



ΟΝΟΜΙΑΣ

ΙΡΗΣΕΩΝ



ΑΝΝΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΜΕΡΟΣ Α: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΝΝΟΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	12
2.1 Το Περιβάλλον της Επιχείρησης	13
2.1.1 Εξωτερικό	13
2.1.2 Εσωτερικό	16
2.2 Οι Πιέσεις για Αλλαγή.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΤΥΠΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ	19
3.1 Είδη Αλλαγής	21
3.1.1 Οργανωσιακή Ανάπτυξη.....	21
3.1.2 Αναδιοργάνωση (reorganization)	23
3.1.3 Αλλαγή στην Οργανωτική Δομή των Επιχειρήσεων	26
3.1.4 Αλλαγή στην Οργανωτική Κουλτούρα.....	29
3.2 Σύγχρονοι Τρόποι Διοίκησης	29
3.2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	29
3.2.2 Το Benchmarking.....	30
3.2.3 Ηλεκτρονικό Εμπόριο	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΗΣ	33
4.1 Διάγνωση-Diagnosis.....	34
4.2 Τα στάδια της αλλαγής – Kurt Lewin.....	35
4.3 Φορείς της Αλλαγής.....	36
4.4 Διαχείριση Αλλαγής	37
4.5 Αντιδράσεις στην Αλλαγή	38
4.6 Αντιμετώπιση Αρνητικής Αντίδρασης	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	42
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	45
ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY	48
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Αντωνάκη Ιωάννη, που με τις παρατηρήσεις του και τις συμβουλές του συνέβαλε στην ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής.

Επίσης ,θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον κ. Γιαλαμά Θεοδόση, Principal SCM Manager (Vodafone Albania SCM & Vodafone Greece NSI & Energy), για την συνέντευξη που μας παραχώρησε στο τόσο μικρό χρονικό περιθώριο που του δώσαμε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία, εξετάζεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής. Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, στην οργανωσιακή αλλαγή και το case study.

Στο πρώτο μέρος, αναπτύσσεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, γιατί είναι αναγκαία και ποίοι οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις σε αλλαγές. Επίσης αποδίδονται οι τύποι της αλλαγής, αναλύονται κάποιες μορφές της και μερικοί σύγχρονοι τρόποι διοίκησης. Επιπλέον, αναπτύσσονται η σχεδίαση και η εφαρμογή της αλλαγής, από τη διάγνωση του προβλήματος μέχρι τη λύση, οι φορείς της καθώς και η διαχείρισή της, αν υπάρχουν αντιδράσεις και πως αυτές αντιμετωπίζονται. Τέλος, παρουσιάζονται τα στάδια της αλλαγής σύμφωνα με τον ψυχολόγο Kurt Lewin και οι λόγοι επιτυχίας ή αποτυχίας της αλλαγής.

Και στο δεύτερο μέρος, είναι το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας που αναφέρεται στο outsourcing, μια μορφή οργανωσιακής αλλαγής και ένα παράδειγμα επιχείρησης που την έχει εφαρμόσει.

ABSTRACT

The present project examines the meaning of organizational change. This project has two parts, the Organizational Change and a Case Study.

The first part explains the organizational change, why it is necessary and which factors lead businesses to make changes. Therefore, the types of change are attributed, as well as its forms and some modern types of management. Planning and application are also being discussed, from the diagnosis to the solution of the problem, its agents and its management of controlling the negative reactions to the change. Last but not least, the stages of change are being mentioned, according to the psychologist Kurt Lewin, and which factors lead to success or failure of the change.

In conclusion, the second part is the case study of this project and refers to outsourcing, a form of organizational change, with an example of a business that has implemented that kind of change.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

“Plus ça change, plus c'est la même chose= Όσο περισσότερο αλλάζουν τα πράγματα, τόσο περισσότερο μένουν τα ίδια.”¹

Και όπως είπε ο Μακιαβέλι: *“Δεν υπάρχει τίποτε πιο δύσκολο να αναλάβει κανείς, πιο επικίνδυνο να καθοδηγήσει ή πιο αβέβαιο να πετύχει, όσο το να ηγηθεί της επιβολής μιας νέας τάξης πραγμάτων”.*²

Από αυτές τις φράσεις συμπεραίνεις δύο βασικά και κάπως αντίθετα χαρακτηριστικά της αλλαγής:

1. Καμία αλλαγή δεν είναι οριστική, δεν υπάρχει στασιμότητα του management-κάθε αλλαγή προκαλεί μία σειρά άλλων αλλαγών,
2. Η αλλαγή είναι δύσκολη, η αντίληψη “έτσι γινόταν πάντα” φανερώνει τη δυσκολία που υπάρχει στην αλλαγή συνθηκών των ανθρώπων και στη συμπεριφορά τους και μερικές φορές στη στάση τους απέναντι στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών.

Από την αρχαιότητα, ο Ηράκλειτος, που θεωρούσε την αλλαγή ως διαρκώς παρούσα και τα πάντα περικλείουσα, είχε κατανοήσει τη μεταβαλλόμενη φύση του σύμπαντος και είχε επισημάνει την κίνηση και την αλλαγή ως βασικούς τρόπους έκφρασής της. Το ίδιο πίστευαν και οι εκφραστές της Κινέζικης σκέψης όπως αυτή αποτυπώνεται στο Ταο Te Ching στο I Ching, το βιβλίο των αλλαγών: “Όταν φτάσεις σε αδιέξοδο, πρέπει να αλλάξεις. Αν αλλάξεις, μπορείς να το ξεπεράσεις”. Η αλλαγή ήταν κεντρικό στοιχείο και για τον Οβίδιο, που την ερμήνευσε ως Μεταμόρφωση.³

Στην Ανατολή, ο Ινδουισμός και ο Βουδισμός είχαν δώσει μία επαναλαμβανόμενη κίνηση στις αλλαγές, εισάγοντας την έννοια του Τροχού της Τύχης, μια ιδέα που έφτασε μέχρι τα λαϊκά στρώματα της Μεσαιωνικής Ευρώπης όπου κυριαρχούσε το αμετάβλητο της εξουσίας.⁴

Κατά την Αναγέννηση, υπάρχει ανάγκη για εξισορρόπηση, γι' αυτό και δίνεται έμφαση στον εξορθολογισμό της οποιας αλλαγής και στην εισαγωγή αιτιοκρατικών μοντέλων σκέψης παντού.⁵

Το αρχικό συμπέρασμα, λοιπόν, είναι ότι οι σωστές οργανώσεις πρέπει να αλλάζουν για να επιβιώνουν. Η αλλαγή είναι μια μεταμόρφωση αυτού που αλλάζει. Η οργάνωση πρέπει να αλλάζει, γιατί μεταβάλλεται το εξωτερικό της περιβάλλον.

¹ P.J. Montana & B.H. Charnov, 2002, σελ. 432

² P.J. Montana & B.H. Charnov, 2002, σελ. 432

³ Στ. Μιχιώτης, 2007, απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό, ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ

⁴ Στ. Μιχιώτης, 2007, απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό, ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ

⁵ Στ. Μιχιώτης, 2007, απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό, ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ

**ΜΕΡΟΣ Α: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ
(ORGANIZATIONAL CHANGE)**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1
ΕΝΝΟΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

“**ΟΡΓΑΝΩΣΗ** είναι μία από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ. Αφορά τον καταμερισμό της εργασίας που αποφασίστηκε κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού σε επιμέρους εργασίες, την ανάθεση τους σε συγκεκριμένα άτομα και την εκχώρηση των κατάλληλων αρμοδιοτήτων για την εκτέλεση αυτών των εργασιών.”⁶

Η οργάνωση (organizing) αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, στην εκχώρηση εξουσίας (βλ. παράρτημα 8) και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού ευρύτερα) και να ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις. Είναι η διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρώπων γενικότερα, σ' έναν οργανισμό. Περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες επιμέρους ενέργειες:

- Τον καθορισμό των βασικών δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών και στόχων.
- Την ομαδοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων σε οργανωτικές μονάδες, δηλαδή σε διευθύνσεις, τμήματα κ.λπ.
- Την εγκαθίδρυση διοικητικών θέσεων στις μονάδες αυτές.
- Την εκχώρηση εξουσίας στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζόμενους γενικότερα.
- Το συντονισμό των οργανωτικών μονάδων.⁷

Σύμφωνα εξάλλου με μία άλλη, περισσότερο συμπυκνωμένη οπτική, οι διαστάσεις (πλευρές) της οργανωτικής δομής είναι η ιεραρχική διάσταση, η λειτουργική και η διάσταση του συντονισμού. Συχνά αυτός ο όρος συγχέεται με μία λειτουργία "μηχανιστική", αυτοματοποίησης και απρόσωπη, όμως είναι μία λειτουργία που θέτει σε κεντρικό ρόλο το ανθρώπινο στοιχείο (βλ. παράρτημα 7). Ο manager αναλαμβάνει να αναθέσει σε κάθε εργαζόμενο μία θέση, "ένα" ξεχωριστό έργο ώστε εκείνος που θα το αναλάβει να είναι σε θέση να το εκτελέσει με τον πιο παραγωγικό τρόπο. Σκοπός είναι ο καθένας να γνωρίζει τη θέση του μέσα στην επιχείρηση, ποιος είναι σε σχέση με αυτήν και τι αναμένεται από αυτόν να κάνει.⁸

⁶ Εμμ. Στειακάκης & Ν. Κατζός, 2002, σελ. 297

⁷ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ.151 (απόσπασμα από Ε. R. Gray & L. R. Smeltzer, *Management: The Competitive Edge*, New York: Mac-Millan Publishing Company, 1989, p.325)

⁸ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 151

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η οργάνωση έχει δύο είδη, την τυπική και την άτυπη.

Η **τυπική οργάνωση** (formal organization) εφαρμόζεται για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών, είναι εκείνη που συγκροτείται σκόπιμα. Εάν ο manager ασκεί σωστά τη λειτουργία της οργάνωσης, η υπάρχουσα δομή θα πρέπει να δημιουργεί ένα περιβάλλον τέτοιο που θα δίνει τη δυνατότητα στις ατομικές αποδόσεις να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των ομαδικών στόχων. Η τυπική οργάνωση απαιτείται να είναι ευέλικτη και να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης των δημιουργικών ταλέντων λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές επιθυμίες και δυνατότητες.⁹

Η **άτυπη οργάνωση** (informal organization), από την άλλη μεριά, δημιουργείται αυθόρμητα και όχι εσκεμμένα και είναι το πλέγμα των προσωπικών και κοινωνικών σχέσεων, οι οποίες δεν επιβάλλονται, ούτε απαιτούνται από την τυπική οργάνωση, αλλά δημιουργούνται αυθόρμητα καθώς οι άνθρωποι συναναστρέφονται ο ένας με τον άλλο. Αν η άτυπη οργάνωση έχει στόχους, αντανακλά τους προσωπικούς στόχους των μελών της. Η άτυπη οργάνωση με τη σειρά της συμβάλει στην άσκηση καλύτερου μάνατζμεντ, γιατί βελτιώνει τις σχέσεις και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και βοηθά συχνά στη μετάδοση μηνυμάτων, που δε θα πρέπει να μεταδοθούν μέσα από τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας.¹⁰

ΑΛΛΑΓΗ (change) είναι το πέρασμα από μια κατάσταση σε μια άλλη. Μπορεί να είναι "στρατηγική", "τεχνολογική", "διαρθρωτική αλλαγή", κ.λπ., και απαιτείται κατάλληλη "διαχείριση" της από τη διοίκηση της επιχείρησης (Managing Change).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ είναι η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση (απάντηση) ενός οργανισμού στις πιέσεις από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες.¹¹

Οι αλλαγές που μπορούν να γίνουν σε μια επιχείρηση, άλλοτε μπορεί να είναι μικρότερης κλίμακας, όπως η προσθήκη προσωπικού, αλλαγή του προγράμματος κ.λπ., και άλλοτε ευρείας κλίμακας όπως τυπικά αναφέρεται στην έννοια των οργανωτικών αλλαγών οι οποίες είναι από τις δυσκολότερες στρατηγικές σε εφαρμογή. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγή στην αποστολή, αναδιάρθρωση των λειτουργιών (αναδιάρθρωση αυτοδιοικούμενων ομάδων, απολύσεις κτλ.), νέες τεχνολογίες, συγχωνεύσεις, μεγάλες συνεργασίες, επεκτάσεις, νέα προγράμματα όπως Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM), ανασχεδιασμοί, κ.λπ.

⁹ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 152

¹⁰ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 152

¹¹ Στ. Μιχιώτης, 2007, απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό, ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Πολλοί αναφέρονται σε οργανωτικές μεταμορφώσεις. Συχνά, όμως, αυτός ο όρος καθορίζει μια θεμελιώδη και δραστική επανατοποθέτηση του τρόπου που λειτουργεί η επιχείρηση.

Αλλαγές γίνονται καθημερινά στη ζωή μας, στο περιβάλλον μας, ακόμα και στη συμπεριφορά μας. Σε μια επιχείρηση οι αλλαγές είναι συνήθως συχνές και μικρές, με άλλα λόγια προβλήματα καθημερινότητας ευκόλως επιλύσιμα, αφού οι πρακτικές αυτές λύσεων έχουν εξελιχθεί. Υπάρχουν, όμως, και αλλαγές που επηρεάζουν την παραδοσιακή οργανωτική δομή και τις πρακτικές του management που χρησιμοποιούνται, με σκοπό οι επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο ευέλικτες.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προωθήσουν νέες στάσεις, απόψεις και τύπους συμπεριφοράς, εφόσον έχει περάσει στην παράδοσή τους η σταθερότητα-αντί της αλλαγής- η ομοιομορφία-αντί της ποικιλίας- και η αριστοποίηση-αντί της ευελιξίας. Για να ενισχύσουν την αναγκαιότητα και την σπουδαιότητα της αλλαγής υιοθετούν εκπαιδευτικά προγράμματα, συστήματα υποκίνησης και πρωτόκολλα επικοινωνίας

Τα πράγματα που μπορούν να αλλάξουν είναι οι άνθρωποι, η δομή και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Αλλαγή στην τεχνολογία έχουμε σε θέματα όπως η εισαγωγή νέων μηχανών, εργαλείων και παραγωγικών μεθόδων. Ας μην ξεχνάμε ότι η σημαντικότερη και καταλυτικότερη αλλαγή των τελευταίων χρόνων είναι η ραγδαία εξάπλωση και εφαρμογή των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η αλλαγή της οργανωτικής δομής σχετίζεται με περισσότερα θέματα οργάνωσης, δηλαδή την τμηματοποίηση, την αποκέντρωση/συγκεντρωτισμό, την έκταση του ελέγχου, κ.λπ. και αφορά αλλαγές σε αυτά. Ο βασικός τρόπος αλλαγής των ατόμων και των διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων είναι η οργανωσιακή ανάπτυξη (organizational development).¹²

¹² Χυτήρης Λ. Σ, 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

2.1 Το Περιβάλλον της Επιχείρησης

Ερεθίσματα για αλλαγές υπάρχουν παντού στην καθημερινότητα μας. Είναι η ιδέα ή η αντίληψη ότι κάτι δεν λειτουργεί σωστά ή ότι αν αλλάξει θα είναι για καλό. Το ίδιο συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις, οι οποίες λαμβάνουν αυτά τα ερεθίσματα από το περιβάλλον τους. Αυτά λοιπόν τα ερεθίσματα είναι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν το πρόβλημα και κατά συνέπεια να βρουν τη λύση του.

Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι όλες οι δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της. Διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.¹³

2.1.1 Εξωτερικό

Είναι οι δυνάμεις έξω από τα όρια της επιχείρησης που επηρεάζουν την ικανότητα να πετύχει τους στόχους της. Χωρίζεται σε άμεσο και γενικό.

I. Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι το μέρος που περιλαμβάνει τις δυνάμεις που έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Περιλαμβάνει τα εξής:

1. ΠΕΛΑΤΕΣ

Είναι όλοι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί που αποκτούν τα προϊόντα και δέχονται τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Ο Theodore Levitt αναφέρει ότι "ο σκοπός μιας επιχείρησης είναι να αποκτήσει και να διατηρήσει τους πελάτες της". Για να το πετύχει αυτό, μια επιχείρηση, αρχικά, χρειάζεται να κατανοήσει τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών και στη συνέχεια να τις ικανοποιήσει. Αυτοί οι πελάτες αποτελούν την αγορά στόχο (target group) της επιχείρησης.

Οι πελάτες αποτελούν λόγο για οργανωσιακή αλλαγή στην επιχείρηση καθώς οι ανάγκες τους αυξάνονται λόγω τεχνολογικής ανάπτυξης, αύξηση του βιοτικού τους επιπέδου και δημιουργία νέων βελτιωμένων προϊόντων. Εφόσον οι ανάγκες αλλάζουν πρέπει να αλλάξουν και τα προϊόντα που τις ικανοποιούν, άρα και η επιχείρηση.

2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Είναι οι άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο επιχειρηματικό τομέα, που παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες στην ίδια ομάδα πελατών ή ανταγωνίζονται για την απόκτηση των ίδιων πόρων. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών- συχνές αλλαγές στελεχών σε σημαντικά πόστα, δημοσιεύσεις άρθρων, οικονομικών αποτελεσμάτων, αναφορών, κ.λπ.- και να αντιδρούν σε αυτές ή ακόμα καλύτερα να

¹³ 1. Εμμ. Στειακάκης & Ν. Κατζός, 2002, σελ.40-50 2. Αντωνάκης Γ., 2007

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

τις προλαβαίνουν. Τα τελευταία χρόνια, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει την τεχνική του benchmarking, έτσι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απορροφήσει τα καλύτερα στοιχεία του ανταγωνισμού και να βελτιώσει αισθητά τη λειτουργία της.

Οι ανταγωνιστές παίζουν σημαντικό ρόλο στις αλλαγές που χρειάζεται να κάνει η επιχείρηση. Πρέπει, με άλλα λόγια, για να γίνει πιο ανταγωνιστική να αυξήσει τις δυνάμεις της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να διορθώσει τις αδυναμίες της και να ελαχιστοποιήσει τις "απειλές" που δέχεται από το περιβάλλον της. Όλα αυτά είναι λόγοι για αλλαγές και εφόσον το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται εκείνη δεν μπορεί να μείνει στάσιμη.

3. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Είναι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί που προσφέρουν τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να παράγει τα προϊόντα της ή να παρέχει τις υπηρεσίες της. Οι πόροι που προσφέρουν οι προμηθευτές δεν είναι μόνο υλικό αλλά μπορεί να είναι οικονομικοί- όπως οι τράπεζες, οι μέτοχοι και οι επιχειρήσεις επενδύσεων, πληροφορίες- περιοδικά, εφημερίδες και οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν έρευνες αγοράς, ακόμα και εργαζόμενους από εκπαιδευτικούς οργανισμούς.¹⁴

4. ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό που είναι διαθέσιμο να απασχοληθεί επαγγελματικά στην επιχείρηση. Τα ποσοστά ανεργίας έχουν αυξηθεί πολύ τον τελευταίο καιρό, λόγω της οικονομικής κρίσης της χώρας, την έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και των απαιτήσεων των επιχειρήσεων εξαιτίας της εισαγωγής νέων τεχνολογιών.

II. Γενικό εξωτερικό περιβάλλον είναι το μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος που περιλαμβάνει τις δυνάμεις που έχουν μια γενική και όχι άμεση επιρροή στην επιχείρηση.¹⁵

1. ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι κυβερνητικές πολιτικές, οι τοπικοί, εθνικοί και διεθνείς νόμοι επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, π.χ. η φορολογική νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία, οι επενδυτικοί νόμοι, οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος κ.λπ. Όλα αυτά προκαλούν αναπροσαρμογές στο εσωτερικό της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η νομοθετική επιβολή της σύστασης και της λειτουργίας του "Συμβουλίου των εργαζομένων ή της επιχείρησης" (με συμμετοχή σ' αυτό εκπροσώπων τόσο της εργοδοσίας όσο και του προσωπικού) αναγκάζει τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αυτή τη μορφή συνεργασίας εργοδοτών-εργαζομένων.

¹⁴ 1. Εμμ. Στειακάκης & Ν. Κατζός, 2002, σελ.40-50 2. Αντωνάκης Γ., 2007
¹⁵ 1. Εμμ. Στειακάκης & Ν. Κατζός, 2002, σελ.40-50 2. Αντωνάκης Γ., 2007

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα των πόρων, την οικονομική κατάσταση της χώρας καθώς και τις διεθνείς οικονομικές συνθήκες, οι οποίες επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης και τη λειτουργία της. Χρειάζεται να ληφθούν υπόψη ο πληθωρισμός, τα επίπεδα ανεργίας, τα τραπεζικά επιτόκια, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες κτλ. Ακόμα ένα σημαντικό μέτρο της οικονομίας είναι το ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν), που είναι ο οικονομικός δείκτης ευημερίας μιας χώρας. Όλα αυτά επηρεάζουν την τοποθεσία και το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης και είναι κινητήριοι δύναμη για σημαντικές αλλαγές.

3. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι συνηθέστερες αλλαγές πραγματοποιούνται στον τεχνολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης λόγω των τεχνολογικών καινοτομιών και της τεχνολογίας αιχμής. Οι γνώσεις, οι τεχνικές και οι δραστηριότητες είναι αυτές που οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες της επιχείρησης. Βασικό παράδειγμα η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης από τη σχεδίαση ως την παραγωγή και από τη λειτουργία του προγραμματισμού ως εκείνη του ελέγχου. Επομένως, ένας ακόμα λόγος για αλλαγή είναι η τεχνολογία με τα συνεχώς και βελτιωμένα ευρήματα για τη λειτουργία της επιχείρησης.¹⁶

4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Περιλαμβάνονται παράγοντες όπως οι πολιτιστικές αξίες, η εργασιακή ηθική και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση. Εκείνη από την πλευρά της πρέπει να γνωρίζει τις συμπεριφορές, τις αξίες και τις αντιλήψεις των ανθρώπων της κοινωνίας ώστε να επιβιώσει και να εξελιχθεί. Εξάλλου η επιχείρηση έχει κοινωνική ευθύνη για το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, που σημαίνει ότι οι αποφάσεις που παίρνει έχουν άμεσο αποτέλεσμα σε εκείνο.

5. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Είναι οι παράγοντες που παρέχονται από ξένες χώρες όπως οι διακυμάνσεις στις τιμές το ξένου συναλλάγματος, ο διεθνής ανταγωνισμός, οι επιχειρηματικές ευκαιρίες σε άλλες χώρες και η αγορά φθηνότερων πρώτων υλών από προμηθευτές του εξωτερικού. Όλοι αυτοί είναι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και αλληλεπιδρά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.¹⁷

¹⁶ 1. Εμμ. Στειακάκης & Ν. Κατζός, 2002, σελ.40-50 2. Αντωνάκης Γ., 2007

¹⁷ 1. Εμμ. Στειακάκης & Ν. Κατζός, 2002, σελ.40-50 2. Αντωνάκης Γ., 2007

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

2.1.2 Εσωτερικό

Είναι οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση οι οποίες επηρεάζουν την ίδια και την λειτουργία της. Οι πόροι που χρησιμοποιεί ή τα μέσα διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.¹⁸

1.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Είναι το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην επιχείρηση, από τον πιο απλό εργαζόμενο με τις λιγότερες αρμοδιότητες έως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Είναι οι πόροι με τη μεγαλύτερη σημασία και αποτελούνται από:

- Τους εργαζόμενους, που το έργο τους είναι καθαρά εκτελεστικό χωρίς καμία διοικητική αρμοδιότητα.
- Τα διοικητικά στελέχη ή manager, το έργο των οποίων είναι διοικητικό και ορισμένες φορές εκτελεστικό.
- Τα επιτελικά στελέχη, με έργο επιτελικό, συμβουλευτικό δηλαδή, και μερικές φορές διοικητικό.

Οι δραστηριότητες που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους απαιτούν πολλή προσοχή και είναι οι εξής:

- Πρόσληψη προσωπικού
- Ανάθεση των κατάλληλων αρμοδιοτήτων σε αυτό
- Αποτελεσματική υποκίνηση του προσωπικού
- Συστηματική εκπαίδευση του
- Αξιολόγηση της απόδοσής του¹⁹

2.ΥΛΙΚΟΙ Ή ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα και τα αποθέματα υλικών της επιχείρησης. Η διαθεσιμότητα και η αξία των υλικών πόρων και ιδιαίτερα των πρώτων υλών, επηρεάζουν το σχεδιασμό της επιχείρησης και την επιλογή της θέσης των μονάδων.

¹⁸ 1. Εμμ. Στειακάκης & Ν. Κατζός, 2002, σελ.40-50 2. Αντωνάκης Γ., 2007

¹⁹ 1. Εμμ. Στειακάκης & Ν. Κατζός, 2002, σελ.40-50 2. Σαρμανιώτης Χ., 2005

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

3.ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Είναι τα οικονομικά κεφάλαια που χρειάζονται για να ιδρυθεί και να λειτουργήσει μία επιχείρηση. Το οικονομικό κεφάλαιο της επιχείρησης αποτελείται από το πάγιο και το κεφάλαιο κίνησης. Από εκεί και πέρα υπάρχουν διάφοροι τρόποι χρηματοδότησης, όπως για παράδειγμα, το αποθεματικό κεφάλαιο, το μετοχικό, το δανειακό και οι επιχορηγήσεις. Επίσης, πιο εξειδικευμένες μορφές, όπως, η χρηματοδοτική μίσθωση, το factoring και τα κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου.²⁰

4.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι τεχνολογικοί πόροι περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία, τις διαδικασίες, τα τεχνολογικά συστήματα και γενικά την τεχνολογική υποδομή που χρειάζεται η επιχείρηση. Σημαντικό είναι οι επιχειρήσεις να εκσυγχρονίζουν την τεχνολογία που χρησιμοποιούν τακτικά, ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα και να εξοικονομείται χρόνος.²¹

5.ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Είναι το αποτέλεσμα της επεξεργασίας και συσχέτισης δεδομένων, όπως γεγονότα, ιδέες, έννοιες, κτλ., με σκοπό την δημιουργία γνώσεων. Οι πληροφορίες βοηθούν τον manager να μάθει κάτι καινούριο και αυτό τον βοηθά να πάρει καλύτερες αποφάσεις.²²

2.2 Οι Πιέσεις για Αλλαγή

Οι πιέσεις για οποιαδήποτε αλλαγή μέσα στην επιχείρηση (Pressures for Change), είτε αυτή είναι οργανωτική είτε διοικητική, προσώπων, μεθόδων ή τεχνολογικών μέσων, προέρχονται από διάφορες πλευρές μέσα ή έξω από την επιχείρηση, με άλλα λόγια από το περιβάλλον της.

Από το εσωτερικό περιβάλλον της, οι πιέσεις μπορεί να προέρχονται από:²³

I. Την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης (Top Management). Είναι, ίσως, η πρώτη που αντιλαμβάνεται το "τι", "που" και "γιατί" δεν πάει καλά η επιχείρηση ή κάποιος τομέας της, έχοντας συνεχή εποπτεία και πληροφόρηση γι' αυτήν, και είναι αυτή που γνωρίζει ότι χρειάζεται αλλαγή.

II. Τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά στελέχη (Senior and Middle Managers). Γιατί

²⁰ 1. Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ.40-50 2.Σαρμανιώτης 2005

²¹ 1. Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ.40-50 2.Σαρμανιώτης 2005

²² 1. Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ.40-50 2.Σαρμανιώτης 2005

²³ 1. Χολέβας Γ., 1995, σελ. 285-6 2. Αντωνάκης Ι, 2007, σελ. 67-8

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

είναι εκείνα που έχουν άμεση επαφή με τους τομείς που διοικούν και γνωρίζουν τις δυσλειτουργίες που απαιτούν διόρθωση.

III. Το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση και αποκτά άμεση αντίληψη των οργανωτικών και άλλων προβλημάτων που δημιουργούνται. Έτσι μέσω αναφορών και υποδείξεων μπορούν να αναφέρουν τα προβλήματα που έχουν διαπιστώσει στους ανωτέρους τους και εκείνοι με τη σειρά τους θα τις αξιολογήσουν και θα πάρουν μέτρα για τις απαιτούμενες αλλαγές.

Οι πιέσεις από το εξωτερικό της επιχείρησης μπορεί να οφείλονται:

I. Στο πολιτικό-νομοθετικό περιβάλλον. Με τη νομοθεσία θεσπίζονται από την πολιτική ηγεσία κάθε χώρας θεσμοί που απαιτούν αναπροσαρμογές στο εσωτερικό της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η νομοθετική επιβολή της σύστασης και της λειτουργίας του "Συμβουλίου των εργαζομένων ή της επιχείρησης" (με συμμετοχή σε αυτό εκπροσώπων τόσο της εργοδοσίας όσο και του προσωπικού) αναγκάζει τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αυτή τη μορφή συνεργασίας εργοδοτών-εργαζομένων.²⁴

II. Στο περιβάλλον του ανταγωνισμού. Πολλές φορές οι ομοειδείς επιχειρήσεις παρακολουθούν η μία την άλλη στα πλαίσια του ελεύθερου και σκληρού ανταγωνισμού και όταν η μία εφαρμόζει μία μέθοδο οι άλλες πρέπει να απαντήσουν εφαρμόζοντας την ίδια ή άλλη μέθοδο για να διατηρήσουν την πελατεία τους.

III. Στο οικονομικό περιβάλλον. Ανάλογα με τις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες, οι επιχειρήσεις προχωρούν σε αλλαγές προκειμένου να επιβιώσουν, αξιοποιώντας τα νέα δεδομένα που τους παρουσιάζονται.

IV. Στο τεχνολογικό περιβάλλον. Η εμφάνιση νέων τεχνολογικών καινοτομιών αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στα νέα ευρήματα και κατά συνέπεια να αλλάζουν.²⁵

²⁴ 1. Χολέβας Γ., 1995, σελ. 285-6 2. Αντωνάκης Ι, 2007, σελ. 67-8

²⁵ 1. Χολέβας Γ., 1995, σελ. 285-6 2. Αντωνάκης Ι, 2007, σελ. 67-8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
ΤΥΠΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

“Οι δυνάμεις της αλλαγής μπορεί να είναι εξωτερικές ή εσωτερικές, οι οποίες προέρχονται από τη δομή της εξουσίας της επιχείρησης και τους ανθρώπινους πόρους.”²⁶ Ανάλογα, λοιπόν, με την έκταση και το βάθος της αλλαγής, μπορούμε να διακρίνουμε τους ακόλουθους τύπους:

1.ΕΠΙΒΑΛΛΟΜΕΝΗ Ή ΑΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗ

Αυτός ο τύπος περιλαμβάνει αλλαγές οι οποίες είναι ανύπαρκτες ή ελάχιστες. Σε αυτές τις περιπτώσεις η επιχείρηση πρέπει να δράσει με συγκεκριμένο τρόπο, τον τρόπο που της έχουν προδιαγράψει άλλοι όπως η πολιτεία, ο γενικός διευθυντής, κ.α. Με άλλα λόγια, προσαρμόζεται μέσα στα πλαίσια της υπάρχουσας δομής με κινήσεις εξισορρόπησης χωρίς να απαιτείται νέα γνώση και διατηρώντας τους παλιούς κανόνες και τις αξίες της.

2.ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΗ Ή ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ

Η αλλαγή αυτή αναμένεται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας της επιχείρησης, η οποία αντιδράει έγκαιρα στο αναμενόμενο. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το πρόβλημα δεν είχε λυθεί με τον πρώτο τύπο αλλαγής. Έτσι, έχουμε νέα οπτική πραγμάτων και αλλαγή εξοπλισμού και μέσων. Εστιάζει στο άτυπο δίκτυο της και πλέον απαιτείται νέα γνώση και ανάγκη για νέες αρχές και αξίες.

3.ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΙΜΗ

Σε αυτό τον τύπο αλλαγής, η επιχείρηση χωρίζεται σε δύο μέρη, σε εκείνους που ενδιαφέρονται για την αλλαγή και σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτή. Τέτοιου είδους αλλαγή είναι εκείνη της συμπεριφοράς. Εδώ η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με ζητήματα όπως την αντίδραση των εργαζομένων, σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο, την κινητοποίηση τους, τις αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης και κατ' επέκταση στην επικοινωνία και την συμμετοχή των εργαζομένων, την πληροφόρηση και την εκπαίδευσή τους για το περιεχόμενο, τη μεθοδολογία και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής.

Αυτοί οι τρεις τύποι καθορίζουν την αποτελεσματικότητα κάθε επιχείρησης και επηρεάζουν τέσσερα βασικά σύνολα παραγόντων.²⁷

- α. Παράγοντες δομής, δηλαδή τη συγκρότηση και τη δομή της επιχείρησης όπως είναι οι πολιτικές διαδικασίες, οι διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας.
- β. Ανθρώπινοι παράγοντες, που αφορούν τους εργαζομένους, τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, τις στάσεις, τις ηγετικές ικανότητες, τη συμπεριφορά, τις ομάδες και τις σχέσεις μεταξύ τους.

²⁶P.J. Montana & B.H. Charnov, 2002, σελ. 434

²⁷Χυτήρης Α. Σ., 2001, σελ. 329

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

- γ. Τεχνολογικούς παράγοντες, δηλαδή ο εξοπλισμός, η αυτοματοποίηση, οι παραγωγικές διαδικασίες και ο τόπος παραγωγής.
- δ. Το έργο και πως είναι αυτό σχεδιασμένο. Αν είναι απλό, δύσκολο, υπεύθυνο ή έργο ρουτίνας.

Ακόμα, αυτούς τους τύπους θα μπορούσαμε να τους εντάξουμε σε τρεις κατηγορίες αλλαγών ανάλογα με την έκταση, τη συχνότητα και την ένταση εμφάνισης αλλαγής.²⁸

1. Την αλλαγή συνεχούς βελτίωσης (συνήθεις μικρές αλλαγές)

2. Την σταδιακή αλλαγή (μετρίας δυσκολίας και σημαντικότητας)

Οι αλλαγές πραγματοποιούνται σε φάσεις στους τομείς ή στα τμήματα της επιχείρησης και μεσολαβεί κάποιο χρονικό περιθώριο μέχρι την ολοκλήρωσή της. Π.χ. τοποθέτηση και χρήση μηχανημάτων στην εργασία και στη συνέχεια πλήρης αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας.

3. Την ριζοσπαστική αλλαγή (που συνήθως την υποβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον)

Γίνεται ραγδαία και πραγματοποιείται σε όλα τα τμήματα με γοργούς ρυθμούς, π.χ. η άμεση αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας σε μια οργάνωση από νέα τεχνολογικά μηχανήματα.

3.1 Είδη Αλλαγής

3.1.1 Οργανωσιακή Ανάπτυξη

(ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT)

Αφορά στο προσωπικό της επιχείρησης και είναι η διαδικασία αλλαγής συμπεριφορών, γνώσεων, στάσεων, πίστευων και αξιών της. Η οργανωσιακή ανάπτυξη, λοιπόν, εστιάζει σε τεχνικές και προγράμματα, με τα οποία επιδιώκεται η αλλαγή των ανθρώπων, της φύσης και της ποιότητας των διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων.²⁹ Αυτού του είδους η σχεδιασμένη αλλαγή είναι μακροπρόθεσμη, πιο σύνθετη και πιο δαπανηρή από τις υπόλοιπες. Σκοπός της είναι η λειτουργία της επιχείρησης να περάσει σε ανώτερο επίπεδο, και να βελτιώσει την απόδοση και την ικανοποίηση των μελών της. Το ενδιαφέρον της εστιάζεται στα αποτελέσματα και τις διαδικασίες. Επεξηγηματικά, τα αποτελέσματα αναφέρονται στην εκπλήρωση των διάφορων έργων από τα άτομα, τις ομάδες και την επιχείρηση ως σύνολο. Οι διαδικασίες επικεντρώνονται στον τρόπο που οι άνθρωποι εργάζονται

²⁸ Χυτήρης Λ. Σ., 2001, σελ. 330

²⁹ Σαρμανιώτης Χρ., 2005, σελ. 209

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

μαζί, δηλαδή στις σχέσεις, στην επικοινωνία και στη λήψη των αποφάσεων.

Για την οργανωσιακή ανάπτυξη, έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα, αλλά θα παρουσιάσουμε ένα γενικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται στα τρία στάδια σχεδιασμένης αλλαγής του Lewin, το "ξεπάγωμα", την αλλαγή και το "ξαναπάγωμα". Αντίστοιχα με αυτά τα στάδια είναι η διάγνωση, η παρέμβαση και η αξιολόγηση. Η διάγνωση είναι η συλλογή και ανάλυση των στοιχείων και ο προσδιορισμός των στόχων της αλλαγής, η παρέμβαση είναι η ανάληψη συνεργατικής δράσης για την υλοποίηση της επιθυμητής αλλαγής και η αξιολόγηση είναι ο διαρκής έλεγχος και η ενίσχυση της διαδικασίας.³⁰

Περιλαμβάνει στάδιο διάγνωσης και στάδιο θεραπείας. (Βλ. παράρτημα 4)

1. Οι διαγνωστικές ενέργειες (Diagnostic Activities) αποτυπώνουν την παρούσα κατάσταση (δυνατότητες- αδυναμίες, συμπεριφορές, αποδόσεις), τα οποία συγκεντρώνονται και αναλύονται. Γι' αυτό το σκοπό χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, ομαδικές συζητήσεις, κ.α.

2. Οι θεραπευτικές ενέργειες που αφορούν στην αλλαγή των ανθρώπων (Changing People) περιλαμβάνουν τις τεχνικές:
 - i. Εκπαίδευσης - επιμόρφωσης. Με τη διδασκαλία βελτιώνονται οι γνώσεις, οι εμπειρίες, οι επιδεξιότητες, οι ικανότητες.

 - ii. Σχηματισμού ομάδων στον τύπο του Team (Team Building). Έτσι προκαλείται μια σειρά δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην αύξηση της ομαδικής απόδοσης. Χρησιμοποιούνται και αναλύονται οι "νόρμες" (πρότυπα) αποδόσεων, η συνεκτικότητα της ομάδας, οι ατομικοί ρόλοι και οι διαπροσωπικές σχέσεις, με συζητήσεις και διδασκαλία.

 - iii. Των δραστηριοτήτων μεταξύ ομάδων (Intergroup Activities) με την ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων.

 - iv. Του σχεδιασμού της ζωής και της καριέρας των εργαζομένων (Life and Career Planning). Βοηθά στην επίλυση προσωπικών προβλημάτων με επισήμανση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του καθενός και στην επίτευξη των ατομικών σκοπών.³¹

³⁰ Σαρμανιώτης Χρ., 2005, σελ. 209

³¹ Σαρμανιώτης Χρ., 2005, σελ. 209-211

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

3.1.2 Αναδιοργάνωση (reorganization)

Αναδιοργάνωση, ή επίσης, ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών ήταν η πιο δημοφιλής πρακτική του management τη δεκαετία του 1990.

Είναι η νέα οργάνωση που εφαρμόζεται στην επιχείρηση μετά την διαπίστωση ότι η προηγούμενη δεν ήταν αποτελεσματική, στο σύστημα της ή σε ένα μέρος της. Είναι η θεμελιώδης επανεξέταση και ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη δραστικών βελτιώσεων σε κρίσιμες παραμέτρους της απόδοσης, όπως το κόστος, η ποιότητα και η ταχύτητα εξυπηρέτησης.³²

Παρακάτω παρουσιάζονται τα 6 βήματα του μοντέλου της αναδιοργάνωσης.³³

1. Οργάνωση του σχεδίου της αναδιοργάνωσης.
2. Έναρξη του σχεδίου της αναδιοργάνωσης.
3. Εύρεση μιας νέας διαδικασίας.
4. Ολοκλήρωση.
5. Δράση.
6. Αξιολόγηση. (Βλ. παράρτημα 2)

Η αναδιοργάνωση μπορεί να πάρει τις εξής μορφές: ³⁴

- στρατηγική αλλαγή,
- τεχνολογική αλλαγή,
- αλλαγή στο προσωπικό,
- εξυγίανση της επιχείρησης και
- εκσυγχρονισμό της επιχείρησης.

1.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ (STRATEGIC CHANGE)

Η στρατηγική αλλαγή αφορά την ανώτατη διοικητική θέση της επιχείρησης που είναι κυρίως υπεύθυνη για την χάραξη της γενικής επιχειρησιακής στρατηγικής και τις ανώτερες διοικητικές θέσεις που χαράζουν την ειδική στρατηγική του κάθε τομέα.

³²Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ. 271

³³Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ. 272-280

³⁴Χολέβας Γ., 1995

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η αλλαγή αυτή μπορεί να σημαίνει τον επαναπροσανατολισμό ή την αναζωογόνηση της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, όταν αναφερόμαστε σε επαναπροσανατολισμό (reorientation) της επιχείρησης εννοούμε την ριζική αλλαγή σκοπού ή αντικειμένου, την αλλαγή της μέχρι τώρα πορείας της. Με τον όρο αναζωογόνηση (revitalization) εννοούμε την αλλαγή σε μεθόδους και τεχνικές, που χρησιμοποιούσε η επιχείρηση, για να ανανεωθεί και να τονωθεί ώστε να αποκτήσει νέο πρόσωπο και δύναμη για να συνεχίσει την πορεία της.³⁵

Για να εφαρμοστεί η στρατηγική αλλαγή πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

- πλήρης εγκατάλειψη των όσων ίσχυαν και εφαρμόζονταν προηγουμένως,
- δυναμική θεμελίωση και καθιέρωση της αλλαγής και
- υποστήριξη με κάθε τρόπο του νέου δρόμου που χαράχθηκε και θα ακολουθηθεί.

2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ (TECHNOLOGICAL CHANGE)

Οι πιέσεις που δέχεται η επιχείρηση από το περιβάλλον της σχετικά με τον τεχνολογικό εξοπλισμό είναι διαρκείς και έντονες. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις και εφαρμογές είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι στην λειτουργία της επιχείρησης. Η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία, στις μέρες μας, και κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις πρέπει να την ακολουθούν για να είναι ανταγωνιστικές.³⁶

Η βιομηχανοποίηση τείνει να γίνει εντελώς ηλεκτρονική (Computer-Integrated Manufacturing - C.I.M). Το σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης με computers (Management Information System - M.I.S) εξελίσσεται συνεχώς σε σύνδεση On Line - Real Time, με χρήση προσωπικών υπολογιστών (personal computers). Ακόμα και η χρήση "ρομπότ" - Ρομποτική (Robotics) στην θέση εκτελεστών έχει εισαχθεί στις επιχειρήσεις.

Η μεγαλύτερη δυνατή χρήση υπολογιστών σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Computerization) αποτελεί σύγχρονο σύνθημα και στόχο.

3. ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ (STRUCTURAL CHANGE)

Η διαρθρωτική αλλαγή είναι η αλλαγή σε όλη την δομή της επιχείρησης και μπορεί να επιβάλλεται αυτοτελώς ή σε συνάρτηση με την τεχνολογική αλλαγή. μπορεί να σημαίνει μεταβολή στην:

³⁵ Χολέβας Γ., 1995

³⁶ Χολέβας Γ., 1995

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

- τομεοποίηση και τμηματοποίηση,
- ανάπτυξη των επιπέδων του Management (ιεραρχική),
- ανάπτυξη των θέσεων Managers σε βάθος,
- έκταση της διοίκησης ή του ελέγχου (σε πλάτος),
- ενότητα της διοίκησης,
- αναδιάταξη των θέσεων εργασίας,
- ανάπτυξη των επικοινωνιών,
- λήψη των αποφάσεων,
- αύξηση, μείωση ή κατάργηση των επιτελικών θέσεων,
- (περισσότερη ή λιγότερη) χρησιμοποίηση συλλογικών οργάνων,
- σαφέστερο διαχωρισμό διοίκησης και εκτέλεσης,
- αποφυγή σύγχυσης και σύγκρουσης αρμοδιοτήτων,
- ευρύτερη χρησιμοποίηση της εξουσιοδότησης για τη μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης,
- αντιμετώπιση των άτυπων εργασιακών ομάδων,
- άσκηση του ελέγχου, κ.λπ.³⁷

4.ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (BUSINESS SANITATION)

Είναι η λήψη μέτρων για την αποκατάσταση της "υγείας" μιας πάσχουσας επιχείρησης. Η διαδικασία που ακολουθείται κατά την εξυγίανση περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:³⁸

- i. Εμφάνιση και διαπίστωση συμπτωμάτων που δείχνουν ότι η επιχείρηση πάσχει.
- ii. Διερεύνηση των αιτιών που τα προκαλούν (διάγνωση της ασθένειας).
- iii. Λήψη των κατάλληλων θεραπευτικών μέσων για την καταπολέμηση των

³⁷ Χολέβας Γ., 1995

³⁸ Χολέβας Γ., 1995

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

αιτιών της ασθένειας (θεραπευτική αγωγή).

- iv. Κριτική της θεραπείας που έγινε με βάση τα αποτελέσματα των αλλαγών.
- v. Παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης για την διατήρηση των ευνοϊκών αποτελεσμάτων και τον αποκλεισμό υποτροπής της ασθένειας.

Ο εντοπισμός των συμπτωμάτων αυτών προκύπτουν από την παρατήρηση και εξετάζοντας τα ποσοτικά μετρήσιμα μεγέθη -παραγωγικότητα της εργασίας, της λειτουργίας των μηχανημάτων, "κύκλος εργασιών" (τζίρος), μείωση των κερδών, κ.λπ.- επιβεβαιώνεται.

5.ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (BUSINESS MODERNIZATION)

Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση προσαρμόζεται στα πορίσματα και τα επιτεύγματα της σύγχρονης επιστήμης και τεχνολογίας, ώστε να επιδιώξει τη βελτίωση της αποδοτικότητάς της και την τάση για αριστοποίηση.³⁹

Ο εκσυγχρονισμός είναι συνάρτηση τριών παραγόντων:

- i. του χρόνου στον οποίο γίνεται,
- ii. του τόπου όπου πραγματοποιείται και
- iii. των χρηματοπιστωτικών μέσων που διατίθενται.

Μπορεί να έχει δύο μορφές, τη συνεχή και τακτική και την έκτακτη και περιοδική. Την πρώτη τη συναντούμε σε επιχειρήσεις προοδευμένων χωρών οι οποίες παρακολουθούν και εφαρμόζουν ότι νεότερο και προσφορότερο παρέχουν η επιστήμη και η τεχνολογία. Ενώ τη δεύτερη σε εκείνες που κάποια στιγμή αντιλαμβάνονται ότι χρειάζεται να εναρμονιστούν με τις εξελίξεις αλλιώς είναι καταδικασμένες.⁴⁰

3.1.3 Αλλαγή στην Οργανωτική Δομή των Επιχειρήσεων

Θεωρητικές αναλύσεις αλλά και εμπειρικά αποτελέσματα έχουν δείξει ότι νέα τεχνολογία και οργανωτική δομή είναι δύο δυνάμεις αλληλένδετες και αλληλοεπηρεαζόμενες.(βλ. παράρτημα 6) Αυτό σημαίνει ότι όταν η τεχνολογία αλλάζει, ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής διαμορφώνεται έτσι ώστε η τεχνολογία να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση του. Ακόμα, ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά αν δεν συμβαδίσει με την σύγχρονη τεχνολογία. Επομένως μία μεταβολή- αλλαγή στο ένα έχει αναπόφευκτες

³⁹ Χολέβας Γ., 1995

⁴⁰ Χολέβας Γ., 1995

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

επιδράσεις και στο άλλο. Σαν αποτέλεσμα αυτής της σχέσης υπάρχουν 4 τάσεις νέας οργανωτικής δομής, και είναι οι ακόλουθες.

1.Σημαντική αύξηση της διασύνδεσης

“Η επανάσταση των επικοινωνιών μερικώς διευκολύνει μια πιο θεμελιώδη κοινωνική και επιχειρηματική επίδραση: μια ασταμάτητη ροπή προς την αυξανόμενη διασύνδεση. Όσο πιο πολλά μέρη μιας μηχανής μαθαίνουν να μιλάνε μεταξύ τους, η δυνατότητα διασύνδεσης γίνεται το καθοριστικό χαρακτηριστικό της μοντέρνας επιχείρησης.”⁴¹

Αυτή η νέα τάση σχετίζεται με το εξωτερικό αλλά και με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μέσα στην επιχείρηση, εσωτερικό περιβάλλον, η διασύνδεση βοηθάει στην επικοινωνία (βλ. παράρτημα 9) μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνει την παραγωγικότητα, διευκολύνει την ομαδική εργασία, τον έλεγχο (βλ. παράρτημα 1&11) και τη λήψη αποφάσεων.

Στο εξωτερικό περιβάλλον, από την άλλη μεριά, συμβάλλει στην επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μητρικούς ή θυγατρικούς οργανισμούς της. Ακόμα, φέρνει την επιχείρηση πιο κοντά σε νέες αγορές και την κάνει κομμάτι μιας αλυσίδας γεγονότων και διαδικασιών. Αυτό την κάνει επιρρεπή στις εξελίξεις και τις συνεχείς αλλαγές με αποτέλεσμα να την αναγκάζουν να αντιδράσει γρήγορα. Η αντίδραση της αυτή αν είναι αποτελεσματική δίνει το κλειδί για την επιβίωση και την ανάπτυξή της.

2.Μείωση των ιεραρχικών επιπέδων

Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι νέες τεχνολογίες έχουν συμβάλει σημαντικά στη μείωση του μεγέθους και στη δημιουργία πεπλατυσμένων δομών (οριζοντιοποίηση) (down-sizing and flattening) κατά τα τελευταία 10 χρόνια, ακόμα και στο δημόσιο τομέα.⁴²

Οι νέες τεχνολογίες έχουν μειώσει τον αριθμό των μεσαίων managers αφού η επικοινωνία πλέον γίνεται ευκολότερα ανάμεσα στα επίπεδα χωρίς να χρειάζεται να υπάρχουν ενδιάμεσα στάδια από τον αρχικό πομπό στον τελικό δέκτη. Από άλλη οπτική γωνία, συμβάλλουν στην ενδυνάμωση του προσωπικού και έτσι αυξάνουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, μελέτες έχουν δείξει ότι η μείωση του προσωπικού δεν είναι πάντα θετικό για την επιχείρηση, αφού δεν υπάρχει ένας standard αριθμός εργατικού δυναμικού που να σου προσφέρει περισσότερο έργο , αλλά εξαρτάται και από άλλους παράγοντες.

Τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support System) αξιοποιούν τα, δεδομένα στα αρχεία, τις βάσεις δεδομένων, ή τα αποθετήρια δεδομένων του

⁴¹ Πραστάκος Γρ., 2006, σελ. 24

⁴² Πραστάκος Γρ., 2006, σελ. 25

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

οργανισμού χρησιμοποιώντας αφενός μεν μοντέλα και τεχνικές λήψεως αποφάσεων, αφετέρου δε τις τελευταίες εξελίξεις της πληροφορικής (όπως φιλικές διεπαφές, ευκολία στη χρήση, κ.λπ.). Με αυτόν τον τρόπο, παρέχουν ουσιαστική βοήθεια στα στελέχη στη λήψη αποφάσεων και έτσι τα ενδυναμώνουν σημαντικά στο νέο τους ρόλο.⁴³

3.Επανασχεδιασμός της οργάνωσης και των διαδικασιών

Αυτός ο όρος σημαίνει το τέλος μιας υφιστάμενης οργανωτικής δομής όπως την ξέραμε και την αρχή μιας άλλης εποχής που δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών και την οικονομικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Η τεχνολογία εδώ έρχεται για να απλουστεύσει τις πολύπλοκες διαδικασίες της οργάνωσης και να φέρει καλύτερες υπηρεσίες, μεγαλύτερη ευελιξία και αυξημένη αξιοπιστία.

Ένα κλασικό παράδειγμα είναι εκείνο της Ford Corporation, όπου το τμήμα προμηθειών της εταιρείας, εκεί που απασχολούσε πάνω από 500 άτομα και παρουσίαζε μεγάλη καθυστέρηση στην διεκπεραίωση των συναλλαγών, κατάφερε να ανασχεδιάσει την όλη διαδικασία και χρησιμοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία να μειώσει το προσωπικό σε περίπου 125 άτομα, πετυχαίνοντας ταυτόχρονα και βελτίωση του χρόνου ανταπόκρισης.⁴⁴

4.Ευελιξία οργανωτικών δομών και εργασίας

Οι οργανωτικές δομές έχουν γίνει πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές με τη βοήθεια της τεχνολογίας και της πληροφορίας. Συμμαχίες και συνεργασίες γίνονται κάθε μέρα και σε κάθε χώρα όλο και πιο συχνά σε κάθε τομέα.

Επίσης, έχουν εμφανιστεί οργανισμοί- δίκτυα (network-based organizations), οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες, αγαθά, πληροφορίες, ακόμα, και ανθρώπους μέσα από ένα δίκτυο.

Αλλαγές έχουν έρθει και στο ωράριο εργασίας, όπου έχει εμφανιστεί μια νέα μορφή, η ημι-απασχόληση, part-time, και άλλη μία είναι εκείνη της τηλε-εργασίας. Ευελιξία έχει έρθει και στο χώρο εργασίας, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί managers δουλεύουν περισσότερο στο σπίτι. Εργασία και ελεύθερος χρόνος, ιδιωτικές και δημόσιες δραστηριότητες έχουν αρχίσει να μην διακρίνονται πια όπως στο παρελθόν.

⁴³ Πραστάκος Γρ., 2006, σελ. 25

⁴⁴ Πραστάκος Γρ., 2006, σελ. 26, (η περίπτωση αυτή αναφέρεται στο κλασικό άρθρο του Michael Hammer "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review, July-August 1990)

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

3.1.4 Αλλαγή στην Οργανωτική Κουλτούρα

Η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρειάζεται αρκετός καιρός για να γίνει (βλ. παράρτημα 10). Η έρευνα έδειξε ότι η αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να γίνει, όταν υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες.⁴⁵

- α. Μια σημαντική κρίση.** Όπως για παράδειγμα, μία σπουδαία τεχνολογική εξέλιξη που θέτει την κουλτούρα του οργανισμού υπό αμφισβήτηση.
- β. Μια νέα και μικρή επιχείρηση.** Όταν ο οργανισμός είναι μικρός, οι αλλαγές στην κουλτούρα του καθίστανται πιο εύκολες.
- γ. Μια μη ευρέως αποδεκτή κουλτούρα.** Όταν η κουλτούρα έχει μεγάλη αποδοχή από τα μέλη του οργανισμού τότε οι αλλαγές σε αυτή είναι δύσκολες. Ενώ, σε μία μη ευρέως αποδεκτή κουλτούρα οι αλλαγές είναι ευκολότερες και πιο ανώδυνες.

Για να επιτευχθεί με επιτυχία η αλλαγή κουλτούρας πρέπει:⁴⁶

- ο ρόλος συμπεριφοράς των managers να αποτελεί πρότυπο για τους άλλους,
- να δημιουργηθούν νέες ιστορίες, σύμβολα, τυπικότητες και τελετές που θα αντικαταστήσουν τις παλιές,
- να επιλεγούν και να προωθηθούν υπάλληλοι που να αποδέχονται τις νέες αξίες,
- να αλλάξει το σύστημα αμοιβών για να ενθαρρυνθεί η αποδοχή των νέων αξιών και
- να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμμετοχής των ατόμων στη λήψη των αποφάσεων.

3.2 Σύγχρονοι Τρόποι Διοίκησης

3.2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μια σύγχρονη προσέγγιση του management, εστιάζει την προσοχή της στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου αγαθού και στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της. Υιοθετήθηκε από πολλές επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου την δεκαετία του 1980, εφόσον είχε αποδώσει καρπούς ήδη στην Ιαπωνία μετά το τέλος του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου.⁴⁷

Ο νέος αυτός τρόπος διοίκησης εμφανίστηκε όταν πια ο παλιός δεν επέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα και είχε φτάσει η στιγμή για αλλαγή. Οι λόγοι, όπως και

⁴⁵ Ζαβλανός Μ., 2002, σελ. 402

⁴⁶ Ζαβλανός Μ., 2002, σελ. 402-3

⁴⁷ Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ. 224

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

σε κάθε αλλαγή, ήταν συνδεδεμένοι με το περιβάλλον και τις εξελίξεις. Ο τρόπος ζωής των καταναλωτών είχε αλλάξει, είχε ανέβει το μορφωτικό τους επίπεδο και κατά συνέπεια και οι ανάγκες τους. Οι επιχειρήσεις παρήγαγαν όλο και πιο πολλά προϊόντα και υπηρεσίες και ο ανταγωνισμός είχε ανέβει σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι αγορές είχαν ενοποιηθεί σε τρεις, σε εκείνη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Αμερικής και της Ασιατικής, οι οποίες έπρεπε να διασφαλίσουν την ποιότητα των διακινούμενων αγαθών για να είναι αποτελεσματικές. Τέλος, η παγκοσμιοποίηση είχε εντείνει τις αλλαγές στον επιχειρηματικό τομέα με συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) είναι το 4ο και τελευταίο επίπεδο εξέλιξης στην διοίκηση σε θέματα ποιότητας. Πρώτη ήταν η Επιθεώρηση Προϊόντων, η οποία ξεκίνησε με την πρώτη βιομηχανική επανάσταση και απλά επιθεωρούσε τα προϊόντα και απέρριπτε τα ελαττωματικά. Δεύτερος ήταν ο Στατικός Έλεγχος, που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1920 με χρήση στατικών εργαλείων και τεχνικών. Τρίτη ήταν η διασφάλιση της ποιότητας, όπου το 1ο πρότυπο διασφάλισης ποιότητας εκδόθηκε από το Αμερικανικό Υπουργείο Άμυνας το 1959, με χρήση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας όπως το ISO 9000 και αναζητούσε τα αίτια που οδηγούσαν στην παραγωγή ελαττωματικών.⁴⁸

Τέλος, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενεργοποιεί το σύνολο της επιχείρησης από τα ανωτέρα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους. Εκείνοι με τη σειρά τους συμμετέχουν στην επίλυση προβλημάτων, όμως η τελική απόφαση έρχεται από τη διοίκηση την οποία τη λαμβάνει στηριζόμενη στην ομάδα βελτίωσης της ποιότητας. Ακόμα, σε αντίθεση με τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και όχι τη σταδιακή.

3.2.2 To Benchmarking

Το benchmarking είναι ένα εργαλείο σύγκρισης των προϊόντων, των υπηρεσιών, των στόχων και των λειτουργιών μιας επιχείρησης σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της. Έγινε γνωστή την δεκαετία του 1990. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να γίνει η επιχείρηση πιο ανταγωνιστική και καλύτερη από τις υπόλοιπες στο είδος της. Οι Ιάπωνες το ονόμαζαν "dantotsu", δηλαδή να γίνουν οι καλύτεροι από τους καλύτερους.⁴⁹

Υπάρχουν 3 κατηγορίες benchmarking:⁵⁰

1. Στρατηγικό benchmarking, το οποίο μελετά και συγκρίνει τις στρατηγικές στόχων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και με αυτόν τον τρόπο ενδέχεται να αλλάξει τη στρατηγική αυτής της επιχείρησης ως και να την επανασχεδιάσει.

⁴⁸ Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ. 225-6

⁴⁹ Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ. 260

⁵⁰ Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ. 261-2

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

2. Benchmarking κύριων διαδικασιών, που εφαρμόζεται στις κύριες διαδικασίες της επιχείρησης.
3. Benchmarking όλων των άλλων διαδικασιών και των υποστηρικτικών λειτουργιών.

3.2.3 Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Ηλεκτρονικού Εμπορίου (Electronic Commerce Association), το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι οποιαδήποτε μορφή επιχειρηματικής συναλλαγής ή ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία εκτελείται με τη χρήση οποιασδήποτε τεχνολογίας πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Μπορεί να χωριστεί σε:⁵¹

- Business- to- business
- Business- to- consumer
- Consumer- to- consumer

Οι σημαντικότερες μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου στο World Wide Web είναι οι εξής:⁵²

- E-logistics (Ηλεκτρονικά logistics)

Τα logistics, “εφοδιαστική” η ελληνική ορολογία, μιας επιχείρησης, αναφέρονται στις δραστηριότητες της αγοράς εισερχομένων υλικών (purchasing), της ενδοδιακίνησης υλικών (inbound transport), της διαχείρισης αποθεμάτων (inventory management), της αποθήκευσης υλικών (warehousing) και της διανομής τελικών προϊόντων (outbound transport).

- E-MARKETING (Ηλεκτρονικό MARKETING)

Η διαφήμιση μπαίνει στο internet ακόμα και στο προσωπικό mail του χρήστη. Το e-marketing είναι μία από τις πιο γνωστές μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου, αλλά και εκείνη που έχει επικριθεί περισσότερο.

- E-SHOPPING (Ηλεκτρονικές Αγορές)

Πλέον, η καταναλωτική διάθεση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω internet. Ο χρήστης- καταναλωτής μπορεί έτσι να μειώσει το χρόνο και το κόστος των μετακινήσεων, αλλά ωστόσο δεν νιώθει ασφαλής για τις συναλλαγές.

- E-BANKING (Ηλεκτρονικές Τραπεζικές Συναλλαγές)

⁵¹ Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ. 280-1

⁵² Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., 2002, σελ. 283-6

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

- E-TAXATION (Ηλεκτρονική Φορολογία)

Επιχειρήσεις και ελεύθεροι επαγγελματίες έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν μέσω internet τις δηλώσεις Φ.Π.Α. (μέσω συστήματος TAXIS net) κ.α. Επίσης, φυσικά και νομικά πρόσωπα μπορούν μέσω του συστήματος να υποβάλλουν τη Δήλωση Φορολογίας Εισοδημάτων.

- E-TRADE (Ηλεκτρονικές Χρηματιστηριακές Συναλλαγές)
- E-LEARNING (Ηλεκτρονική Εκπαίδευση)
- E-PUBLISH (Ηλεκτρονικές Εκδόσεις)
- E-MUSIC (Ηλεκτρονική Μουσική {mp3...})
- E-GAMING (Ηλεκτρονικά Παιχνίδια)
- E-GAMBLING (Ηλεκτρονικός Τζόγος)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

4.1 Διάγνωση-Diagnosis

Είναι η εντόπιση των σημείων και των αιτιών κακής λειτουργίας που παρατηρείται μέσα σε μια επιχείρηση.

Ο όρος "διαγνωστική" έχει ληφθεί από την Ιατρική Επιστήμη και σημαίνει εντόπιση της μορφής, της έκτασης και των αιτιών μιας αρρώστιας.

Επιχειρησιακή Διαγνωστική είναι η επιστημονική τεχνική που έχει ως αντικείμενο να διαπιστώσει αν η επιχείρηση ως σύνολο ή κάποιος τομέας ή τμήμα της δεν λειτουργεί σωστά. Στην περίπτωση αυτή επισημαίνονται οι εκδηλώσεις και αναζητούνται τα αίτια αυτής της κακής λειτουργίας, για να είναι δυνατή η λήψη των επιβαλλόμενων μέτρων προς αποκατάσταση της.⁵³

Τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχειρησιακή διαγνωστική είναι:⁵⁴

- Οικονομική ανάλυση των γενικών και μερικών αποδόσεων στην επιχείρηση.
- Η εξαγωγή βασικών σχέσεων ως προς τα μεγέθη της (αριθμοδείκτες-ratios).
- Η στατιστική ανάλυση των διαφόρων επιχειρησιακών μεγεθών (παραγωγής, πωλήσεων, χρηματοδότησης κλπ.).
- Η γραφική απεικόνιση με διαχρονικές συγκρίσεις και με σαφή παράσταση της πορείας της επιχείρησης.
- Η συνέντευξη με Managers και άλλα στελέχη της επιχείρησης.

Πού όμως και γιατί να γίνει αλλαγή μέσα στην επιχείρηση;

Τα στάδια που ακολουθεί μετά είναι:⁵⁵

- η λεπτομερέστατη παρατήρηση,
- η συστηματική ανάλυση,
- η αντικειμενική κριτική.

Η Επιχειρησιακή Διαγνωστική έχει στενή σχέση με τη λειτουργία του Ελέγχου, γιατί από αυτή προκύπτουν αρκετές ενδιαφέρουσες διαπιστώσεις.

⁵³ Χολέβας Γ., 1995

⁵⁴ Χολέβας Γ., 1995

⁵⁵ Χολέβας Γ., 1995

4.2 Τα στάδια της αλλαγής – Kurt Lewin

Η σχεδιασμένη αλλαγή (planned change), αυτή δηλαδή που είναι αποτέλεσμα συγκεκριμένων ενεργειών από έναν "παράγοντα αλλαγής" (change agent) τον manager, ανώτερο διοικητικό στέλεχος, περιλαμβάνει τα εξής τρία στάδια:⁵⁶

1. "Ξεπάγωμα" (unfreezing)
2. Αλλαγή
3. "Ξαναπάγωμα" (refreezing) (Βλ. παράρτημα 5)

Πιο αναλυτικά, το "ξεπάγωμα" το πρώτο στάδιο αλλαγής, δηλαδή, περιλαμβάνει την προετοιμασία για την αλλαγή. Αυτό προϋποθέτει καλή συνεργασία και καλές σχέσεις μεταξύ του manager και των εμπλεκόμενων άμεσα με την αλλαγή εργαζομένων. Το "ξεπάγωμα" υποβοηθείται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως από πτωτική απόδοση της επιχείρησης, από την αναγνώριση ότι υπάρχουν προβλήματα και ευκαιρίες, κ.λπ.⁵⁷

Το δεύτερο στάδιο, αυτό της αλλαγής, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την υιοθέτηση νέων στάσεων, απόψεων, αξιών και συμπεριφορών. Σε αυτό το στάδιο ο manager ως "φορέας/παράγοντας αλλαγής" (change agent), είναι εκείνος που πρέπει να καθοδηγήσει τα άτομα, τις ομάδες μέσα από την σχετική διαδικασία και να προωθήσει νέες αξίες, στάσεις και συμπεριφορές, διαμέσου της ταύτισης των αποδεκτών με την κουλτούρα της αλλαγής. Αυτή η διαδικασία είναι καλό να γίνεται αργά-αργά, γιατί αλλιώς δημιουργούνται έντονες αντιδράσεις και αντιστάσεις στην αλλαγή.⁵⁸

Το "ξεναπάγωμα", το τρίτο και τελευταίο στάδιο της αλλαγής είναι το "κλείδωμα", η καθιέρωση των νέων μορφών συμπεριφοράς με την υποστήριξη και την ενίσχυση των σχετικών μηχανισμών. Το "ξεναπάγωμα" επιτυγχάνεται με τη χορήγηση κατάλληλων ανταμοιβών απόδοσης, θετικής ενίσχυσης και της αναγκαίας υποστήριξης με ανάλογους πόρους (ανθρώπινους και φυσικούς).⁵⁹

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι τα αποτελέσματα της αλλαγής πρέπει να αξιολογούνται προσεχτικά, να υπάρχει η απαραίτητη διαδικασία "αναπληροφόρησης" (feedback) και να γίνουν οι απαιτούμενες τροποποιήσεις στις αρχικές αλλαγές.

⁵⁶ Σαρμανιώτης Χρ., 2005, σελ. 207-8

⁵⁷ Σαρμανιώτης Χρ., 2005, σελ. 207-8

⁵⁸ Σαρμανιώτης Χρ., 2005, σελ. 207-8

⁵⁹ Σαρμανιώτης Χρ., 2005, σελ. 207-8

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

4.3 Φορείς της Αλλαγής

Για να επέλθει μια αλλαγή σε έναν οργανισμό προϋποτίθεται ότι κάποιιοι θα λάβουν μια σχετική απόφαση, κάποιιοι θα αναπτύξουν προγράμματα και σχέδια υλοποίησής τους και τέλος κάποιιοι εργαζόμενοι θα εκτελέσουν αυτά τα σχέδια. Αυτές οι τρεις ομάδες ονομάζονται φορείς της αλλαγής και έχουν ένα συγκεκριμένο και καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της αλλαγής.⁶⁰

1.Ο ΗΓΕΤΗΣ- ΦΟΡΕΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ. Είναι, συνήθως, το άτομο που αντιλαμβάνεται το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή. Εφόσον είναι εκείνος που δίνει την ιδέα, τότε είναι και εκείνος που καθορίζει τα πλαίσια του έργου και δείχνει το δρόμο προς την εφαρμογή του. Για τον ίδιο λόγο, είναι, επίσης, εκείνος που ελέγχει τις διαδικασίες υλοποίησης του έργου και κατά πόσο θα εκπληρώσουν το σκοπό τους.⁶¹

2.ΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ («ΥΛΟΠΟΙΗΤΕΣ») ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ. Είναι η δεύτερη ομάδα, χρονικά και ιεραρχικά, που έρχεται για να βοηθήσει να γίνει η ιδέα του ηγέτη- φορέα πραγματοποιήσιμη. Πιο απλά, είναι τα άτομα εκείνα που μετατρέπουν την ιδέα σε προγράμματα και σχέδια δράσης, ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην θεωρία και την πράξη. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για τους πόρους που θα χρειαστούν για την υλοποίηση της αλλαγής καθώς και τον καθορισμό των απαραίτητων ενεργειών που πρέπει να γίνουν. Ορίζουν το ΤΙ ακριβώς θα γίνει, ΠΩΣ θα γίνει, μέσα σε ποιο ΧΡΟΝΟ θα γίνει και ΠΟΙΕΣ θα είναι οι υποχρεώσεις των εργαζομένων.⁶²

3.ΟΙ ΕΚΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ. Τρίτη και τελευταία ομάδα των φορέων αλλά όχι λιγότερη σημαντική από τις υπόλοιπες. Αποτελείται από τους απλούς εργαζόμενους της επιχείρησης και είναι εκείνοι που φέρνουν εις πέρας την υλοποίηση του έργου της αλλαγής. Ο ρόλος τους είναι πολύ σημαντικός αφού το κρισιμότερο σημείο κάθε αλλαγής είναι η πραγματοποίησή της.⁶³

Τέλος, στους φορείς αλλαγής θα πρέπει να συμπεριληφθεί και η Ανώτατη Διοίκηση ως **ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**. Ο ρόλος του είναι να βρει τους πόρους που χρειάζονται για την υλοποίηση της αλλαγής ,χρηματικούς ή ανθρώπινους, και να υποστηρίζει ψυχολογικά τους, με κάθε τρόπο, επηρεαζόμενους από την αλλαγή.⁶⁴

⁶⁰ 1. Χυτήρης Λ. Σ., 2001, σελ.331-2 2. Αντωνάκης Ι., 2007

⁶¹ 1. Χυτήρης Λ. Σ., 2001, σελ.331-2 2. Αντωνάκης Ι., 2007

⁶² 1. Χυτήρης Λ. Σ., 2001, σελ.331-2 2. Αντωνάκης Ι., 2007

⁶³ 1. Χυτήρης Λ. Σ., 2001, σελ.331-2 2. Αντωνάκης Ι., 2007

⁶⁴ Χυτήρης Λ. Σ., 2001, σελ.331-2

4.4 Διαχείριση Αλλαγής

Η διαχείριση της αλλαγής είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της αλλαγής. Αποτελεί μια δυναμική διαδικασία και κυρίως ανθρωποκεντρική. Ο παράγοντας άνθρωπος μπορεί να συμβάλλει στην μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων, στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων και γενικότερα στην ομαλή έκβαση και επιτυχία των αλλαγών σε μια επιχείρηση. Στο επίκεντρο αυτής της διαδικασίας, λοιπόν, είναι ο άνθρωπος, οι αντιδράσεις του, οι οποίες είναι εκείνες που καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία του έργου της αλλαγής κατά κύριο λόγο. Έτσι, σε κάθε βήμα της αλλαγής πρέπει να παρακολουθείται η εξέλιξη του έργου, ώστε να καταλήξουμε στα επιθυμητά αποτελέσματα όσο το δυνατόν πιο «ανώδυνα» και λιγότερα ζημιωμένοι.⁶⁵

Η διαχείριση λοιπόν της αλλαγής (Managing Change), για την επιτυχία της και την επίλυση των διάφορων αυτών προβλημάτων, προϋποθέτει:

- Την έγκαιρη και κατάλληλη παρουσίαση της ανάγκης για αλλαγή και των νέων στόχων για την αποφυγή του αιφνιδιασμού, της πίεσης και την έλλειψη χρόνου.
- Άνετη επικοινωνία για τυχόν ερωτήματα και απορίες και συνεχή ενημέρωση για να μην υπάρχουν παρανοήσεις και παρεξηγήσεις του σκοπού της αλλαγής με προσωπικά συμφέροντα.
- Τη δυνατότητα συμμετοχής του προσωπικού στο σχεδιασμό της αλλαγής, ώστε να υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας της και όχι αντιδράσεις προς αυτή.
- Τις κατάλληλες γνώσεις και μεθόδους που απαιτούνται για την αλλαγή.
- Την απαραίτητη υποστήριξη της από τους Managers με διακριτικότητα για να μην υπάρξουν παρανοήσεις.
- Αποδοχή από όλους ακόμα και από εκείνους που συνεχίζουν να αντιδρούν σ' αυτήν.
- Εφαρμογή κινήτρων και ανταμοιβών για την επιτυχία της αλλαγής.
- Τη συμβολή κάθε άποψης για την αλλαγή ακόμα και αρνητικής για τη λήψη της ορθότερης απόφασης και εφαρμογής της.
- Κυρώσεις και ποινές σε όσους αντιδρούν στην αλλαγή χωρίς ουσιώδη λόγο και

⁶⁵ Χυτήρης Λ. Σ., 2001

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

προκαλούν πανικό στους υπόλοιπους και συμβάλλουν έτσι στην αποτυχία της.

4.5 Αντιδράσεις στην Αλλαγή

Σύμφωνα με το νόμο της φυσικής, κάθε δράση συνοδεύεται και από μία αντίδραση. Γι' αυτό το λόγο, κάθε φορά που η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιεί μία οποιαδήποτε αλλαγή υπάρχουν και οι ανάλογες αντιδράσεις. Ιδιαίτερα όσον αφορά τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο προσωπικό, οι αντιδράσεις είναι αναπόφευκτες.

Η εποχή στην οποία ζούμε χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και την ένταξη μιας νέας τάξης πραγμάτων. Το αρχαίο ρητό "τα πάντα ρεΐ" είναι διαχρονικό και περισσότερο εφήμερο. Όμως, ο άνθρωπος είναι από τη φύση του αντιδραστικός. Η αντίδραση στην αλλαγή συνήθως δημιουργείται και ενισχύεται από: την τάση για αδράνεια, τον αιφνιδιασμό, την πίεση, την καταλληλότητα του χρόνου, την παρανόηση ή παρεξήγηση του σκοπού της αλλαγής, την φοβία προσωπικών συμφερόντων και από διάφορους άλλους υποκειμενικούς παράγοντες.⁶⁶

Πιο αναλυτικά:⁶⁷

- *Φόβος ανεργίας, μετάθεσης ή υποβιβασμού.*
- *Φόβος μείωσης των απολαβών.*
- *Φόβος μιας επιτάχυνσης ή πίεσης για σκληρότερη εργασία, για να διατηρηθεί ο ρυθμός των κερδών του οργανισμού.*
- *Φόβος διαταραχής ή μεταβολής των κοινωνικών σχέσεων και δημιουργίας νέων.*
- *Δυσaréσκεια από την εξωτερική ανάμειξη και τον έλεγχο.*
- *Φόβος ότι η αλλαγή σημαίνει κριτική για την απόδοση στο παρελθόν του ατόμου ή της ομάδας.*
- *Φόβος ότι το άτομο θα χάσει την επιρροή του πάνω σε ένα τομέα στον οποίο άλλοτε είχε έλεγχο.*
- *Φόβος αδυνατίσματος του κύρους ή της αναγνώρισης μέσα στην ομάδα.*
- *Φόβος ότι δεν θα έχει την ικανότητα να μάθει καινούριες μεθόδους.*

⁶⁶ Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 2002

⁶⁷ Χυτήρης Λ. Σ., 2001, σελ.336-7

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

- *Φόβος μεγαλύτερης εξειδίκευσης που θα καταλήξει σε ένα ανιαρό και ενοχλητικό έργο, με μειωμένη την αίσθηση του επιτεύγματος.*
- *Φόβος του οποιοδήποτε άγνωστου, το οποίο δεν κατανοεί το άτομο.*

Οι συνήθεις μορφές με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια επιχειρούμενη αλλαγή είναι:⁶⁸

1.ΑΠΟΡΡΙΨΗ: είναι η πιο σοβαρή αντίδραση στην αλλαγή που μπορεί να οδηγήσει σε στάση εργασίας ή απεργία, επειδή οι άνθρωποι φοβούνται για μείωση του μισθού τους ή ακόμα και απώλεια της εργασίας τους.

2.ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ: οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή, γιατί πιστεύουν στις καταστροφικές επιπτώσεις αυτής της διαδικασίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, την μειωμένη απόδοσή τους, τη λάθος χρήση μηχανημάτων και γενικότερα, την ηθελημένη παρεμπόδιση της υλοποίησης της αλλαγής.

3.ΑΝΟΧΗ: σε αυτή την μορφή αντίδρασης, οι εργαζόμενοι παραμένουν ουδέτεροι, για το λόγο ότι δεν είναι σίγουροι για τις επιπτώσεις της αλλαγής, για το αν και κατά πόσο είναι συμφέρουσες για εκείνους. Είναι πιο συνηθισμένη σε ένα καλά οργανωμένο και διοικούμενο οργανισμό.

4.ΑΠΟΔΟΧΗ: η θετική αντίδραση στην αλλαγή. Συμβαίνει όταν η αλλαγή ωφελεί τους εργαζόμενους και συνήθως είναι για αύξηση αποδοχών μέσα από ένα νέο σύστημα ανταμοιβών, δημιουργία ελαστικού ωραρίου ή δημιουργία αναψυκτηρίου.

4.6 Αντιμετώπιση Αρνητικής Αντίδρασης

Οι προγραμματιστές της αλλαγής και οι ενδιαφερόμενοι ηγέτες χρειάζεται να κάνουν κάποια βήματα έτσι ώστε να μειωθεί και να εμποδιστεί η αρνητική αντίδραση.⁶⁹

- *Να αναλύουν και να περιγράφουν την ανάγκη για αλλαγή.* Πρέπει να είναι σαφείς στο γιατί είναι αναγκαία η αλλαγή, πείθοντας ακόμα και όσους ήταν αρνητικοί από την αρχή. Αν αυτό δεν είναι εφικτό τότε αφήνουν απ' έξω όσους δεν θέλουν να συμμετέχουν στην διαδικασία αλλαγής και προχωρούν. Μετά από λίγο θα διαπιστώσουν ότι ακόμα και εκείνοι έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη αυτή και θέλουν να συμμετέχουν ή πιο απλά αισθάνθηκαν παραγκωνισμένοι από τους συναδέλφους τους και έτσι θέλουν να ενταχθούν πάλι.
- *Να εξασφαλίσουν συμμετοχή στο σχεδιασμό όσων πρόκειται να*

⁶⁸ Χυτήρης Λ. Σ., 2001, σελ. 333

⁶⁹ Χυτήρης Λ. Σ., 2001, σελ. 339-341

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

επηρεαστούν από την αλλαγή. Οι αντιδράσεις μπορούν να μειωθούν αν οι εργαζόμενοι πιστέψουν ότι μπορούν να έχουν λόγο και κίνητρο στη διαδικασία της αλλαγής. Αυτό πρέπει να γίνει από την αρχή και ο εργαζόμενος να νιώσει αναγκαίος και σημαντικός σε ένα τέτοιο έργο.

- *Να παρέχουν ουσιαστική και πλήρη πληροφόρηση.* Η σωστή πληροφόρηση και ενημέρωση των εργαζομένων από τα ανώτερα στελέχη καθιστά πιο κατανοητή την αλλαγή και αποφεύγονται λάθος επηρεασμοί από το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον τους. Δεν αφήνει περιθώρια για φήμες, φόβους και ανησυχία καθώς και αίσθημα ανασφάλειας. Είναι, σαφώς, καλύτερο να ενημερώνονται κατευθείαν από τα αρμόδια στελέχη για τυχόν απορίες τους, αλλά και προτιμότερο τα στελέχη να μαθαίνουν έγκαιρα για τυχόν αντιδράσεις.
- *Να παρέχουν δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις.* Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να έχουν την αίσθηση ελευθερίας του λόγου τους, ότι οι απόψεις τους θα ακουστούν και τα στελέχη πρέπει να το δημιουργήσουν. Σε ένα τέτοιο κλίμα δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για συζητήσεις, ανησυχίες και κατανόηση.
- *Να εξασφαλίσουν ευρεία και ενεργητική συναίνεση.* Ένα ακόμα στοιχείο που επιστρατεύονται τα στελέχη για την ενεργό δράση των εργαζομένων είναι το αίσθημα κοινού ενδιαφέροντος για την επιχείρηση. Προωθούν ένα κοινό όραμα με αποτέλεσμα την συσπείρωση της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές.
- *Να λάβουν υπόψη πρότυπα και συνήθειες ομάδων.* Τα στελέχη χρειάζεται να γνωρίζουν και να κατανοούν τις αξίες, την ηθική και την κουλτούρα των εργαζομένων αλλά και της ίδιας της επιχείρησης.
- *Να κάνουν μόνο όσες αλλαγές είναι αναγκαίες.* Είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός αλλαγών σε σημαντικές και μη, διαφορετικά υπάρχει κίνδυνος κορεσμού και αρνητικών αντιδράσεων. Με πιο απλά λόγια ένα άτομο είναι δεκτικό στις αλλαγές αλλά όχι ανεκτικό όταν αυτές είναι συχνές και του δημιουργούν ανασφάλεια και αστάθεια.
- *Να παράσχουν κίνητρα.* Οι θεωρίες παρακίνησης λένε ότι όταν δοθούν στους εργαζόμενους κάποια κίνητρα, όπως bonus, τότε εκείνοι δουλεύουν πιο «σκληρά» δραστηριοποιούνται πιο εύκολα και είναι διαθέσιμα την

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

υιοθέτηση της απαιτούμενης και κατάλληλης συμπεριφοράς.

- *Να χειρισθούν κατάλληλα το χρόνο.* Η αλλαγή για να επιτύχει χρειάζεται χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν τα πρώτα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα δεν υπάρχει λόγος για βιαστικές εκτιμήσεις, οι οποίες θα φέρουν ένα αίσθημα αποτυχίας το οποίο δεν χρησιμεύει σε κανένα. Τα τελικά αποτελέσματα, ίσως, και να καθυστερήσουν να έρθουν.
- *Να επιφέρουν τις όποιες αναγκαίες τροποποιήσεις.* Για να διατηρηθεί η αλλαγή χρειάζεται το κατάλληλο έδαφος και για να επιτευχθεί πρέπει να γίνουν κάποιες τροποποιήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Οι άνθρωποι, ανέκαθεν, επιζητούν την επιβράβευση των όσων κάνουν από τους υπόλοιπους. Θέλουν να ξέρουν αν απέτυχαν ή επέτυχαν τους στόχους και τους σκοπούς τους.

Το ίδιο συμβαίνει και στις επιχειρήσεις, γενικότερα, και στο πεδίο της αλλαγής, ειδικότερα. «Εδώ και μισό αιώνα, έχουν δημοσιευθεί πάρα πολλές έρευνες κι έχουν γραφτεί ακόμη περισσότερα άρθρα, που προσπαθούν να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία των οργανωσιακών αλλαγών.»⁷⁰

Σημαντικότερος παράγοντας θεωρείται ο φορέας της αλλαγής- ιδιοκτήτης, που τις περισσότερες φορές δεν συμμετέχει στη φάση της σχεδίασης της αλλαγής παρά μόνο στην εφαρμογή της, με αποτέλεσμα αυτό να τον καθιστά αδιάφορο και αμέτοχο. Σε αυτό, πρέπει να πούμε, ότι συμβάλλει το λεγόμενο «σύνδρομο των ειδικών», που δημιουργεί την εντύπωση στους ενδιαφερόμενους ότι όλα θα αλλάξουν ως δια μαγείας, χωρίς να χρειαστεί να κάνουν το παραμικρό.⁷¹

Για ακόμα μία φορά, ερχόμαστε αντιμέτωποι με περιπτώσεις των άκρων. Στη μία περίπτωση, υπάρχει η σκέψη των μικρών έως καθόλου αλλαγών, φοβούμενοι τη συνέπεια μιας χαοτικής κατάστασης, παραμένοντας στα κλασικά- γνωστά μοτίβα του οργανισμού. Η δεύτερη είναι η περίπτωση των συχνών και αδιάκοπων αλλαγών, που το μόνο που προσφέρουν είναι κόπωση και τρόμο. Η τρίτη περίπτωση αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται μια αλλαγή καθώς πολλοί θέλουν να γίνει γρήγορα, προκαλώντας έτσι ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

«Σταματήστε να κοπιάζετε και τότε θα γίνει η μεταμόρφωση», Τσουάνγκ Τσε

Παρακάτω παρατίθενται 12 κρίσιμα σημεία για την επιτυχία της αλλαγής κατά τον J.Adams, που σχετίζονται με την απόδοση προσοχής στα απροσδιόριστα στοιχεία του οργανισμού (intangibles), δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα.⁷²

1. Κατανόηση και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.
2. Πίστη ότι η αλλαγή είναι σωστή και εφικτή.
3. Επαρκής δέσμευση για την αλλαγή συνηθειών.
4. Συγκεκριμενοποίηση των στόχων και προσδιορισμός των πρώτων βημάτων.
5. Δομές – μηχανισμοί ευνοούν – απαιτούν την επανάληψη των νέων μοτίβων.
6. Αίσθηση υποστήριξης και ασφάλειας.

⁷⁰ Στ. Μιχιώτης, 2007, απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό, ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ

⁷¹ Στ. Μιχιώτης, 2007, απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό, ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ

⁷² Στ. Μιχιώτης, 2007, απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό, ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

7. Ποικιλία και ευελιξία τρόπων χειρισμού προβλημάτων.
8. Υπομονή και επιμονή.
9. Σταθερός (τακτικός) και διάφανος απολογισμός.
10. Οριοθέτηση των αλλαγών και προσοχή στις ομάδες που βρίσκονται στα όρια.
11. Συμμαχία σε μια κρίσιμη μάζα του οργανισμού (25-30%).
12. Επιβράβευση της νέας συμπεριφοράς με απόσυρση παλαιών προνομίων.

Ο ρόλος του manager στις αλλαγές είναι πολυδιάστατος. Παραδοσιακά βλέπουμε τον manager ως "συγγραφέα", που περιγράφει το μέλλον και με το λόγο του και τη θεωρία του προσδοκεί την αλλαγή στο περιβάλλον και κατευθύνει βαθμιαία την επιχείρηση στην επίτευξη αυτού του στόχου. Σήμερα αυτός ο ρόλος δεν συνάδει με την πραγματικότητα, δεν κρίνεται ρεαλιστικός και ο ρόλος που παίρνει είναι εκείνου του λεγόμενου "αρχιτέκτονα". Με αυτόν τον ρόλο, η προσοχή του στρέφεται στο εσωτερικό από το εξωτερικό περιβάλλον, από μια περιορισμένη θεώρηση του μέλλοντος περνάει σε μια απεριόριστη και στο πώς η τεχνογνωσία και η δυναμική των διάφορων διαδικασιών μπορούν να καταστήσουν ικανή την επιχείρηση στην ικανοποίηση τόσο των γνωστών όσο και των άγνωστων μελλοντικών απαιτήσεων για προϊόντα.⁷³

Ο manager είναι εκείνος που πρέπει να παρουσιάσει την αλλαγή στους εργαζόμενους της επιχείρησης, είτε σε υψηλά διοικητικά τμήματα, είτε στους απλούς εργαζόμενους. Χρειάζεται να έχει διορατικότητα και την ικανότητα να αποτρέψει τα διάφορα προβλήματα που πιθανώς να προκύψουν από αυτήν την απόφαση, την απόφαση για αλλαγή. Τέτοια προβλήματα μπορεί να είναι διαδικαστικά, αλλά και πιο κρίσιμα όπως οι αρνητικές αντιδράσεις που μπορούν να υπάρξουν από τους εργαζόμενους. Σε εκείνα τα σημεία, ο manager παίζει τον "δισειρητή" και προσπαθεί να κατανοήσει τη δυσκολία της μετάβασης από μία εποχή σε μία άλλη, αλλά και να εξηγήσει πόσο σημαντική και αναγκαία είναι, καθώς και ότι χωρίς εκείνους και την έγκρισή τους αυτή η μετάβαση θα είναι δύσκολη ως αδύνατη.

⁷³ Σαρμανιώτης Χρ. 2005, σελ. 206

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η εργασία αυτή δημιουργήθηκε για να εξηγήσει τι είναι οργανωσιακή αλλαγή, γιατί γίνεται, πως πραγματοποιείται, ποιοι συντελούν σε αυτή, ποιοι την αποδέχονται, ποιοι αντιδρούν σε αυτή και γιατί, και, φυσικά πως επιτυγχάνεται. Αλλαγές πραγματοποιούνται καθημερινά, άλλες μεγάλες και άλλες μικρές, υπάρχουν εκείνες που επηρεάζουν τη ζωή κάποιου και άλλες που περνάνε απαρατήρητες.

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις δεν μπορούν παρά να επηρεάζουν την ίδια αλλά και τους εργαζόμενους σε αυτή. Συνήθως, οι κυριότεροι λόγοι που ωθούν μια επιχείρηση να αλλάξει είναι:

- η αύξηση του κέρδους,
- η αύξηση της παραγωγικότητας,
- η μείωση του κόστους παραγωγής,
- η μείωση των λειτουργικών εξόδων,

με απώτερο σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, μια επιχείρηση μπορεί να αλλάξει τη δομή της, την τεχνολογία της, τους προμηθευτές της, τον τρόπο επικοινωνίας της, ακόμα, και την κουλτούρα της. Πρέπει να τονιστεί, επίσης, ότι μία αλλαγή στην οργάνωση μιας επιχείρησης συνδέεται στενά με τη διαδικασία του προγραμματισμού και του ελέγχου.

Βασικός παράγοντας σε κάθε αλλαγή είναι ο άνθρωπος, είναι αυτός που θα συλλάβει, θα σχεδιάσει και θα υλοποιήσει την αλλαγή. Για να είναι επιτυχής μια αλλαγή χρειάζεται πριν την εφαρμογή της να έχουν διασφαλιστεί τα παρακάτω:

- Η στρατηγική της επιχείρησης, η οποία θα αποτελέσει και τη βάση της αλλαγής. Αυτόν τον ρόλο, συνήθως τον αναλαμβάνει η διοίκηση (φορέας – ηγέτης) και εξαρτάται από την ίδια, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, η επιτυχία ή η αποτυχία της, και αυτό γιατί είναι εκείνη που θα παρουσιάσει την αλλαγή στους “εμπλεκόμενους” και πρέπει να διασφαλίσει τη συνεργασία και την αποδοχή τους.
- Η διαδικασία/ σχεδιασμός της αλλαγής ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Τη σχεδίαση μπορεί να αναλάβει τμήμα της επιχείρησης ή κάποιος εξωτερικός σύμβουλος.
- Η διασφάλιση των πόρων που απαιτούνται (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, τεχνογνωσία κ.ά.).
- Η εφαρμογή της αλλαγής με στάδια παρακολούθησης (monitoring & controlling of milestones). Η υλοποίηση γίνεται από τους εργαζόμενους, εντός και εκτός της επιχείρησης, και, κατά τη διάρκεια της, γίνονται συχνοί έλεγχοι του μέχρι τότε αποτελέσματος σε συνάρτηση με τον αρχικό στόχο.
- Αξιολόγηση της αλλαγής και βελτιστοποίηση όπου χρειάζεται.
- Η παρουσίαση αποτελεσμάτων της αλλαγής.

Χρειάζεται, ακόμα, να αναφερθεί ότι υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις στη διαδικασία λήψης της απόφασης για αλλαγή ανάμεσα σε Ανώνυμες Εταιρίες και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται συνήθως από τους ιδιοκτήτες, ενώ στις Α.Ε ο διοικητικός σύμβουλος

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

δεν παίρνει μέρος στις αποφάσεις, αλλά είναι εκείνος που θα πρέπει να παρουσιάσει την ιδέα της αλλαγής στους μετόχους, έτσι ώστε να γίνει αποδεκτή.

Η οικονομική κρίση έχει επιφέρει τεράστιες αλλαγές στις οικονομίες κρατών και κατ' επέκταση στις οικονομίες των εταιριών. Η τελευταία πενταετία παγκοσμίως χαρακτηρίζεται από μία συνεχής μεταβαλλόμενη και εύθραυστη οικονομία. Οι εταιρείες βρίσκονται σε έξαρση οργανωσιακών αλλαγών με σκοπό να ανταπεξέλθουν στην παγκόσμια οικονομική κρίση. Δεδομένου της κατάστασης που επικρατεί, οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν προσαρμόζονται στη νέα τάξη πραγμάτων κάνοντας συνεχείς αλλαγές. Ειδικότερα στη χώρα μας, οι μεγάλες διαρθρωτικές αλλαγές, που ζητούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Δ.Ν.Τ., να γίνουν στο δημόσιο τομέα, στη λειτουργία του κράτους, θα δημιουργήσουν αλλαγές και στον επιχειρηματικό κόσμο.

ΜΕΡΟΣ Γ: CASE STUDY

Μια μορφή οργανωσιακής αλλαγής είναι και το outsourcing. Είναι το μοντέλο που επιλέχθηκε να παρουσιαστεί σε αυτό το case study.

Το **Outsourcing** ορίζεται ως η μεταβίβαση της διαχείρισης ή η εκτέλεση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας σε εξωτερικό πάροχο υπηρεσιών. Σε κάθε συμφωνία εξωτερικής ανάθεσης, υπάρχουν τουλάχιστον δυο εμπλεκόμενα μέρη:

- Πελάτης, η εταιρία που αποφασίζει να προβεί σε εξωτερική ανάθεση.
- Πάροχος, η εταιρία που διαχειρίζεται ή εκτελεί την διαδικασία των επιχειρήσεων για λογαριασμό του πελάτη.⁷⁴

Συχνά τα καθήκοντα που αναλαμβάνει ο πάροχος είναι κομμάτια που μπορούν να εκτελεστούν και από την ίδια την επιχείρηση, αλλά με την εξωτερική ανάθεση προκύπτει μείωση κόστους συμβολαίων και υπηρεσιών, μετατρέποντας τους πολλούς προμηθευτές σε ένα. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οι εταιρίες αναθέτουν διάφορες δουλειές σε εξωτερικές εταιρίες αλλά το πιο σημαντικό πλεονέκτημα φαίνεται να είναι το γεγονός ότι εξοικονομεί χρήματα. Αυτό συμβαίνει επειδή η επιχείρηση δεν απασχολεί προσωπικό με εξαρτημένη σχέση (μισθό), αλλά καταβάλλει κάποιο συμφωνημένο αντίτιμο για τις υπηρεσίες που λαμβάνει.⁷⁵

Το outsourcing επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε άλλα επιχειρηματικά θέματα, ενώ οι κύριες λεπτομέρειες έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς εμπειρογνώμονες. Η εξειδικευμένη εταιρία που χειρίζεται την εξωτερική ανάθεση εργασιών συχνά βελτιώνεται, αφού έχει παγκοσμίας κλάσης δυνατότητες κ πρόσβαση σε νέα τεχνολογία που η εταιρία πελάτη δεν θα την συνέφερε να έχει από μόνη της. Επιπλέον, αν μια εταιρία θέλει να επεκταθεί, η εξωτερική ανάθεση είναι ένας οικονομικά αποδοτικός τρόπος για να ξεκινήσει θεμέλια κτιρίων και σε άλλες χώρες.

Η εξέλιξη του outsourcing μας δίνει τρία μοντέλα παροχής εξωτερικής υπηρεσίας, τα οποία αναλύονται παρακάτω.⁷⁶

- **Εκχώρηση Επιχειρηματικής Διαδικασίας, ΕΕΔ (Business Process Outsourcing, BPO)**

⁷⁴ <http://www.microsourcing.com/info/what-is-outsourcing.asp>

⁷⁵ 1. <http://www.wisegeek.com/what-is-outsourcing.htm> 2. Μάντζαρης Γ. 2006, σελ. 210

⁷⁶ Εφημερίδα express, ειδική σελίδα το θέμα, 28/03/2004, σελ.11

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Στη δεκαετία του '80 εμφανίζονται και αναπτύσσονται εταιρίες που αναλαμβάνουν δραστηριότητες και λειτουργίες που τους εκχωρούνται από τρίτες επιχειρήσεις και έτσι δημιουργείται η αγορά της Εκχώρησης Επιχειρηματικής Διαδικασίας, ΕΕΔ.

Μια επιχείρηση αυτού του μοντέλου αναπτύσσει υψηλού επιπέδου οργάνωση, αποκτά ικανούς ανθρώπινους πόρους και τεχνογνωσία, αποδέχεται την κυριότητα και την ευθύνη για τις επιχειρηματικές διαδικασίες που αναλαμβάνει και ως εκ τούτων οφείλει να εξασφαλίζει εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα για λογαριασμό των πελατών της. Μια τέτοια επιχείρηση γίνεται μεγάλη, απαιτεί υψηλούς οικονομικούς πόρους και έτσι χάνει βαθμούς ελευθερίας και ευελιξίας κάτι που δυσχεραίνει την επεκτασιμότητα της.⁷⁷

- **Πάροχος Υπηρεσιών Εφαρμογών, ΠΥΕ (Application Service Provider, ASP)**

Η εμφάνιση του Διαδικτύου δημιούργησε τον κλάδο της Παροχής Υπηρεσιών Διαδικτύου. Αυτός στη συνέχεια ενσωμάτωσε και πρόσθετες διαδικτυακές τεχνολογικές υπηρεσίες πέραν της απλής πρόσβασης στο διαδίκτυο και εξελίχθηκε στο μοντέλο Παροχή Υπηρεσιών Εφαρμογών.

Μία τέτοια επιχείρηση προσφέρει ένα σύνολο πόρων Τεχνολογιών Επικοινωνίας και Πληροφορικής (ΤΕΠ) σε απομακρυσμένους συνδρομητές- πελάτες της μέσω του διαδικτύου, ή άλλης δικτυακής διευθέτησης.

Στο ξεκίνημα τους, οι Πάροχοι Υπηρεσιών Εφαρμογών δεν ενδιαφέρονταν να αποκτήσουν την κυριότητα της επιχειρηματικής διαδικασίας του πελάτη τους. Ήταν διαδικτυακή παραλλαγή των *service bureau*.⁷⁸

- **Πάροχος Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, ΠΕΥ (Business Service Provider, BSP)**

Το μοντέλο λειτουργίας που εμφανίστηκε σταδιακά μετά τη διάδοση του διαδικτύου η Παροχή Επιχειρηματικών Υπηρεσιών αφορά σε μια επιχείρηση η οποία προσφέρει μία μέσω του διαδικτύου πραγματοποιούμενη τυποποιημένη επιχειρηματική διαδικασία. Μια τέτοια επιχείρηση αναλαμβάνει πλήρη ευθύνη για όλη την εκχωρούμενη επιχειρηματική διαδικασία- άρα και την κυριότητα της, και κατά συνέπεια προσφέρει πολύ περισσότερα από μια τεχνολογική λύση.⁷⁹

Το outsourcing είναι ένα ισχυρό επιχειρηματικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από εκατομμύρια επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Οι επιχειρήσεις αυτές το χρησιμοποιούν γιατί έχουν κάποια οφέλη τα οποία είναι:

⁷⁷ Εφημερίδα express, ειδική σελίδα το θέμα, 28/03/2004, σελ.11

⁷⁸ Εφημερίδα express, ειδική σελίδα το θέμα, 28/03/2004, σελ.11

⁷⁹ Εφημερίδα express, ειδική σελίδα το θέμα, 28/03/2004, σελ.11

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

- **Εξοικονόμηση κόστους** : το χαμηλότερο κόστος ήταν πάντα το πρωταρχικό πλεονέκτημα της εξωτερικής ανάθεσης. Οι άμεσες εξοικονομήσεις προέρχονται από τη διαφορά σε μισθούς, σε οφέλη και σε λειτουργικά έξοδα μεταξύ των δυτικών χωρών και των υπερράκιων προορισμών, όπως η Ινδία, η Κίνα και οι Φιλιππίνες. Και η έμμεση εξοικονόμηση κόστους συχνά προέρχεται από την ικανότητα του πελάτη να επικεντρωθεί στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης και να αναθέσει τις δευτερεύουσες διαδικασίες σε εξειδικευμένο εξωτερικό φορέα.⁸⁰
- **Εμπειρογνωμοσύνη** : το εξειδικευμένο outsourcing παρέχει γνώσεις που μπορεί να μην είχε μια επιχείρηση για παράδειγμα αντί να προσπαθούν να δημιουργήσουν το δικό τους δημιουργικό τμήμα σχεδιασμού αναθέτουν τον σχεδιασμό ιστοσελίδων για την εμπορία υλικών ανάπτυξης σε εξειδικευμένους οργανισμούς.⁸¹
- **Διαθεσιμότητα**: σε ορισμένους τομείς μπορεί να είναι δύσκολο να βρεθούν πολύ καταρτισμένοι άνθρωποι που να είναι πρόθυμοι να ενταχθούν στην επιχείρηση. Το outsourcing παρέχει ένα κανάλι μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να βρουν διαθέσιμη υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία σε προσιτές τιμές.⁸²
- **Ικανότητα ευέλικτης διαχείρισης**: για παράδειγμα το έργο πρόσληψης προσωπικού μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικό πάροχο με τον οποίο να υπάρχει μια διαπραγμάτευση βασισμένη σε μια ορισμένη ποσότητα παραγωγής/ ποιότητας, σε ορισμένες ώρες, ή οποιοδήποτε άλλου είδους δέσμευση.⁸³
- **Χρονική κάλυψη ζώνης** : με την χρήση εξωτερικών παρόχων μια επιχείρηση μπορεί να καλύψει τις ζώνες ώρας που δεν καλύπτονται από το σύστημα της χώρας στην οποία βρίσκεται.⁸⁴ (Βλ. παράρτημα 6)

Εκτός από τα σημαντικά οφέλη μπορεί να υπάρξουν και σημαντικά μειονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής :

- **Προβλήματα διαχείρισης και ελέγχου**: η αποτελεσματική διαχείριση και ο έλεγχος γίνονται πιο δύσκολα λόγω της γεωγραφικής απόστασης της διαφοράς ώρας και την έλλειψη της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.⁸⁵
- **Η αποτυχία να τηρηθούν οι υποσχέσεις**: η επιχείρηση είναι δύσκολό να εμπιστευτεί την ανάθεση ενός έργου σε έναν τρίτο.⁸⁶

⁸⁰ <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-benefits.asp>

⁸¹ <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-benefits.asp>

⁸² <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-benefits.asp>

⁸³ <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-benefits.asp>

⁸⁴ <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-benefits.asp>

⁸⁵ <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-drawbacks.asp>

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

- **Έκθεση** : το outsourcing εκθέτει ένα συγκεκριμένο μέρος της επιχείρησης σε τρίτους. Υπάρχει πρόβλημα παραβίασης απορρήτου, κακόβουλης χρήσης του συστήματος πρόσβασης και άλλων τρωτών σημείων της επιχείρησης.⁸⁷
- **Αρνητική φήμη** : το outsourcing έχει αποκτήσει αρνητική φήμη παρόλο που μελέτες έχουν αποδείξει το αντίθετο. Η γνώμη που επικρατεί είναι ότι εξαλείφει τις εγγύριες θέσεις εργασίας.⁸⁸
- **Αξία εταιρίας** : ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι ότι δεν χτίζεις την αξία της εταιρίας από την άποψη του προσωπικού, την εσωτερική γνώση και την υποδομή.⁸⁹

Παρακάτω παρατίθεται ένα παράδειγμα εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing), που έκανε η Vodafone σε συνεργασία με την IBM.

⁸⁶ <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-drawbacks.asp>

⁸⁷ <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-drawbacks.asp>

⁸⁸ <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-drawbacks.asp>

⁸⁹ <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-drawbacks.asp>

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ



“Η Vodafone ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992, υπό την εμπορική ονομασία Panafon, με τη συμμετοχή των εταιριών Vodafone Group Plc., France Telecom, Ιντρακόμ και Data Bank. Σε συνέχεια μιας αξιοσημείωτα επιτυχημένης επιχειρηματικής πορείας στην ελληνική αγορά, τον Ιανουάριο του 2002 άλλαξε η εμπορική της ονομασία επισήμως από Panafon-Vodafone σε Vodafone. Το Δεκέμβριο του 1998 η εταιρία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, καθώς και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο 2004 η μετοχή της σταμάτησε να αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης και στα δύο Χρηματιστήρια. Κύριος μέτοχος της εταιρίας είναι το Vodafone Group Plc., το οποίο κατέχει το 99,878% των μετοχών της Vodafone.

Η Vodafone διαθέτει το πιο εκτεταμένο και τεχνολογικά προηγμένο, ανθεκτικό σε βλάβες και δυσλειτουργίες, δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, ικανό να παρέχει ευρεία κάλυψη, που εξασφαλίζει υψηλής ποιότητας επικοινωνία.

Η Vodafone είναι από τις ελάχιστες διεθνώς εταιρίες και η μοναδική στην Ελλάδα που έχει πιστοποιηθεί για το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης, που εφαρμόζει, από ανεξάρτητους φορείς, λαμβάνοντας τις εξής πιστοποιήσεις: Διαχείριση της Ποιότητας κατά ISO 9001:2000, Διαχείριση Περιβάλλοντος κατά ISO 14001, Υγιεινής και Ασφάλειας κατά OHSAS 18001, Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών κατά BS 7799, ενώ τον Ιούλιο 2002 πιστοποιήθηκε με επιτυχία το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας των Καταστημάτων Vodafone σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001. Αξίζει επίσης να επισημανθεί το γεγονός ότι η Vodafone αποτελεί την πρώτη εταιρία κινητής επικοινωνίας στην Ελλάδα και τη δεύτερη στον κόσμο, που έλαβε την πιστοποίηση EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) το Νοέμβριο του 2003 από τον ΕΛΟΤ, αναπτύσσοντας ένα πρόγραμμα δράσης που επιτρέπει τον καθορισμό στόχων στις περιβαλλοντικές της επιδόσεις και τη σχετική ενημέρωση του κοινού.

Η Εταιρική Υπευθυνότητα είναι σημαντική για τη Vodafone, καθώς αφορά στον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία διοικείται, παράγει έργο και συμπεριφέρεται απέναντι στην κοινωνία, τα ενδιαφερόμενα μέρη και το περιβάλλον. Λειτουργώντας με υπευθυνότητα, παράλληλα με την επίτευξη των εμπορικών της στόχων, λαμβάνει υπόψη και τον αντίκτυπο της λειτουργίας της στο ευρύτερο σύνολο και προχωρά σε αντίστοιχες δράσεις με μετρήσιμα αποτελέσματα. Η Vodafone έχει εντάξει -σε

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

παγκόσμιο επίπεδο- την Εταιρική Υπευθυνότητα στο όραμα, στις αξίες, στους στόχους, στις επιχειρηματικές αρχές, στη στρατηγική και στη διακυβέρνησή της.

Το πολυδιάστατο πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας της Vodafone εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρεία, όπως στο περιβάλλον, στην προσβασιμότητα των προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες, στην εφοδιαστική αλυσίδα, στους εργαζομένους, στην ενημέρωση για θέματα τεχνολογίας, αλλά και στην κοινωνική συνεισφορά. Επομένως, για τη Vodafone η Εταιρική Υπευθυνότητα δεν είναι ζήτημα εικόνας, αλλά αφορά σε όλες τις περιοχές λειτουργίας της εταιρείας.⁹⁰



Η Vodafone, η μεγαλύτερη εταιρία κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο, αποφασίζει να μειώσει το κόστος της, αναθέτοντας την ανάπτυξη εφαρμογών και συντήρησης σε προμηθευτές outsourcing. Για την καλύτερη- βέλτιστη επιλογή ανάθεσης του έργου πλειοδοτεί διαγωνισμό για την εύρεση της καλύτερης και οικονομικότερης συμφωνίας.

Σύμφωνα με το βρετανικό NEWS τη Δευτέρα 9 Οκτωβρίου 2006:

“Η Vodafone προσδιόρισε τις εταιρίες EDS και IBM ως τις υποψήφιες εταιρίες που προτιμώνται για την συμφωνία ανάπτυξης εφαρμογών και υπηρεσιών συντήρησης αξίας £560 mil. ανά έτος.”⁹¹

Η μεγαλύτερη εταιρία κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο θέλει οι outsourcing εταιρίες να μειώσουν το κόστος της ανάπτυξης εφαρμογών και συντήρησης που θα κυμαίνεται μεταξύ 25% και 30% μέσα σε τρία έως πέντε χρόνια.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας, Arun Sarin, δήλωσε:

⁹⁰ <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1580>

⁹¹ <http://www.computerweekly.com/news/2240078644/Vodafone-names-EDS-and-IBM-as-preferred-bidders-in-apps-development-deal>

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

“Η ανάθεση αυτής της ανάπτυξης εφαρμογών και εργασιών συντήρησης συμπληρώνει μια σειρά άλλων έργων που αποσκοπούν στη μείωση των γενικών εξόδων του ομίλου, συμπεριλαμβανομένης της περιφερειακής ενοποίησης των κέντρων δεδομένων και τη συγκέντρωση της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού του δικτύου.”⁹²

«Στις 2 Δεκεμβρίου 2006 η Vodafone ανακοινώνει και επίσημα τη συμφωνία εξωτερικής ανάθεσης του τεχνικού τμήματος με την IBM και EDS. Σύμφωνα με την ανακοίνωσή της η κίνηση αυτή αποτελεί μέρος της στρατηγικής δέσμευσης της Vodafone για να μειώσει το κόστος, μοχλεύοντας την περιφερειακή της κλίμακα. Οι εταιρίες εκμετάλλευσης της Vodafone στη Γερμανία, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην Ολλανδία και στην Ουγγαρία θα συνεργαστούν με την EDS , ως πάροχο εξωτερικής ανάθεσης. Ενώ, οι εταιρίες εκμετάλλευσης της Vodafone στην Ισπανία, στην Τσέχικη Δημοκρατία, στην Αυστραλία, στη Νέα Ζηλανδία, στην Πορτογαλία, στην Ιρλανδία, στην Ελλάδα, και υπόκεινται σε ευρεία έκκριση με στην Ιταλία, θα συνεργαστούν με την IBM ως outsourcing συνεργάτη τους. Κάθε σύμβαση έχει οριστεί για επτά χρόνια με την Vodafone να διατηρεί το δικαίωμα της να την αναιρέσει νωρίτερα αν αυτό απαιτείται.

Ο Steve Pusen Chief Technology officer για το Vodafone Group είπε:

“Είμαστε βέβαιοι ότι οι επιλεγμένοι outsourcing συνεργάτες μας δεν θα μας παραδώσουν μόνο εξοικονόμηση κόστους αλλά και μια ενισχυμένη υπηρεσία.”

Κάθε εταίρος θα παρέχει outsourcing ανάπτυξη εφαρμογών και υπηρεσιών συντήρησης για τα βασικά πληροφοριακά συστήματα. Η Vodafone θα διατηρήσει πλήρη στρατηγικό έλεγχο της πρωτοβουλίας, η οποία επικεντρώνεται στο γράψιμο κώδικα και τη συντήρηση συστημάτων, όπως η τιμολόγηση και οι εφαρμογές Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων. Η Vodafone αναμένει ότι το πρώτο κύμα των εταιριών εκμετάλλευσης της εταιρίας θα αρχίσουν να υιοθετούν τις νέες ρυθμίσεις από τις αρχές του 2007, με τις υπόλοιπες να ακολουθούν κατά πόδας το υπόλοιπο του 2007.

Ο Mike Hill Global (Γενικός Διευθυντής) Telecommunication for IBM είπε:

“Με την συμφωνία αυτή, η IBM θα βοηθήσει την Vodafone να επικεντρωθεί στις βασικές της δραστηριότητες. Η εκτεταμένη γνώση της βιομηχανίας τηλεπικοινωνιών και η εμπειρία της IBM θα βοηθήσει την Vodafone να επιταχύνει το εταιρικό πρόγραμμα μετασχηματισμού, να μειώσει το κόστος της, να αυξήσει την καινοτομία για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.”

⁹² <http://www.computerweekly.com/news/2240078644/Vodafone-names-EDS-and-IBM-as-preferred-bidders-in-apps-development-deal>

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η Vodafone έχει προσδιορίσει την δυνατότητα να μειώσει το κόστος ανά μονάδα κατά 25% έως 30% μέσα σε τρία έως πέντε έτη. Τα επίπεδα δραστηριότητας για την εφαρμογή ανάπτυξης και συντήρησης έχουν ως αποτέλεσμα ότι έχουν ξοδέψει περίπου £560mil. Με αυτές τις συμφωνίες ο αριθμός των προμηθευτών για την εφαρμογή ανάπτυξης και συντήρησης που χρησιμοποιούνται από τον όμιλο αναμένεται να εξορθολογιστεί από τους δυο εταίρους, φέρνοντας μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας. Ο όμιλος αναμένει ότι αυτή η πρωτοβουλία θα οδηγήσει σε βελτιώσεις στην ποιότητα, του παραγόμενου λογισμικού, καθώς και μεγαλύτερη ευελιξία, οδηγώντας έτσι σε ταχύτερη εγκατάσταση μεγαλύτερης ποικιλίας υπηρεσιών προς τους πελάτες.»⁹³

Αυτές οι συμφωνίες , θα επηρέαζαν ένα μέρος από το τεχνικό κομμάτι της Vodafone, καθώς και το προσωπικό που εργάζεται σε αυτό. Γι' αυτό ο όμιλος Vodafone ήταν σε πλήρης συνεννόηση με το προσωπικό που θα επηρεαζόταν από αυτές τις αλλαγές. Επιλέγοντας, όμως, την εξωτερική ανάθεση η Vodafone θα έπρεπε να κλείσει ένα μέρος του τεχνικού της τμήματος, το οποίο θα είχε ως αποτέλεσμα την απόλυση χιλιάδων εργαζομένων της. Τότε αποφάσισε να δώσει το προσωπικό της στον πάροχο εξωτερικής ανάθεσης, IBM, για να εργαστούν σε παρόμοιες θέσεις με τους ίδιους όρους και τις προϋποθέσεις που είχε και στην Vodafone. Πρέπει, ακόμα, να αναφερθεί ότι το προσωπικό “μεταφέρεται” στην εταιρία- πάροχο όχι μόνο για τον παραπάνω λόγο, αλλά και γιατί μπορεί να του παρέχει την απαραίτητη τεχνογνωσία. Με αυτόν τον τρόπο, η Vodafone δεν μειώνει το ανθρώπινο δυναμικό της, αλλά ενισχύει την IBM, εταιρία- πάροχο, με τεχνογνωσία.

Συμπερασματικά, η συνεργασία Vodafone-IBM έφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα στη Vodafone, δηλαδή τη μείωση κόστους, την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανέδειξε την IBM ως ένα ικανό συνεργάτη σε ένα πλαίσιο ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Γι' αυτό το λόγο, αυτή η συνεργασία δεν κατάφερε να λήξει το συμφωνημένο χρόνο, αλλά ανανεώθηκε πριν φτάσει στο τέλος της⁹⁴. Η σύμβαση θα έληγε το 2012, και σύμφωνα με τουλάχιστον τρία άτομα, ένα εκ των οποίων ήταν μέρος των διαπραγματεύσεων, αναδιάρθρωσαν την σύμβαση τον Αύγουστο του 2011. Επίσης, δεν δημιουργήθηκαν προβλήματα στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς εντάχθηκε ομαλά στη νέα του εταιρία χωρίς έντονες αντιδράσεις, αφού δεν υπήρχε ενδεχόμενο απώλειας προσωπικού.

⁹³ http://www.vodafone.com/content/index/media/group_press_releases/2006/press_release02_11.html

⁹⁴ http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-09-08/news/30130600_1_outsourcing-contract-ibm-s-india-services-market

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παρακάτω παρατίθεται μια μικρή συνέντευξη που παραχωρήθηκε από τον Κύριο Γιαλαμά Θεοδόση, Principal SCM Manager (Vodafone Albania SCM & Vodafone Greece NSI & Energy), η οποία επαληθεύει την παραπάνω έρευνα.

Ερώτηση 1: Ποιος ήταν ο βασικός λόγος που η Vodafone αποφάσισε να αναθέσει σε Outsourcing συνεργάτη την ανάπτυξη και συντήρηση των IT εφαρμογών της;

Απάντηση: Επικέντρωση της εταιρείας στις core δραστηριότητές της., με την παράλληλη αξιοποίηση της εξειδίκευσης των συνεργατών μας, αλλά και τον εξορθολογισμό των δαπανών.

Ερώτηση 2: Ποιες αλλαγές επέφερε στην οργάνωση της εταιρείας ;

Απάντηση: Η ευθύνη παροχής υπηρεσιών που σχετίζονταν με την ανάπτυξη εφαρμογών/κώδικα, όπως και η συντήρηση των σχετικών συστημάτων, μεταφέρθηκε στο συνεργάτη, ενώ στην εταιρεία παρέμεινε η ευθύνη του σχετικού στρατηγικού σχεδιασμού

Ερώτηση 3: Πως το αντιμετώπισαν οι εργαζόμενοι και ποιες ήταν οι κινήσεις που ακολούθησε η εταιρεία ώστε να διασφαλίσει την ήρεμη μετάβαση τους στο καινούριο σχήμα;

Απάντηση: Μέσα από την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση σχετικά με τον τρόπο μετάβασης, καθώς και τη διασφάλιση του προσωπικού, επιτεύχθηκε η ομαλή μετάβαση στο καινούργιο σχήμα

Ερώτηση 4: Πόσος χρόνος χρειάστηκε ώστε να λειτουργήσει το καινούριο σχήμα και να παρουσιάσει τα επιθυμητά αποτελέσματα;

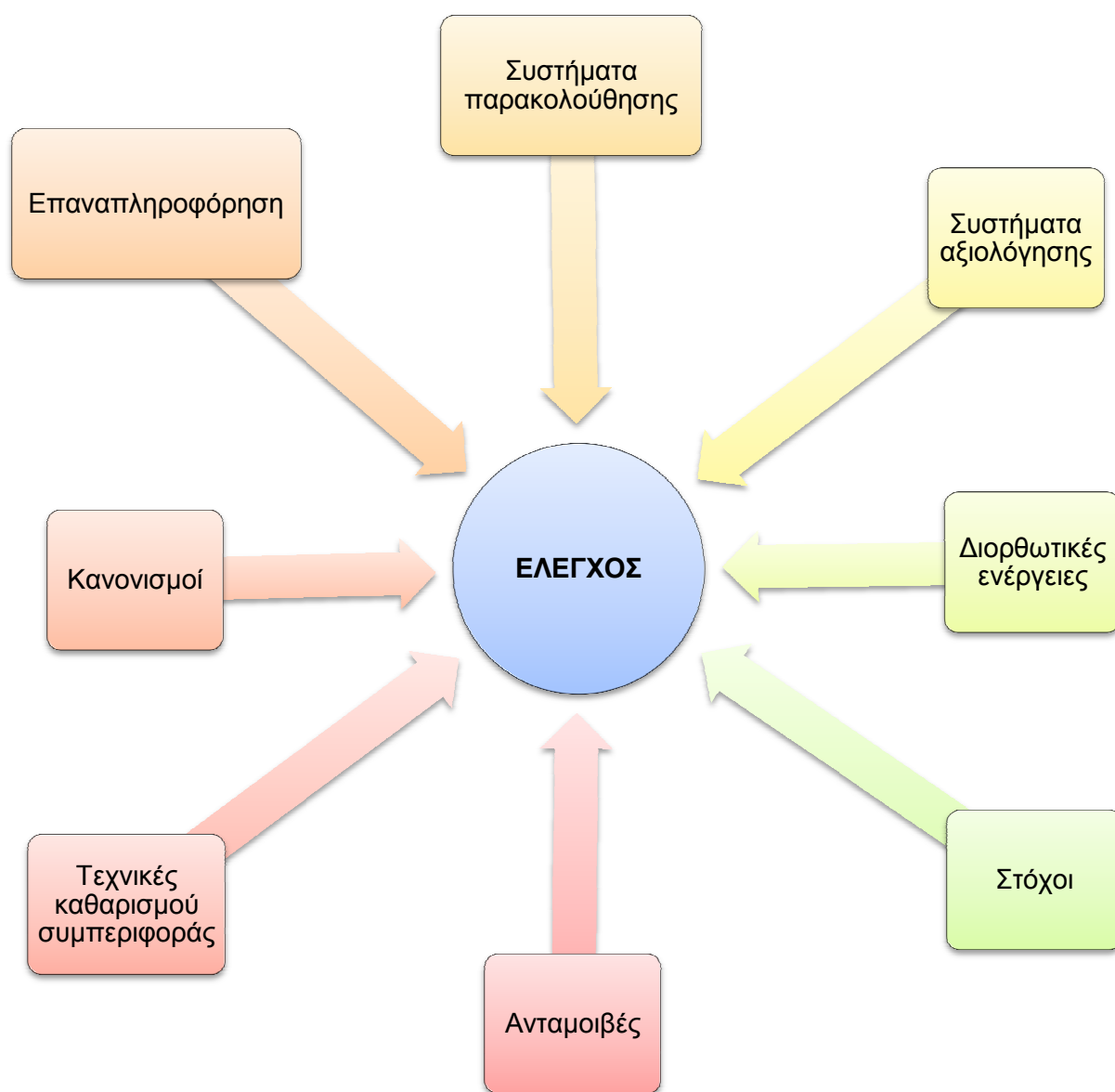
Απάντηση: Περίπου 1 χρόνος οπότε και ολοκληρώθηκε το σχετικό πλάνο μετάβασης

Ερώτηση 5: Τελικά η αλλαγή του σχήματος της εταιρείας σε οργανωτικό επίπεδο λειτούργησε θετικά;

Απάντηση: Η αλλαγή του σχήματος της εταιρείας απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

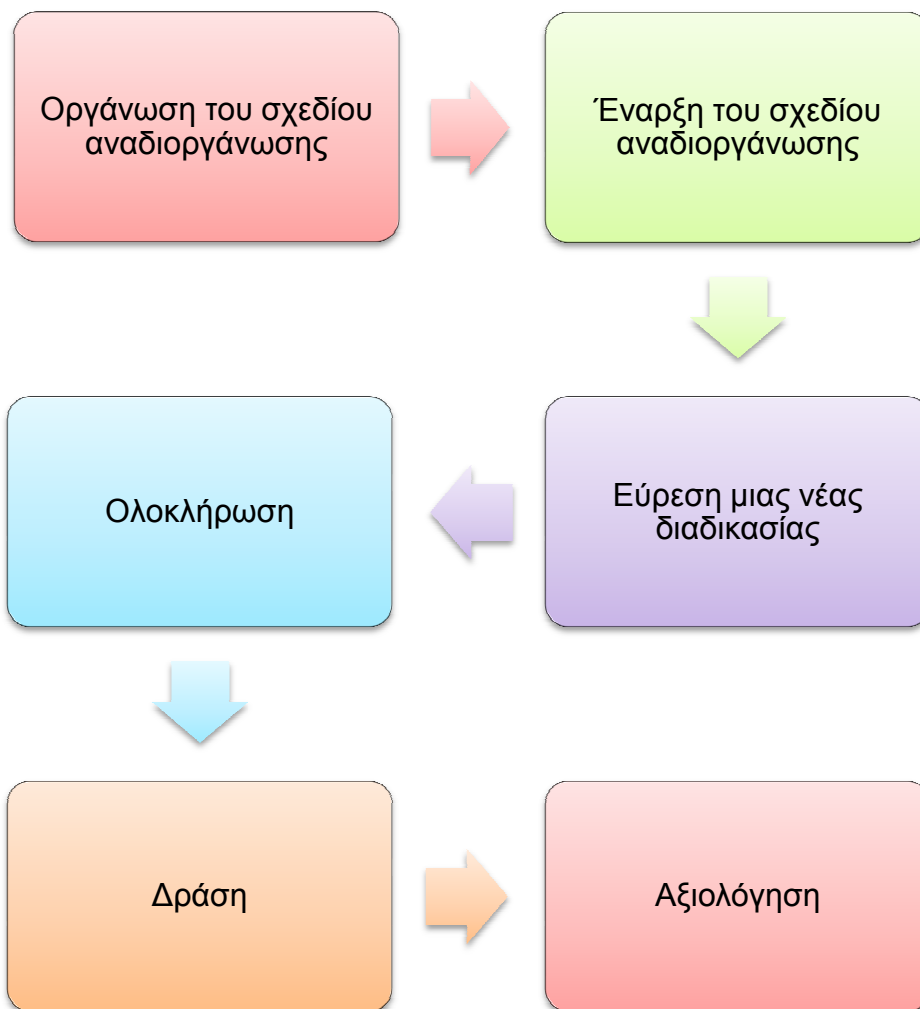
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1 : Τα ουσιαστικά στοιχεία του ελέγχου



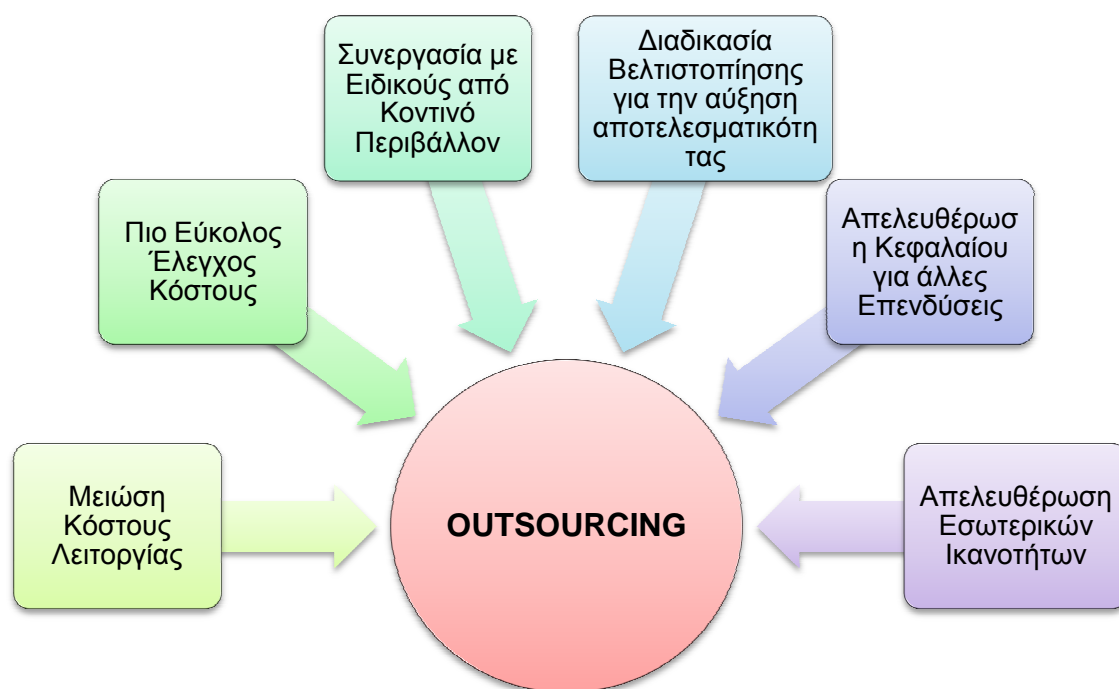
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παράρτημα 2 : Μοντέλο αναδιοργάνωσης



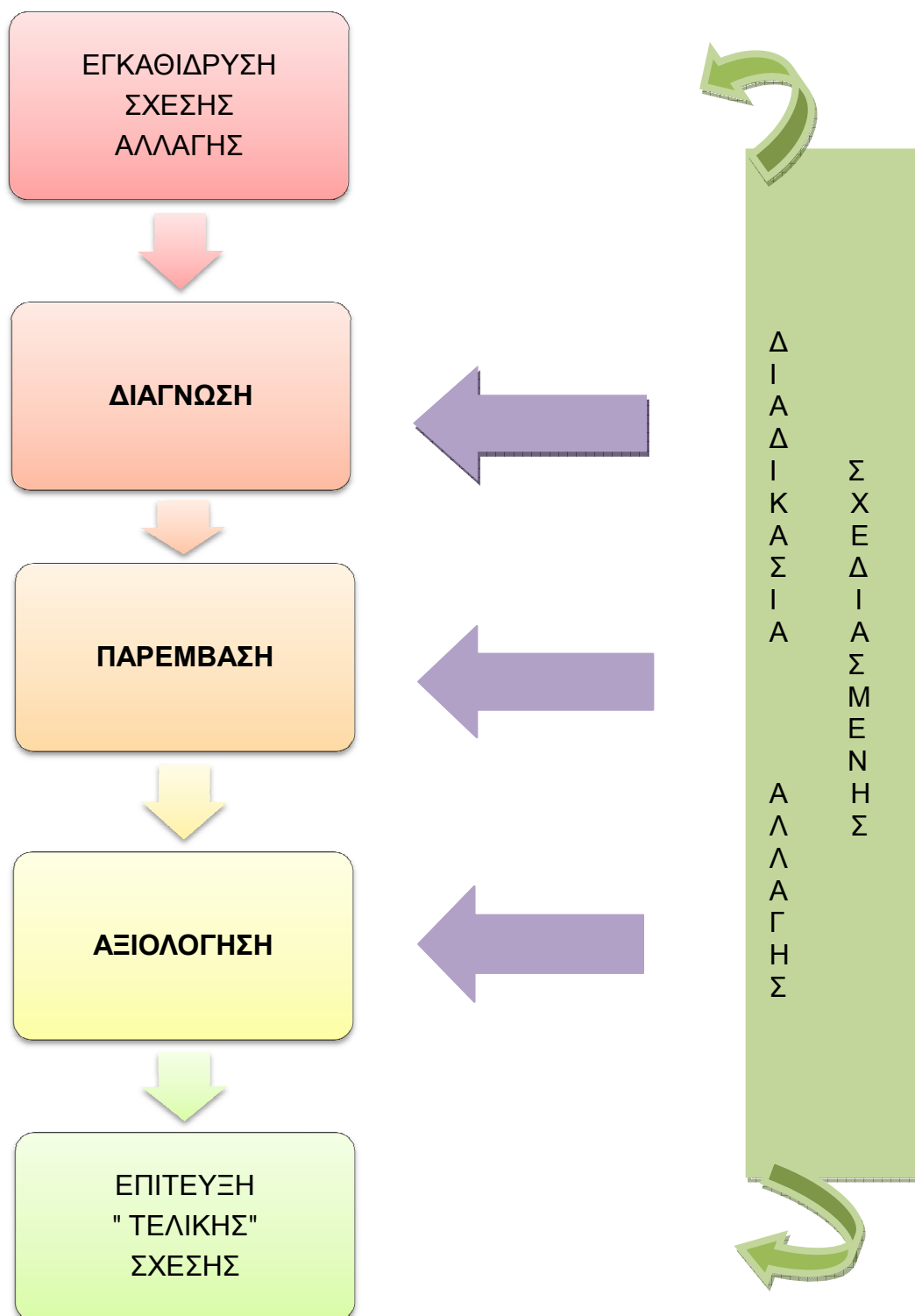
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παράρτημα 3 : Πλεονεκτήματα outsourcing



ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παράρτημα 4 : μοντέλο οργανωσιακής ανάπτυξης



ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παράρτημα 5: Εισαγωγή στην αλλαγή

- Ποια προβλήματα σχετίζονται με την αλλαγή;
- Σχεδιασμός και εφαρμογή της αλλαγής
- Μοντέλο αλλαγής Lewin

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

- οικονομικοί/ έλλειψη πόρων
- νομοθετικοί/κυβερνητικοί
- ανταγωνισμός/δυνάμεις αγοράς
- τεχνικοί/ τεχνολογικοί
- κοινωνιολογικοί/ πολιτισμικοί
- μορφωτικοί /προσδοκίες

ΠΙΘΑΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

- εκπαίδευση
- επικοινωνία/ συμμετοχή
- εμπλουτισμός εργασίας
- σχέδια καριέρας
- ανάκτηση εμπιστοσύνης
- επιμόρφωση

Ξεπάγωμα, Αλλαγή, Ξαναπάγωμα

- ορισμός
- διαδικασία
- πλεονεκτήματα

Το μοντέλο ορίζει 3 στάδια στη διαδικασία της αλλαγής & βοηθάει στην οργ. Αλλαγή με:

- το να γίνει κατανοητή η διαδικασία
- το να παρέχει στάδια αξιολόγησης της προόδου της αλλαγής
- το να είναι ικανός για τη χρήση κάθε τύπου αλλαγής

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. Το μοντέλο μπορεί εύκολα να κατανοηθεί
2. Εκείνοι που υποβλήθηκαν στην διαδικασία της αλλαγής μπορούν να αναγνωρίσουν το σημείο που έχουν φτάσει
3. Επιτρέπει η διαδικασία της αλλαγής να συζητηθεί καθώς και τα αποτελέσματα
4. Η κατανόηση της διαδικασίας μιας αλλαγής κάνει πιο εύκολη την πρόοδο μιας μελλοντικής αλλαγής

ΞΕΠΑΓΩΜΑ ενημερώνομαι για:

1. τη φύση της αλλαγής
2. μεθόδους αλλαγής
3. ανάγκες επηρεαζόμενων
4. τρόποι σχεδίασης προόδου
5. έλεγχο

ΑΛΛΑΓΗ:

- 1.ορισμός προβλημάτων
- 2.αναγνώριση λύσεων
- 3.εκτέλεση λύσης

ΞΑΝΑΠΑΓΩΜΑ:

- 1.σταθεροποίηση κατάστασης
- 2.δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων
- 3.συνένοση συστημάτων

Δεν υπαγορεύει:

- τη φύση της αλλαγής
- την ταχύτητα της αλλαγής
- τον αριθμό & τον τύπο των ανθρώπων που συμμετέχουν στην αλλαγή
- τα πιθανά αποτελέσματα της αλλαγής

ΣΧΕΔΙΑΣΗ & ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

- λόγοι αντίδρασης στην αλλαγή
- σχεδίαση αλλαγής
- βοήθεια αποδοχής της αλλαγής
- η παρακολούθηση μετά την αλλαγή

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

- έχεις καταφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα;
- η διαδικασία ήταν επιτυχής;
- πώς νοιώθουν οι επηρεαζόμενοι από τη νέα κατάσταση;
- ποιες θα ήταν οι εναλλακτικές της διαδικασίας;
- πώς μπορούν να βοηθηθούν όσοι δεν ανταποκρίνονται στην αλλαγή;

ΒΟΗΘΕΙΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

- σχεδιασμός αλλαγής
- συμμετοχή στην αλλαγή
- σκέψη τρόπου επηρεασμού
- συχνή πληροφόρηση
- να είσαι σταθερός αλλά και ελαστικός
- έλεγχος αλλαγής
- ανάπτυξη φιλοσοφίας στην αλλαγή

ΛΟΓΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ

- ανασφάλεια
- φόβος κριτικής
- απώλεια συναδέλφων
- δυσκολία εκμάθησης νέων ικανοτήτων
- απώλεια ενδιαφέροντος της εργασίας

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

- ανάπτυξη καθαρού οράματος
- ορισμός βημάτων αλλαγής
- πληροφόρηση ενδιαφερομένων
- αποφυγή αδικαιολόγητης βιασύνης
- έμπνευση αυτοπεποίθησης
- * πρόληψη προβλημάτων
- * συχνή επικοινωνία



ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παράρτημα 6: Οργανωτική Δομή

“Οργανωτική δομή είναι το σύστημα των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας που συνδέει τους ανθρώπους και τις ομάδες για την επίτευξη των διαφόρων εργασιών, οι οποίες θα υλοποιήσουν το σκοπό της επιχείρησης.”⁹⁵ Χρησιμοποιεί την οργανωτική σχεδίαση για να δημιουργήσει τις κατάλληλες δομές για την επίτευξη των βασικών επιχειρησιακών στόχων.

Η οργανωτική δομή μίας επιχείρησης περιλαμβάνει τις διευθύνσεις- τμήματα του οργανισμού, τα ιεραρχικά επίπεδα, το βαθμό συγκέντρωσης- αποκέντρωσης εξουσίας ή των αποφάσεων, τους επιμέρους ρόλους και τις σχέσεις μεταξύ αυτών, τη διαίρεση της εργασίας, κ.λπ. Ο καθορισμός της σε μια επιχείρηση είναι από τις βασικότερες φάσεις της οργάνωσης, αφού οι στόχοι των διευθύνσεων και των τμημάτων ταυτίζονται με το στόχο της επιχείρησης. Στις οργανωτικές μονάδες αυτές ανατίθεται και κατανέμεται το συλλογικό έργο που πρέπει να πραγματοποιηθεί για να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης.

Με βάση, λοιπόν, την οργανωτική σχεδίαση υπάρχουν ορισμένες βασικές έννοιες και αρχές για την δημιουργία κατάλληλης οργανωτικής δομής, οι οποίες είναι :

- **Καταμερισμός και εξειδίκευση της εργασίας**

“Ο **καταμερισμός** ή κατανομή της εργασίας (division of labour) αναφέρεται στην διανομή της εργασίας σε περισσότερο από ένα άτομο ή επιχειρήσεις.”⁹⁶ Ο λόγος που γίνεται, είναι να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα σε λιγότερο χρόνο, εφόσον έχουν μοιραστεί κατάλληλα οι αρμοδιότητες- εργασίες. Πιο απλά, όταν κάποιος γνωρίζει το έργο που θα εκτελέσει τότε εστιάζει την προσοχή του σε αυτό και δεν χάνει χρόνο.

“Η **εξειδίκευση** είναι η ειδίκευση του εργαζομένου σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της όλης εργασίας.”⁹⁷ Σύμφωνα με έρευνες η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγικότητα. Με άλλα λόγια, όταν κάποιος είναι γνώστης της συγκεκριμένης εργασίας που του έχει ανατεθεί, είναι πιο παραγωγικός, εκτελεί τα καθήκοντά του σε λιγότερο χρόνο από κάποιον άλλον.

- **Τμηματοποίηση**

“Τμηματοποίηση (departmentation) είναι η δημιουργία τμημάτων μέσα στην επιχείρηση.”⁹⁸ Αυτά τα τμήματα δημιουργούνται χωρίζοντας τα άτομα σε ομάδες ανάλογα με τις δραστηριότητές τους υπό την ευθύνη ενός προϊσταμένου. Κατά συνέπεια, υπάρχουν περισσότεροι από ένα προϊστάμενο αφού οι εργασίες που

⁹⁵ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 164 (απόσπασμα από J. R. Schermerhorn, Jr., *Management for Productivity*, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1993, p.371)

⁹⁶ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 159

⁹⁷ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 160

⁹⁸ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 166

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

πραγματοποιούνται σε μία. Αυτοί με την σειρά τους έχουν λόγο σε άλλον προϊστάμενο ή τον manager ανάλογα με το είδος της τμηματοποίησης.

α. Λειτουργική τμηματοποίηση (functional departmentation) “είναι ο πιο λογικός και διαδεδομένος τρόπος τμηματοποίησης και γίνεται σύμφωνα με το είδος των εκτελούμενων επιχειρησιακών λειτουργικών, βασικών και δευτερευουσών.”⁹⁹

β. Τμηματοποίηση κατά προϊόν. Η μορφή αυτή προτείνεται συνήθως για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν πολλά και σχετικά ανομοιογενή μεταξύ τους προϊόντα. Δηλαδή, χωρίζεται σε μονάδες (divisions) ανάλογα με το προϊόν και καθεμία έχει τις δικές της δραστηριότητες.¹⁰⁰

γ. Τμηματοποίηση κατά κατηγορία πελατών. Σε αυτή την μορφή, η επιχείρηση χωρίζεται σε τμήματα ανάλογα με τις ανάγκες των διάφορων πελατών, οι οποίοι μπορεί να είναι άλλες επιχειρήσεις ή απλοί καταναλωτές. Μπορεί να γίνει σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο, όπου μέσα σε αυτό θα υπάρχει κάποια λειτουργική τμηματοποίηση ή σε κατώτερο όπως μέσα στη λειτουργία του marketing. Με αυτό τον τρόπο, εξυπηρετούνται καλύτερα οι διαφορετικές ανάγκες των διάφορων πελατών της επιχείρησης.¹⁰¹

δ. Γεωγραφική τμηματοποίηση υιοθετείται από μεγάλες επιχειρήσεις και ειδικότερα από πολυεθνικές και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με γεωγραφικά διασκορπισμένες δραστηριότητες.¹⁰²

ε. Οργάνωση Μήτρας (matrix organization) ή έργου επιλέγεται όταν η επιχείρηση καλείται να εκτελέσει δύο ή περισσότερα έργα την ίδια χρονική στιγμή. Τα έργα αυτά τις περισσότερες φορές για να εκτελεστούν χρειάζονται εξειδικευμένα άτομα από άλλες λειτουργίες της επιχείρησης ή την πρόσληψη ατόμων για το συγκεκριμένο διάστημα αφού αυτού του είδους τα έργα έχουν παροδικό χαρακτήρα. Πρέπει, ακόμα, να αναφερθεί ότι δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να αναδείξει τις διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητές του.¹⁰³

- **Η ιεραρχία και η σχέση εξουσίας στην επιχείρηση**

“**Εξουσία** είναι ένα σύνολο δράσεων για τις οποίες ένα άτομο που κατέχει διοικητική θέση στην επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει αποφάσεις μαζί με άλλους ή μόνο του, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για υλοποίηση των γενικότερων σκοπών της επιχείρησης, να δίνει εντολές και να εκχωρεί αρμοδιότητες σε υφιστάμενα σε αυτό άτομα.”¹⁰⁴ Η έκταση εξουσίας είναι αύξουσα καθώς ανεβαίνουμε από το κατώτερο επίπεδο στο ανώτερο και πληρεί μια μορφή ιεραρχίας. Στην κορυφή αυτής

⁹⁹ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 166

¹⁰⁰ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 168

¹⁰¹ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 168-9

¹⁰² Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 169-170

¹⁰³ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 170-2

¹⁰⁴ Γ. Μάντζαρης, 2006, σελ. 233

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

της ιεραρχίας βρίσκεται ο επικεφαλής manager ,έχοντας μεγαλύτερη εξουσία από τους υφιστάμενούς του και προϊστάμενους διαφόρων τμημάτων.

Την εξουσία συνοδεύει πάντα μία ακόμα έννοια, η ευθύνη. Η ευθύνη είναι συνέπεια ή επακόλουθο της εξουσίας. Με άλλα λόγια, κάθε απόφαση που λαμβάνεται έχει τις συνέπειες και τις επιπτώσεις της, κάθε πρωτοβουλία που δίνεται συνοδεύεται από ενέργειες που μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα. Η ανάληψη ευθυνών σε αντίθεση με την απόδοση εξουσίας έχει κατεύθυνση από κάτω προς τα πάνω. Ο υφιστάμενος δίνει αναφορά για την εκτέλεση του έργου του στον προϊστάμενό του, ο επόπτης είναι υπόλογος στο manager με τη σειρά του στο Γενικό manager.

Οι μορφές της εξουσίας είναι τρεις και διακρίνονται στην γραμμική εξουσία, στην επιτελική και την λειτουργική.

α. Γραμμική εξουσία : είναι το είδος εξουσίας που συνδέεται με την ιεραρχική πυραμίδα με βαθμίδες. Αυτό σημαίνει ότι η εξουσία μεταβιβάζεται από το ανώτερο στο κατώτερο επίπεδο, αλλά το πεδίο εξουσίας περιορίζεται όσο κατεβαίνει.

β. Επιτελική Εξουσία: συνυπάρχει με την γραμμική εξουσία και στηρίζεται στην έγκυρη γνώση και την απόλυτη εξειδίκευση. Συγκροτείται από άτομα ή ομάδες, με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία, τους λεγόμενους συμβούλους ή εμπειρογνώμονες. Το έργο τους είναι κυρίως επιτελικό, δηλαδή, συμβουλευτικό και δεν έχουν δικαίωμα λήψης αποφάσεων ή χορήγησης εντολών.

γ. Λειτουργική Εξουσία: είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να δίνει εντολές σε ορισμένα τμήματα του οργανισμού, δικαίωμα όμως που δεν έχει από την επίσημη δομή του οργανισμού. Το δικαίωμα αυτό, δίνεται σε άτομα για να συμπληρώσουν την γραμμική ή την επιτελική εξουσία που έχουν ήδη. Η λειτουργική εξουσία μπορεί να θεωρηθεί ως αντίστροφη της γραμμικής. Δηλαδή, στην γραμμική μεταβιβάζεται εξουσία από το ανώτερο στο κατώτερο επίπεδο αλλά είναι περιορισμένη σ' ένα και μόνο τομέα, ενώ στη λειτουργική μεταβιβάζεται ένα μέρος της εξουσίας αλλά για το σύνολο της επιχείρησης.

- **Συντονισμός**

“**Συντονισμός** είναι το να καταφέρνεις να εργάζονται μαζί τα διάφορα μέρη ενός οργανισμού για την επίτευξη των κοινών σκοπών ή αλλιώς η σύνδεση, η εναρμόνιση και ο συγχρονισμός των δραστηριοτήτων μεταξύ τους, από άποψη χρόνου και τρόπου εκτέλεσης κατά τέτοιο τρόπο ώστε η δραστηριότητα κάθε ατόμου ή κάθε ομάδας ατόμων, όχι μόνο να μην παρεμποδίζει της δραστηριότητες των λοιπών ατόμων ή ομάδων, αλλά αντίθετα να τις στηρίξει και να τις διευκολύνει.”¹⁰⁵

¹⁰⁵ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 194 (απόσπασμα από Χ. Γ. Φλώρου, *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, 1993, σελ.210)

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παράρτημα 7: Θεωρίες της Οργάνωσης

Η κλασική θεωρία εστιάζει την προσοχή της στην επίσημη δομή, την απαιτούμενη τεχνολογία της οργάνωσης και σε ένα γενικό πακέτο από αρχές, με μία υπόθεση αυθόρμητης και λογικής συμπεριφοράς. Χωρίζεται σε δύο μεγάλες ομάδες:

- **Επιστημονικό management**

Πολλοί κλασικοί συγγραφείς πίστευαν ότι η βελτίωση του management είναι “αποτέλεσμα” της αύξησης της παραγωγικότητας. Ο F. W. Taylor (1856-1917), ο πατέρας του επιστημονικού management, πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Υποστήριξε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα αυξανόταν η παραγωγικότητα χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

- **Γραφειοκρατία**

Γραφειοκρατία είναι ένα είδος δομής που συναντάται σε μεγάλες και πολύπλοκες επιχειρήσεις. Είναι σημαντική για την ανάπτυξη της οργανωσιακής θεωρίας, γι’ αυτό και εξετάζεται σαν μέρος της κλασικής θεωρίας του management και της οργάνωσης.

Ο Max Weber, ένας Γερμανός κοινωνιολόγος (sociologist), έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στην, όπως αποκαλούσε, “γραφειοκρατική δομή”. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων και δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο.

Η νεότερη θεωρία μπορεί να εξηγηθεί ως η ανάπτυξη των συστημάτων που πλησιάζει και πηγαίνει ένα στάδιο παραπάνω την κλασική θεωρία, συνδέοντας τη με τις σχέσεις των συνεργατών και του περιβάλλοντος της οργάνωσης, δίνοντας έμφαση στην ελαστικότητα.

Αυτή η θεωρία μπορεί να πάρει τη μορφή του “αν τότε”, δηλαδή **αν** υπάρχουν κάποιοι περιστασιακοί παράγοντες, **τότε** είναι περισσότερες απαραίτητες ορισμένες μεταβλητές για την οργανωτική δομή και τα συστήματα του management. Οι πιο προφανείς μεταβλητές σε σχέση με τον σκοπό της οργάνωσης είναι η δύναμη και ο έλεγχος, η ιστορία, τα χαρακτηριστικά των μελών της οργάνωσης, όπως οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η εμπειρία τους και ακόμα οι ανάγκες τους και η υποκίνηση. Επίσης, σημαντικές μεταβλητές είναι το μέγεθος, η τεχνολογία και το περιβάλλον.¹⁰⁶

¹⁰⁶ L. J. Mullins, 1996 (όλο το κεφάλαιο είναι από μετάφραση)

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παράρτημα 8: Μοντέλα Οργάνωσης

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (Centralization of authority): σημαίνει ότι η εξουσία σε μια οργάνωση είναι συγκεντρωμένη στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα. Είναι ιδιαίτερα αρεστή και επιλέγεται από τα ηγετικά στελέχη, τα οποία θέλουν να έχουν τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο για όλα τα θέματα της επιχείρησης και να αποφασίζουν μόνοι τους γι' αυτά. Γι' αυτό το λόγο, τους είναι δύσκολο να μεταβιβάσουν αρμοδιότητες και εξουσία στους υφισταμένους τους, αφού νιώθουν ότι έχουν λιγότερη επιρροή για τα όσα συμβαίνουν.

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (Decentralization of Authority): σημαίνει ότι η εξουσία κατανέμεται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ευρεία εκχώρηση εξουσίας με εξουσιοδότηση από το ανώτερο επίπεδο στο κατώτερο. Υπάρχουν τρεις βασικές αρχές της οργάνωσης οι οποίες στηρίζεται η αποκέντρωση της εξουσίας και είναι οι εξής:

- Η αρχή της ανάθεσης δραστηριοτήτων από τους ανώτερους στους κατώτερους με εξουσιοδότηση
- Η αρχή της αρμοδιότητας, σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται, κατά περίπτωση, από τον αρμόδιο για το αντικείμενο πρόσωπο.
- Η αρχή της εξαίρεσης, κατά την οποία, δεν πρέπει ο προϊστάμενος να κάνει αυτό που θα μπορούσε να κάνει ένας υφιστάμενος.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παράρτημα 9: Επικοινωνία

Ο Merrihue ορίζει την έννοια της επικοινωνίας ως "την οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από την μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη, αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά".¹⁰⁷

Ο Davis ορίζει την επικοινωνία ως "την διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησης τους από το δεύτερο".¹⁰⁸

Οι Katz και Kahn ορίζουν την επικοινωνία ως "την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων".¹⁰⁹

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια που μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία, αυτά είναι:

- 1. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του.** Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
- 2. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.** Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.
- 3. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος.** Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους, μπορεί σε άλλη στιγμή να προκαλέσει καταστροφή.
- 4. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση.** Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Επίσης ο αποδέκτης πρέπει να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι ίσως η πιο σημαντική διάσταση της επικοινωνίας, η οποία όμως θα παραμένει ατελής στο μέτρο στο οποίο ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης.
- 5. Η ειλικρίνεια.** Αν η διοίκηση έχει πάντοτε δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους, τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.
- 6. Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα.**¹¹⁰

¹⁰⁷ Μ. Ζαβλανός, 2002, σελ. 296 (απόσπασμα από W. Merrihue, *Managing by Communication*, New York, Mc Graw – Hill, 1960)

¹⁰⁸ Μ. Ζαβλανός, 2002, σελ. 296 (απόσπασμα από K. Davis, *Human Relations at Work*, New York, 4th ed., Mc Graw – Hill, 1990)

¹⁰⁹ Μ. Ζαβλανός, 2002, σελ. 296 (απόσπασμα από D. Katz & R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: John Wiley and Sons, 1978)

¹¹⁰ Μ. Ζαβλανός, 2002, σελ. 308

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παράρτημα 10: Κουλτούρα

“Η οργανωτική κουλτούρα είναι το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και πρακτικών οι οποίες έχουν διάρκεια και αποτελούν βιώματα και πεπιοθήσεις όλων των μελών του οργανισμού.”¹¹¹ Δείχνει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων μέσα στην επιχείρηση καθώς και τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα και εκτελούνται τα έργα μέσα σε αυτή. Η κουλτούρα είναι διαφορετική σε κάθε επιχείρηση, είναι εκείνη που την κάνει ξεχωριστή, αφού επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, την επικοινωνία, κ.λπ.

Ο Edgar Schein αποφαινεται ότι η οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσεται εξαιτίας των δύο παρακάτω προκλήσεων, τις οποίες αντιμετωπίζει ο κάθε οργανισμός.

- την αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει.
- την εγκαθίδρυση και διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Με αυτό ο οργανισμός συμβάλλει στην επίτευξη της εσωτερικής ολοκλήρωσης του ατόμου.

Η κουλτούρα μπορεί να συντηρηθεί με τις παρακάτω πρακτικές.

- α. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ. Κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, ο manager δεν ψάχνει μόνο τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του υποψηφίου, αλλά και τις αξίες και τις πεπιοθήσεις που έχει και αν αυτές είναι ανάλογες με την κουλτούρα του οργανισμού.
- β. ΤΟ MANAGEMENT. Έχει σημαντική επίδραση στην κουλτούρα του οργανισμού, αφού ο manager γίνεται πρότυπο για τους υπαλλήλους μέσω της συμπεριφοράς και των πιστεύω του.
- γ. Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ. Είναι η διαδικασία ένταξης ενός νέου μέλους στον οργανισμό και μετάδοσης των σκοπών, των προτύπων και των τρόπων πραγματοποίησης των προγραμμάτων του οργανισμού. Πιο απλά, η διαδικασία προσαρμογής των υπαλλήλων στην οργανωτική κουλτούρα.
- δ. Ο ΜΕΝΤΟΡΑΣ. Ο λεγόμενος σύμβουλος, ο πιο παλιός στον οργανισμό, ο οποίος καθοδηγεί το νεότερο και τον βοηθά να προσαρμοστεί.¹¹²

¹¹¹ Μ. Ζαβλανός, 2002, σελ. 397

¹¹² Μ. Ζαβλανός, 2002, σελ. 400-1

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Παράρτημα 11: Έλεγχος

“Έλεγχος είναι η διαδικασία διαπίστωσης και διασφάλισης ότι οι πραγματικές δραστηριότητες της επιχείρησης ανταποκρίνονται στις σχεδιασθείσες.”¹¹³ Με άλλα λόγια, ο έλεγχος μέσα στην επιχείρηση δείχνει το ποσοστό επιτυχίας ή αποτυχίας των στόχων που έχουν καθοριστεί.

Ο έλεγχος αποτελεί βάση της ρυθμιστικής λειτουργίας των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με στόχο τα επιλεγμένα στοιχεία (αποτελέσματα) να διατηρούνται εντός των προκαθορισμένων ορίων. Μόνο μέσω του ελέγχου είναι δυνατή η κινητοποίηση όλων των δυνάμεων της επιχείρησης για την βελτίωση- διόρθωση κάποιων δυσλειτουργιών (βελτιώνουμε ότι μετράμε). Έτσι έχει αποδειχθεί πως έχει θετικές οικονομικές επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, καθώς συντελεί στη μείωση του κόστους παραγωγής.

Ο έλεγχος διενεργείται σε διάφορες περιοχές της επιχείρησης, έλεγχος αποθεμάτων, ποιότητας, εξοπλισμού, κ.λπ. Ακόμα, μπορεί να είναι λειτουργικός ή οικονομικός, προκαταρκτικός, ταυτόχρονος και έλεγχος αναπληροφόρησης.

Περιγράφεται, συνήθως, ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει 4 στάδια. Το σύστημα του ελέγχου, όμως, προσαρμόζεται ανάλογα με τις καταστάσεις, αν και όλα έχουν την ίδια βασική διαδικασία. Ανεξάρτητα από τον τύπο ή τα επίπεδα συστημάτων ελέγχου, που μια οργάνωση χρειάζεται, ο έλεγχος μπορεί να απεικονιστεί ως πρότυπο ανατροφοδότησης- αναπληροφόρησης.

ΒΗΜΑΤΑ

1. Καθορισμός στόχων και προτύπων
2. Απόδοση μέτρου
3. Σύγκριση πραγματικών αποτελεσμάτων με πρότυπα
4. Καθορισμός λόγων απόκλισης – ανάληψη διορθωτικής δράσης¹¹⁴

Τα συστήματα ελέγχου εφαρμόζονται στα περισσότερα τμήματα και στις λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως στην παραγωγή, στη διοίκηση προσωπικού, στα οικονομικά και λογιστικά της επιχείρησης, στο marketing κ.λπ.

¹¹³ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 287

¹¹⁴ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 289-291

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αντωνάκης Ι., *Κοινωνιολογία των Οργανώσεων*, Ηράκλειο, 2008
2. Ζαβλανός Μ., Ph. D., *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2002
3. Θεοδωρόπουλος Α., *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός: Πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας*, Αθήνα, Εκδόσεις Προπομπός, 2003
4. Μάντζαρης Γ., *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Β. Γκιούρδας Εκδοτική, 2006
5. Παναγιωτοπούλου Ρ., *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., 1997
6. Πετρίδου Ε., *Διοίκηση Μάνατζμεντ- Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός, 2001, Β Έκδοση
7. Πραστάκος Γρ., *Διοικητική Επιστήμη- Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2006
8. Σαρμανιώτης Χρ., *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Β. Γκιούρδας Εκδοτική, 2005
9. Στειακάκης Ε. και Κατζός Ν., *Management- Μια Σύγχρονη Αποψη*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη, Μάρτιος 2002
10. Χυτήρης Λ. Σ., Ph. D., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά- Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 2001, Γ Έκδοση
11. Brickley / Smith / Zimmerman, *Managerial Economics and Organizational Architecture*, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc, 2009, Ε Έκδοση
12. Cooke, S. and N. Slack, *Making Management Decisions*, Prentice Hall, 1984, Β Έκδοση
13. D. Katz and R.Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley and Sons, 1978, Β Έκδοση
14. H. Rando Bobbit Jr. Robert H. Breinholt Robert H. Doctor and James P. Mc Naul, *Organizational Behaviour: Understanding and Prediction*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, Inc., 1978, Β Έκδοση
15. K.Davis, *Human Relations of Work*, New York, Mc Graw- Hill, 1990, Δ Έκδοση
16. Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, Great Britain, Pitman Publishing, 1996, Δ Έκδοση
17. Patrick J. Montana and Bruce H. Charnor, *Management*, Γ Αμερικάνικη Έκδοση, Μετάφραση: Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2002, Ανατύπωση 2004

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

18. W. Merrihue, *Managing by Communication*, New York, Mc Graw- Hill, 1960
19. <http://el.wikipedia.org/wiki/Vodafone>
20. http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-09-08/news/30130600_1_outsourcing-contract-ibm-s-india-services-market
21. <http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/8.pdf>
22. <http://www.tetras-consult.gr/en/resources/Resources/Papers%20in%20Greek/Organizational%20Change.pdf>
23. <http://www.microsourcing.com/info/outsourcing-models.asp>
24. <http://www.wisegeek.com/what-is-outsourcing.htm>
25. <http://www.diakrisi.net/NEWSGR/WhatIsOrganizationalChangeGR.html>
26. <http://www.microsourcing.com/info/what-is-outsourcing.asp>
27. <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=1580>
28. http://www.vodafone.com/content/index/media/group_press_releases/2006/press_release02_11.html
29. <http://www.computerweekly.com/news/2240078644/Vodafone-names-EDS-and-IBM-as-preferred-bidders-in-apps-development-deal>