχεδιασμό ενός νέου τυποποιημένου προϊόντος, του «Άλιτς», ενισχύοντας έτσι τη θέση της στην αγορά ελαιολάδου. Το 1982 η Unilever αποκτάει την πλειοψηφία των μετοχών της εταιρείας. Εκτός από την εμπορία ελαιολάδου, η ΕΛΑΪΣ ως μέλος πλέον του ομίλου της Unilever, αναλαμβάνει τη διακίνηση κι εμπορεία προϊόντων,

όπως κονσερβοποιημένα προϊόντα Swan, το τσάι Lipton κ.α., τα οποία παράγονται στο εξωτερικό.

Τη δεκαετία του 1990, κι ενώ οι καταναλωτικές συνήθειες μεταβάλλονται, η εταιρεία προχωράει στην προώθηση νέων προϊόντων χαμηλά σε λιπαρά (BITAM LIGHT και BECEL).

Η εταιρεία λαμβάνει βραβεία κοινωνικής προσφοράς, καινοτόμων πρακτικών και εφαρμόζει για πρώτη φορά εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα συστήματα διασφάλισης ποιότητας.

Κατά την πολύχρονη παρουσία της εταιρείας στην Ελλάδα και αντιλαμβανόμενη το συνεχές μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχει προχωρήσει σε μία σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων, μερικές από τις οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

Το 1963 η Unilever εισέρχεται στην αγορά των καθαριστικών (απόκτηση γλωρίνης KLINEX) και των παγωτών (προϊόντα Algida). Τα προϊόντα Pummaro εξαγοράστηκαν το 1999 από την ΕΛΑΪΣ – Unilever. Το 2001 η Knorr-Best Foods Hellas ABEE εντάσσεται στον όμιλο Unilever , ενισχύοντας τη θέση της στον κλάδο των τροφίμων με την διανομή και διάθεση προϊόντων, όπως έτοιμες σούπες, σάλτσες και τα προϊόντα Hellmann's.

Το 2008 η ΕΛΑΪΣ- Unilever Hellas εξαγόρασε το σύνολο των μετοχών της εταιρείας ΕΛΑΪΣ Α.Ε, ενώ το Δεκέμβριο του 2010 η εξαγόρασε στην Ελλάδα τον Τομέα Προσωπικής Υγιεινής της Sara Lee (εκτός από το Sanex), ενδυναμώνοντας έτσι τη θέση της στην ελληνική αγορά. Το 2011, η ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas προέβη επίσης στην εξαγορά της ελληνική μάρκας παγωτών ΕΒΓΑ, αποκτώντας σημαντικό μερίδιο στην ελληνική αγορά παγωτών.

Η ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas δημιουργήθηκε από την ένωση των εταιρειών τροφίμων ΕΛΑΪΣ, Knorr-Bestfoods, Algida και από την εταιρεία απορρυπαντικών και καλλυντικών Unilever Hellas. Κατέχει ηγετική θέση στο 90% των κατηγοριών στις οποίες δραστηριοποιείται, με ετήσιο τζίρο, το 2010, ύψους 535,2 εκατ. ευρώ και διακινεί 1600 κωδικούς προϊόντων.

Οι μονάδες της Unilever στην Ελλάδα περιλαμβάνουν το κέντρο αποθήκευσης και διανομής στην περιοχή του Σχηματάρι Βοιωτίας, το εργοστάσιο παραγωγής προϊόντων τομάτας στη Γαστούνη Ηλείας, το εργοστάσιο παραγωγής τροφίμων και υγρών

απορρυπαντικών και κέντρο διανομής στον Αγ. Ι. Ρέντη και το εργοστάσιο παραγωγής ελαιολάδου και σπορέλαιων στο Νέο Φάληρο. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στο Μαρούσι. Ο αριθμός των εργαζομένων στη χώρα μας ανέρχεται σε περίπου 1000 άτομα, τα οποία εργάζονται στα εργοστάσια της εταιρείας και στα κεντρικά γραφεία.

Τα προϊόντα της εταιρείας ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

Τομέας τροφίμων:

- Ελαιόλαδα και προϊόντα “Άλις”
- Μαργαρίνες (“Becel pro-activ” και “Βιτάμ soft”)
- Φυτικά έλαια (“Sol” & “Φλώρα”)
- Παγωτά (“Magic” / “Carte D’Or”)
- Αφεψημένα Και τσάι (“Lipton”)
- Κύβοι, Σάλτσες και σούπες “Knorr”
- Έτοιμα Γεύματα ζυμαρικών “Knorr”
- Κρύα Ροφήματα φρούτων και λαχανικών “Knorr Vie”
- Μαγιονέζες Και σάλτσες για σαλάτες (“Hellmann’s”)
- Κατεψυγμένα Προϊόντα “Iglo”
- Άλλα Προϊόντα τροφίμων (“Pummaro”, “Carte D’Or” ζελέ, Σαντιγύ ή μπεσαμέλ)

Στους τομείς προσωπικής και οικιακής φροντίδας:

- Προϊόντα Οικιακού καθαρισμού (Χλωρίνη “Klinex”, “Cif”)
- Απορρυπαντικά Και μαλακτικά ρούχων (“Skip”, “Cazoline”)
- Προϊόντα Περιποίησης προσώπου και σώματος (“Dove”, “Lux”)
- Προϊόντα Στοματικής υγιεινής (“Aim”)
- Προϊόντα Περιποίησης μαλλιών (“Organics”, “Ultrex”)
- Αρώματα- Αποσμητικά (“Axe”, “Rexona”)

Είναι η 3^η σε μέγεθος εταιρία σε μη διαρκή καταναλωτικά προϊόντα (πλην πετρελαιοειδών), με ετήσιο τζίρο το 2011 ύψους 545,5 εκατ. ευρώ, ενώ δραστηριοποιείται σε 26 κατηγορίες προϊόντων όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Ξεκίνησε με την εξαγορά της «ΕΛΑΪΣ» και στην πορεία εξαγόρασε δεκάδες μικρότερες ή μεγαλύτερες μονάδες. Τα τελευταία χρόνια είναι τις ισχυρότερες εταιρείες στην Ελλάδα σε μια σειρά κατηγοριών προϊόντων κατέχοντας στις μαργαρίνες το 90%, στα ελαιόλαδα το 38%, στις σούπες και ζωμούς το 69%, στο τσάι το 82%, στον πουρέ το 32%, στις οδοντόκρεμες το 26%, στη μαγιονέζα το 54%.

Σήμερα, η ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, έχει καταφέρει να διατηρήσει σταθερές τις πωλήσεις της και σε ικανοποιητικά επίπεδα την κερδοφορία της. Ειδικότερα, οι συνολικές πωλήσεις για το 2011 ανήλθαν σε 547,8 εκατ. ευρώ από 546,7 εκατ. ευρώ το 2010 ενώ τα κέρδη πριν τους φόρους διαμορφώθηκαν σε 11,8 εκατ. ευρώ από 25,6 εκατ. ευρώ το 2010. Η κάμψη στα κέρδη πριν τους φόρους, οφείλεται στην προσπάθεια συγκράτησης των τιμών (κατά μέσο όρο, η μείωση των τιμών διαμορφώθηκε στο 8,2%) και στις προσφορές που έλαβαν χώρα καθ' όλη τη διάρκεια του 2011 και του 2012 αλλά και στην αύξηση του λειτουργικού κόστους (ως αποτέλεσμα της ανόδου των πρώτων υλών και της ενέργειας).

3.3.3 Όραμα και Στόχος της Εταιρείας

Ο όμιλος Unilever δραστηριοποιείται σε πάνω από 190 χώρες στον κόσμο, όμως το όραμα και οι στόχοι του ομίλου δε διαφοροποιούνται, αλλά αποτελούν σταθερές αξίες για όλες τις εταιρείες και τα εργοστάσια του ομίλου ανά τον κόσμο, επομένως και στη χώρα μας.

Το κοινό όραμα της πολυεθνικής εταιρείας Unilever αντικατοπτρίζει τη φιλοδοξία και το στόχο για τη μακροπρόθεσμη πορεία της και διέπεται από διαχρονικές αξίες για βιώσιμη ανάπτυξη της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Προσανατολίζεται στην συνεχή πραγματοποίηση αλλαγών ώστε να ανταπεξέρχεται με επιτυχία στις μεταβολές και πιέσεις από εσωτερικούς κι εξωτερικούς παράγοντες. Η εξέλιξη των προϊόντων αποτελεί σημαντική παράμετρο για την κάλυψη των μεταβαλλόμενων καταναλωτικών συνηθειών.

Οι ενέργειες και οι πολιτικές που πραγματοποιούνται έχουν ως στόχο τη βελτίωση των προϊόντων, τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των δραστηριοτήτων της εταιρείας, την επένδυση στην καινοτομία, την διατήρηση και διεύρυνση μίας σταθερής σχέσης με εκπροσώπους του λιανεμπορίου, συνεχή βελτίωση τεχνικών της αλυσίδας παραγωγής, ευελιξία δικτύου διανομής, αποτελεσματικότερη επικοινωνία, παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων στους εργαζόμενους.

3.4 Διοίκηση Αλλαγών στην ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas

Το σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση, τις συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, τους σύνθετους πολυεθνικούς οργανισμούς, συνεργασίες εταιρειών πέρα από εθνικά σύνορα, είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες που λειτουργούν καταλυτικά για την ανάγκη διοίκησης αλλαγών. Απαραίτητη προϋπόθεση για την διατήρηση της ηγετικής θέσης ενός οργανισμού όπως η ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, αποτελεί η συνεχής εισαγωγή και υλοποίηση γρήγορων κι επιτυχών αλλαγών.

Για τα επόμενα πέντε χρόνια όπως τονίστηκε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων οι προβλέψεις θέλουν την Ελλάδα να συνεχίζει να αντιμετωπίζει οικονομική ύφεση και η πραγματοποίηση αλλαγών στο πλαίσιο του υπό ανάλυση οργανισμού αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων με τους Director Technical Management και HR Management της εταιρείας έγινε σαφές ότι η αποτυχία σχεδίων αλλαγής δεν αποτελεί αποδεκτή κατάσταση. Αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγών δημιουργούν αύξηση κόστους και μη επίτευξη των επιθυμητών στόχων που τίθενται.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία οποιασδήποτε αλλαγής σε μία επιχείρηση, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Είτε ως ηγέτης των αλλαγών είτε ως εργατικό δυναμικό, τα άτομα αποτελούν την απαραίτητη εκείνη μεταβλητή για την αναπτυξιακή πορεία και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας.

Τα περισσότερα προγράμματα που επιφέρουν αλλαγές δεν αποδίδουν πάντα. Τα προγράμματα αλλαγών δεν αποτυγχάνουν λόγω της αντίστασης των εργαζομένων σε αυτές

(κάποιοι αντιδρούν κάποιοι όχι), αλλά επειδή οι εργαζόμενοι βασίζονται στην παραδοχή ότι ο οργανισμός μπορεί να μεταβεί σε αλλαγές ακολουθώντας μία διαδικασία ανασχεδιασμού. Μία τέτοια προσέγγιση δηλώνει επιφυλακτικότητα και τα προγράμματα αλλαγών οδηγούνται προς την αποτυχία.

Η γενικότερη γραμμή της εταιρείας σε ότι αφορά τις αλλαγές είναι ότι η εφαρμογή τους είναι αδιαπραγμάτευτη. Όπως τονίστηκε, διανύοντας μία εποχή τεχνολογικών εξελίξεων, βαθιάς πολιτικής και οικονομικής αβεβαιότητας, και μεταβολών στη συμπεριφορά των καταναλωτών, η ικανότητα να ανταποκριθεί η εταιρεία σ' αυτές, είναι απαραίτητη. Η οποιαδήποτε αλλαγή δεν μπορεί να διατηρηθεί μόνο μέσω της διοίκησης και τον έλεγχο μεθοδολογιών. Η βιώσιμη αλλαγή πραγματοποιείται με τη την αποδοχή της και τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων σε αυτή.

Στις υποενότητες που ακολουθούν δίνονται περιπτώσεις σημαντικών μεταβολών που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια από την υπό εξέταση εταιρεία και οι τρόποι με τους οποίους η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού συνέβαλε αποφασιστικά στην ομαλή κατά περίπτωση μετάβαση της εταιρείας.

3.4.1 Η Εξαγορά της Knorr Bestfoods Hellas

Μία μεγάλης κλίμακας αλλαγή για την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas ήταν η εξαγορά της εταιρείας Knorr που πραγματοποιήθηκε τα τελευταία χρόνια, η οποία εκπορεύθηκε υπό την ανάγκη απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και διατήρησης της ηγετικής θέσης της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas στον κλάδο των τροφίμων. Η ανάγκη αυτή έγινε εντονότερη λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού στον κλάδο των τροφίμων.

Η παραπάνω βαρύνουσα για την εταιρεία σημασία αλλαγή, πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του γενικότερου σχεδιασμού της Unilever για την ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων. Ως εκ τούτου, παρά το γεγονός ότι ήταν αναμενόμενο ότι η πραγματοποίησή της δεν θα ήταν απαλλαγμένη αναταραχών και έντονης παρουσίας του αισθήματος της αβεβαιότητας στους κόλπους των εργαζομένων, ήταν προσχεδιασμένη σε ένα κεντρικό επίπεδο διοίκησης και η εφαρμογή της ήταν επιτακτική.

Συγκεκριμένα, για την εξαγορά της Knorr μέρος της στρατηγικής απόκτησής της, ήταν η εναλλακτική χρήση της εγκατεστημένης παραγωγικής δυναμικότητας της αποκτηθείσας εταιρείας. Το εκεί απασχολούμενο προσωπικό, όντας πρωτίστως απασχολούμενο υπό την Knorr, θεωρήθηκε αναμενόμενο ότι θα δυσφορούσε, υπό ένα νέο οργανωσιακό καθεστώς. Παράγοντες όπως διαφορετική φιλοσοφία και οργανωσιακή κουλτούρα ήταν εκείνοι οι οποίοι συνετέλεσαν στην ανάπτυξη μίας αρνητικής στάσης από πλευράς εργαζομένων της Knorr, έναντι της επικείμενης εξαγοράς της από την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ένταση της αβεβαιότητας λόγω της εξαγοράς, σε συνδυασμό με την γενικότερη οικονομική δυσπραγία που χαρακτηρίζει την περίοδο, απετέλεσε έρεισμα για αποχωρήσεις εργαζομένων από την εταιρεία ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas. Η εταιρεία έχοντας ανάγκη να απασχολεί όσο το δυνατόν πιο εξειδικευμένο προσωπικό, προέτρεψε τις αποχωρήσεις αυτές με υψηλά χρηματικά κίνητρα, κυρίως για τα άτομα εκείνα τα οποία ηλιακά βρισκονταν ήδη κοντά στην αποχώρηση.

Επιπρόσθετα, κατά την διενέργεια των διαπραγματεύσεων της εξαγοράς, έχουμε την παύση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της Knorr, με αποτέλεσμα την περαιτέρω διεύρυνση της αρνητικής στάσης των εργαζομένων της. Παράλληλα, σε επιβεβαίωση ευρημάτων της διεθνούς βιβλιογραφίας, η αίσθηση της αβεβαιότητας των εργαζομένων κατά την διαδικασία εξαγορών ή συγχωνεύσεων ήταν το ζήτημα και στην συγκεκριμένη περίπτωση.

Εντός του προαναφερθέντος κλίματος, η ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, έπρεπε να εντάξει στους κόλπους της μέρος ενός ίσως αρνητικά κείμενου εργατικού δυναμικού της αποκτηθείσας επιχείρησης. Γίνεται αντιληπτό σε αυτό το σημείο, ότι η πραγμάτωση της παραπάνω αλλαγής, απετέλεσε μία μεγάλη πρόκληση για τον υπό ανάλυση οργανισμό, καθότι η εφαρμογή μηχανισμών παρακίνησης στην συγκεκριμένη περίπτωση ήταν επιβεβλημένη. Εντούτοις, έπρεπε να πραγματοποιηθεί με ένα βεβαρυσμένο αίσθημα δικαίου προς τους εργαζομένους της Unilever προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα εργασιακής εξουθένωσης (employee burnout effect) από πλευράς τους. Συγκεκριμένα, αναδεικνύεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και των ιδιοτήτων του στην επιτυχή εφαρμογή της οποιασδήποτε αλλαγής και ακόμη περισσότερο στην εξεταζόμενη περίπτωση.

Στο παραπάνω πλαίσιο, περί τα εκατό άτομα, εργαζόμενα έως τότε για λογαριασμό της Knorr, μεταφέρθηκαν για εργασία επί δύο χρόνια περίπου, στις εγκαταστάσεις της ΕΛΑΪΣ

Unilever Hellas, στον Άγιο Ιωάννη Ρέντη, έως ότου οι απαιτούμενες εργασίες εναλλακτικής χρήσης της αρχικής εγκατεστημένης δυναμικότητας της Knorr να έχουν πραγματοποιηθεί. Ο αρχικός σχεδιασμός ήθελε τους χώρους της εγκατεστημένης παραγωγικής δυναμικότητας της Knorr να αξιοποιηθούν ως αποθηκευτικοί χώροι τροφίμων, ενώ οι εκεί εργαζόμενοι, μετά το πέρας μεταποίησης του χώρου έπρεπε να μεταφερθούν ξανά στην αρχική τους θέση. Επομένως εγείρονταν πρόσθετα ζητήματα αποδόμησης της υφιστάμενης γνώσης των εργαζομένων της Knorr, σαν επιπρόσθετο πρόβλημα στα ήδη προαναφερθέντα. Επίσης, η ταχύτητα απόκτησης των απαραίτητων εκείνων γνώσεων για το νέο αντικείμενο εργασίας τους θα έπρεπε να συμβαδίζει με την ταχύτητα ανάληψης των νέων τους καθηκόντων. Το εργατικό δυναμικό το οποίο ήταν εκπαιδευμένο στην παραγωγή, έπρεπε να ασχοληθεί αποκλειστικά και μόνον με την διαχείριση αποθηκευτικών χώρων και με ζητήματα logistics.

Όπως ήταν αναμενόμενο, η παραπάνω αλλαγή, ήταν εξαιρετικά δυσχερής καθώς η ανάγκη ενσωμάτωσης ενός αρνητικά κείμενου εργατικού δυναμικού στο εταιρικό πλαίσιο της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas και της αποδόμησης της υφιστάμενης έως τότε γνώσης του, ήταν επιτακτικές για την επιτυχή πραγματοποίηση της αρχικής προδιαγεγραμμένης αλλαγής. Δεδομένης όμως της εμπειρίας διαχείρισης εξαγορών και συγχωνεύσεων που χαρακτηρίζει την ιστορία της εταιρείας, η επιστράτευση μηχανισμών παρακίνησης, επιβράβευσης σε ομαδικό επίπεδο καθώς και η αναγνώριση, έδρασαν ως εγγυήτριες δυνάμεις της ομαλούς ενσωμάτωσης των εργαζομένων της Knorr στην ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas και της επιτυχούς πραγμάτωσης της εν λόγω αλλαγής.

Πράγματι, η παραπάνω ομάδα εργαζομένων, εντάχθηκε επιτυχώς στην ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas και κατόπιν του πέρατος των απαραίτητων εργασιών του μετασχηματισμού της εγκατεστημένης παραγωγικής δυναμικότητας της Knorr αυτοί ανέλαβαν τα νέα τους καθήκοντα (το 2011) στον αρχικό τους χώρο για λογαριασμό πλέον της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas.

Μέσα επομένως από την παραπάνω περίπτωση αλλαγής, η οποία αποτελεί μέρος της ιστορίας της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, αναδείχθηκε ο νευραλγικής σημασίας ρόλος της παρακίνησης του ανθρωπίνου παράγοντα ως εγγύηση της επιτυχούς πραγματοποίησης της οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής. Ζητήματα αποδόμησης της υφιστάμενης γνώσης και επανακαθορισμού του περιεχομένου εργασίας, καθώς και αποδοχής του περιεχομένου της

οργανωσιακής αλλαγής, ξεπεράστηκαν χάρη στην επιστράτευση των μηχανισμών ανταμοιβής και αναγνώρισης ως παρακινητικών δυνάμεων στην εν λόγω περίπτωση.

3.4.2 Η Εξαγορά της Sara Lee

Μία επιπλέον εξαγορά στην ιστορία της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas και σημαντική αλλαγή στην ιστορία της, ήταν η εξαγορά της Sara Lee το 2010, ως μέρος της γενικότερης πολιτικής επέκτασης στον κλάδο των προϊόντων προσωπικής φροντίδας του ομίλου Unilever σε παγκόσμιο επίπεδο. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στα τμήματα των πωλήσεων και Marketing καθότι τα εργαζόμενα στελέχη σε αυτά θεωρήθηκαν ιδιαίτερα ανταγωνιστικά σε όρους γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας.

Άμεση συνέπεια του προαναφερθέντος, ήταν η διαφαινόμενη ανάγκη απομάκρυνσης και αντικατάστασης ορισμένων εκ των εργαζομένων της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, σαν μέρος των αναγκαίων δράσεων εξορθολογισμού της υφιστάμενης νέας οργανωσιακής δομής.

Για την εκπλήρωση του παραπάνω σκοπού, επιλέγηκαν προς απομάκρυνση εργαζόμενοι ηλικιακά κοντά στο νόμιμο όριο απομάκρυνσης. Ως πολιτική παρακίνησης προς αυτήν την κατεύθυνση, επελέγη η παροχή υψηλών χρηματικών κινήτρων. Κατά την πραγματοποίηση της παραπάνω διαδικασίας, οι αντιδράσεις και οι συγκρούσεις διατηρήθηκαν σε ένα ελάχιστο, καθώς τα κίνητρα που παρέχονταν για αποχώρηση, ήταν ιδιαίτερα ελκυστικά, συνοδευόμενα κατά περίπτωση από ειδικές συμβουλευτικές υπηρεσίες και παρεμβάσεις παρόμοιου χαρακτήρα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Η επιτυχής ολοκλήρωση της υπό εξέταση αλλαγής, ολοκληρώθηκε με την πρόσληψη 20 ατόμων από την Sara Lee στην ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, και η ενσωμάτωσή τους στα τμήματα του Marketing και των πωλήσεων. Εντούτοις όμως, η εμπειρία έχει δείξει ότι εξαιρετικά αποδοτικοί εργαζόμενοι, ευρισκόμενοι σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον, δεν είναι πάντοτε απαραίτητο ότι θα αποδώσουν το ίδιο καλά σε ένα νέο αντίστοιχο περιβάλλον.

Προκειμένου να αποφευχθεί η παραπάνω πραγματικότητα, που η εμπειρία επιβεβαιώνει, επιστρατεύτηκαν οι παρακινητικές δυνάμεις ενίσχυσης συνοχής ομάδων. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στα προαναφερθέντα τμήματα, υπό την Sara Lee, διατηρήθηκαν στους ίδιους

ομαδικούς ιστούς. Παράλληλα, ενισχύθηκε η συνοχή τους, εξαιτίας της διαφαινόμενης ένταξης της ομάδας τους πλέον σε ένα νέο οργανωσιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, η ενίσχυση της φυσικής ενοποίησής τους στο νέο οργανωσιακό πλαίσιο, έδρασε σαν πρόσθετη παρακινήτική δύναμη, με αποτέλεσμα η απόδοση των εν λόγω στελεχών να διατηρείται σε εφάμιλλα των προηγούμενων επίπεδα, εντός του οργανωσιακού πλαισίου της Unilever. Επίσης, η αντιμετώπισή τους σε όρους ανταμοιβής και αναγνώρισης, εργασιακής ενδυνάμωσης και περιεχομένου εργασίας, σε συνθήκες αντίστοιχες ή και καλύτερες από αυτές που παρατηρούνταν εντός της Sara Lee, συνέβαλαν προς τον παραπάνω σκοπό.

Επομένως, παρατηρούμε και σε αυτήν την περίπτωση την σημασία της παρακίνησης και αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα, για την επιτυχή πραγματοποίηση μίας ιδιαίτερα σημαντικής αλλαγής για τη ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas.

3.4.3 Οργανωτικές Αλλαγές για Έλεγχο Κόστους

Άμεση απόρροια της γενικότερης σημερινής οικονομικής πραγματικότητας είναι για τις σημερινές επιχειρήσεις η διαφαινόμενη ανάγκη συμπίεσης κόστους με συνακόλουθη αύξηση περιθωρίου κέρδους. Η παραπάνω πραγματικότητα δεν θα ήταν δυνατόν να αφήσει ανεπηρέαστη ακόμα και μία εταιρεία όπως υπό εξέταση εταιρεία. Σαν αποτέλεσμα, οδηγήθηκε στο να δρομολογήσει δύο συσχετιζόμενες οργανωσιακές αλλαγές, συγκεκριμένα την εισαγωγή τεχνολογιών τηλεδιάσκεψης και μείωσης των ταξιδιών των εργαζομένων κατά 70%, και τη μετακίνηση των γραφείων της εταιρείας από την περιοχή του Αμαρουσίου στην περιοχή της Κηφισιάς. Κάθε μία από τις παραπάνω αλλαγές πραγματοποιήθηκε μαζί και διαμέσου του ανθρώπινου παράγοντα και της παρακίνησής του όπως θα παρουσιασθεί σε αυτήν την ενότητα.

Στην βάση του ότι οργανωτικά η διαδικασία του σχεδιασμού των αλλαγών και των συσχετιζόμενων μηχανισμών παρακίνησης για την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas ακολουθεί μία δενδροειδή ιεραρχική δομή, κρίθηκε απαραίτητο λόγω του πολυεθνικού χαρακτήρα του οργανισμού, να εφαρμοσθεί η τεχνολογία της τηλεδιάσκεψης.

Πριν την εφαρμογή της παραπάνω τεχνολογίας, η συνήθης πρακτική για την εταιρεία ήταν η διενέργεια τοπικών meetings στα οποία έπρεπε όλοι οι εμπλεκόμενοι με το θέμα να παρίστανται. Επιπρόσθετα, περίπου 70,000 εργαζόμενοι για τον όμιλο Unilever ανά τον κόσμο συμμετέχουν σε θέματα αξιολόγησης καθώς και κατά περίπτωση σε ζητήματα λήψης αποφάσεων. Γίνεται επομένως άμεσα αντιληπτό, ότι ενώ η παραπάνω μαζική συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση της εταιρείας, από μόνη της αποτελεί μία τεράστια παρακινητική δύναμη, αποτελεί ταυτόχρονα και ένα ιδιαίτερα δυσχερή τρόπο εταιρικής διακυβέρνησης.

Στο πλαίσιο επομένως εκσυγχρονισμού των δομών της Unilever σε παγκόσμιο επίπεδο, η ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, τόσο ως οργανικό μέρος της Unilever όσο και στο πλαίσιο της απαιτούμενης συμπίεσης κόστους, οδηγήθηκε στην εφαρμογή πρακτικών teleconference και στην εγκατάσταση της συσχετιζόμενης με αυτές τεχνολογίας.

Επομένως και σε αυτήν την περίπτωση έχουμε ένα ζήτημα στρατηγικής σημασίας αλλαγής, η εφαρμογή της οποίας πραγματοποιήθηκε διαμέσου και με την συνεργασία του κατάλληλα παρακινούμενου προς αυτήν την κατεύθυνση ανθρωπίνου παράγοντα.

Συγκεκριμένα, η εγκατάσταση οποιασδήποτε νέας τεχνολογίας συνοδεύεται από ζητήματα εκμάθησης και εκπαίδευσης, που ενίοτε μπορεί να μεταφραστούν ως παράγοντες πρόσθετης αβεβαιότητας από πλευράς εργαζομένων. Δεδομένης όμως της διεθνούς εμπειρίας της Unilever στα παραπάνω ζητήματα, η εφαρμογή αυτών των αλλαγών πραγματοποιήθηκε με ρυθμό τουλάχιστον ίσο με τον ρυθμό εκμάθησης των θιγόμενων από την αλλαγή εργαζομένων.

Παράλληλα, η αντιλαμβανόμενη από πλευράς εργαζομένων, περαιτέρω συμμετοχή στην διοίκηση και τον σχεδιασμό των αντίστοιχων αλλαγών και κατά συνέπεια η αναβάθμιση της επικοινωνίας σε όλα τα κανάλια (τυπικά ή άτυπα) και προς όλες τις κατευθύνσεις (οριζόντια ή κάθετη), έδρασε καταλυτικά για την παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα για την εφαρμογή και υιοθέτηση της εν λόγω αλλαγής.

Επιπρόσθετες θετικές επιπτώσεις από την αναβάθμιση των μεθόδων επικοινωνίας των εργαζομένων στο οργανωσιακό πλαίσιο, ήταν οι παρακινητικές δυνάμεις συσχετιζόμενες με την ικανοποίηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από τον χώρο εργασίας τους, καθώς οι καθημερινές τους δραστηριότητες έγιναν εξαιρετικά απλούστερες.

Η απλούστευση του περιεχομένου εργασίας των εργαζομένων, έγκειτο στο ότι είναι πολιτική της Unilever να αποτρέπει τους εργαζόμενους να δρουν αυτοβούλως σε ότι αφορά το περιεχόμενο της καθημερινής τους εργασίας. Αντί αυτού, προβλέπεται βάσει κανονισμού η άμεση επικοινωνία της οποιασδήποτε επιθυμητής παρέμβασης από τον εργαζόμενο στον άμεσα προϊστάμενο του. Από την μία πλευρά η πολιτική αυτή ενδέχεται να περιορίζει την ελευθερία του εργαζομένου, όμως αυτό το δυνητικά αρνητικό αποτέλεσμα επί της εργασιακής ικανοποίησης μετριάστηκε μέσα από την εγκατάσταση των τεχνολογιών τηλεδιάσκεψης. Μέσω αυτών, ο κάθε εργαζόμενος πλέον είχε την δυνατότητα άμεσα και προσωπικά να επικοινωνεί με τον άμεσα προϊστάμενο του για οποιοδήποτε συσχετιζόμενο ζήτημα.

Κατά συνέπεια, γίνεται αντιληπτό ότι στην συγκεκριμένη περίπτωση το περιεχόμενο της αλλαγής, αυτής καθ' εαυτής, ήταν αυτό που ελαχιστοποίησε την οποιαδήποτε αντίδραση ή σύγκρουση συσχετιζόμενη με την αλλαγή, αλλά και αυτό το οποίο παρακίνησε τους εργαζομένους προς της επιτυχή εφαρμογή της. Αξίζει στο σημείο αυτό να σημειωθεί, ότι η εφαρμογή της προαναφερθείσας τεχνολογίας, χρονικά συνέπεσε με την επιβράβευση της εταιρείας ως “Best Workplace for 2013”. Στην βάση του ότι οι εργαζόμενοι ήσαν κριτές και συμμετέχοντες για την εταιρεία στον εν λόγω διαγωνισμό και ότι αυτοβούλως συμμετείχαν για λογαριασμό της εταιρείας, αναδεικνύει την επίδραση της εν λόγω αλλαγής επί της παρακίνησης των εργαζομένων. Εκτός του παραπάνω οφέλους για τον οργανισμό, επετεύχθη και σημαντική συμπίεση του συσχετιζόμενου κόστους με την διαδικασία μετακίνησης του προσωπικού και επικοινωνίας, που απετέλεσε και το έρεισμα για την εφαρμογή της υπό εξέτασης αλλαγής.

Σε συνάρτηση πάντοτε με την επιδιωκόμενη συμπίεση κόστους, μία σχετική αλλαγή η οποία εφαρμόστηκε από την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas ήταν η απόφαση για συμπίεση των ταξιδιών του προσωπικού κατά 70%. Η συγκεκριμένη αλλαγή πραγματοποιήθηκε με παράλληλη επαρκή ενημέρωση του προσωπικού και με παρουσίαση όλων των θετικών επιδράσεων αυτής επί των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Η αντιλαμβανόμενη εκ του παραπάνω γεγονός, από πλευράς εργαζομένων, περαιτέρω συμμετοχή τους στην διοίκηση του οργανισμού, έδρασε καταλυτικά για την παρακίνηση των εργαζομένων σχετικά με την προαναφερθείσα αλλαγή. Κατά συνέπεια, οι συνοδευόμενες αρνητικές επιδράσεις της αλλαγής σε όρους αντίστασης ή σύγκρουσης, τελικά εξαλείφθηκαν μέσα από την επαρκή

παρακίνηση των εργαζομένων, εκπορευόμενης από την εργασιακή ικανοποίηση που αποκόμισαν λόγω της συμμετοχής τους στην διαχείριση και διοίκηση του οργανισμού.

Σε ότι αφορά την υπό πραγματοποίηση αλλαγή για την μεταφορά των κεντρικών γραφείων της εταιρείας στην Κηφισιά, οι εργαζόμενοι παρακινήθηκαν προς την επιτυχή εφαρμογή αυτής μέσα από την επάρκεια της επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, παρουσιάσθηκαν στους εργαζομένους όλα τα θετικά αποτελέσματα συσχετιζόμενα με αυτήν την αλλαγή σε όρους κόστους, ως απόρροια πράσινης τεχνολογίας την οποία τα νέα γραφεία υιοθετούν. Παράλληλα, η στρατηγικής σημασίας θέση χωροταξικά της περιοχής της Κηφισιάς έγινε αντιληπτή από τους εργαζόμενους, καθότι χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη περισσότερων μέσων μεταφοράς κοντά στα νέα γραφεία (τέρμα ΗΣΑΠ και λεωφορείων) και εγγύτητα συμπληρωματικών με την δράση της εταιρείας υπηρεσιών. Γενικότερη στρατηγική της εταιρείας είναι η μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος και στο πλαίσιο αυτά η εταιρεία υιοθετεί στα υπό κατασκευή νέα της κτίρια πράσινη τεχνολογία. Για την κατανόηση και στήριξη από πλευράς των εργαζομένων των εκάστοτε ενεργειών της εταιρείας, σημαντικό είναι η εταιρεία να μένει σταθερή στις θέσεις της και σε κάθε ευκαιρία να αποδεικνύει ότι τις υπηρετεί, αυξάνοντας έτσι την αξιοπιστία της στους εργαζομένους της και κάνοντας κατανοητή την ανάγκη για αλλαγή.

Στα παραπάνω πλαίσια, η κύρια παρακινήτική δύναμη που έδρασε εγγυητικά προς την ομαλή υιοθέτηση της υπό πραγματοποίηση αυτής αλλαγής, είναι η εξαιρετική επίδοση της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas σε όρους employee engagement. Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία, νοιώθουν τόσο ταυτισμένοι με αυτήν, όπως υπογραμμίσθηκε από τον HR Manager, ώστε αντιλαμβάνονται ότι οποιοδήποτε θετικό αποτέλεσμα για τον οργανισμό έχει άμεσο αντίκτυπο για τους ίδιους και την σταθερότητα του εργασιακού περιβάλλοντος την οποία προσφέρει. Ως εκ τούτου, η συσχετιζόμενη με την υπό ανάλυση θετική επίδραση μείωσης του κόστους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, πολύ σύντομα εναγκαλίστηκε από τους εργαζομένους ως κάτι το θετικό και κατά συνέπεια παρακινούνται για την ομαλή πραγματοποίηση και υιοθέτηση αυτής.

Συμπερασματικά, κοινός τόπος όλων των προαναφερθέντων αλλαγών ήταν η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχή υιοθέτηση και εφαρμογή τους. Για την Unilever επομένως, διαφαίνεται ο χαρακτήρας κλειδί που λαμβάνει ο ανθρώπινος παράγοντας σχετικά με την επιτυχή εφαρμογή και υιοθέτηση της οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής,

ανεξάρτητα από την κλίμακα της. Standard practices για την επιτυχή εφαρμογή οποιασδήποτε αλλαγής, όπως εξήγησε ο HR Manager του οργανισμού, είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η δίκαιη ανταμοιβή και αναγνώριση καθώς και η ενδυνάμωση και επαρκής επικοινωνία και συμμετοχή των εργαζομένων.

3.4.4 Η Απομάκρυνση Από τον Κλάδο των Ελαίων

Στην βάση του ότι η ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas αποτελεί οργανικό τμήμα της Unilever σε παγκόσμιο επίπεδο, οι όποιες πολιτικές αποφασίζονται σε κεντρικό επίπεδο, αποτελούν σχέδιο δράσης για την πρώτη. Ένα παράδειγμα μίας τέτοιας περίπτωσης ήταν η απαιτούμενη αποχώρηση της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas από τον κλάδο των ελαίων. Ταυτόχρονα το προαναφερθέν παράδειγμα απετέλεσε και μία περίπτωση λιγότερο επιτυχημένης αλλαγής, ως απόρροια των αρνητικών επιδράσεων τις οποίες συνεπάγεται μία μεγάλη αλλαγή για οποιοδήποτε οργανωσιακό πλαίσιο.

Συγκεκριμένα το 2011, η οδηγία της Unilever για την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas ήταν η αποχώρησή της από τον κλάδο των ελαίων και σπορέλαιων. Δεδομένης της ιστορίας της εταιρείας στα προϊόντα των ελαίων και των λαδιών, της παράδοσης και της συνεπαγόμενης παγιωμένης εργασιακής κουλτούρας των εργαζομένων σχετικής με τα προϊόντα αυτά, η αντίδραση των εργαζομένων στην παραπάνω οργανωσιακή αλλαγή, ήταν άμεση.

Στο παραπάνω πλαίσιο, εργαζόμενοι αποχωρούν με εθελούσιες εξόδους, ως αποτέλεσμα μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης και απογοήτευσης. Εξαιρετικά ενδιαφέρον για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας, κρίνεται το γεγονός ότι οι διαφαινόμενες συγκρούσεις με τον εργατικό δυναμικό, συσχετιζόμενες με την υπό ανάλυση αλλαγή, ήταν ένας από τους λόγους που τελικά επηρέασαν το τελικό της αποτέλεσμα. Τόσο η ένταση αυτών, όσο και η χροιά τους, ήταν τελικά παράγοντες ανασταλτικοί για την επιτυχή εφαρμογή μίας προδιαγεγραμμένης σε κεντρικό επίπεδο πολιτικής και συνεπαγόμενης οργανωσιακής αλλαγής.

Η παραπάνω απόφαση για την υπό ανάλυση αλλαγή είχε πραγματοποιηθεί ήδη σε ένα κεντρικό επίπεδο λήψης αποφάσεων και έπρεπε να εφαρμοστεί. Για την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η παραπάνω αλλαγή, απαιτείτο μετακίνηση προσωπικού σε ένα νέο τμήμα για την επάνδρωση των προϊόντων των ελαίων, και εν συνεχεία πώλησή του.

Αποτέλεσμα της προαναφερθείσας διαδικασίας, ήταν ότι ενώ ο υποψήφιος για την αγορά του εν λόγω τμήματος είχε ήδη βρεθεί, και σε παραλληλισμό με την προσχεδιασμένη πολιτική της Unilever σε κεντρικό επίπεδο, η εξαγορά δεν πραγματοποιήθηκε. Αυτό ήταν απόρροια παραγόντων όπως η διευρυμένη αντίσταση στην αλλαγή και των συγκρούσεων, ως αποτέλεσμα της ιστορίας, φιλοσοφίας και κουλτούρας, που έως τότε χαρακτήριζε την εταιρεία, καθώς και η μη εύρεση του κατάλληλου τιμήματος για την πραγματοποίηση της εν λόγω αλλαγής. Το μακροσκελές παρελθόν συνεργασίας της Unilever με την ΕΛΑΪΣ, είχε ως αποτέλεσμα η εταιρική ταυτότητα του οργανισμού να είναι στενά συνυφασμένη με τα προϊόντα των ελαίων. Αποτέλεσμα ήταν οι διευρυμένες εντάσεις και αντιδράσεις λόγω του προαναφερθέντος γεγονότος και υπό το φώς της επικείμενης προαναφερθείσας αλλαγής. Η ένταση των συγκρούσεων με τους εργαζομένους ήταν ένας ανασταλτικός παράγοντας για την επιτυχία της υπό ανάλυση αλλαγής καθώς και παράγοντες συσχετιζόμενοι με αντίσταση στην αλλαγή, οι οποίοι αποδείχθηκαν ανυπέρβλητοι.

Κατά συνέπεια, το μετακινηθέν έως τότε προσωπικό, έπρεπε και πάλι να επανέλθει στους κόλπους της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas , και να επανενταχθεί σ' αυτήν.

Επομένως, το υπό ανάλυση παράδειγμα, επιβεβαιώνει το γεγονός ότι η ανεπαρκής παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα σχετικά με την επίτευξη της αλλαγής, εκδηλούμενης ως αντίσταση και σύγκρουση, είχε τελικά σαν αποτέλεσμα και την αποτυχία της. Παράλληλα, το παρόν αποτελεί και εμπειρικό γεγονός που επιβεβαιώνει ότι υψηλά επίπεδα σφοδρών συγκρούσεων μπορεί τελικά να απειλήσει την επιτυχή εφαρμογή οποιασδήποτε αλλαγής και τελικά να χαρακτηρισθούν ως αντιπαραγωγικά υπό αυτήν την έννοια.

3.5 Η Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, για την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas ακρογωνιαίος λίθος για την επιτυχή εφαρμογή οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής είναι η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα. Για την αποτελεσματική απόδοση του οργανισμού, ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ως μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές για την επιτυχή πορεία της εταιρείας, καθώς και για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της.

Για την αύξηση της απόδοσής του χρησιμοποιούνται μέθοδοι για την παρακίνησή του. Η ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, αποτελώντας μέρος του παγκόσμιου ομίλου Unilever, χρησιμοποιεί τις πρακτικές και τις μεθόδους εκείνες παρακινήσεως του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αποτελούν κοινό τόπο για τις επιχειρήσεις που εντάσσονται στον όμιλο αυτόν. Συγκεκριμένα, αποδίδει βαρύνουσα σημασία στον υψηλό βαθμό ταύτισης των εργαζομένων της με τα συμφέροντα του οργανισμού, γεγονός το οποίο περαιτέρω ενισχύεται από τις πρακτικές παρακίνησης της οποίες εφαρμόζει. Εξαιρετικά ενδιαφέρον κρίνεται το γεγονός ότι ένας από τους κύριους δείκτες απόδοσης και επίδοσης στο οργανωσιακό πλαίσιο της Unilever, σε όρους παρακίνησης των εργαζομένων, είναι ο βαθμός ταύτισής τους με τον οργανισμό.

Επιπρόσθετα, τόσο ο προσεκτικός σχεδιασμός της πολιτικής παρακίνησης των εργαζομένων όσο και η εφαρμογή της, στο πλαίσιο του υπό ανάλυση οργανισμού, δημιουργεί σωρευτικά πρόσθετα οφέλη επί της εξατομικευμένης παρακίνησης των εργαζομένων. Ο κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζεται από την εταιρεία ως ξεχωριστό άτομο που επιτελεί συγκεκριμένους στόχους στο εργασιακό του περιβάλλον, μέσω της ποικιλίας ταλέντων που διαθέτει. Η εταιρεία καλείται να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων της. Προς την κατεύθυνση αυτή, στην ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas χρησιμοποιείται ένα σύνολο παραγόντων, όπως τα χρηματικά κίνητρα, η αναγνώριση, το ουσιαστικό περιεχόμενο της εργασίας, για την παρακίνηση των εργαζομένων της.

Πιο συγκεκριμένα, οι πολιτικές ανταμοιβής και αναγνώρισης που εφαρμόζονται σε συνδυασμό με εργασιακή ενδυνάμωση, έχουν πρόσθετες θετικές επιδράσεις στην εργασιακή ικανοποίηση από πλευράς εργαζομένων. Το τελευταίο αυτό αποτέλεσμα, ως επίδραση των

επιμέρους πρακτικών παρακίνησης, είναι αυτό το οποίο αυτούσιο παρακινεί τους εργαζόμενους προς την αποδοχή της οποιασδήποτε αλλαγής, στο πλαίσιο των επιχειρήσεων.

Κατά συνέπεια, γίνεται αντιληπτό ότι προτεραιότητα της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas για την εφαρμογή της οποιασδήποτε αλλαγής εντός της εταιρείας, είναι η αποδοχή της από τους εργαζομένους και η αντίληψή της ως κάτι το θετικό τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό. Ο υψηλός βαθμός ταύτισης που χαρακτηρίζει τους εργαζομένους επιδρά σε μεγάλο βαθμό προς την παραπάνω κατεύθυνση. Επομένως, η επάρκεια της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους εργαζομένους δρα καταλυτικά για την επιτυχή εφαρμογή της οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής για την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, με τον ανθρώπινο παράγοντα και την παρακίνησή του να αποτελούν πρωταγωνιστές της οποιασδήποτε αλλαγής.

Στις επόμενες υποενότητες που ακολουθούν, περιγράφονται οι μέθοδοι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού που εντάσσεται στους κόλπους της υπό μελέτη εταιρείας.

3.5.1 Επένδυση στη Μάθηση και Ανάπτυξη Ηγετικών Στελεχών

Η ανάπτυξη των εργαζομένων δεν θα μπορούσε να μην αποτελεί προτεραιότητα για τον όμιλο Unilever, και συνακόλουθα για την εταιρεία ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas. Η εκπαίδευσή τους θεωρείται παράγοντας για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους και συνακόλουθα την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας στο σύνολο των δραστηριοτήτων της.

Με την επένδυση στη μάθηση, ο εργαζόμενος είναι ικανότερος να αντιλαμβάνεται και να επεξεργάζεται το εργασιακό του αντικείμενο. Αποκτάει τον έλεγχο εκείνον στο εργασιακό του περιβάλλον, που του επιτρέπει την εργασιακή του ενδυνάμωση αλλά και συνακόλουθα την εργασιακή του ικανοποίηση. Η πρακτική που ακολουθείται από την υπό εξέταση εταιρεία για την επένδυση στη μάθηση περιγράφεται ακολούθως.

Για την ικανοποίηση των μαθησιακών αναγκών, μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης πραγματοποιείται μέσω συστήματος μάθησης εξ αποστάσεως με τη βοήθεια των υπηρεσιών του διαδικτύου και ειδικών ατομικών κωδικών πρόσβασης, που απαιτούνται με σκοπό την πραγματοποίηση στοχευόμενων προγραμμάτων κατάρτισης.

Στις αρχές του 2011 χρησιμοποιήθηκε ένα νέο πρόγραμμα μάθησης, το οποίο συγκεντρώνει όλες τις σημαντικές λειτουργίες της εταιρείας για την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και την υιοθέτηση κοινών διαδικασιών και προτύπων μάθησης.

Η ανάπτυξη κι εκπαίδευση των εργαζομένων στη Unilever αναπτύσσεται σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες και αφορούν όλο εκείνο το φάσμα εκπαιδευτικών αναγκών κάθε επαγγελματία. Η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων των εργαζομένων σε κάθε επίπεδο διαχείρισης αποτελεί προτεραιότητα. Οι ηγέτες είναι εκείνοι οι οποίοι μοιραζόμενοι κοινές αξίες με την εταιρεία, θα αποτελέσουν παράγοντες σημαντικών επιτυχιών σε αυτή.

Ήδη από το 2010 έγινε η εισαγωγή ενός προγράμματος ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών το οποίο συμβαδίζει με το όραμα της εταιρείας και ονομάζεται Learning Management System (LMS).

Πολλοί είναι εκείνοι οι οποίοι έχουν ήδη συμμετάσχει στο πρόγραμμα αυτό με θετικά αποτελέσματα. Το πρόγραμμα αυτό διεξάγεται με την ενεργό συμμετοχή των CEO καθώς και άλλων μελών του προγράμματος και με τη συμβολή ακαδημαϊκών από το Harvard Business School. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία του προγράμματος οδήγησε στην χρήση του από το Harvard Business School, ως πρότυπο για το MBA πρόγραμμα σποδών του πανεπιστημίου.

Το εκπαιδευτικό υλικό χωρίζεται σε θεματικές ενότητες, που αφορούν την ανάπτυξη γενικών, εξειδικευμένων και τέλος ηγετικών δεξιοτήτων.

Οι γενικές θεματικές ενότητες περιλαμβάνουν μαθήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, εκτέλεση πλάνου κι εστίαση στο αποτέλεσμα, θέματα προγραμματισμού και διαχείρισης αλλαγών κ.α. Οι εξειδικευμένες θεματικές ενότητες περιλαμβάνουν ειδικό υλικό για τη σε βάθος επαγγελματική ενημέρωση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ανάλογα με το τμήμα της εταιρείας στο οποίο ανήκουν. Για την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων προσφέρονται στα στελέχη 11 εξειδικευμένα σεμινάρια σε διευθυντικό προσωπικό που έχει κριθεί ικανό για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών.

Τα μαθήματα μπορεί να πραγματοποιηθούν είτε ως e- και web based courses, όπου ο εργαζόμενος είτε μπορεί να μελετήσει το υλικό των μαθημάτων ηλεκτρονικά στον

υπολογιστή του, είτε να το παρακολουθήσει με τη μορφή live meeting. Επίσης, η εκπαίδευση μπορεί να γίνει σε ομάδες με εξωτερικό εκπαιδευτή.

Κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα αξιολογείται από τους συμμετέχοντες και τα αποτελέσματα αυτά χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των διαδικασιών και του παρεχόμενου υλικού μαθήσεως. Επομένως, η γνώμη των συμμετεχόντων του εκπαιδευτικού αυτού προγράμματος θεωρείται σημαντική και χρησιμοποιείται για την περαιτέρω ανάπτυξη της περιγραφόμενης διαδικασίας και του περιεχομένου της.

3.5.2 Συμμετοχή Εργαζομένων

Σημαντική είναι η κατανόηση της αποστολής της εταιρείας από τους εργαζομένους, η εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων και η κατανόηση του ρόλου που επιτελούν. Προς τη κατεύθυνση αυτή καταβάλλονται σημαντικές προσπάθειες, όπως η συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών από το ανθρώπινο δυναμικό για τυχόν αλλαγές που θεωρούν σημαντικό να γίνουν και αποτελεί κύριο μέλημα της εταιρείας.

Σημαντική στρατηγική για συγκέντρωση πληροφοριών, αποτελεί η διεξαγωγή του Global People Survey (GPS) ανά δύο χρόνια, στο οποίο συμμετέχουν εργαζόμενοι του ομίλου Unilever, επομένως και εργαζόμενοι της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas. Τα ευρήματα που συγκεντρώνονται δείχνουν τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων της διοίκησης. Παράλληλα συγκεντρώνονται οι πληροφορίες εκείνες στις οποίες θα βασιστεί η εταιρεία για να πραγματοποιήσει αλλαγές, όπου κριθεί ότι είναι απαραίτητο, για την ομαλή και αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας. Επομένως, λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των εργαζομένων, σε όποια ιεραρχική βαθμίδα κι αν ανήκουν για την διαμόρφωση των πολιτικών και στρατηγικών της στόχων. Για τη συμμετοχή των εργαζομένων, κρίνεται σημαντική η εναρμόνιση τους με τις αξίες και το όραμα της εταιρείας.

Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι η συμμετοχή των εργαζομένων της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas στο διαγωνισμό Best Workplaces Hellas ήταν υψηλή, ενώ δεν ήταν υποχρεωτική. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε για το Great Place to Work Institute Hellas και ανέδειξε την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas ως το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το 2012 στην κατηγορία εταιρειών με πάνω από 250 εργαζομένους. Μέσα από τη συμμετοχή των

εργαζομένων της εταιρείας στον παραπάνω διαγωνισμό, αναδεικνύεται το αίσθημα ευθύνης απέναντι σε αυτήν, η εργασιακή τους ικανοποίηση καθώς επίσης ότι οι πρακτικές και οι μέθοδοι αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας έχουν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

3.5.3 Ανταμοιβή και Αναγνώριση

Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στην ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, η ανταμοιβή και η αναγνώριση των εργαζομένων χρησιμοποιείται κατά κόρων για την παρακίνησή τους με στόχο την πραγματοποίηση εκείνων των συγκεκριμένων σκοπών που έχουν τεθεί από την εταιρεία.

Παραδοσιακά τα προγράμματα ανταμοιβής και αναγνώρισης δίνονται στους εργαζομένους της επιχείρησης για την υψηλή απόδοσή τους στο εργασιακό τους αντικείμενο. Τα συστήματα αμοιβών αποτελούν βασικό εσωτερικό μηχανισμό μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι μεμονωμένα ο κάθε ένας ή ως ομάδα ατόμων, κατευθύνονται προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας.

Σύμφωνα με την προηγούμενη ανάλυση, έγινε αντιληπτό, ότι για την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, ο ανθρώπινος παράγοντας και οι εξατομικευμένες του ανάγκες αποτελούν προτεραιότητα σε οποιαδήποτε διαδικασία πραγματοποίησης αλλαγών. Στο παραπάνω πλαίσιο, βαρύνουσα σημασία αποδίδεται -όπως υπογραμμίσθηκε σύμφωνα με την προηγηθείσα μελέτη περίπτωσης της διοίκησης αλλαγών της εταιρείας- στα συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα και σε ότι αφορά τα χρηματικά κίνητρα, η πολιτική της υπό μελέτη εταιρείας, είναι η απόδοση bonus στους εργαζομένους ομαδικά και ανά τμήμα, όταν και αν οι τεθέντες στόχοι έχουν επιτευχθεί. Επιπρόσθετα, η παραπάνω υλική ανταμοιβή στους εργαζομένους ποικίλει ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία οι αποδέκτες της ανήκουν. Κατά συνέπεια, η υλική παροχή η οποία συνοδεύει την επίτευξη στόχων για τα ανώτερα στελέχη, βρίσκεται περί το 15% πριμ, επί των μισθολογικών τους απολαβών.

Σε παραλληλισμό με την παγκόσμια πρακτική της Unilever σε ζητήματα αναγνώρισης του ανθρώπινου παράγοντα, που επιτυγχάνει να διακρίνει εαυτόν κατά έναν υποδειγματικό

τρόπο, κινούνται και οι πρακτικές της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas. Συγκεκριμένα, παρατηρείται η εγκαθίδρυση βραβείων τα οποία ο πρόεδρος προσωπικά αποδίδει στους εν λόγω εργαζομένους, η παροχή αναμνηστικής πλακέτας και η αναγραφή του ονόματος και ιδιότητας του εργαζομένου σε περίοπτη θέση, προκειμένου να λειτουργεί ως υπόδειγμα για όλους του τους συναδέλφους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παραπάνω πρακτική έχει εντοπισθεί ως παρακινήτική και κατά το πλαίσιο εφαρμογής ή σχεδιασμού αλλαγών, καθότι η ταύτιση με διακριθέντες εργαζόμενους παρακινεί τους συναδέλφους τους σε υπέρτερη εργασιακή προσπάθεια. Επομένως, σε ένα πλαίσιο εφαρμογής αλλαγών, άρτια καταρτισμένες δομές ανταμοιβής και αναγνώρισης της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, αποτελούν έναν από τους κυριότερους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων, προς την επιτυχή εφαρμογή τους.

3.6 Ανακεφαλαίωση

Όπως έγινε αντιληπτό από την προηγηθείσα μελέτη περίπτωσης, ο ανθρώπινος παράγοντας, σε επιβεβαίωση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της παρούσας εργασίας, αποτελεί καίριας σημασίας παράγοντα για την αποτελεσματική διοίκηση οποιασδήποτε αλλαγής.

Τόσο ζητήματα αποδοχής του περιεχομένου της αλλαγής όσο και θέματα υιοθέτησης, εφαρμογής, αντίδρασης και αναδυόμενων συγκρούσεων σχετικών με αυτή, αποτελούν παράγοντες που η εμπειρία αναδεικνύει ως καταλυτικής σημασίας για την αποτελεσματική διοίκηση της αλλαγής. Υπό το παραπάνω πρίσμα, όλες οι συσχετιζόμενες με τις παραπάνω διαστάσεις πρακτικές τις παρακίνησης, αποτελούν κατά συνέπεια τον ακρογωνιαίο λίθο, οποιασδήποτε διαδικασίας αλλαγής.

Συγκεκριμένα, η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα, όπως παρουσιάστηκε στην προαναφερθείσα μελέτη περίπτωσης, αποτελεί κοινό τόπο διαχείρισης οποιασδήποτε αλλαγής σε μία επιχείρηση. Στην εταιρεία ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas εξετάστηκαν πέντε περιπτώσεις αλλαγών τις οποίες η εταιρεία πραγματοποίησε τα τελευταία χρόνια. Περιπτώσεις εξαγορών και στρατηγικές αλλαγής με σκοπό τη μείωση κόστους επετεύχθησαν με επιτυχία. Σύμφωνα με τις συνεντεύξεις οι οποίες πραγματοποιήθηκαν με στελέχη της εταιρείας, σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή και διατήρηση των αλλαγών

αυτών, αποτέλεσε η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα. Κύριο χαρακτηριστικό και γνώμονας της οποιασδήποτε εφαρμογής και διοίκησης της αλλαγής στο οργανωσιακό πλαίσιο της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, αποτελεί η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε αντιδιαστολή με τα παραπάνω, όπως αναδείχθηκε από την παραπάνω μελέτη περίπτωσης, μία από τις αιτίες που οδήγησαν σε ανεπιτυχή εφαρμογή μίας στρατηγικής αλλαγής για την αποδόμηση τμήματος της εταιρείας, αναδείχθηκε η ανεπαρκής παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα προς την παραπάνω κατεύθυνση.

Συμπερασματικά, κατά τα ευρήματα της παραπάνω μελέτης περίπτωσης, αναδύεται μία εξαιρετικά ενδιαφέρουσα περιοχή μελλοντικής έρευνας, που απαντά στην μελέτη της παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσον επιτυχούς υιοθέτησης και εφαρμογής οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά τα ευρήματα από την συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναδείξει τις διασυνδέσεις που παρατηρήθηκαν μεταξύ της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της μελέτης περίπτωσης που εκπονήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Προς την παραπάνω κατεύθυνση θα υπογραμμισθούν όλοι εκείνοι οι πιθανοί συσχετισμοί της θεωρίας, που η εμπειρία επιβεβαίωσε κατά την πραγματοποίηση της μελέτης περίπτωσης. Σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσης διπλωματικής εργασίας θα αναπτυχθούν και οι συσχετιζόμενες με τις προαναφερθείσες διασυνδέσεις, προτάσεις μελλοντικής έρευνας.

4.2. Διοίκηση Αλλαγών, Αντίσταση και ο Ανθρώπινος Παράγοντας

Σε επιβεβαίωση της διεθνούς βιβλιογραφίας, όπως παρουσιάσθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, μέσα από την μελέτη περίπτωσης πράγματι αναδείχθηκαν ισχυροί συσχετισμοί μεταξύ της οποιασδήποτε αλλαγής (στο πλαίσιο της υπό μελέτη εταιρείας) και της ενδεχόμενης αντίστασης σε αυτή από πλευράς του ανθρώπινου παράγοντα. Κατ' επέκταση, διαφαίνεται ο καίριος σημασίας ρόλος των μηχανισμών παρακίνησης, ως εγγυήτριας δύναμης της ομαλούς μετάβασης.

Συγκεκριμένα, κατά τα προηγούμενα κεφάλαια τόσο το περιεχόμενο όσο και οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εφαρμογής της οποιασδήποτε αλλαγής εντοπίσθηκαν ως παράγοντες συσχετιζόμενοι με το μέτρο και την κατεύθυνση της αντίδρασης ή αντίστασης στην αλλαγή. Η έλλειψη της επικοινωνίας σχετικά με το περιεχόμενο της αλλαγής και το κατά πόσο αυτή γίνεται αντιληπτή ως απαραίτητη για τον εκάστοτε οργανισμό από πλευράς εργαζομένων, αποτελεί έναν από τους παράγοντες που δυνητικά μπορούν να οδηγήσουν σε αντίδραση και αντίσταση στην αλλαγή.

Όπως έδειξε η μελέτη περίπτωσης, κατά την εφαρμογή της μεγάλης κλίμακας αλλαγής των εξαγορών τόσο στην περίπτωση της Sara Lee όσο και στην περίπτωση της εξαγοράς της Knorr, οι μηχανισμοί της παρακίνησης ήταν εκείνοι που τελικά εγγυήθηκαν την επιτυχή μετάβαση προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα και κατά την περίπτωση της Sara Lee, η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω παροχής ομαδικών κινήτρων είχε σαν αποτέλεσμα την επιτυχή ενσωμάτωση της ομάδας Marketing στους κόλπους της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η αναγκαία απομάκρυνση προσωπικού της Unilever, στο πλαίσιο εξορθολογισμού υφιστάμενων διαδικασιών και τμημάτων, πραγματοποιήθηκε ομαλά μέσω της παροχής κινήτρων συνταξιοδότησης και απομάκρυνσης.

Στο παραπάνω πλαίσιο, εξαιρετικά ενδιαφέρονσα κρίνεται η περίπτωση της εξαγοράς της Knorr, όπου και πάλι το περιεχόμενο της αλλαγής ήταν εκείνο που απετέλεσε έρεισμα για αντίσταση. Συγκεκριμένα, η απαιτούμενη εναλλακτική χρήση της εγκατεστημένης παραγωγικής δυναμικότητας της Knorr συνεπαγόταν αναγκαίες παρεμβάσεις στο αντικείμενο της εργασίας του εργατικού δυναμικού της στο πλαίσιο της εξαγοράς της. Επίσης, πρόσθετη πηγή αντίστασης ήταν η απαιτούμενη ενσωμάτωσή του στο πλαίσιο της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas. Και σε αυτήν την περίπτωση, οι πρακτικές παρακίνησης ήταν εκείνες οι οποίες οδήγησαν στην επιτυχή ενσωμάτωση, από-μάθηση και κατάρτιση του προσωπικού της Knorr στο πλαίσιο της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas.

Κατά συνέπεια και συμπερασματικά ως προς την παραπάνω ανάλυση, ως εύρημα κατόπιν ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και συνδυασμού της με την εμπειρία θα μπορούσε να διατυπωθεί ο κάτωθι ισχυρισμός:

"Στενά συνυφασμένη με την πραγματικότητα των απαιτούμενων αλλαγών στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων, είναι η αναδύομενη αντίδραση ή αντίσταση του ανθρωπίνου παράγοντα. Οι μηχανισμοί της παρακίνησης, υπό την μορφή κινήτρων, ανταμοιβής, αναγνώρισης κι εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να επιδρούν θετικά επί της συμπίεσης της αρχικής αντίδρασης στην αλλαγή".

4.3 Διοίκηση Αλλαγής, Επικοινωνία και Αβεβαιότητα. Η Σημασία της Παρακίνησης του Ανθρώπινου Παράγοντα

Στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης εντοπίστηκαν ιδιαίτερα αναγκαίες αλλαγές που η ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas πραγματοποίησε ή και πραγματοποιεί και οι οποίες συσχετίζονται με την απαιτούμενη συμπίεση του κόστους. Αυτές έχουν σαν αντικείμενο την εφαρμογή τεχνολογίας τηλεδιάσκεψης, καθώς και την μετακίνηση των κεντρικών γραφείων της εταιρείας στην Κηφισιά, εγείροντας παράλληλα θέματα αβεβαιότητας στις τάξεις των εργαζομένων. Εντούτοις, η συγκεκριμένη περίπτωση υπογραμμίζει τη σημασία της Παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσον διοίκησης της αλλαγής, καθότι η αποτελεσματική επικοινωνία και η διαφανόμενη ταύτιση των εργαζομένων με το όραμα και τις αρχές της εταιρείας, απετέλεσαν την υλοποίηση της παρακίνησης, προς την επιθυμητή αλλαγή.

Συγκεκριμένα, πολύ σύντομα έγινε αντιληπτό από πλευράς εργαζομένων μέσω της αποτελεσματικής παρουσίας και επικοινωνίας μαζί τους στο οργανωσιακό πλαίσιο της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, ότι η εφαρμογή της εν λόγω νέας τεχνολογίας θα είχε θετική και άμεση επίδραση στις καθημερινές δραστηριότητές τους. Στην βάση του ότι οι εργαζόμενοι έχουν την δικαιοδοσία να εφαρμόζουν μικρές αλλαγές όπου και αν αυτές χρειαστούν στις καθημερινές τους εργασίες, μόνον κατόπιν συνεννόησης με τους άμεσα ανώτερους τους, η κατάσταση πριν την εφαρμογή της τεχνολογίας και της απαιτούμενης αλλαγής χαρακτηρίζονταν από ένα κλίμα χαμηλής αντιλαμβανόμενης από πλευράς τους εργασιακής ικανοποίησης κι ενδυνάμωσης.

Η διευκόλυνση των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα της εγκατάστασης της εν λόγω τεχνολογίας σε ότι αφορά την διεκπεραίωση των καθημερινών τους καθηκόντων, είχε ως αποτέλεσμα την δυναμική αντιλαμβανόμενη πρόσθετη ενδυνάμωσή τους και κατά συνέπεια την παρακίνησή τους προς την ομαλή εφαρμογή της. Εξαιρετικά ενδιαφέρον κρίνεται το γεγονός ότι η εφαρμογή νέας τεχνολογίας, στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων, αποτελεί πηγή μειωμένης αποδοτικότητας για τους εργαζομένους στην βάση ζητημάτων εκπαίδευσης και εκμάθησης που προκύπτουν από την εφαρμογή της. Σε αντίθεση, η περίπτωση της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, ανέδειξε την παρακινητική χροιά της εγκατάστασης νέων τεχνολογιών σε όρους αντιλαμβανόμενης ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, σε ότι αφορά την μετακίνηση των γραφείων της εταιρείας στην περιοχή της Κηφισιάς, στην βάση του ότι για την Unilever αποτελεί προτεραιότητα η ταύτιση των εργαζομένων της με τον οργανισμό, η προαναφερθείσα παρέμβαση στο πλαίσιο συμπίεσης του κόστους και αύξησης της κερδοφορίας χαιρέτηθηκε ως απαραίτητη και ωφέλιμη. Ενώ κάτι τέτοιο αρχικά γινόταν αντιληπτό ως πηγή αβεβαιότητας, η αποτελεσματική επικοινωνία με το προσωπικό και η παρουσίαση όλων των θετικών συσχετιζόμενων αποτελεσμάτων με την αλλαγή, είχαν ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων προς την υγιή εφαρμογή της εν λόγω αλλαγής.

Κατά συνέπεια, κοινός τόπος προς την επιτυχή εφαρμογή, διαχείριση και διοίκηση των προηγούμενων αλλαγών αποτελούν οι πρακτικές παρακίνησης, όπως εντοπίζονται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας. Η εμπειρία επιβεβαιώνει ότι ζητήματα εργασιακής ενδυνάμωσης και ταύτισης των εργαζομένων και των συνυφασμένων παρακινήσιμων αποτελεσμάτων επί των εργαζομένων, αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο επί του οποίου η αποτελεσματική διοίκηση της αλλαγής πρέπει να δομείται. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη την προηγηθείσα ανάλυση ως εύρημα που επιβεβαιώνει την βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα μπορούσε να διατυπωθεί ο ακόλουθος ισχυρισμός:

"Ενώ ενδεχομένως η διοίκηση αλλαγών σε μία επιχείρηση συνοδεύεται από δυσπιστία και αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές, η παρακίνησή τους διαφαίνεται ως όχημα για το ξεπέρασμα των εγχειρόμενων εμποδίων".

4.4 Η Εκπαίδευση ως Παρακινήσιμη Δύναμη, η Ανάπτυξη Ηγετικών Στελεχών και η Ταχύτητα Εφαρμογής Αλλαγών.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, η ίδια η εκπαίδευση για την εφαρμογή της οποιασδήποτε αλλαγής ενδέχεται από πλευράς ανθρώπινου παράγοντα να γίνει αντιληπτή ως αλλαγή ή και ως παρακινήσιμη δύναμη. Κατά συνέπεια, και σε αντιστοιχία με τα ευρήματα της σύγχρονης έρευνας, η οποιαδήποτε εφαρμογή αλλαγής, η όποια προϋποθέτει την εκπαίδευση των

στελεχών, θα πρέπει να πραγματοποιείται κατά τρόπο τέτοιο ώστε η ταχύτητα της μετάβασης να συνάδει με τον απαιτούμενο χρόνο μάθησης των εργαζομένων. Παράλληλα και στην βάση του ότι η ίδια η εκπαίδευση ενδυναμώνει τον εργαζόμενο σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας του, οι παρεμβάσεις μάθησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου παράγοντα πολύ συχνά αποτελούν αυτές καθ' εαυτές παρακινητικές δυνάμεις προς την οποιαδήποτε συσχετιζόμενη με την εκπαίδευση αλλαγή.

Εντός του παραπάνω πλαισίου, η εμπειρία φαίνεται να επιβεβαιώνει τα προαναφερθέντα. Συγκεκριμένα, η προσέγγιση της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, συμπεριλαμβάνει την ανάδειξη ηγετικών στελεχών και την συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευσή τους. Παράλληλα, η ίδια η διαδικασία της εκπαίδευσης στην παραπάνω περίπτωση με την τροποποίηση της πραγματοποίησής της με συστήματα εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης απετέλεσε κάποιου είδους αλλαγή. Εντούτοις όμως σε επιβεβαίωση των ευρημάτων της έρευνας, η σταδιακή εφαρμογή της σε αντιστοιχία με τον χρόνο μάθησης των θιγόμενων στελεχών καθώς και η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ενδυνάμωση των τελευταίων, είχε σαν αποτέλεσμα τον εναγκαλισμό της εφαρμογής του συστήματος Learning Management System (LMS).

Επομένως σε επιβεβαίωση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η μελέτη της εμπειρίας της ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas, σχετικά με τα παραπάνω θέματα, δείχνει ότι η ίδια η διαδικασία της εκπαίδευσης ενδέχεται να λειτουργήσει ως παρακινητική δύναμη στην βάση της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ενδυνάμωσης. Επιπρόσθετα, η σταδιακή εφαρμογή της οποιασδήποτε αλλαγής σε παραλληλισμό με τον απαιτούμενο χρόνο μάθησης και εκπαίδευσης των στελεχών σε ζητήματα συσχετιζόμενα με το περιεχόμενο της εκάστοτε αλλαγής, εγγυάται σε έναν βαθμό την ομαλή υιοθέτησή της από πλευράς εργαζομένων. Συνεπώς, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ο ακόλουθος ισχυρισμός:

" Στη βάση εργασιακής ενδυνάμωσης των εργαζομένων και την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων τους, η ίδια η εκπαίδευση θα μπορούσε να γίνει αντιληπτή ως παρακινητικός μηχανισμός τους. Η ταχύτητα εφαρμογής των αλλαγών σε παραλληλισμό με την ταχύτητα μάθησης των θιγόμενων εργαζομένων, συσχετίζεται θετικά με την υιοθέτηση από πλευράς των τελευταίων οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής, η οποία ως προϋπόθεση έχει εκπαίδευση επί νέων ζητημάτων."

4.5 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρήθηκε η τεκμηρίωση της θεωρητικής ανασκόπησης (που πραγματοποιήθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο), μέσω της εμπειρικής έρευνας και την πραγματοποίηση μελέτης περίπτωσης.

Η εμπειρική έρευνα αναδεικνύει τη σημασία της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχή Διοίκηση Αλλαγών. Θέματα όπως η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η ανταμοιβή και αναγνώριση της αποδοτικής κι αποτελεσματικής διεκπεραίωσης εργασιακών στόχων και η εργασιακή ικανοποίηση, αποδεικνύονται μέσα από την πραγματοποιηθείσα εμπειρική μελέτη, σημαντικές παράμετροι για την επιτυχή πραγματοποίηση μεταβολών σε μία επιχείρηση. Μεγάλης ή και μικρότερης κλίμακας αλλαγές θα πρέπει πρωτίστως να γίνουν αποδεκτές από τους εργαζομένους της επιχείρησης. Προς αυτή την κατεύθυνση, η άμεση και σωστά κατευθυνόμενη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών της, συμβάλει στη μείωση του φόβου και των ανασφαλειών που μπορεί να προκύψουν με την πραγματοποίηση διαφόρων τροποποιήσεων, καθότι ενισχύει την αποτελεσματική ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με το περιεχόμενο της αλλαγής.

Στο ακόλουθο κεφάλαιο παρουσιάζονται προτάσεις μελλοντικής έρευνας, οι οποίες βασίζονται στα ευρήματα του παρόντος κεφαλαίου καθώς και στους περιορισμούς που ενέχει η πραγματοποιηθείσα εμπειρική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Η πραγματοποίηση της προηγούμενης έρευνας οδήγησε σε μία σειρά από εξαιρετικά ενδιαφέροντα συμπεράσματα και προτάσεις μελλοντικής έρευνας. Παράλληλα, η παρούσα θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για την πραγματοποίηση σχετικών με αυτής ερευνών με διαφορετικές ενδεχομένως μεθοδολογικές προσεγγίσεις.

Επιπρόσθετα, η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε δεν θα μπορούσε να είναι απαλλαγμένη από αδυναμίες. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμη η σύντομη αναφορά στις όποιες αδυναμίες της παρούσας. Κατά συνέπεια, στο παρόν κεφάλαιο προτείνονται περιοχές μελλοντικής έρευνας και παρουσίαση των αδυναμιών που χαρακτηρίζουν μεθοδολογικά την παρούσα εργασία.

5.2 Περιορισμοί Έρευνας

Η υφιστάμενη ερευνητική μελέτη υπόκειται σε συγκεκριμένους περιορισμούς οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη προτού γίνει εξαγωγή οποιονδήποτε συμπερασμάτων. Οι περιορισμοί αυτοί θέτουν σαφέστατα τις κατευθυντήριες γραμμές πάνω στις οποίες θα πρέπει να κινηθεί οποιαδήποτε μελλοντική διερεύνηση.

Μία πρώτη παρατήρηση η οποία πρέπει να επισημανθεί είναι ότι η μελέτη διεξήχθη σε μία μόνο επιχείρηση, συνεπώς τα όποια ευρήματα εξήχθησαν δε μπορούν να γενικευθούν, αλλά αποτελεί μία μικρή ένδειξη για τη σημασία της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο στη διοίκηση αλλαγών σε επιχειρήσεις.

Επίσης, η μέθοδος της συνέντευξης αυτή καθ' εαυτή υπόκειται σε σειρά περιορισμών σχετικών προς το περιεχόμενο των πληροφοριών που αντλούνται. Συγκεκριμένα, όλες οι

απαιτούμενες πληροφορίες για λόγους εμπιστευτικότητας ενδέχεται τόσο να μην ήταν διαθέσιμες από τους συνεντευξιαζόμενους όσο και ο τρόπος απόδοσής τους να απέκλινε σημαντικά από τον επιθυμητό. Εντούτοις, έγινε προσπάθεια τεκμηρίωσης των πληροφοριών που εξήχθησαν από τις συνεντεύξεις αυτές με δεύτερο εμπειρικό έλεγχο, μέσω της επί τόπου παρατήρησης των όσων ειπώθηκαν για την αύξηση της αξιοπιστίας των πληροφοριών αυτών.

5.3 Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν οι προτάσεις μελλοντικής έρευνας, οι οποίες βασίζονται στα ευρήματα της παρούσης εργασίας και στους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται η έρευνα αυτή. Στη συνέχεια παρατίθενται δύο προτάσεις προς μελλοντική έρευνα.

- **Ποσοτική Ανάλυση**

Κατά την διενέργεια της συγκεκριμένης εργασίας αναδείχθηκε με βιβλιογραφική ανασκόπηση και εμπειρική έρευνα ότι οι πρακτικές της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν όντως εργαλείο της διοίκησης αλλαγών. Ωστόσο, στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων και ημιδομημένου ερωτηματολογίου.

Συνεπώς, προτείνεται η επανάληψη μίας παρόμοιας με αυτήν έρευνας για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο στη διοίκηση αλλαγών με τη χρήση ποσοτικής έρευνας σε μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων, διότι ενδεχομένως η ποσοτική διερεύνηση και η στατιστική ανάλυση επί του συγκεκριμένου θέματος σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων να αναδείξει έναν υψηλό βαθμό θετικής συσχέτισης μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων και της διοίκησης αλλαγών.

- **Αντίσταση στην Αλλαγή και Πρακτικές Παρακίνησης**

Η εμπειρική ανάλυση ανέδειξε ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ των αντιδράσεων που εγείρουν οι αλλαγές σε μία επιχείρηση και της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού (υπό

τη μορφή κινήτρων, όπως η ανταμοιβή, η αναγνώριση, η εργασιακή ικανοποίηση και η ενδυνάμωση των εργαζομένων). Η διοίκηση αλλαγών φαίνεται να εγείρει αντιδράσεις και η παρακίνηση των εργαζομένων υπό τη μορφή κινήτρων αποτελεί σημαντικό παράγοντα μείωσης των αντιδράσεων αυτών.

Βάση των παραπάνω προτείνεται στο σημείο αυτό η διερεύνηση της έντασης της αρνητικής σχέσης μεταξύ των αντιδράσεων των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση αλλαγών και των πρακτικών παρακίνησης των εργαζομένων. Εξαιρετικά ενδιαφέρονσα θα ήταν η ποσοτική τεκμηρίωση των παραπάνω με τη χρήση στατιστικών εργαλείων και δομημένου ερωτηματολογίου.

5.4 Συμπεράσματα

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, στην οποία διερευνήθηκε η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο στη διοίκηση αλλαγών, έγινε αρχικά βιβλιογραφική επισκόπηση επί του εξεταζόμενου θέματος κι έπειτα πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω μελέτης περίπτωσης της εταιρείας ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas. Τα ευρήματα τα οποία ανεδείχθησαν είναι εξαιρετικού ενδιαφέροντος. Στα ευρήματα αυτά αναδεικνύεται η σημασία της παρακίνησης των εργαζομένων στη διοίκηση αλλαγών, και η αρνητική σχέση που υπάρχει μεταξύ πρακτικών παρακίνησης και αντίδρασης στην αλλαγή. Σχεδόν κάθε αλλαγή ενέχει τον κίνδυνο αντίδρασης σε αυτήν και η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της εργασιακής τους ενδυνάμωσης και ικανοποίησης, της ανταμοιβής και αναγνώρισης, καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, αποτελεί παράγοντα μείζονος σημασίας για την μείωση της αντίστασης των εργαζομένων και εφαρμογή και διατήρηση των αλλαγών στις επιχειρήσεις.

Παρά την ανάδειξη των παραπάνω ευρημάτων δε θα μπορούσε να γίνει η γενίκευσή τους. Η μελέτη περίπτωσης αφορούσε την ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas κι επομένως τα ευρήματα της ποιοτικής αυτής έρευνας αποτελούν μία ένδειξη των όσων εξετάστηκαν. Για τον λόγο αυτό προτείνεται η επανάληψη παρόμοιας έρευνας με ποσοτική πλέον τεκμηρίωση των όσων εξετάστηκαν.

Αναδεικνύεται η χρηστική σημασία της παρούσας εργασίας στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων. Το πλήθος των βιβλιογραφικών αναφορών που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και η έρευνα μελέτης της εταιρείας ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas επιτρέπουν τη χρήση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας για περαιτέρω έρευνα όσον αφορά τη Διοίκηση Αλλαγών και την Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η παρούσα εργασία ενσωματώνει έναν σημαντικό αριθμό άρθρων επιβεβαιωμένο ως προς τα ευρήματα της παρούσας εργασίας. Θα μπορούσε επομένως να αποτελέσει την βάση επί της οποίας θα δομηθούν παρόμοιες μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες εκπροσώπων του σύγχρονου επιχειρηματικού γίγνεσθαι και ερευνητών οι οποίοι ως στόχο έχουν την αποτελεσματική διοίκηση αλλαγών στις επιχειρήσεις.

5.5 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό εντοπίστηκαν οι μεθοδολογικές αδυναμίες της έρευνας που ακολουθήθηκε, οι προτάσεις μελλοντικής έρευνας και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Η συνέντευξη σε μικρό αριθμό ατόμων και η χρήση ημιδομημένου ερωτηματολογίου, ως μέθοδοι συλλογής στοιχείων για την πραγματοποίηση εμπειρικής έρευνας, εμπίπτουν σε μία σειρά από αδυναμίες, οι οποίες θα μπορούσαν να μειωθούν με τη χρήση διαφορετικών μεθόδων, όπως το δομημένο ερωτηματολόγιο και τη χρήση μεγαλύτερου δείγματος για την ποσοτική πλέον μέτρηση των εξεταζόμενων συνιστωσών.

Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα βασίστηκαν στους περιορισμούς που εμπίπτει η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε και στα ευρήματα από την εμπειρική έρευνα της μελέτης περίπτωσης της εταιρείας ΕΛΑΪΣ Unilever Hellas.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ»

**Η Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως εργαλείο της
Διοίκησης Αλλαγών στο πλαίσιο της Σύγχρονης Επιχειρηματικής
Πραγματικότητας – Μελέτη Περίπτωσης ΕΛΑΪΣ UNILEVER
HELLAS**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΑΪΣ UNILEVER
HELLAS**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ
ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΕΙΡΗΝΗ
ΦΑΦΑΛΙΟΥ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:
ΦΩΤΕΙΝΗ ΤΣΙΚΝΑΚΗ**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

- 1) Ιστορικό ομίλου Unilever και εταιρείας ΕΛΑΙΣ Unilever Hellas.
- 2) Το 2010 η Unilever κατέχει το 90% των κατηγοριών στις οποίες δραστηριοποιείται. Αυτή η επιτυχία είναι αποτέλεσμα απαιτούμενων αλλαγών; Αν ναι σε τι βαθμό οι αλλαγές αυτές ήταν προγραμματισμένες ή απρογραμμάτιστες; Αν ήταν προγραμματισμένες εφαρμόστηκαν όπως είχαν προγραμματιστεί;
- 3) Δεδομένης της εμπειρίας της Unilever Hellas σε ζητήματα διαχείρισης αλλαγών και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και με δεδομένη την σημερινή οικονομική πραγματικότητα τι αλλαγές πραγματοποιήθηκαν;
- 4) Υπήρξαν συγκεκριμένοι παράγοντες που δημιούργησαν την ανάγκη για αλλαγές; Ποιους στόχους εξυπηρετούσαν οι αλλαγές αυτές;
- 5) Στην περίοδο 2008-2011 πραγματοποιήθηκαν δύο εξαγορές των εταιρειών ΕΛΑΙΣ και ΕΒΓΑ. Θα ήταν σωστό να υποθέσουμε ότι η μετάβαση της ΕΛΑΙΣ σε επίπεδο αναφοράς εργαζομένων ήταν πιο ομαλή από εκείνη της ΕΒΓΑ, δεδομένου του παρελθόντος συνεργασίας της Unilever με την ΕΛΑΙΣ;
- 6) Στο παραπάνω πλαίσιο και δεδομένου ότι η διαδικασία εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι ένας προγραμματισμένος τύπος αλλαγής, τι ρόλο έπαιξε για εσάς η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα;
- 7) Υπήρξε αντίσταση στην αλλαγή; Αν ναι, με ποιόν τρόπο εκδηλώθηκε και πως το αντιμετωπίσατε;
- 8) Ένας τύπος εκδήλωσης της αντίστασης στην αλλαγή είναι η σύγκρουση σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο. Αν υπήρξε πως την διαχειριστήκατε; Όπου αυτές εκδηλώθηκαν απετέλεσαν για εσάς έναυσμα για περαιτέρω οργανωσιακές αλλαγές;
- 9) Δεδομένου ότι ο εργαζόμενος γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του καλύτερα από όλους και δεδομένου ότι ο ίδιος μπορεί να εντοπίσει τις όποιες αδυναμίες χαρακτηρίζουν τις υφιστάμενες διαδικασίες υπάρχουν συγκεκριμένοι διάλογοι επικοινωνίας μαζί τους; Συμμετέχουν στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των αλλαγών;

- 10) Δεδομένου ότι η κάθε αλλαγή έχει σαν στόχο την μετάβαση σε μία συγκεκριμένη και επιθυμητή κατάσταση, ποιος ο ρόλος της παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα προς την παραπάνω μετάβαση για την Unilever Hellas;
- 11) Χρησιμοποιείτε συγκεκριμένες διαδικασίες παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα; (Ανταμοιβή-Αναγνώριση, Ενδυνάμωση Εργαζομένων και Εργασιακή Ικανοποίηση). Οι διαδικασίες αυτές παρακίνησης, διαφέρουν σε εργαζομένους διαφορετικής ιεραρχικής βαθμίδας;
- 12) Η Unilever το 2013 βραβεύτηκε ως το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την ικανοποίηση που αποκομίζει ο κάθε εργαζόμενος από τις καθημερινές του εργασιακές δραστηριότητες; Κατά πόσο είναι σημαντικό για την Unilever Hellas το περιεχόμενο της εργασίας του κάθε εργαζόμενου;
- 13) Οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να πραγματοποιούν μικρές αλλαγές στην καθημερινή τους εργασία όταν οι ίδιοι κρίνουν ότι χρειάζονται;
- 14) Ποια η σημασία ηγετικών στελεχών στην όποια διαδικασία εφαρμογής αλλαγών και πόσο σημαντική είναι η ύπαρξή τους για την παρακίνηση των εργαζομένων;
- 15) Κατά πόσο θεωρείτε ότι πετύχατε τους στόχους που θέσατε για τις αλλαγές; Πόσο συνέβαλε η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα σε αυτό;
- 16) Με ποιους Key Performance Indicators (KPIs) μετρήσατε το ποσοστό επίτευξης των στόχων σας μέσω της παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα; Θεωρείτε ότι κάποιου από αυτούς αποτελούν ένδειξη για μελλοντικές αλλαγές (Leading Indicators). Θα πιστεύατε ότι κάποιου από αυτούς αποτελούν ένδειξη αλλαγών που δεν πραγματοποιήθηκαν; Αν δεν πραγματοποιήθηκαν, γιατί; (Lagging Indicators)
- 17) Υπήρξαν ανεπιτυχείς απόπειρες εισαγωγής αλλαγών; Κατά πόσο αυτές αποδίδονται στον ανθρώπινο παράγοντα-εργαζόμενο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Θεοδωράτος, Ε. (2004), *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Μπουραντάς, Δ. (2005), *ΗΓΕΣΙΑ, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Χαραλάμπους, Α. (2006), «Αλλαγή – Έννοια, θεωρίες και διαδικασία εφαρμογής», *Νοσηλευτική*, **45** (1)

Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks

Cohen, L. Manion, L., and Morrison K. (2008), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. (Ε. Δημητριάδου, Μτφρ.), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*. (Β. Νταλάκου και Κ. Βασιλικού, Μτφρ.), Αθήνα: Gutenberg

Ξενογλώσση

Adair, J. (1990), *The challenge of innovation*. England: Talbot Adair Press

Alas, R. and Sun, W. (2007), "Organizational changes in Chinese companies: a resource-based view", *Chinese Management Studies*, **1** (4), pp.225-242.

Almıaçık, Ü., Almıaçık, E., Akçın, K. and Erat, S. (2012), "Relationships between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction", *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, **58**, pp.355-362.

Appelbaum, S., St-Pierre, N. and Glavas, W. (1998), "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", *Management Decision*, **36** (5), pp. 289-301.

Austin, J. and Currie, B. (2003), "Changing organizations for a knowledge economy: The theory and practice of change management", *Journal of Facilities Management*, **2** (3), pp. 229-243.

Baron, R. (1991), "Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research", *Motivation and Emotion*, **15** (1), 1991, pp. 1-8.

Bjerke, R., Ind, N. and Paoli, D. (2007), "The impact of aesthetics on employee satisfaction and motivation", *EuroMed Journal of Business*, **2** (1), pp. 57-73.

Burke, W.W. and Litwin G.H. (1992), "A Causal Model of Organizational Performance and Change" *Journal of Management*, **18** (3), pp.523-545.

Carr, J., Kelley, B., Keaton, R. and Albrecht, C. (2011), "Getting to grips with stress in the workplace. Strategies for promoting a healthier, more productive environment", *Human Resource Management International Digest*, **19** (4), pp. 32-38.

Case, T. L., Vandenberg, R. J. and Meredith, P.H. (2007), "Internal and External Change Agents", *Leadership & Organization Development Journal*, **11** (1), pp. 4-15.

Chiang, C. F. and Hsieh T. S. (2012), "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior", *International Journal of Hospitality Management*, **31**, pp.180-190.

Choi, T. (1995), "Conceptualizing Continuous Improvement: Implications for Organizational Change", *Omega, Int. J. Mgmt Sci.*, **23** (6), pp.607-624.

Codori, C.A. (1988) "Positively motivating auditors and Managers", *New School for Social Research*, pp. 21-23

Dodge, B. (1993), "Empowerment and the Evolution of Learning - PART ONE", *Education + Training*, **35** (1), pp. 18-22

Dyck, B., Bruning, N.S. and Driedge, L. (1996), "Potential Conflict, Conflict Stimulus, and Organizational performance: An Empirical Test", *The International Journal of Conflict Management*, **7** (4), pp. 295-313

Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research.", *Academy of Management Review*, **14** (4), pp. 532-550

Erwin, D. and Garman, A. (2009), "Resistance to organizational change: linking research and practice", *Leadership & Organization Development Journal*, **31** (1), pp. 39-56.

Freese, C., Schalk, R. and Croon, M. (2010), "The impact of organizational changes on psychological contracts. A longitudinal study", *Personnel Review*, **40** (4), pp. 404-422.

Geels, F.W. and Kemp, R. (2007), "Dynamics in socio-technical systems: Typology of change processes and contrasting case studies", *Technology in Society*, **2** (10), pp.441-455.

Gomez-Mejia, L. R. and Balkin, D. B. (2012), *Management People, Performance, Change*, New Jersey: Pearson Education

Graham, S. and Weiner, B. (1996), "Theories and Principles of Motivation", *Handbook of educational psychology*, **4**, pp. 63-84.

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. and King, N. (2004), "Employee perceptions of empowerment", *Employee Relations*, **27** (4), pp.354-368.

Gryna, D. (1992), "Celebrating success", *Managing Service Quality*, pp. 329-333.

Helland, A. (2009), "Dealing with uncertainty and pursuing superior technology options in risk management – The inherency risk analysis", *Journal of Hazardous Materials*, **164**, pp. 995-1003.

Hertog, F. D., Iterson, A. V. and Mari, C. (2010), "Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms", *European Management Journal*, **28** (1), pp. 14-24.

Hudson, M. P. (1999), "Conflict and stress in times of change", *Library Management*, **20** (1), pp.35-38

Kolltveit, B., Hennestad, B. and Gronhaug, K. (2011), "The board: a change agent?", *Baltic Journal of Management*, **7** (2), pp.185-201.

Kotter, J. (1997), "Leading change: A conversation with John P. Kotter", *Strategy and Leadership*, pp.18-23

Lashley, C. (1996), "Research issues for employee empowerment in hospitality organizations", *Int. J. Hospitality Management*, **15** (4), pp. 333-346).

Lippitt, G. L. (1973), *Visualizing change: Model building and the change process*. Lajolla, Calif: University Associates

Littrell, R. F. (2007), “Influences on employee preferences for empowerment practices by the “ideal management” in China”, *International Journal of Intercultural Relations*, **31** (1), pp.87-110.

Lloyd, G. C. (1996), “Thinking beyond the box”, *Health Manpower Management*, **22** (5), pp.37-39.

London, C. and Higgot, K. (1997), “Case studies. Employee reward and recognition process”, *The TQM Magazine*, **9** (5), pp. 328-335.

Mehta, R., Anderson, R. and Dubinsky, A. (2000), “The perceived importance of sales managers’ rewards: a career stage perspective”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, **15** (7), pp. 507-524.

Miles, A. (2013), “Agile learning: living with the speed of change”, *Development and Learning in Organizations*, **27** (2), pp.20-22.

Mullins, L.J. (1985), “The process of Motivation”, *IMDS*, pp.5-8

Odini, C. (2007), “ The Management of Change in a Library Service”, *Library Review*, **39** (4), pp. 8-20.

Pardo del Val, M. and Fuentes, C. M. (2003), “Resistance to change: a literature review and empirical study”, *Management Decision*, **41** (2), pp. 148-155.

Pieterse, J. H., Caniels, M. C.J. and Homan, T. (2012), “Professional discourses and resistance to change”, *Journal of Organizational Change Management*, **25** (6), pp. 798-818.

Potter, J. (2001), “Creating a passion for change – the art of intelligent leadership”, *Industrial and Commercial Training*, **33** (2), pp. 54-58.

Rabey, G. P. (2001), "Motivation is response", *Industrial and Commercial Training*, **33** (1), pp. 26-28.

Reeve, J. M. (2004), *Understanding motivation and Emotion*, U.S.A: John Wiley & Sons Inc

Rowley, J. (2002), "Using Case Studies in Research", *Management Research News*, **25** (1), pp. 16-27.

Saka, A. (2002), "Internal change agents' view of the management of change problem", *Journal of Organizational Change Management*, **16** (5), pp. 480-496.

Self, D. and Schraeder, M. (2008), "Enhancing the success of organizational change. Matching readiness strategies with sources of resistance", *Leadership & Organization Development Journal*, **30** (2), pp. 167-182.

Smith, H.A and McKeen, J.D. (1992), "Computerization and management: A study of conflict and change", *Information & Management*, **22** (1), pp. 53-64.

Speakman, J. and Ryals, L. (2009), "A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes", *International Journal of Conflict Management*, **21** (2), pp.186-201

Sujova, A. and Rajnoha, R. (2012), "The management model of strategic change based on process principles", *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, **62**, pp. 1286-1291.

Thomas, R. and Hardy, C. (2011), "Reframing resistance to organizational change" *Scandinavian Journal of Management*, **27** (3), pp. 322-331.

Vaaland, T. and Purchase, S. (2005), "The "agent effect" on business divorce", *Journal of Business & Industrial Marketing*, **20** (1), pp. 43-52.

Waddell, D. and Sohal, A. (1998), “Resistance: a constructive tool for change management”, *Management Decision*, **36** (8), pp. 543-548.

Yee, R. W. Y, Yeung A. C.L. and Cheng T.C. E. (2008), “The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries”, *Journal of Operations Management*, **26**, pp. 651-668.

Yilmaz, D. and Kilicoglu, G. (2013), “Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations”, *European Journal of Research on Education*”, **1** (1), pp.14-21.

Yin, R.K. (2009), *Case study research: design and methods 4th edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, **26** (1), pp.93-101