



ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική εργασία

**ΘΕΜΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ  
ΤΑΜΕΙΟΥ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ  
ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ**

ΤΟΥ

ΙΩΑΝΝΙΔΗ ΣΠΥΡΙΔΩΝΑ ΤΟΥ ΠΕΤΡΟΥ

υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών  
σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

# Περιεχόμενα

<b>Περιεχόμενα</b>	1
Περίληψη	4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	5
Εισαγωγή	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	7
<b>Οργανωσιακή αλλαγή</b>	8
Η Έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής	8
Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής	9
Παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή	11
Το πλαίσιο	11
Το περιεχόμενο	12
Η διαδικασία	13
Ηγεσία	14
Οι Φορείς της Οργανωσιακής Αλλαγής	16
Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής	17
Το μοντέλο ADKAR	17
Τα μοντέλα των Lewin και Fullan	19
Τα μοντέλα του John Kotter και Fernandez–Raine	20
Το μοντέλο των 7 βημάτων	22
Σύντομη σύγκριση των μοντέλων ADKAR, Kotter και Lewin	23
Αποκρίσεις στην αλλαγή	25
Καμπύλη Αλλαγής Kübler-Ross	27
Το μοντέλο EVLN (Exit, Voice, Loyalty, Neglect)	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	31
<b>Η Ετοιμότητα για την αλλαγή</b>	31
Η Έννοια της Ετοιμότητας για Αλλαγή	31
Ατομική ετοιμότητα για αλλαγή	32
Οργανωσιακή ετοιμότητα	34
Παράγοντες που επηρεάζουν την Ετοιμότητα στην Αλλαγή	35
Σχέση ετοιμότητας εργαζομένων και αντίστασης στην αλλαγή	36
Εκτίμηση της Ετοιμότητας στην Αλλαγή - Μοντέλα	37
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	40
<b>Οι σύγχρονοι ρόλοι του HR στο δημόσιο τομέα</b>	41

Στρατηγικό HR	41
Προληπτικό έναντι αντιδραστικού HR	44
Ο ρόλος του HR ως παράγοντας αλλαγής	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>	<b>49</b>
<b>Ο ρόλος του HR σε περιπτώσεις οργανωσιακών αλλαγών σε δημόσιους οργανισμούς</b>	<b>49</b>
Αυστραλία	49
Main Roads, Κουίνσλαντ, Αυστραλία (Waterhouse & Lewis, 2004)	49
Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης	52
“Statecorp” (ψευδώνυμο) (S. T. Teo & Crawford, 2005)	54
Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης	54
Ηνωμένο Βασίλειο	56
Britain’s National Mapping Agency (GIS) (Andreescu, 2004)	56
Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης	59
General hospital (South East England) - Borough council (London borough) (Alfes et al., 2010)	59
General Hospital	60
Δημοτικό Συμβούλιο	61
Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης	62
Ιρλανδία	64
SWS (O’Brien, 2002)	64
Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης	66
Βελγιο	67
European government agency in Brussels (Van Praet & Van Leuven, 2022)	67
Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης	69
Ηνωμένες Πολιτείες	70
Ένα Τμήμα Πυροσβεστικής (Weber & Weber, 2001)	70
Ελληνική βιβλιογραφία	72
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b>	<b>73</b>
<b>Η περίπτωση του ΤΠΔ</b>	<b>73</b>
Ταυτότητα	73
Ίδρυση και Λειτουργία	73
Αντικείμενα-υπηρεσίες	74
Δομή	75
Ανθρώπινο Δυναμικό	76
Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού	77
Παρουσίαση της αλλαγής στις λειτουργίες του Ταμείου	78
Αίτια	78

Τρόπος	79
Πιθανές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό λόγω του λειτουργικού διαχωρισμού	80
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</b>	<b>83</b>
<b>Αξιολόγηση ετοιμότητας για αλλαγή</b>	<b>83</b>
Ερευνητική προσέγγιση	83
Οι συμμετέχοντες	84
Όργανο μέτρησης	85
Αποτελέσματα	85
Αναγκαιότητα αλλαγής	85
Καταλληλότητα αλλαγής	86
Ικανότητα για εφαρμογή της αλλαγής	87
Υποστήριξη της αλλαγής	88
Προσωπικά οφέλη ή το κόστος από την αλλαγή	89
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</b>	<b>91</b>
<b>Συμπεράσματα - Προτάσεις</b>	<b>91</b>
Συμπεράσματα αξιολόγησης ετοιμότητας εργαζομένων	91
Συμπεράσματα από τις μελέτες περίπτωσης	93
Προτεινόμενη διαχείριση αλλαγής από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	97
Θεωρητική εφαρμογή	104
Πρακτική εφαρμογή	105
Περιορισμοί	105
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>106</b>
<b>Παράρτημα</b>	<b>118</b>

## **Περίληψη**

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να προσδιορίσει τη σχέση της συμμετοχής του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών, και ειδικότερα τη συμβολή του στην αύξηση της ετοιμότητας των εργαζομένων εξετάζοντας τη σχετική βιβλιογραφία και μελέτες περιπτώσεων από το εξωτερικό και μελετώντας το παράδειγμα της οργανωσιακής αλλαγής που επιχειρείται στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. Στο τέλος της εργασίας συμπερασματικά προτείνονται στρατηγικές και πρακτικές HR που θεωρείται ότι θα βοηθήσουν στην αρμονικότερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση της εφαρμογής της συγκεκριμένης οργανωσιακής αλλαγής.

Λέξεις κλειδιά: HRM, δημόσιος τομέας, ετοιμότητα αλλαγής, οργανωσιακή αλλαγή

## **Abstract**

This paper attempts to determine the relationship between the involvement of the Human Resources department in the implementation of organizational change, and in particular its contribution to increasing employee readiness by examining the relevant literature and case studies from abroad and studying the example of organizational change attempted in Deposits and Loans Fund. At the end of the paper, HR strategies and practices are conclusively proposed that are considered to help in the most harmonious and effective management of the implementation of the specific organizational change.

Key words: HRM, public sector, change readiness, organizational change

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια απόπειρα να διερευνηθεί τόσο ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διάρκεια μιας οργανωτικής αλλαγής που συντελείται στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, όσο και οι επιπτώσεις που τυχόν θα επέλθουν σε αυτή μέσα από τη διαδικασία αυτή.

Επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος οργανισμός επειδή πρόκειται για έναν φορέα με τεράστια ιστορική πορεία και βαθύτατες αξίες, ένα διαχρονικά βασικότατο πυλώνα του χρηματοπιστωτικού συστήματος της χώρας που η διαδρομή του, στη διάρκεια ενός αιώνα, άφησε ένα τεράστιο έργο που αποτελεί μεγάλη ιστορική και κοινωνική παρακαταθήκη. Μέσα από σημαντικά ιστορικά, οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικά γεγονότα που διαμόρφωσαν την Ελλάδα του σήμερα, το Τ.Π.&Δ. θεμελιώθηκε, αναπτύχθηκε και συνεχίζει με δυναμισμό το έργο του. Η πολύτιμη εμπειρία του από την εκατονταετή προσφορά του στην εθνική οικονομία και στην ελληνική κοινωνία σηματοδοτούν τους στόχους του και αποτελούν εγγύηση για την πορεία του και στον δεύτερο αιώνα της λειτουργίας του.

Με τη συγκεκριμένη εργασία λοιπόν επιχειρούμε τη σκιαγράφηση της θέσης και των πρακτικών τις οποίες το τμήμα ανθρώπινων πόρων του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων καλείται να υιοθετήσει, ώστε οι εργαζόμενοι που το στελεχώνουν, να ανταπεξέλθουν όσο το δυνατό καλύτερα στην οργανωσιακή αλλαγή που επιβάλλεται να πραγματοποιηθεί στον οργανισμό. Παράλληλα σκοπός μας είναι να εξετάσουμε την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής τόσο θεωρητικά όσο πρακτικά, κατά το δυνατόν, μέσα από το πρίσμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εδώ ακριβώς έγκειται και η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης εργασίας αφού το πολυσυζητημένο θέμα της οργανωσιακής αλλαγής συνήθως αναλύεται από την διοικητική οπτική. Άλλο ένα χαρακτηριστικό που κάνει ιδιαίτερη την εργασία αυτή είναι μεθοδολογική της προσέγγιση αφού θα επιχειρηθεί η εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων μέσα από ένα τριπλό συνδυασμό βιβλιογραφίας, μελέτης περιπτώσεων και χρήσης ψυχομετρικής κλίμακας μέτρησης πεποιθήσεων σχετικών με την οργανωσιακή αλλαγή.

Εξάλλου, η ανάδειξη των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με την επικείμενη αλλαγή και των αιτίων τους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αντικειμενική άποψη που επιδιώκουμε να αποκτήσουμε συνολικά για την εξεταζόμενη αλλαγή ώστε να είμαστε σε θέση σε συνδυασμό με την μελέτη της θεωρίας και περιπτώσεων αλλαγών σε οργανισμούς του εξωτερικού, να καταλήξουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα και επωφελείς προτάσεις τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζομένους σε αυτόν σε σχέση πάντα με το ρόλο που καλείται να παίξει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το HRM είναι βασικό λειτουργικό κομμάτι ενός οργανισμού αφού μπορεί να θεωρηθεί ως ένα υποσύστημα ενσωματωμένο σε ένα ευρύτερο οργανωτικό σύστημα σε ένα θεσμοθετημένο περιβάλλον και υπόκειται σε ισομορφικές πιέσεις ανθεκτικές σε εξωτερικά επιβαλλόμενες αλλαγές (Jackson & Schuler, 1995). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για να μην θεωρείται αναποτελεσματική, ανίκανη και δαπανηρή θα πρέπει να επιδιώκει κάποιους βασικούς ρόλους: να είναι συνεργάτης στην εκτέλεση στρατηγικής, ένας διοικητικός εμπειρογνώμονας, ένας υπερασπιστής των εργαζομένων και ένας παράγοντας αλλαγής (Ulrich, 1997). Ο ρόλος παράγοντα αλλαγής απαιτεί από το HR να διαχειρίζεται την αλλαγή με τέτοιο τρόπο ώστε οι άνθρωποι να κατανοούν τι αναμένεται από αυτούς και ότι το όραμα και η αποστολή του οργανισμού μεταφράζονται με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να ευθυγραμμιστούν με αυτά. Δηλαδή με άλλα λόγια να συμβάλλει στην ετοιμότητα για αλλαγή. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν περισσότερο και να «κεφαλαιοποιήσουν» τα αποτελέσματα της αλλαγής. Αυτόν το ρόλο θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε και να καθορίσουμε ακολούθως..

Η εργασία δομείται σε οκτώ κεφάλαια με αντίστοιχες νοηματικές ενότητες. Μετά την παρούσα εισαγωγή, στο **δεύτερο** κεφάλαιο παρουσιάζεται βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας και των σχετικών θεωριών της οργανωσιακής αλλαγής. Το **τρίτο** κεφάλαιο εξειδικεύει περαιτέρω το θέμα με την ανάλυση μιας σημαντικής διάστασης της οργανωσιακής αλλαγής, την ετοιμότητα για αλλαγή, καθώς και τους παράγοντες που την επηρεάζουν αφού αποτελεί και τη βασική παράμετρο μέσω της οποίας επιλέξαμε να καθορίσουμε το ρόλο του HR στον οργανισμό που εξετάζουμε. Στο **κεφάλαιο 4** παρουσιάζονται κάποιες από τις σύγχρονες τάσεις στην πορεία εξέλιξης του ρόλου του HR σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ενώ στο **πέμπτο** κεφάλαιο παρατίθενται μια σειρά από περιπτώσεις οργανωσιακών αλλαγών σε δημόσιους οργανισμούς του

εξωτερικού που θα βοηθήσουν σε μια πιο πρακτική και ολοκληρωμένη εκτίμηση των παραγόντων που την επηρεάζουν. Οι περιπτώσεις αυτές εξετάζονται μέσα από το πρίσμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αποτελεί και το κύριο θέμα της εργασίας. Το **έκτο** κεφάλαιο αποτελεί μια γνωριμία με το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων ως οργανισμό ενώ περιλαμβάνει παράλληλα και την παρουσίαση της αλλαγής που συντελείται σε αυτό. Μέσω μιας εμπειρικής έρευνας στον οργανισμό υπό συζήτηση, που παρουσιάζεται στο **έβδομο κεφάλαιο**, με τη χρήση συνεντεύξεων των εργαζομένων, επιχειρήθηκε η πρακτική αξιολόγηση της ετοιμότητας των εργαζομένων που θα συμβάλλει, συνδυαστικά με όλα τα υπόλοιπα, στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και προτάσεων σχετικά με το ρόλο που το HR προτείνεται να παίξει στη συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή (**κεφ. 8**).

Η διπλωματική αυτή εργασία, τέλος, επιχειρείται ως μια μικρή συμβολή στη διαχείριση των αλλαγών που συντελούνται στο δημόσιο τομέα μας, με ιδιαίτερη αναφορά στις επιπτώσεις που μπορεί να έχει σε αυτές τις αλλαγές η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οποιαδήποτε αλλαγή σχεδιάζεται και εφαρμόζεται χωρίς τη συμμετοχή στα στάδια αυτά του ανθρώπινου παράγοντα, έχει εξ αρχής δραματικά μειωμένες πιθανότητες επιτυχίας. Για το λόγο αυτό, η σύγχρονη τάση στον τομέα αυτό απαιτεί άμεση αναβάθμιση του ρόλου του HR εφαρμόζοντας ολοκληρωμένες στρατηγικές για την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών στην αντιμετώπιση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και για να διασφαλιστεί ότι όλες οι λειτουργίες δημόσιας υπηρεσίας εκτελούνται σύμφωνα με τα υψηλότερα επαγγελματικά πρότυπα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Οργανωσιακή αλλαγή

#### *Η Έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής*

Σε ολόκληρη την ιστορία της ανθρωπότητας η προσαρμογή στο περιβάλλον και τις συνθήκες αποτελούσε το μοναδικό τρόπο επιβίωσης και αντιμετώπισης των προκλήσεων. Η αλλαγή υπάρχει σε όλες τις πτυχές της ζωής και επηρεάζει σχεδόν κάθε άτομο. Οι άνθρωποι, ωστόσο, διαφέρουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν στην αλλαγή. Ενώ κάποιοι ασπάζονται με χαρά την έννοια της αλλαγής και την αναζητούν ενεργά, άλλοι τείνουν να την αποφεύγουν όταν είναι δυνατόν και να της αντιστέκονται διαφορετικά (Oreg et al., 2008). Η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό που ορίζεται ως αλλαγή αποτελεί αυτό το μηχανισμό προσαρμογής.

Έτσι και στον κόσμο των επιχειρήσεων, κάθε οργανισμός θα πρέπει να εκλαμβάνει τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος του, να τα επεξεργάζεται και να απαντά σε αυτά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να προσαρμόζεται επαναπροσδιορίζοντας εσωτερικές οργανωσιακές δομές για τη διασφάλιση της επιβίωσης ή της αποτελεσματικότητας του.

Η οργανωσιακή αλλαγή αρχικά ορίστηκε ως η εμπειρική παρατήρηση αλλαγής σε οργανωσιακά συστήματα που περιλαμβάνουν τα άτομα, τις διαδικασίες, την κουλτούρα, τις πρακτικές καθώς και εισαγωγή νέων αντιλήψεων και συμπεριφορών στα μέλη ενός οργανισμού εξαιτίας προβλημάτων αλλά και ευκαιριών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αργότερα, τη δεκαετία του 1990 η οργανωσιακή αλλαγή ορίστηκε ως η εφαρμογή νέων τεχνολογικών αλλαγών σε οργανωτικές δομές και στρατηγικές και ως μία διαδικασία ανάλυσης του παρελθόντος προκειμένου να βελτιωθούν οι υφιστάμενες διαδικασίες σύμφωνα με τις μελλοντικές ανάγκες ως μία πραγματικότητα.

Εντούτοις η πλειοψηφία των προσπαθειών αλλαγής αποτυγχάνει διότι δεν υπάρχει σωστή κατανόηση της έννοιας της αλλαγής (Beer & Nozgia, 2000). Οι στρατηγικές, πολιτιστικές, διαρθρωτικές και τεχνολογικές αλλαγές, όσο λογικές κι αν είναι, θα αποτύχουν χωρίς την ενεργή υποστήριξη των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η οργανωτική αλλαγή μεταξύ άλλων συνεπάγεται πάντα αλλαγές στους ίδιους τους υπαλλήλους και στις στάσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές τους. Οργανωσιακή

αλλαγή λοιπόν θα μπορούσε να οριστεί η συμμετοχική διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μία επιθυμητή κατάσταση προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του (A. A. Armenakis & Harris, 2002). Η μετάβαση αυτή παίρνει την μορφή "προσαρμογής" όχι μόνο του συνόλου του οργανισμού αλλά και των επιμέρους στοιχείων του και εμφανίζεται σαν το προϊόν εξωγενών διαφοροποιήσεων και μεταβολών του περιβάλλοντος.

### ***Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής***

Όμοια με την ορισμό της οργανωσιακής αλλαγής έτσι και κατά τον διαχωρισμό των τύπων της υπάρχουν στη βιβλιογραφία διάφοροι τρόποι ένταξης της σε κατηγορίες με βάση κάποιες οπτικές οι οποίες συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση της και την πιο αποτελεσματική διοίκηση της.

Βασικό κριτήριο στο διαχωρισμό των αλλαγών είναι η προέλευσή των εναυσμάτων τους. Αν πρόκειται για εξωτερικές αλλαγές το αίτιο βρίσκεται στο εξωτερικό περιβάλλον και σε παράγοντες που συνδέονται με πολιτικές κοινωνικές και τεχνολογικές και περιβαλλοντολογικές αλλαγές. Συνήθως αυτές οι αλλαγές έχουν κατεύθυνση «από πάνω προς τα κάτω» ενώ τα άτομα δυσκολεύονται περισσότερο να αποδεχτούν τη διαδικασία της αλλαγής, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αντίσταση σ' αυτήν και να δυσχεραίνεται έτσι η όλη διαδικασία. Στη δεύτερη περίπτωση των εσωτερικών αλλαγών η αιτία πηγάζει από ενδογενείς πιέσεις του οργανισμού που δημιουργούνται από εσωτερικά προβλήματα ή ανάγκες όπως ενδεικτικά η αναποτελεσματικότητα των εργαζομένων, η μειωμένη παραγωγικότητα και η δυσαρέσκεια του προσωπικού. Μια αλλαγή εσωτερική γίνεται πιο εύκολα αποδεκτή από τα μέλη του οργανισμού, αφού βασικός της στόχος είναι να ικανοποιήσει τις δικές τους ανάγκες.

Επίσης, οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να διακριθούν ανάλογα με το πλαίσιο τους σε αλλαγές στη δομή ενός οργανισμού, αλλαγές στις διαδικασίες, αλλαγές στην κουλτούρα και αλλαγές σχετικά με τον τρόπο διοίκησης.

Μερικές φορές η αλλαγή είναι μια πρωτοβουλία για να αδράξουμε ένα πλεονέκτημα και να κάνουμε κάτι να συμβεί (προορατική). Σε άλλες περιπτώσεις είναι μια προσπάθεια να προλάβουμε αυτό που ήδη συμβαίνει (αντιδραστική). Η αλλαγή ακόμη μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή εξελικτική. (Torrington et al., 2014)

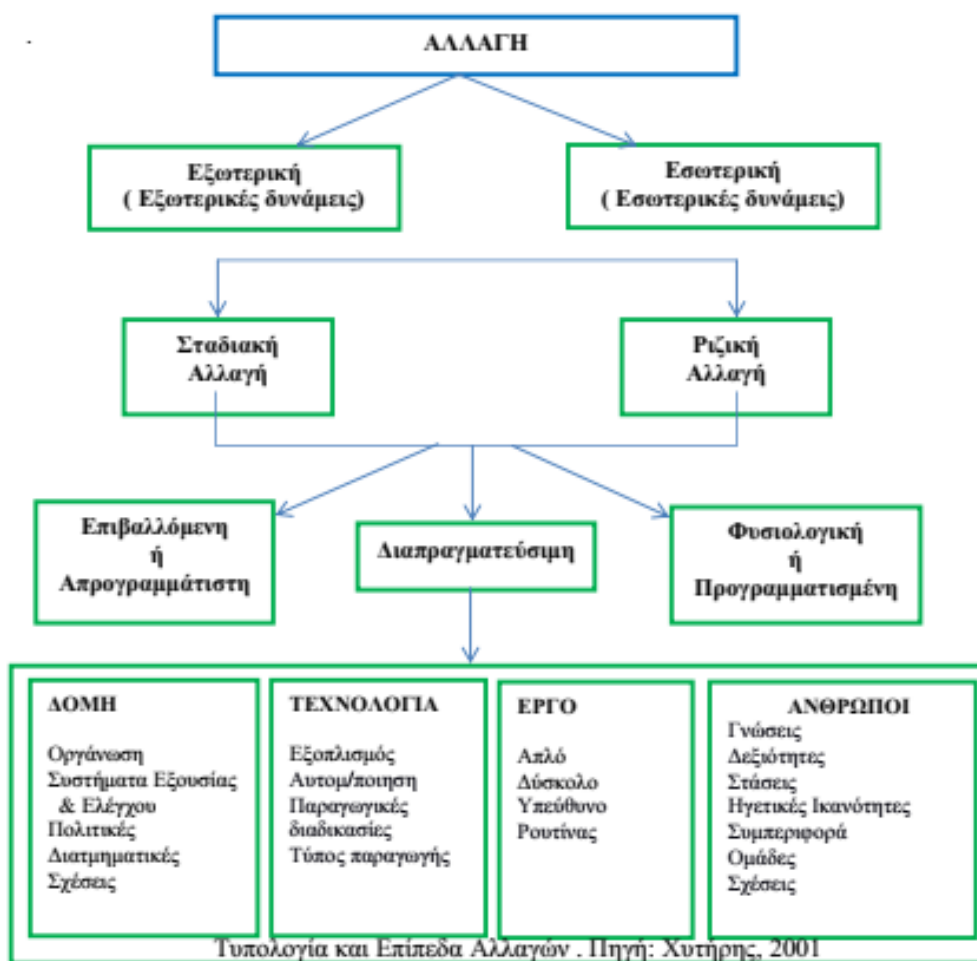
Η αλλαγή είναι δυνατό να περιλαμβάνει κινήσεις στο σχήμα, το μέγεθος, τη δομή του οργανισμού που ονομάζονται τεχνικά «σκληρές» πτυχές και οι οποίες είναι πολύ ορατές και ίσως πιο απλές στην εφαρμογή τους, απαιτώντας λιγότερη πειθώ. Η αλλαγή μπορεί επίσης να περιλαμβάνει «ηπιότερες» πτυχές όπως ανταμοιβές, αξίες, πεποιθήσεις, συστήματα, διαδικασίες, ρόλους, ευθύνες, κουλτούρα, καθήκοντα και συμπεριφορά, που είναι δυνητικά πιο δύσκολο να διαχειριστούν. (Torrington et al., 2014).

Επιπρόσθετα, υπάρχουν οργανωσιακές αλλαγές στις οποίες υπάρχει δυνατότητα αντίδρασης και διαπραγμάτευσης και οι οποίες είναι φυσιολογικές και προγραμματισμένες και άλλες που είναι επιβαλλόμενες και απρογραμμάτιστες όπως είναι και η αλλαγή που εξετάζεται στη συγκεκριμένη εργασία.

Η αλλαγή μπορεί επίσης να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με το ρυθμό που έχει, σε επεισοδιακή ή συνεχόμενη αλλαγή. Η επεισοδιακή αλλαγή είναι σπάνια, ασυνεχής και σκόπιμη, ενώ η συνεχής αλλαγή είναι συνεχής, εξελισσόμενη και σωρευτική. Επεισοδιακή αλλαγή συμβαίνει όταν ο οργανισμός μετακινείται από την κατάσταση ισορροπίας του. Χρησιμοποιεί μια ξεχωριστή χρονική περίοδο για να ολοκληρωθεί και συνήθως περιλαμβάνει κάποιο είδος αλλαγής, όπως αλλαγή τεχνολογίας ή αλλαγή στο βασικό προσωπικό. Η συνεχής αλλαγή είναι μια έκφραση που ομαδοποιεί τις συνεχείς, εξελισσόμενες και σωρευτικές οργανωτικές αλλαγές. Η ιδέα της συνεχούς αλλαγής είναι ότι μικρές συνεχείς προσαρμογές, οι οποίες εφαρμόζονται ταυτόχρονα σε όλα τα τμήματα, ενώ τείνουν να είναι εξελισσόμενες και σωρευτικές και να δημιουργούν ουσιαστικές αλλαγές (Weick & Quinn, 1999). Σύμφωνα επίσης με ένα παραπλήσιο ορισμό, οι θεμελιώδεις αλλαγές συμβαίνουν συχνά σε μια προσπάθεια να ικανοποιηθούν περιβαλλοντικές απαιτήσεις όπως ο αυξημένος ανταγωνισμός ή οι νέοι κυβερνητικοί κανονισμοί και είναι ενέργειες που αλλάζουν τον ίδιο τον χαρακτήρα του οργανισμού. Η σταδιακή αλλαγή, από την άλλη πλευρά, είναι συχνά μια βήμα προς βήμα κίνηση προς ένα οργανωτικό ιδανικό επειδή η διοίκηση μπορεί να προσπαθήσει να βελτιώσει ή να προσαρμόσει τις τρέχουσες λειτουργίες για την επίτευξη μελλοντικών στόχων (Jack Walker et al., 2007).

Μια άλλη κατηγοριοποίηση έχει να κάνει με το περιεχόμενο και τη διαδικασία της αλλαγής. Το περιεχόμενο αναφέρεται σε αυτό που πραγματικά αλλάζει μέσα στον οργανισμό και εστιάζει στην κατάσταση πριν την αλλαγή και τις συνέπειες της. Αντίθετα η διαδικασία σχετίζεται με το πως πραγματοποιείται η αλλαγή και εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό. Έτσι οι αλλαγές στο περιεχόμενο και στη διαδικασία

μπορεί να αφορούν στη δομή, την τεχνολογία, στην υπηρεσία που προσφέρεται και το ανθρώπινο δυναμικό. Μπορεί δηλαδή να αφορά αλλαγές σε δομικά στοιχεία του οργανισμού όπως η οργάνωση, η συγκρότηση του και η κουλτούρα του, τον εκσυγχρονισμό της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας ή με σιδήπποτε σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα, εμπεριέχει δηλαδή θέματα σχετικά με την εκπαίδευση και την τεχνική επάρκεια, τις ικανότητες, τις σχέσεις, το σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών κ.α. (Σχ. 1) (Χυτήρης, 2001)



Σχ. 1. Τυπολογία και Επίπεδα Αλλαγών (Χυτήρης, 2001)

### **Παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή**

#### **Το πλαίσιο**

Το πλαίσιο της αλλαγής σε ένα οργανισμό σύμφωνα με τους Pettigrew και Whipp (1992) χωρίζεται στο εξωτερικό που περιλαμβάνει τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες στις οποίες αυτός αναπτύσσεται και στο εσωτερικό που αφορά

τους διαθέσιμους πόρους, την κουλτούρα, τις ικανότητες του προσωπικού και τις εφαρμοζόμενες εσωτερικές πολιτικές. Στους δημόσιους οργανισμούς ειδικότερα, είναι το πολιτικό πλαίσιο της δημοκρατίας (κοινοβούλιο, πολιτική και πολιτικοί) και το νομικό πλαίσιο (νομοθεσία, κανόνες, γραφειοκρατία). Διαφορές υπάρχουν μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών ως προς τα περιβαλλοντικά τους χαρακτηριστικά (όπως η ένταση της πολιτικής επιρροής), τις συναλλαγές μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος (όπως η παραγωγή δημοσίων αγαθών) και τις δομές και τις διαδικασίες των οργανισμών (όπως η σαφήνεια των οργανωτικών στόχων και το μέγεθος της γραφειοκρατίας). Οι αποφάσεις της κεντρικής κυβέρνησης προσδιορίζονται επίσης ως άμεση δύναμη για την αλλαγή. Οι αλλαγές πολιτικής, οι αλλαγές στη χρηματοδότηση και οι νέοι κανονισμοί που εφαρμόζονται από τις κεντρικές κυβερνήσεις (συχνά με κανονισμούς της ΕΕ στις ευρωπαϊκές χώρες) είναι κοινές κινητήριες δυνάμεις για την εφαρμογή της αλλαγής. Η άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος του παρέχει το πλαίσιο για τη διαχείριση της αλλαγής. Στα δίκτυα και τις συμμαχίες οργανισμών, οι αξίες του δημόσιου τομέα γίνονται ένας ρητός συντελεστής για την αντιμετώπιση της αλλαγής (Kuipers et al., 2014).

Η οργανωσιακή κουλτούρα που σύμφωνα με τον Coleman (2013) συγκροτείται κατά βάση από το όραμα ενός οργανισμού, τις αξίες του, τις πρακτικές, τους ανθρώπους που τον απαρτίζουν, το αφήγημα και τον εργασιακό χώρο, έχει μεγάλη επιρροή στις ατομικές στάσεις, συμπεριφορά και αντίληψη. Εάν ένας οργανισμός γνωρίζει την τρέχουσα κουλτούρα του μόνο τότε μπορεί να εργαστεί για την εξάλειψη της ανεπιθύμητης και απρόβλεπτης συμπεριφοράς και να εργαστεί προς το επιθυμητό μέλλον δημιουργώντας θετική αντίληψη των εργαζομένων. Επίσης, ένα περιβάλλον εργασίας που ευνοεί την καινοτομία και την αλλαγή δημιουργεί ένα δεκτικό πλαίσιο για οργανωτική αλλαγή. Δεδομένου ότι η διαμόρφωση της κουλτούρας οργανωσιακής αλλαγής για την υποστήριξη της αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στάση των εργαζομένων, η λειτουργία HR θα πρέπει να σχεδιάσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική για την οικοδόμηση πρακτικών HR που δημιουργούν μια υποστηρικτική κουλτούρα κατά την αλλαγή που δημιουργεί θετική αντίληψη των εργαζομένων (Maheshwari & Vohra, 2015).

### **Το περιεχόμενο**

Κατά την ανάλυση περιεχομένου, είναι χρήσιμη η διάκριση μεταξύ των τριών τάξεων αλλαγής. Τυπικές αλλαγές πρώτης τάξης (περιορίζονται σε ένα υποσύστημα ή

οργανωτική διαδικασία) μπορούν να βρεθούν στην εισαγωγή νέων διαδικασιών και συστημάτων. Τέτοιες αλλαγές δεν επηρεάζουν τις πρωτογενείς οργανωτικές διαδικασίες, και παρόλο που μπορεί να εισαχθούν σε έναν ολόκληρο τομέα, συχνά δεν αλλάζουν τον οργανισμό ή τον τομέα ως σύνολο. Στις αλλαγές δεύτερου επιπέδου, βλέπουμε θέματα όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, το κλίμα και άλλοι παράγοντες συμπεριφοράς, που διαφέρουν από το περιεχόμενο των περισσότερων αλλαγών πρώτης τάξης, οι οποίες σχετίζονται περισσότερο με τη δομή. Οι κανόνες και οι διαδικασίες διαδραματίζουν μόνο δευτερεύοντα ρόλο στην βελτίωση του δημόσιου τομέα και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να δίνουν έμφαση στις αξίες και τις πεποιθήσεις που οδηγούν τις αποφάσεις. Στις αλλαγές τρίτης τάξης το περιεχόμενο της αλλαγής σχετίζεται με μεταρρυθμίσεις των δημόσιων υπηρεσιών γενικά όπως ιδιωτικοποιήσεις και συγχωνεύσεις (Kuipers et al., 2014).

### **Η διαδικασία**

Υπάρχουν αναφορές στη βιβλιογραφία όπου η έλλειψη παρέμβασης από τα υψηλότερα επίπεδα διακυβέρνησης κατά την εφαρμογή αλλαγών αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία τους ενώ σε άλλες περιπτώσεις, σε εφαρμογή αλλαγών από κάτω προς τα πάνω που περιλαμβάνουν άτυπη και εθελοντική μεταρρυθμιστική συνεργασία, οι κύριες κινητήριες δυνάμεις τους είναι οι διοικήσεις. Μια διαφορετική, περισσότερο αναλυτική οπτική αναφέρει τέσσερις προσεγγίσεις για την αλλαγή στους δημόσιους οργανισμούς σε σχέση με τη διαδικασία: 1) μια ορθολογική προσέγγιση σχεδιασμένης αλλαγής, από πάνω προς τα κάτω, 2) μια σταδιακή, με μικρά βήματα, αποκεντρωμένη, προσέγγιση εστιασμένη σε ορατά αποτελέσματα βραχυπρόθεσμα που είναι πιο επιτυχημένη εάν δεν υπάρχει ανάγκη εξωτερικής έγκρισης, 3) μια πλουραλιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει πολλαπλά νοητικά μοντέλα και παράγοντες που είναι χρήσιμοι για την επίλυση κακών προβλημάτων (κοινή χάραξη πολιτικής) και 4) μια ατομική προσέγγιση, που είναι βασικά το μοντέλο μάθησης, που περιλαμβάνει αλλαγή του οργανισμού μέσω ατόμων και ομάδων καθώς και τυπική και άτυπη μαθησιακή συμπεριφορά για τη βελτίωση των επιπέδων υπηρεσιών και την εφεύρεση νέων συστημάτων υπηρεσιών (Kuipers et al., 2014).

## Ηγεσία

Μέσω της ηγεσίας τα μέλη του οργανισμού μπορούν να δουν καθαρά το «ιδανικό» όραμα της ανώτερης διοίκησης για τον μελλοντικό οργανισμό. Είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης λοιπόν να διαχειρίζεται την προσπάθεια αλλαγής διασφαλίζοντας ότι το χάσμα μεταξύ της παρούσας κατάστασης και της μελλοντικής επιθυμητής να είναι αρκετά ευρύ ώστε να δίνει κίνητρο στον οργανισμό αλλά όχι τόσο ευρύ που να αποθαρρύνει την προσπάθεια αλλαγής. Η ηγεσία είναι αυτή που τελικά θα φροντίσει να σχεδιάσει και να εφαρμόσει διαδικασίες αλλαγής που θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να αφομοιώσουν πιο γρήγορα την νέα κατάσταση, να συνδέσουν την αλλαγή με την κουλτούρα του οργανισμού και να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις ώστε οι εργαζόμενοι να λειτουργούν πιο επιτυχημένα στο μετά την αλλαγή περιβάλλον.

Οι Appelbaum et al. (1998) σε μελέτη τους υποστηρίζουν ότι η επιτυχία ή η αποτυχία οποιασδήποτε προσπάθειας εφαρμογής αλλαγής εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να κερδίσει υποστήριξη για την αλλαγή από τους υπαλλήλους του. Η αντίσταση των εργαζομένων είναι ένα σημαντικό εμπόδιο στην εφαρμογή της αλλαγής που μπορεί να μειωθεί χρησιμοποιώντας το σωστό στυλ ηγεσίας. Η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή μπορεί να ενισχυθεί με τον σωστό ρόλο που διαδραματίζουν οι ηγέτες εφόσον αυτοί μπορούν να παρέχουν σαφήνεια στους στόχους κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής, ενεργοποιώντας έτσι την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού εξ ορισμού είναι ειδικά τοποθετημένο για να παίξει διαμεσολαβητικό ρόλο κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής και θα πρέπει να έχει ηγετική θέση κατά τη διάρκεια της αλλαγής ορίζοντας και παρέχοντας στρατηγική, δίνοντας το παράδειγμα και εφαρμόζοντας την αλλαγή. Έτσι, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού με αποτελεσματικές πρακτικές μπορεί να υποστηρίξει την ηγεσία, να μειώσει την αντίσταση και να δημιουργήσει θετικές αντιλήψεις στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής.

Η ηγεσία είναι αναμφισβήτητα βασικός παράγοντας στις διαδικασίες οργανωτικής αλλαγής ενώ θεωρείται επίσης σημαντικός μοχλός αλλαγής στη βιβλιογραφία για την αλλαγή στον δημόσιο τομέα. Προφανώς, η πολιτική ηγεσία σε δημόσιους οργανισμούς είναι αρκετά διαφορετική από την ηγεσία σε ιδιωτικούς οργανισμούς. Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα αναφέρεται συνήθως με όρους διοικητικής ή γραφειοκρατικής ηγεσίας και μπορεί να αντιπαραβληθεί με την πολιτική ηγεσία, η οποία αφορά τις ηγετικές

δραστηριότητες που εκτελούνται από τους πολιτικούς επόπτες των δημόσιων οργανισμών.

Ο Christensen (2005) τονίζει τη σημασία της πολιτικής ηγεσίας και των συμβούλων στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής και οι Ridder et al. (2005) εστιάζουν στην ανάγκη για συμμετοχή από την ανώτατη διοίκηση και τους πολιτικούς. Επιπλέον, οι Gabris et al. (2001) τονίζουν ότι η ηγεσία πρέπει να είναι αξιόπιστη και οι Kavanagh και Askkanasy (2006) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί και εκπαιδευμένοι στη διαδικασία του μετασχηματισμού των οργανισμών.

Ο Borins (2002) διαφοροποιεί τις αναδυόμενες αλλαγές από κάτω προς τα πάνω, τις πολιτικά κατευθυνόμενες απαντήσεις σε κρίσεις και τις οργανωτικές ανατροπές από διοικητικούς ηγέτες. Οι δύο τελευταίες προσεγγίσεις βασίζονται σε παραδοσιακά, ιεραρχικά μοντέλα ηγεσίας, ενώ οι αλλαγές από κάτω προς τα πάνω απαιτούν άτυπη, αποκεντρωμένη ηγεσία.

Οι περισσότερες αναφορές για την ηγεσία στην αλλαγή του δημόσιου τομέα επικεντρώνονται στις δραστηριότητες ανώτατων διοικητικών ή πολιτικών ηγετών. Σε οργανωτικές αλλαγές πρώτης και δεύτερης τάξης, τονίζεται η διοικητική ηγεσία. Στις τομεακές, τρίτης τάξης αλλαγές, ο ρόλος των πολιτικών είναι πιο εμφανής. Η πολιτική ηγεσία είναι απαραίτητη στη φάση λήψης αποφάσεων των μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα, ενώ οι διοικητικοί ηγέτες επηρεάζουν το περιεχόμενο της αλλαγής κατά τη φάση υλοποίησης.

Η ηγεσία μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης και στη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών, αφενός μέσω της δημιουργίας υποστηρικτικού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους και αφετέρου μέσω της επικοινωνίας των οργανωτικών δημοσίων αξιών (Leisink & Knies, 2018).

Στη μελέτη των Van der Voet et al. (2015) ένα από τα κύρια ευρήματά είναι ότι οι αλλαγές εφαρμόζονται πιο αποτελεσματικά όταν οι υπάρχουσες αξίες ερμηνεύονται προσεκτικά και επαναπλαισιώνονται, από ότι όταν οι παλιές αξίες απλώς αντικαθίστανται από νέες. Κατά τη διαχείριση μιας επερχόμενης αλλαγής, ο ηγετικός ρόλος κατανέμεται σε μεγαλύτερο αριθμό ατόμων και ως εκ τούτου η διαχείριση της αλλαγής είναι μια πιο συλλογική προσπάθεια, η οποία απαιτεί επικοινωνία της αλλαγής, ανάδειξη προτύπων και θεσμοθέτηση του μοντέλου της νέας ηγεσίας. Παράλληλα, μια καλή σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, συμπάθειας και αίσθησης



υποχρέωσης, θα αυξήσει τη δέσμευση των εργαζομένων για αλλαγή, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλά επίπεδα αυτοαξιολόγησης (Leisink & Knies, 2018).

### ***Οι Φορείς της Οργανωσιακής Αλλαγής***

Καθώς λοιπόν οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά στις αλλαγές στον εργασιακό χώρο, ο ηγέτης έχει ως καθήκον να προσδιορίσει εκείνα τα στελέχη που θα έχουν το ρόλο του πρεσβευτή. Πρόκειται για στελέχη που θα κληθούν να διαχειριστούν τη διαδικασία της αλλαγής μέσα σε ένα ευρύτερο σύστημα δυναμικών σχέσεων. Είναι σημαντικό οι φορείς της αλλαγής να ενσωματωθούν από την αρχή στη διαδικασία της αλλαγής και να έχουν προετοιμαστεί έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες συμπαράσυντοντας και τα υπόλοιπα μέλη. Κάθε μέλος ενός οργανισμού, από οποιαδήποτε ιεραρχική βαθμίδα μπορεί να είναι φορέας αλλαγής ως ένα βαθμό. Σύμφωνα με τον Lewin (1947) κατά το πρώτο στάδιο μιας αλλαγής, όπως θα δούμε στη συνέχεια, γίνεται και ο καθορισμός των ατόμων που στηρίζουν εξ αρχής την μετάβαση ενεργώντας ως έμμεσοι φορείς της αλλαγής.

Ένας φορέας αλλαγής διευκολύνει τις φάσεις αλλαγής εκτελώντας διάφορες δραστηριότητες, όπως η επικοινωνία της ανάγκης για αλλαγή για τη δημιουργία ετοιμότητας και η ενίσχυση των θετικών αποτελεσμάτων για την ενίσχυση της υιοθέτησης και της θεσμοθέτησης (A. A. Armenakis & Fredenberger, 1997).

Οι φορείς της αλλαγής μπορούν να αναλαμβάνουν ρόλους ενίοτε ηγετικούς λειτουργώντας ως ρυθμιστές και καθοδηγητές, μπορούν επίσης να είναι προγραμματιστές της αλλαγής μετατρέποντας την αρχική ιδέα σε εμπεριστατωμένα προγράμματα δράσης με αναθέσεις ρόλων και καθηκόντων. Παράλληλα, ως φορείς λειτουργούν και οι εκτελεστές αυτών των προγραμμάτων που είναι αυτοί που εφαρμόζουν σε πρακτικό επίπεδο την αλλαγή. Τέλος, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι υποστηρικτές της αλλαγής που συμβάλλουν είτε υλικά, είτε ψυχολογικά στηρίζοντας και επισημαίνοντας την αναγκαιότητα της. Η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών επιρροής σε σχέση με την αλλαγή εξαρτάται κατά πολύ από τους φορείς αλλαγής οι οποίοι θα πρέπει να έχουν χαρακτηριστικά όπως η αξιοπιστία, η ειλικρίνεια, η εξειδίκευση στον τομέα της αλλαγής και γενικότερα καλή φήμη για να μπορέσουν να μεταδώσουν αποτελεσματικότερα το μήνυμα της αλλαγής και να μην επιφέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα στο έργο που έχουν αναλάβει (A. Armenakis et al., 1993).

## **Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής**

Στη σύγχρονη θεώρηση στη διαχείριση αλλαγής δεν λειτουργούμε μόνο αντιδραστικά αλλά και προγνωστικά οπότε πρέπει να μπούμε στη διαδικασία να προγραμματίσουμε, να διαχειριστούμε και να ελέγξουμε τα βήματα και τις ενέργειες για να υλοποιήσουμε την αλλαγή και να δημιουργήσουμε ένα πρότυπο και μία φιλοσοφία με την οποία θα αντιμετωπίσουμε την αλλαγή και την ανάγκη της αλλαγής. Η αλλαγή είναι μια διαδικασία, και όχι ένα μεμονωμένο γεγονός και δεν μπορεί να συμβεί από μια στιγμή στην άλλη. Η ουσιαστική αλλαγή είναι αλλαγή πεποιθήσεων ή στάσεων και αλλαγή στην πράξη που μπορεί να απαιτεί υπομονή και σίγουρα απαιτεί πάντα επιμονή. Υπάρχουν πολλά μοντέλα αλλαγής που βοηθούν τους ηγέτες να σχεδιάζουν και να υποστηρίζουν τη διαδικασία αλλαγής. Καθένα από αυτά τα μοντέλα εξετάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή γίνεται αντιληπτή και εφαρμόζεται από όσους εργάζονται στη διαδικασία αλλαγής. Ο καθορισμός της σωστής διαδικασίας αλλαγής που θα χρησιμοποιηθεί θα εξαρτηθεί από το γιατί χρειάζεται η αλλαγή, την πρωτοβουλία αλλαγής που πρόκειται να εφαρμοστεί, ποιος θα την εφαρμόσει και πόσο σύντομα πρέπει να πραγματοποιηθεί αυτή η αλλαγή. Διαχρονικά λοιπόν έχουν αναπτυχθεί πολλά μοντέλα αλλαγής. Παρακάτω παρουσιάζονται εν συντομία τα σημαντικότερα.

### **Το μοντέλο ADKAR**

Το Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγών ADKAR είναι μια μέθοδος εφαρμογής αλλαγών προσανατολισμένη στα αποτελέσματα που στοχεύει στον περιορισμό της αντίστασης στις οργανωτικές αλλαγές. Δημιουργημένο από τον Jeffrey Hiatt, ιδρυτή της Prosci, το μοντέλο ADKAR είναι η μεθοδολογία διαχείρισης αλλαγών Prosci.

Επειδή το μοντέλο ADKAR είναι προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διευκολύνει την αλλαγή θέτοντας ξεκάθαρα ορόσημα που πρέπει να επιτευχθούν σε όλη τη διαδικασία. Κάθε άτομο που συμμετέχει στην αλλαγή πρέπει να φτάσει σε κάθε στόχο, αν και διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να επιτύχουν διαφορετικούς στόχους σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να έχει ήδη την επιθυμία να αλλάξει, ενώ ένα άλλο εξακολουθεί να συνειδητοποιεί την ανάγκη να αλλάξει.

Μία από τις πιο χρήσιμες πτυχές του Μοντέλου ADKAR είναι ότι οι πέντε διαδοχικοί στόχοι του προσδιορίζουν περιοχές αντίστασης. Για παράδειγμα, κάποιος δεν μπορεί

να αλλάξει επειδή δεν καταλαβαίνει γιατί πρέπει να συμβεί αυτό (Επίγνωση) ή δεν καταλαβαίνει πώς να κάνει την αλλαγή (Γνώση).

Δεν είναι μια διαδοχική μέθοδος - αν και πολλές απεικονίσεις το κάνουν να φαίνεται έτσι - αλλά μάλλον ένα σύνολο στόχων προς επίτευξη. Κάθε ένας από αυτούς τους στόχους αποτελεί ένα γράμμα του ακρωνύμιο που αναλύεται παρακάτω (Hiatt, 2006): Συνειδητοποίηση (**Awareness**) της ανάγκης για αλλαγή. Ο στόχος αυτός αντιπροσωπεύει την κατανόηση του ατόμου για τη φύση της αλλαγής, τους λόγους για τους οποίους γίνεται η αλλαγή και τον κίνδυνο να μην εφαρμοστεί αυτή. Επίσης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις εσωτερικές και εξωτερικές κινητήριες δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για αλλαγή καθώς και το προσωπικό όφελος που μπορεί να προκύψει από αυτή.

Επιθυμία (**Desire**) υποστήριξης της αλλαγής. Η επιθυμία αντιπροσωπεύει την προθυμία για υποστήριξη και συμμετοχή στην αλλαγή. Η επιθυμία αφορά τελικά την προσωπική επιλογή που επηρεάζεται από τη φύση της αλλαγής, από την προσωπική κατάσταση ενός ατόμου καθώς και από εγγενή κίνητρα που είναι μοναδικά για κάθε άτομο.

Γνώση (**Knowledge**) για το πώς να εφαρμοστεί η αλλαγή. Η γνώση αντιπροσωπεύει τις πληροφορίες, την κατάρτιση και την εκπαίδευση που είναι απαραίτητες για να ξέρουμε πώς να αλλάξουμε. Η γνώση επίσης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με συμπεριφορές, διαδικασίες, εργαλεία, συστήματα, δεξιότητες, ρόλους εργασίας και τεχνικές που απαιτούνται για την εφαρμογή της αλλαγής.

Ικανότητα (**Ability**) επίδειξης δεξιοτήτων και συμπεριφορών. Η ικανότητα αντιπροσωπεύει την πραγματοποίηση της αλλαγής και είναι αυτή που μετατρέπει τη γνώση σε πράξη. Η ικανότητα επιτυγχάνεται όταν ένα άτομο ή μια ομάδα έχει αποδεδειγμένη ικανότητα να εφαρμόσει την αλλαγή στα απαιτούμενα επίπεδα απόδοσης.

Ενίσχυση (**Reinforcement**) για να εδραιωθεί η αλλαγή. Η ενίσχυση αντιπροσωπεύει εκείνους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που συντηρούν μια αλλαγή. Οι εξωτερικές ενισχύσεις θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν αναγνώριση, ανταμοιβές και εορτασμούς που συνδέονται με την πραγματοποίηση της αλλαγής. Οι εσωτερικές ενισχύσεις θα μπορούσαν να είναι η εσωτερική ικανοποίηση ενός ατόμου με το επίτευγμά του ή άλλα οφέλη που προκύπτουν από την αλλαγή σε προσωπικό επίπεδο

## Τα μοντέλα των Lewin και Fullan

Ο ψυχολόγος Kurt Lewin (1947) διατύπωσε ένα μοντέλο για να συνοψίσει τη βασική διαδικασία για την εφαρμογή μιας αλλαγής με ελάχιστη αντίσταση. Για τον Lewin, κάθε συμπεριφορά σε οργανισμούς ήταν προϊόν δύο ειδών δυνάμεων: εκείνων που προσπαθούν να διατηρήσουν το status quo και εκείνων που πιέζουν για αλλαγή. Η εφαρμογή της αλλαγής σημαίνει συνεπώς μείωση των δυνάμεων για το status quo ή δημιουργία δυνάμεων για αλλαγή. Η διαδικασία του Lewin αποτελείται από τρία βήματα:

1. Την έναρξη της διαδικασίας αλλαγής, το **“Ξεπάγωμα”**, που σημαίνει την αποδέσμευση και τη μείωση των δυνάμεων που στηρίζουν την παρούσα κατάσταση, για να κάνουν τους ανθρώπους να αναγνωρίσουν την ανάγκη για αλλαγή και αναζήτηση νέων λύσεων. Επίσης κατά το στάδιο αυτό γίνεται η αναγνώριση της αναγκαιότητας για αλλαγή και η παρουσίαση του οράματος της διοίκησης για τη νέα κατάσταση. Το ξεπάγωμα μπορεί να επιτευχθεί με την εισαγωγή νέων πληροφοριών που επισημαίνουν ανεπάρκειες στην τρέχουσα κατάσταση ή με τη μείωση της ισχύος των τρεχουσών αξιών, στάσεων και συμπεριφορών (Lunenburg, 2010). Αυτό το στάδιο ενισχύει τις συμπεριφορές της ομάδας που ευνοεί την αλλαγή ή αυξάνει την πίεση του ηγέτη για αλλαγή ώστε οι δυνάμεις που επιθυμούν τη διατήρηση της παρούσας κατάστασης να δημιουργήσουν ελάχιστη αντίσταση και ένταση απέναντι στις δυνάμεις που προωθούν την αλλαγή κάνοντας τη διαδικασία πιο αποτελεσματική (Hussain et al., 2018). Το βήμα αυτό λοιπόν ουσιαστικά περιλαμβάνει το χτίσιμο της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή.

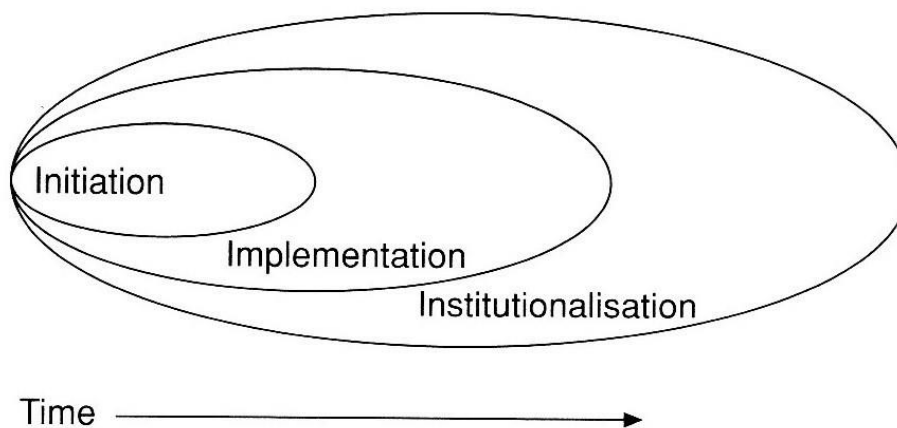
2. Τη **Μετακίνηση προς τη νέα κατάσταση** που περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες για την υλοποίηση της αλλαγής και σημαίνει ανάπτυξη νέων συμπεριφορών, αξιών και στάσεων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω αλλαγών στην οργανωτική δομή, μέσω της συμβατικής εκπαίδευσης και με άλλες αναπτυξιακές τεχνικές. Στο στάδιο αυτό διαφαίνονται πλέον πιο ξεκάθαρα οι πρώτες έμπρακτες αντιδράσεις αφού η σύγκρουση με τις παλιές αντιλήψεις γίνεται αμεσότερη.

3. Την **παγίωση της νέας κατάστασης**, την “Επανάψυξη” που σημαίνει μέτρα ενίσχυσης (επαναπληροφόρηση-ανταμοιβές) για να βεβαιωθούμε ότι ο οργανισμός δεν επιστρέφει πίσω σε προηγούμενους τρόπους δράσης σταθεροποιώντας τη μεταβολή σε μια νέα ισορροπία. Οι αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα, οι αλλαγές στα πρότυπα του προσωπικού, οι αλλαγές στην πολιτική του οργανισμού ή οι

τροποποιήσεις στην οργανωτική δομή συχνά έχουν το αποτέλεσμα της παγίωσης της αλλαγής (Dessler, 2014; Lunenburg, 2010).

Συγκρινόμενο με το μοντέλο ADKAR παρουσιάζει κάποιες ομοιότητες καθώς κάθε βήμα του ADKAR μπορεί να εντοπιστεί στο μοντέλο του Lewin όταν αναφερόμαστε σε τακτικές ανάσχεσης της αντίστασης στην αλλαγή. Το στάδιο του "ξεπαγώματος" ταυτίζεται με το βήμα της Επίγνωσης, της Επιθυμίας και της Γνώσης, ενώ το στάδιο της αλλαγής συμβαδίζει με την ικανότητα. Τέλος το στάδιο του "ξαναπαγώματος" συνάδει με την Ενίσχυση της αλλαγής. Παράλληλα, η επίγνωση περιλαμβάνεται στην επικοινωνία και η γνώση περιλαμβάνεται στην εκπαίδευση, που αποτελούν τακτικές μείωσης της αντίστασης του Lewin.

Ένα ακόμη μοντέλο με πολλές ομοιότητες με αυτό που μόλις περιγράψαμε, είναι το μοντέλο του Michael Fullan (2007) (**Triple I model - Initiation, Implementation, Institutionalization**) που περιγράφει την αλλαγή ως μια διαδικασία επίσης τριών επικαλυπτόμενων φάσεων που εξελίσσεται, ξεκινώντας με την έναρξη (εξασφάλιση των ανθρώπων, των δεξιοτήτων, των στρατηγικών, των εργαλείων και των πόρων για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή) ακολουθούμενη από την εφαρμογή που απαιτεί χρόνο (προγραμματισμός και πρακτική), ανατροφοδότηση και ευκαιρίες για αναθεώρηση και τέλος με την επίτευξη συστημικής αλλαγής μέσω της θεσμοθέτησης.



Σχ. 2 Οι τρεις αλληλοκαλυπτόμενες φάσεις της διαδικασίας αλλαγής (Fullan, 2007)

### Τα μοντέλα του John Kotter και των Fernandez–Raine

Με βάση το μοντέλο αλλαγής τριών βημάτων του Lewin, ο John Kotter (1996) ανέπτυξε μια πιο λεπτομερή προσέγγιση για τη διαχείριση της αλλαγής. Ο Kotter

ξεκίνησε αναφέροντας τα κοινά λάθη που κάνουν οι ηγέτες όταν προσπαθούν να ξεκινήσουν την αλλαγή. Αυτά περιλάμβαναν την αδυναμία δημιουργίας μιας αίσθησης επείγοντος σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή, την αποτυχία δημιουργίας συνασπισμού για τη διαχείριση της διαδικασίας αλλαγής, την απουσία οράματος για αλλαγή, την αποτυχία αποτελεσματικής επικοινωνίας αυτού του οράματος, την αποτυχία άρσης εμποδίων που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την επίτευξη του οράματος, την αποτυχία παροχής βραχυπρόθεσμων εφικτών στόχων, την τάση να ανακηρύσσεται η νίκη πολύ σύντομα και η αποτυχία να εδραιωθούν οι αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού. Με βάση αυτά τα σφάλματα, ο Kotter πρότεινε μια διαδικασία οκτώ βημάτων για τη διαχείριση της αλλαγής. Έτσι, η συνεισφορά του Kotter παρέχει στους ηγέτες και στους παράγοντες αλλαγής έναν πιο λεπτομερή οδηγό για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής (Lunenburg, 2010). Τα βήματα αυτά είναι:

1. **Δημιουργήστε την αίσθηση του επείγοντος:** “Ξεπαγώστε” τον οργανισμό δημιουργώντας έναν επιτακτικό λόγο για τον οποίο χρειάζεται αλλαγή.
2. **Δημιουργήστε τον καθοδηγητικό συνασπισμό:** Δημιουργήστε μια διαλειτουργική, πολυεπίπεδη ομάδα ανθρώπων με αρκετή δύναμη για να ηγηθεί της αλλαγής.
3. **Αναπτύξτε ένα όραμα και μια στρατηγική:** Δημιουργήστε ένα όραμα και ένα στρατηγικό σχέδιο για να καθοδηγήσετε τη διαδικασία αλλαγής.
4. **Κοινοποιήστε το όραμα της αλλαγής:** Δημιουργήστε και εφαρμόστε μια στρατηγική επικοινωνίας που επικοινωνεί με συνέπεια το νέο όραμα και στρατηγικό σχέδιο.
5. **Δημιουργείστε δράση ευρείας βάσης:** Εξαλείψτε τα εμπόδια στην αλλαγή και χρησιμοποιήστε στόχους της αλλαγής για να μεταμορφώσετε τον οργανισμό. Ενθαρρύνετε την ανάληψη ρίσκου και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων.
6. **Δημιουργήστε βραχυπρόθεσμα κέρδη:** Σχεδιάστε και δημιουργήστε βραχυπρόθεσμες «νίκες» ή βελτιώσεις. Αναγνωρίστε και επιβραβεύστε άτομα που συμβάλλουν στις νίκες.
7. **Προχωρήστε σε εδραίωση κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών:** Ο καθοδηγητικός συνασπισμός χρησιμοποιεί την αξιοπιστία από τις βραχυπρόθεσμες νίκες για να δημιουργήσει περισσότερες αλλαγές. Πρόσθετοι άνθρωποι εισάγονται στη διαδικασία αλλαγής καθώς οι αλλαγές διαχέονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Γίνονται προσπάθειες να αναζωογονηθεί η διαδικασία αλλαγής.

**8. Εδραιώστε τις νέες προσεγγίσεις στην κουλτούρα:** Ενίσχυση των αλλαγών επισημαίνοντας τις συνδέσεις μεταξύ νέων συμπεριφορών και διαδικασιών και την επιτυχία του οργανισμού. Ανάπτυξη μεθόδων για τη διασφάλιση της ανάπτυξης και της διαδοχής ηγεσίας.

Οι Fernandez and Rainey (2006), αν και φαινομενικά χρησιμοποιούν αναλογικούς όρους για τις συνθήκες που διατύπωσε ο Kotter (1996) για τον ιδιωτικό τομέα, ανέπτυξαν μια γενική θεωρία διαχείρισης της αλλαγής, πιο κατάλληλη για δημόσιους οργανισμούς, που αντιπροσωπεύει μια συναίνεση της βιβλιογραφίας. Οι προϋποθέσεις επιτυχίας που προτείνονται από τους Fernandez και Rainey από πολλές απόψεις εμφανίζουν ομοιότητα με αυτές του Kotter αλλά και κάποιες διαφορές όπως για παράδειγμα στο τελευταίο βήμα (Kickert, 2014).

Τα βήματα που προτείνουν συγκεκριμένα οι Fernandez και Rainey είναι:

1. Εξασφαλίστε την ανάγκη
2. Παρέχετε ένα σχέδιο
3. Δημιουργήστε εσωτερική υποστήριξη
4. Εξασφαλίστε υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση
5. Δημιουργήστε εξωτερική υποστήριξη
6. Εξασφαλίστε πόρους
7. Θεσμοθετήστε την αλλαγή
8. Επιδιώξτε συνολική αλλαγή

### **Το μοντέλο των 7 βημάτων**

Ένα πλαίσιο για τη διαχείριση αλλαγής που έχει λάβει δεόντως σημαντική αναγνώριση και έχει αρκετές ομοιότητες με το μοντέλο του Kotter είναι αυτό που αναφέρει ο Ulrich (1998) εξηγώντας το ρόλο του HR ως φορέα αλλαγής, ως έναν από τους τέσσερις βασικούς λειτουργικούς του ρόλους. Το μοντέλο που έχει χρησιμοποιηθεί από την General Electric, προσδιορίζει επτά κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την αλλαγή:

- Εξασφάλιση **υποστήριξης** από βασικά στελέχη
- Δημιουργία **κοινής ανάγκης για αλλαγή** μεταξύ αυτών που ζουν την αλλαγή, συμπεριλαμβανομένων τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης

- Διασφάλιση ενός **σαφώς διατυπωμένου οράματος** για την τελική κατάσταση της αλλαγής
- Προκαλώντας τη **δέσμευση των βασικών ενδιαφερομένων** στο όραμα της αλλαγής και στα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων
- Αξιοποίηση των **συστημάτων διαχείρισης** και ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν και οδηγούν την αλλαγή
- Καθορισμός διορατικής **μέτρησης** με την οποία μπορεί να παρακολουθείται η πρόοδος της αλλαγής
- Δημιουργία **βρόχων μάθησης** μέσω των οποίων οι προσπάθειες αλλαγής μπορούν να εξασφαλίσουν συνεχή βελτίωση και πρόοδο

Η κύρια χρησιμότητα αυτού του μοντέλου είναι η δόμηση των πολλών λεπτομερειών της διαχείρισης αλλαγών σε συμπαγείς δέσμες ενεργειών. Όταν εφαρμόζεται στην εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών και τακτικών, αυτό το μοντέλο μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να αντιδρούν στη στρατηγική κατεύθυνση και τις τακτικές πρωτοβουλίες. Είναι επίσης δυνατό οι οργανισμοί να χρησιμοποιήσουν αυτά τα βήματα όχι απλώς για να εφαρμόσουν την αλλαγή αλλά για να αναπτύξουν την ικανότητα για αλλαγή (Brockbank, 1999).

### **Σύντομη σύγκριση των μοντέλων ADKAR, Kotter και Lewin**

Καθένα από τα τρία αυτά γνωστότερα μοντέλα αλλαγής παρουσιάζει κάποιες ομοιότητες και διαφορές με τα υπόλοιπα. Κάθε βήμα στο μοντέλο ADKAR μπορεί να βρεθεί στο μοντέλο του Lewin όταν περιλαμβάνονται οι τακτικές μείωσης αντίστασης. Για παράδειγμα, το 1ο στάδιο του Lewin αντιστοιχεί με την Επίγνωση, Επιθυμία και Γνώση και το δεύτερο στάδιο της αλλαγής συμβαδίζει με την Ικανότητα. Επίσης, η επίγνωση περιλαμβάνεται στην επικοινωνία, μια από τις τακτικές μείωσης αντίστασης του Lewin, και η γνώση περιλαμβάνεται στην εκπαίδευση, μια άλλη τακτική μείωσης αντίστασης. Το μοντέλο του Lewin είναι πολύ ορθολογικό, προσανατολισμένο στο στόχο και το σχέδιο. Η αλλαγή μπορεί να φαίνεται καλή στα χαρτιά, καθώς έχει λογική, αλλά όταν εφαρμοστεί η έλλειψη εξέτασης των ανθρώπινων συναισθημάτων και εμπειριών μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες.

Τα οκτώ βήματα του Kotter για την ηγετική οργανωτική αλλαγή μπορούν επίσης να βρεθούν στο πλαίσιο του μοντέλου του Lewin όπως για παράδειγμα το στάδιο της αλλαγής συμφωνεί με τα βήματα 5 έως 7. Τόσο ο Lewin όσο και ο Kotter αναγνωρίζουν



τη σημασία της μείωσης της αντίστασης και της προετοιμασίας των ανθρώπων να υποστηρίξουν πλήρως την αλλαγή πριν ξεκινήσουν πραγματικά να αλλάξουν οτιδήποτε.

Αν και τόσο το μοντέλο ADKAR όσο και το μοντέλο του Kotter ταιριάζουν στο μοντέλο του Lewin, και τα τρία περιέχουν στοιχεία της οργανωτικής αλλαγής που δεν βρίσκονται το ένα στο μοντέλο του άλλου. Για παράδειγμα, ο Lewin εστιάζει περισσότερο στη συμμετοχή των εργαζομένων και στην παροχή των απαραίτητων γνώσεων για να αλλάξουν παρά στη δημιουργία επιθυμίας για αλλαγή, όπως τονίζει το μοντέλο ADKAR. Ο Lewin εστιάζει επίσης περισσότερο στην υπέρβαση της αντίστασης και δεν εστιάζει πολύ στις άλλες πτυχές της αλλαγής. Αν και το ADKAR καλύπτει αυτό το θέμα στο βήμα "Επιθυμία", ο Lewin φαίνεται να τονίζει περισσότερο την αντίσταση. Ο Kotter εστιάζει στην πραγματοποίηση αλλαγών από τα ανώτερα στελέχη και όχι σε οποιοδήποτε άτομο που εμπλέκεται στην αλλαγή, σε αντίθεση με τα μοντέλα Lewin και ADKAR. Επιπλέον, ο Kotter δίνει μια πολύ πιο εις βάθος εξήγηση συνολικά για το πώς πρέπει να γίνει η αλλαγή. Σε αντίθεση με το μοντέλο ADKAR, ο Kotter υπογραμμίζει όχι μόνο την ανάγκη να εξηγήσει γιατί είναι απαραίτητη η αλλαγή αλλά και την ανάγκη να μεταδοθεί ο επείγων χαρακτήρας. Ο Kotter επίσης δηλώνει ρητά την ανάγκη δημιουργίας και κοινοποίησης ενός οράματος και στρατηγικής. Το ADKAR απλώς συζητά την παροχή στο άτομο ή στα άτομα των πληροφοριών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Τόσο το ADKAR όσο και ο Kotter περιλαμβάνουν άρση φραγμών ή αντίσταση στην αλλαγή. Ωστόσο, ο Kotter ενθαρρύνει την «ανάληψη ρίσκου και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων».

Επιπρόσθετα, αν και οι δύο μιλούν για την ενίσχυση της αλλαγής, το ADKAR εστιάζει στο να το κάνει αυτό με άτομα ή υπαλλήλους, ενώ ο Kotter εστιάζει στο να γίνει αυτό μέσω των ανώτερων στελεχών (δηλαδή σχεδιασμό διαδοχής για να διασφαλιστεί ότι οι επόμενοι ηγέτες θα συνεχίσουν να ενισχύουν την αλλαγή). Το ADKAR στοχεύει άτομα σε οποιαδήποτε ομάδα (προσωπική κυβέρνηση, κοινότητα) και είναι ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε για να μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα άτομο ή σε σύνολο ατόμων.

Τέλος, το μοντέλο του Kotter στοχεύει συγκεκριμένα τι πρέπει να κάνει η ανώτερη ηγεσία για να εφαρμόσει μια αλλαγή (ο ρόλος της ανώτερης διοίκησης στην πραγματοποίηση μιας οργανωτικής αλλαγής) και εστιάζει στην καθοδήγηση, όχι στη διαχείριση, μιας αλλαγής ενώ αντίθετα το ADKAR δεν εστιάζει τόσο σε αυτό.

### *Αποκρίσεις στην αλλαγή*

Η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει αρνητικές αντιδράσεις σε ορισμένους εργαζόμενους επειδή μπορεί να φοβούνται ότι θα χάσουν το αίσθημα άνεσης που έχουν αναπτύξει γνωρίζοντας ότι έχουν τις δεξιότητες να εκτελούν τους ρόλους στους οποίους βρίσκονται. Βρισκόμενοι μέσα σε αυτή τη “ζώνη άνεσης” νιώθουν ασφάλεια η οποία είναι σε άμεση εξάρτηση με την προσωπική οπτική του καθενός για την αλλαγή. Η εξωτερίκευση αυτού του φόβου για την απώλεια του αισθήματος ασφάλειας που μπορεί να οφείλεται στην συνήθεια, στο φόβο για το άγνωστο ή ακόμη και σε οικονομικούς παράγοντες, είναι που οδηγεί καταρχήν στις αρνητικές αποκρίσεις και μετέπειτα στην αντίσταση στην αλλαγή. Κάποιοι από τους πιο συνηθισμένους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή είναι η επιθυμία να μην χάσουν κάτι που έχει αξία, η παρανόηση της αλλαγής και των συνεπειών της, η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν έχει νόημα για τον οργανισμό και η χαμηλή ανοχή στην αλλαγή (Kotter & Schlesinger, 2013).

Η ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή συνήθως διατυπώνεται με τον όρο «αντίσταση» στην αλλαγή, μια λέξη που υποδηλώνει μια παράνομη αντίδραση, ενώ θα πρέπει να χρησιμοποιούμε τον όρο «απόκριση», μια ουδέτερη λέξη, υπονοώντας ότι αυτή μπορεί να γίνει κατανοητή και να εξελιχθεί (Torrington et al., 2014). Ο όρος απόκριση περιλαμβάνει τις αντιλήψεις και τα πιστεύω των εργαζομένων σχετικά με την αλλαγή και οι οποίες προηγούνται της αντίστασης που μπορεί να εκφραστεί είτε με αδιαφορία είτε με ενεργή έκφραση της διαφωνίας.

Ακόμη, σε ένα περιβάλλον αλλαγών που μπορεί να περιλαμβάνει την αφαίρεση ή τη συγχώνευση μονάδων εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορεί να χάσουν την ταυτότητα του ρόλου τους. Με άλλα λόγια, δεν τους είναι ξεκάθαρο για το πού ταιριάζουν στη νέα δομή, παύουν να αισθάνονται αυτοπεποίθηση και μπορεί να ερμηνεύσουν αυτή την απώλεια ταυτότητας ρόλου ως απειλή για την αυτοεκτίμηση και την επικύρωση της εργασίας τους.

Παρομοίως, τα άτομα μπορεί να αντισταθούν στην αλλαγή λόγω των προηγούμενων προσωπικών επενδύσεων, της αβεβαιότητας, της ταύτισης με προηγούμενες οργανωτικές ρουτίνες και των ιδεολογικών αντιρρήσεων. Οι αντιδράσεις θα διαμορφωθούν επίσης από τις αντιλήψεις σχετικά με την ανάγκη και τη φύση της αλλαγής καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο αυτή εφαρμόζεται. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα μπορεί να λειτουργήσει ως σημαντικό εμπόδιο στον μετασχηματισμό που

απαιτείται για την κάλυψη των απαιτήσεων που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον ή το εσωτερικό περιβάλλον (O'Brien, 2002)

Η έλλειψη καλής επικοινωνίας και υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει επίσης στην αντίσταση κυρίως λόγω προβλημάτων στην κατανόηση της αναγκαιότητας και της χρησιμότητας της αλλαγής. Οι διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ των ατόμων αναφορικά με το περιεχόμενο της αλλαγής είναι ένας εξίσου σημαντικός λόγος που μπορεί να φέρει αντιδράσεις. Επιπρόσθετα, τα άτομα που ηγούνται των αλλαγών μπορεί να μην εμπνέουν την απαραίτητη εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους γεγονός που μπορεί να προκαλέσει αμφισβήτηση.

Μια άλλη διάκριση των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή με βάση το άτομο είναι η Λογική αντίσταση που σημαίνει ότι κάποιος δεν είναι εξοικειωμένος με τη νέα κατάσταση, η Ψυχολογική αντίσταση που δηλώνει φόβο και ανησυχία για το τι θα γίνει και η Κοινωνιολογική αντίσταση που αντικατοπτρίζει την αβεβαιότητα του εργαζόμενου για το ποια θα είναι η θέση του στη νέα δομή και αποδοχή ή όχι των άλλων προς εμένα στην καινούργια κατάσταση. Στη βιβλιογραφία συναντάται και μια παραπλήσια κατηγοριοποίηση που είναι οι γνωστικές, οι συναισθηματικές και οι σκόπιμες αντιδράσεις των εργαζομένων (Kuipers et al., 2014).

Επίσης, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους και η προώθηση των αναγκών και των ανησυχιών τους μέσα από αυτή είναι καθοριστικός παράγοντας στη διαμόρφωση της στάσης τους απέναντι στην αλλαγή. Ακόμη, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντισταθούν στην αλλαγή αν θεωρήσουν ότι ο διαθέσιμος χρόνος για την υλοποίηση της αλλαγής δεν επαρκεί και ότι αυτή πραγματοποιείται υπό πίεση και χωρίς το κατάλληλο χρονοδιάγραμμα.

Πέρα από τις ατομικές πηγές αντίστασης υπάρχουν και οργανωσιακές αιτίες που οδηγούν σε αυτή. Τέτοιες μπορεί να είναι η απειλή προς την καθιερωμένη κατανομή πόρων και εξουσίας, αδράνεια δομών και γραφειοκρατίας, αδράνεια ομάδων, απειλή για την εξειδίκευση και τη μοναδικότητα που αυτή προσφέρει.

Ο Vann ωστόσο (2004) δεν θεωρεί ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων έχουν τόση επιρροή, αλλά επικεντρώνεται περισσότερο στη σύγκρουση μεταξύ της γραφειοκρατίας της δημόσιας υπηρεσίας και των επιχειρηματικών εργαλείων του ιδιωτικού τομέα που επιχειρείται να εφαρμοστούν σε αυτή, όπως για παράδειγμα, η απόκλιση μεταξύ επιχειρησιακών μοντέλων διαδικασιών διαχείρισης εργασιών και των

κλασικών χαρακτηριστικών της γραφειοκρατικής δημόσιων οργανισμών όπως πολιτικές, κανόνες και κανονισμοί.

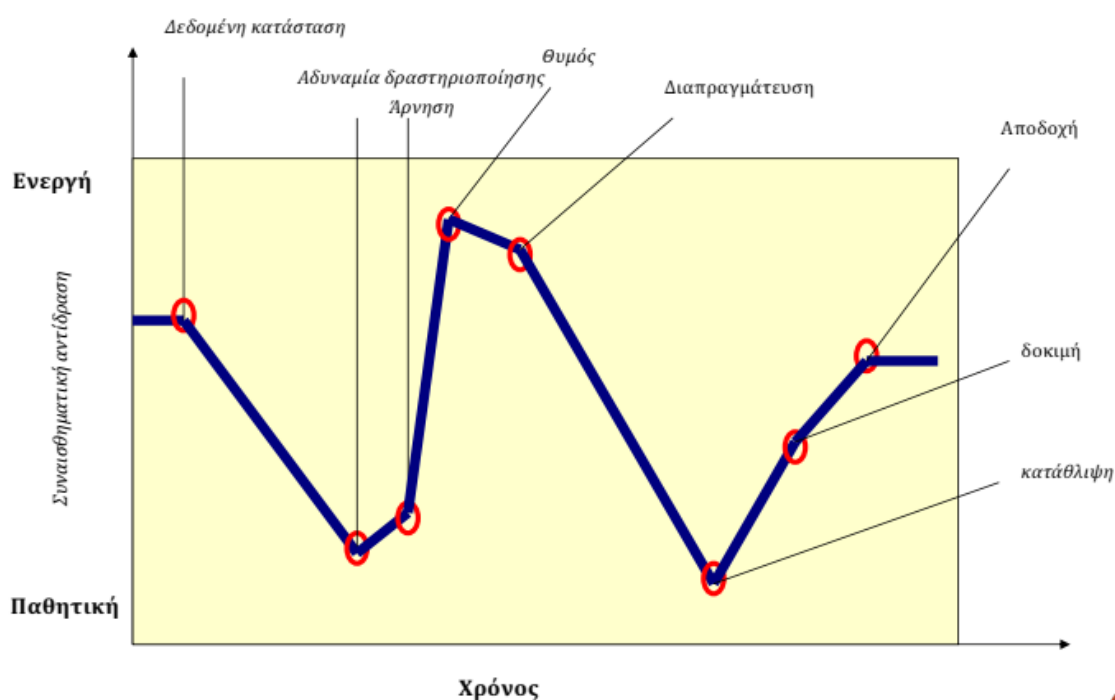
### **Καμπύλη Αλλαγής Kübler-Ross**

Η Καμπύλη Αλλαγής Kübler-Ross είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την παροχή ενός πλαισίου για την πρόβλεψη και τη διαχείριση της συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων, συνδέοντας τη με τις επιπτώσεις στην παραγωγικότητα της διαδικασίας αλλαγής. Δείχνει επίσης τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σε οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής και τη σημασία του να λαμβάνονται υπόψη τα άτομα καθώς και οι ομάδες στην ίδια τη διαδικασία. Η Καμπύλη Αλλαγής (Σχ. 4) βασίζεται σε ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε αρχικά τη δεκαετία του 1960 από την Elisabeth Kübler-Ross (2005) για να εξηγήσει τη διαδικασία του πένθους. Από τότε έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως ως μέθοδος που βοηθά τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις αντιδράσεις τους σε σημαντικές αλλαγές ή ανατροπές. Η καμπύλη και τα συναφή συναισθήματά της μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν πώς η απόδοση είναι πιθανό να επηρεαστεί από την ανακοίνωση και την επακόλουθη εφαρμογή μιας σημαντικής αλλαγής.

Η πρώτη αντίδραση στην αλλαγή είναι συνήθως το σοκ. Αυτό το αρχικό σοκ, αν και είναι συχνά βραχύβιο, μπορεί να οδηγήσει σε προσωρινή επιβράδυνση και απώλεια παραγωγικότητας. Αφού περάσει το αρχικό σοκ, είναι σύνηθες για τα άτομα να βιώνουν άρνηση και να πείθουν τον εαυτό τους ότι η αλλαγή δεν πρόκειται να συμβεί στην πραγματικότητα, ή αν συμβεί, ότι δεν θα τους επηρεάσει. Μετά τα συναισθήματα σοκ και άρνησης, ο θυμός είναι συχνά το επόμενο στάδιο. Η εστίαση της ευθύνης σε κάποιον ή κάτι επιτρέπει τη συνέχιση της άρνησης παρέχοντας μια άλλη εστίαση στους φόβους και τα άγχη που προκαλεί ο πιθανός αντίκτυπος. Το χαμηλότερο σημείο της καμπύλης έρχεται όταν ο θυμός αρχίζει να φθίνει και επικρατεί η συνειδητοποίηση ότι η αλλαγή είναι γνήσια. Τα συναισθήματα σε αυτό το στάδιο μπορεί να είναι δύσκολο να εκφραστούν και η κατάθλιψη είναι δυνατή καθώς αναγνωρίζεται ο αντίκτυπος αυτού που έχει χαθεί. Σε αυτό το σημείο η απόδοση είναι στο χαμηλότερο επίπεδο και υπάρχει μια τάση τα άτομα να προσηλώνονται σε μικρά ζητήματα ή προβλήματα, συχνά εις βάρος των καθημερινών εργασιών. Σιγά σιγά οι άνθρωποι θα καθησυχαστούν από τη γνώση ότι και οι άλλοι βιώνουν τα ίδια συναισθήματα. Μετά τα πιο σκοτεινά συναισθήματα του δεύτερου σταδίου, αρχίζει να αναδύεται μια πιο

αισιόδοξη και ενθουσιώδης διάθεση. Τα άτομα αποδέχονται ότι η αλλαγή είναι αναπόφευκτη και αρχίζουν να εργάζονται με τις αλλαγές και όχι ενάντια σε αυτές. Τα τελευταία βήματα περιλαμβάνουν την ένταξη με εστίαση στο μέλλον και υπάρχει η αίσθηση ότι μπορεί τώρα να σημειωθεί πραγματική πρόοδος. Μέχρι να φτάσουν όλοι σε αυτό το στάδιο, η αλλαγμένη κατάσταση έχει αντικαταστήσει σταθερά την αρχική και γίνεται η νέα πραγματικότητα. Δεν είναι ασυνήθιστο να υπάρξει επιστροφή σε ένα προγενέστερο στάδιο εάν το επίπεδο υποστήριξης πέσει ξαφνικά.

Συμπερασματικά, η καμπύλη αλλαγής είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο κατά τη διαχείριση ατομικών ή ομαδικών αλλαγών. Το να γνωρίζουμε πού βρίσκεται ένα άτομο στην καμπύλη θα βοηθήσει στην απόφαση για το πώς και πότε θα κοινοποιηθούν οι πληροφορίες, ποιο επίπεδο υποστήριξης χρειάζεται κάποιος και πότε είναι καλύτερο να εφαρμοστούν οι τελικές αλλαγές.



Σχ. 3. Καμπύλη αλλαγής (Μπέλλου, 2021)

### Το μοντέλο EVLN (Exit, Voice, Loyalty, Neglect)

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχουν τουλάχιστον τρία είδη ανταπόκρισης σε μη ικανοποιητικές καταστάσεις σε έναν οργανισμό. Το πρώτο είναι η «έξοδος». Η έξοδος

αναφέρεται στην αποχώρηση από έναν οργανισμό με την παραίτηση, τη μεταγραφή, την αναζήτηση διαφορετικής εργασίας ή τη σκέψη για παραίτηση από τον εργαζόμενο. Το δεύτερο είναι η «φωνή», δηλαδή το να εκφράζει κάποιος τις αντιρρήσεις του διαλεκτικά και να προσπαθεί να διορθώσει τα κακώς κείμενα ή τις καταστάσεις με τις οποίες διαφωνεί. Με τη συζήτηση ο εργαζόμενος προσπαθεί να βελτιώσει τις συνθήκες συζητώντας προβλήματα με έναν προϊστάμενο ή συναδέλφους, αναλαμβάνοντας δράση για την επίλυση προβλημάτων, προτείνοντας λύσεις. Ο ρόλος της αφοσίωσης μπορεί να είναι τροποποιητικός στην απόκριση, αναγκάζοντας κάποιον να παραμείνει και να παλέψει (φωνή) αντί να παραιτηθεί και να αποχωρήσει (έξοδος). Η αφοσίωση σημαίνει να περιμένει κάποιος να βελτιωθούν οι συνθήκες ενώ παράλληλα παρέχει δημόσια και ιδιωτική υποστήριξη στον οργανισμό. Ο πιο ισχυρός τρόπος διασφάλισης της δέσμευσης των εργαζομένων είναι ο συγχρονισμός των στόχων της εταιρείας με αυτούς των εργαζομένων της (Dessler, 2014). Τέλος, η παραμέληση αναφέρεται στο να επιτρέπεται η επιδείνωση των συνθηκών μέσω μειωμένου ενδιαφέροντος ή προσπάθειας, χρόνιας καθυστέρησης ή απουσιών, χρήσης του χρόνου της εταιρείας για προσωπικές ενασχολήσεις ή αυξημένο ποσοστό λαθών (Hirschman, 1970).

Οι συμπεριφορές των ομάδων των εργαζομένων με βάση την τυπολογία EVLN κινούνται κατά μήκος ενός εποικοδομητικού-καταστροφικού άξονα και ενός ενεργητικού-παθητικού άξονα (σχ. 4) (Farrell, 1983).



Σχ. 4. Άξονες συμπεριφοράς με βάση το μοντέλο EVLN (Farrell, 1983)

Η φωνή και η πίστη είναι επικοινωνιακές απαντήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αναβιώσουν ή να διατηρήσουν ικανοποιητικές συνθήκες απασχόλησης, ενώ η έξοδος και η παραμέληση είναι πιο καταστροφικές. Στη δεύτερη διάσταση, η έξοδος και η φωνή είναι ενεργοί μηχανισμοί μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τη δυσαρέσκεια, ενώ η πίστη και η παραμέληση είναι πιο παθητικές και αόριστες. Ειδικότερα, οι συνεισφορές του HRM στις συμπεριφορές EVLN των εργαζομένων βρίσκεται στη δημιουργία οργανωσιακής δέσμευσης αφού η οργανωσιακή δέσμευση θα επηρεάσει τις απαντήσεις των εργαζομένων. Τα άτομα που είναι αφοσιωμένα στον οργανισμό θα είναι πιο πιθανό να εργαστούν για να τον δουν να βελτιώνεται, ασκώντας γόνιμη κριτική ή μένοντας πιστοί, αντί να εγκαταλείψουν τον οργανισμό ή να τον αφήσουν να παρακμάσει (Si & Li, 2012).

Ποιες από τις τέσσερις εναλλακτικές λύσεις EVLN ακολουθούν οι εργαζόμενοι εξαρτάται από το κάθε άτομο και την κατάσταση ξεχωριστά. Ένας καθοριστικός παράγοντας είναι η διαθεσιμότητα εναλλακτικής απασχόλησης. Με κακές προοπτικές εύρεσης άλλης εργασίας, οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν την επιλογή εξόδου. Οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται με τον οργανισμό (οργανωτική δέσμευση) είναι επίσης πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν την κριτική αντί να αποχωρήσουν. Η προσωπικότητα είναι μια άλλη επιρροή στην επιλογή τρόπου δράσης. Τα άτομα με υψηλή ευσυνειδησία είναι λιγότερο πιθανό να παραμελήσουν τα καθήκοντα τους και πιο πιθανό να εμπλακούν σε επικοινωνιακή συζήτηση (όπως είναι τα άτομα με υψηλή εξωστρέφεια). Ορισμένοι ειδικοί προτείνουν ότι οι εργαζόμενοι διαφέρουν στη συμπεριφορά τους με βάση το μοντέλο EVLN ανάλογα με το αν διακρίνονται από υψηλή ή χαμηλή ομαδικότητα. Τέλος, η προηγούμενη εμπειρία επηρεάζει την επιλογή της απόκρισης του εργαζομένου. Τα άτομα που δεν είχαν επιτυχία στην άσκηση κριτικής στο παρελθόν είναι πιο πιθανό να αποχωρήσουν ή να παραμελήσουν τα καθήκοντα τους όταν βιώσουν δυσαρέσκεια από την εργασία στο μέλλον. Ωστόσο, η εργασιακή δυσαρέσκεια δεν οδηγεί πάντα σε χαμηλότερη εργασιακή προσπάθεια (παραμέληση). Αντίθετα, ορισμένοι υπάλληλοι συνεχίζουν να εργάζονται παραγωγικά ενώ παραπονιούνται (φωνή), αναζητούν άλλη δουλειά (έξοδος) ή περιμένουν υπομονετικά να λυθεί το πρόβλημα (πιστότητα).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η Ετοιμότητα για την αλλαγή

#### *Η Έννοια της Ετοιμότητας για Αλλαγή*

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα ταραχώδες περιβάλλον λόγω παραγόντων όπως η οικονομική κρίση, οι αλλοιωμένες απαιτήσεις των πελατών και η αλλαγή δημογραφικών στοιχείων. Για να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, οι οργανισμοί απαιτούν από τους υπαλλήλους τους να είναι έτοιμοι για οργανωτική αλλαγή (Tummers et al., 2013).

Στη βιβλιογραφία έχουν αναφερθεί ορισμένες συμπεριφορικές δομές που αντιπροσωπεύουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην οργανωτική αλλαγή. Μερικές από αυτές είναι η ετοιμότητα για αλλαγή, η δέσμευση για αλλαγή, η ανοικτότητα στην αλλαγή και ο κυνισμός για την οργανωσιακή αλλαγή. Αυτές οι δομές είναι παρόμοιες μεταξύ τους, καθώς αντικατοπτρίζουν όλες τη συνολική θετική ή αρνητική αξιολογική κρίση ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία αλλαγής. Επιπλέον, είναι ο γνωστικός πρόδρομος των συμπεριφορών είτε αντίστασης είτε υποστήριξης σε μια προσπάθεια αλλαγής και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να θεωρείται ως μια δεδομένη προϋπάρχουσα κατάσταση αλλά κάτι που πρέπει να καλλιεργηθεί ώστε να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι (Choi, 2011).

Η ετοιμότητα λοιπόν αντικατοπτρίζει συλλογικά τον βαθμό στον οποίο τα άτομα έχουν γνωστική και συναισθηματική τάση να αποδεχτούν, να αγκαλιάσουν και να υιοθετήσουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να αλλάξουν σκόπιμα το status quo (Holt et al., 2007) και ορίζεται ως οι πεποιθήσεις, οι σκέψεις και οι συμπεριφορές των εμπλεκόμενων ως προς την αποδοχή αφενός της ανάγκης για αλλαγή και αφετέρου ως προς την ικανότητα των ίδιων αλλά και του οργανισμού για αυτή (A. Armenakis et al., 1993). Όπως εξάλλου αναφέρει και ο Lewin (1947), το πρώτο στάδιο του «ξεπαγώματος» αποτελεί ένα δείκτη της ετοιμότητας δηλαδή είτε της αντίστασης στην αλλαγή είτε της υποστήριξης της.

Η ετοιμότητα για αλλαγή ορίζεται λοιπόν ως το σύνολο των πεποιθήσεων, των στάσεων και των προθέσεων των εργαζομένων ενός οργανισμού σχετικά με το πόσο χρειάζεται ο οργανισμός τις αλλαγές και πόσο είναι ικανός να τις επιτύχει. Διαφέρει



από την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή που χρησιμοποιείται επίσης συχνά στη βιβλιογραφία, με την έννοια ότι η ετοιμότητα είναι το γνωστικό συστατικό ενώ η αντίσταση στην αλλαγή είναι η επακόλουθη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τη διαδικασία αλλαγής. Ουσιαστικά η ετοιμότητα για αλλαγή μπορεί να προλάβει την πιθανότητα αντίστασης στην αλλαγή αυξάνοντας τη δυνατότητα οι προσπάθειες αλλαγής να είναι πιο αποτελεσματικές (A. Armenakis et al., 1993).

### *Ατομική ετοιμότητα για αλλαγή*

Σε μια μεταβαλλόμενη κατάσταση, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και να εξάγουν συμπεράσματα σχετικά με τα πιθανά αποτελέσματά του, συμμετέχοντας ενεργά στην αναζήτηση πληροφοριών, εννοώντας την απόδοση και τη δημιουργία υποθέσεων σχετικά με τη διαδικασία αλλαγής. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι σχηματίζουν υποθέσεις, προσδοκίες και εντυπώσεις σχετικά με την ανάγκη για οργανωτική αλλαγή και τον βαθμό στον οποίο τέτοιες αλλαγές είναι πιθανό να έχουν θετικές επιπτώσεις για αυτούς ως άτομα και για τον ευρύτερο οργανισμό. Αυτές οι παραδοχές, οι προσδοκίες και οι εντυπώσεις είναι που περιλαμβάνουν την ατομική ετοιμότητα στο πλαίσιο της οργανωτικής αλλαγής (Choi, 2011).

Ομοίως, οι Eby et al (2000) υποστήριξαν ότι η ατομική ετοιμότητα για οργανωτική αλλαγή αφορά την πεποίθηση ότι οι αλλαγές είναι και απαραίτητες και πιθανόν να είναι επιτυχείς. Από την άλλη πλευρά, οι Jones et al (Jones et al., 2005) μαζί με τις θετικές απόψεις σχετικά με την ανάγκη για οργανωτική αλλαγή (δηλαδή αποδοχή της αλλαγής), συμπεριέλαβαν επίσης την πίστη των εργαζομένων στα οφέλη από την αλλαγή.

Μια πολύ ενδιαφέρουσα και ευρέως αποδεκτή κατηγοριοποίηση των ατόμων με βάση την ετοιμότητα τους για αλλαγή επιχειρεί ο Rogers (1995) με το μοντέλο διάχυσης της καινοτομίας που προτείνει και κατηγοριοποιεί τους πιθανούς χρήστες μιας καινοτομίας σε ομάδες με βάση το χρόνο που ένα άτομο υιοθετεί μια καινοτομία. Η θεωρία προήλθε από την προσπάθεια να εξηγήσει πώς, με την πάροδο του χρόνου, μια ιδέα ή ένα προϊόν αποκτά δυναμική και διαχέεται (εξαπλώνεται) μέσω ενός συγκεκριμένου πληθυσμού ή κοινωνικού συστήματος. Το τελικό αποτέλεσμα αυτής της διάχυσης είναι ότι οι άνθρωποι, ως μέρος ενός κοινωνικού συστήματος, υιοθετούν μια νέα ιδέα, συμπεριφορά ή προϊόν. "Υιοθέτηση" σημαίνει ότι ένα άτομο κάνει κάτι διαφορετικό από

αυτό που έκανε προηγουμένως. Η υιοθέτηση μιας νέας ιδέας, συμπεριφοράς ή προϊόντος (δηλαδή, "καινοτομία") δεν συμβαίνει ταυτόχρονα σε ένα κοινωνικό σύστημα, αλλά είναι μια διαδικασία κατά την οποία μερικοί άνθρωποι είναι πιο ικανοί να υιοθετήσουν την καινοτομία από άλλους. Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι τα άτομα που υιοθετούν μια καινοτομία νωρίς έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από τα άτομα που υιοθετούν μια καινοτομία αργότερα. Κατά την προώθηση μιας καινοτομίας σε έναν πληθυσμό-στόχο, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού-στόχου που θα βοηθήσουν ή θα εμποδίσουν την υιοθέτηση της καινοτομίας. Υπάρχουν πέντε καθιερωμένες κατηγορίες υιοθέτησης:

**Καινοτόμοι** - Αυτοί είναι άνθρωποι που θέλουν να είναι οι πρώτοι που θα δοκιμάσουν την καινοτομία. Είναι τολμηροί και ενδιαφέρονται για νέες ιδέες. Αυτοί οι άνθρωποι είναι πολύ πρόθυμοι να πάρουν ρίσκα και συχνά είναι οι πρώτοι που αναπτύσσουν νέες ιδέες.

**Πρώιμοι υποστηρικτές** - Αυτοί είναι άνθρωποι που εκπροσωπούν ηγέτες κοινής γνώμης. Απολαμβάνουν ηγετικούς ρόλους και αγκαλιάζουν ευκαιρίες αλλαγής. Έχουν ήδη επίγνωση της ανάγκης να αλλάξουν και έτσι νιώθουν πολύ άνετα να υιοθετούν νέες ιδέες. Δεν χρειάζονται πληροφορίες για να τους πείσουν να αλλάξουν.

**Πρώιμη πλειοψηφία** - Αυτοί οι άνθρωποι σπάνια είναι ηγέτες, αλλά υιοθετούν νέες ιδέες πριν από τον μέσο άνθρωπο. Ως εκ τούτου, συνήθως χρειάζεται να δουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι η καινοτομία λειτουργεί προτού να είναι διατεθειμένοι να την υιοθετήσουν. Οι στρατηγικές που απευθύνονται σε αυτόν τον πληθυσμό περιλαμβάνουν ιστορίες επιτυχίας και αποδείξεις της αποτελεσματικότητας της καινοτομίας.

**Καθυστερημένη πλειοψηφία** - Αυτοί οι άνθρωποι είναι δύσπιστοι για την αλλαγή και θα υιοθετήσουν μια καινοτομία μόνο αφού δοκιμαστεί από την πλειοψηφία. Οι στρατηγικές που απευθύνονται σε αυτόν τον πληθυσμό περιλαμβάνουν πληροφορίες για το πόσο άλλοι άνθρωποι έχουν δοκιμάσει την καινοτομία και την έχουν υιοθετήσει με επιτυχία.

**“Τροχοπέδη”** - Αυτοί οι άνθρωποι είναι δεσμευμένοι από την παράδοση και πολύ συντηρητικοί. Είναι πολύ δύσπιστοι για την αλλαγή και είναι η πιο δύσκολη ομάδα για αποδεχθεί την αλλαγή. Οι στρατηγικές που έχουν απήχηση σε αυτόν τον πληθυσμό περιλαμβάνουν στατιστικά στοιχεία, εκκλήσεις φόβου και πίεση στα άτομα από τις προηγούμενες ομάδες.

### *Οργανωσιακή ετοιμότητα*

Η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή είναι μια πολυεπίπεδη κατασκευή. Πέρα από τις απόψεις των εργαζομένων για την καταλληλότητα της αλλαγής, την εμπιστοσύνη σε συναδέλφους και διοίκηση την ικανότητα στην εφαρμογή της, η ετοιμότητα για αλλαγή αναφέρεται και στην κοινή αποφασιστικότητα των μελών του οργανισμού να εφαρμόσουν μια αλλαγή (δέσμευση αλλαγής) και στην κοινή πίστη στη συλλογική τους ικανότητα να το κάνουν (αποτελεσματικότητα αλλαγής) (Choi, 2011).

Με την άποψη αυτή συγκλίνει και ο Weiner (2009) που σημειώνει ότι η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή δεν είναι μόνο μια πολυεπίπεδη κατασκευή, αλλά και πολύπλευρη. Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή ετοιμότητα αναφέρεται στη δέσμευση των μελών του οργανισμού για αλλαγή και στην αποτελεσματικότητα της αλλαγής για την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής. Είναι, δηλαδή, μια κοινή ψυχολογική κατάσταση στην οποία τα μέλη του οργανισμού αισθάνονται δεσμευμένα να εφαρμόσουν μια οργανωτική αλλαγή και έχουν εμπιστοσύνη στις συλλογικές τους ικανότητες να το κάνουν λαμβάνοντας υπόψη τα δομικά πλεονεκτήματα και τα ελλείμματα του οργανισμού κατά τη διατύπωση της κρίσης τους για την αποτελεσματικότητα της αλλαγής. Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή είναι περιστασιακή, δεν είναι μια γενική κατάσταση. Ορισμένα οργανωτικά χαρακτηριστικά φαίνεται να δημιουργούν ένα πιο δεκτικό πλαίσιο για καινοτομία και αλλαγή. Ωστόσο, το δεκτικό πλαίσιο δεν μεταφράζεται άμεσα σε ετοιμότητα. Το περιεχόμενο της αλλαγής έχει σημασία όσο και το πλαίσιο της αλλαγής.

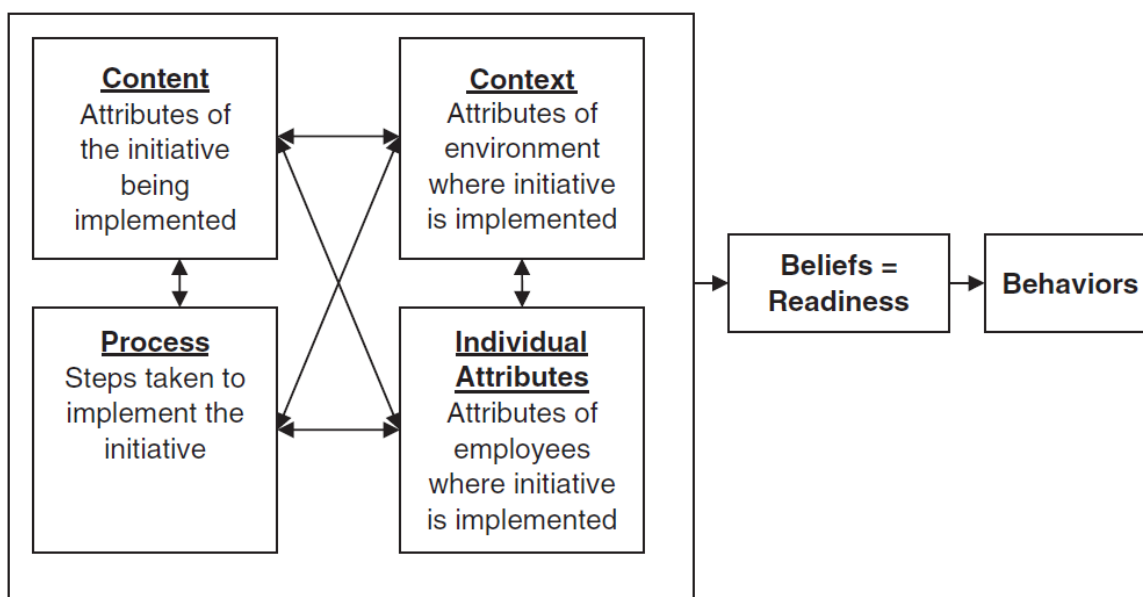
Η ετοιμότητα για αλλαγή σύμφωνα με τη Βακόλα (2013) διακρίνεται μεταξύ τριών επιπέδων ετοιμότητας για αλλαγή – μικρο-επίπεδου ή ατομικής ετοιμότητας, μέσου-επίπεδου ή ετοιμότητας ομάδας και μακρο-επίπεδου ή οργανωτικής ετοιμότητας για αλλαγή, ένας διαχωρισμός με τον οποίο συμφωνούν και οι Rafferty et al (2013). Στο επόμενο επίπεδο, η ετοιμότητα της ομάδας για αλλαγή βασίζεται σε συλλογικές αντιλήψεις και πεπιοθήσεις ότι η αλλαγή είναι αναγκαία, ότι ο οργανισμός έχει την ικανότητα να αντιμετωπίσει την αλλαγή αποτελεσματικά, ότι η ομάδα θα επωφεληθεί από τα αποτελέσματα της αλλαγής και ότι έχει την ικανότητα να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις αλλαγής. Τέλος, η αντίληψη της οργανωτικής ετοιμότητας κυμαίνεται από τη θεώρηση του οργανισμού ως ικανού να αναλάβει επιτυχώς την αλλαγή (υψηλή αντιληπτή οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή) έως τη συνειδητοποίηση ότι ο

οργανισμός δεν είναι έτοιμος να εμπλακεί σε μια τέτοια προσπάθεια (χαμηλή αντιληπτή οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή) (Eby et al., 2000)

Ο Brockbank (1999) τέλος αναφέρει ότι όταν η ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγή είναι υψηλή, τα μέλη του οργανισμού είναι πιο πιθανό να ξεκινήσουν την αλλαγή, να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, να επιδείξουν μεγαλύτερη επιμονή και να επιδείξουν πιο συνεργατική συμπεριφορά.

### *Παράγοντες που επηρεάζουν την Ετοιμότητα στην Αλλαγή*

Η ετοιμότητα για αλλαγή έχει οριστεί ως μια περιεκτική στάση που επηρεάζεται ταυτόχρονα σχεδόν από τους ίδιους παράγοντες, όπως προαναφέραμε, που επηρεάζουν την αλλαγή δηλαδή το περιεχόμενο (τι αλλάζει), τη διαδικασία (πώς εφαρμόζεται η αλλαγή), το πλαίσιο (τις συνθήκες υπό τις οποίες συμβαίνει η αλλαγή), και τα άτομα (δηλαδή, τα χαρακτηριστικά αυτών που καλούνται να αλλάξουν) που εμπλέκονται (σχ. 5) (Holt et al., 2007). Ο παράγοντας διαδικασία περιγράφει τις παρεμβάσεις και τις διαδικασίες που εμπλέκονται στην εφαρμογή της αλλαγής. Τέτοιες ενέργειες θεωρείται ότι λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον, σε επίπεδο επιχείρησης και σε ατομικό επίπεδο (A. A. Armenakis & Bedeian, 1999). Ο παράγοντας περιεχομένου εστιάζει στο περιεχόμενο της αλλαγής, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών, των δομών και των συστημάτων του οργανισμού και είναι συγκεκριμένο για κάθε οργανισμό (A. A. Armenakis & Bedeian, 1999). Ο παράγοντας πλαίσιο αναφέρεται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Όταν λέμε εξωτερικό περιβάλλον εννοούμε το οικονομικό, το επιχειρηματικό, το πολιτικό και το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει και κινείται ένας οργανισμός. Στο εσωτερικό πλαίσιο ανήκουν οι πόροι, οι ικανότητες, η κουλτούρα και οι πολιτικές. Τέλος, τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και οι διαφορές μεταξύ των ατόμων, οδηγούν στο γεγονός ορισμένοι υπάλληλοι να είναι πιο ευνοϊκά διατεθειμένοι προς τις οργανωτικές αλλαγές από άλλους όπως επίσης ότι τα άτομα είναι δυνατό να ανταποκριθούν διαφορετικά στο ίδιο μήνυμα αλλαγής λόγω διαφορετικού γνωστικού υπόβαθρου και ικανότητας διαπροσωπικών σχέσεων (A. Armenakis et al., 1993). Για παράδειγμα άτομα που βλέπουν θετικά την καινοτομία είναι πιθανότερο να δείξουν ευνοϊκότερες αντιδράσεις στην εισαγωγή μιας αλλαγής.



Σχ 5: Η σχέση μεταξύ περιεχομένου, διαδικασίας, πλαισίου και μεμονωμένων χαρακτηριστικών με την ετοιμότητα για αλλαγή (Holt et al., 2007)

### Σχέση ετοιμότητας εργαζομένων και αντίστασης στην αλλαγή

Οι ηγέτες συχνά εισάγουν σκόπιμες αλλαγές σε όλο το σύστημα σε μια προσπάθεια να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένους στόχους. Ωστόσο, καθώς εισάγονται αυτές οι σκόπιμες αλλαγές, ενδέχεται να αντιμετωπιστούν διαφορές και συγκρούσεις μεταξύ των οργανωτικών ηγετών και των μελών. Για να συμβεί αλλαγή προς την κατεύθυνση που επιθυμεί η ηγεσία, οι συγκρούσεις πρέπει να επιλύονται έτσι ώστε οι πεπαιθότητες και οι γνώσεις των μελών του οργανισμού να ευθυγραμμίζονται με εκείνες των ηγετών. Στην ουσία, πρέπει να δημιουργηθεί μια κατάσταση ετοιμότητας η αξιολόγηση της ετοιμότητας πριν από την εισαγωγή της αλλαγής (Holt et al., 2007)

Ο Oreg (2008), αναζητώντας ένα πλαίσιο ατομικών διαφορών, έγκυρο μεταξύ των πολιτισμών και που θα μπορούσε θεωρητικά να συνδεθεί με την διάθεση αντίστασης στην αλλαγή, αναφέρεται στις προσωπικές αξίες. Οι αξίες συχνά ορίζονται ως μεταβατικοί στόχοι που ποικίλλουν ως προς τη σημασία τους και χρησιμεύουν ως κατευθυντήριες αρχές στη ζωή των ανθρώπων. Συγκεκριμένα, οι αξίες που χαρακτηρίζουν έναν ανοιχτό-δεκτικό χαρακτήρα εστιάζουν στην προληπτική και εθελοντική αναζήτηση για ερεθίσματα, καινοτομία και αλλαγή και στην ελεύθερη και

αυτόνομη σκέψη και συμπεριφορά. Αντίθετα, οι αξίες συντηρητισμού στηρίζουν το status quo, τη διατήρηση της ασφάλειας και της κοινωνικής τάξης και τον υποτακτικό αυτοπεριορισμό. Αντίστοιχα, η διάθεση για αντίσταση στην αλλαγή σχετίζεται αρνητικά με τις αξίες της δεκτικότητας στην αλλαγή και θετικά με τις αξίες συντηρητισμού και είναι κοινή ανάμεσα σε διαφορετικές κουλτούρες ενώ προδιαθέτει τους ανθρώπους αρνητικά ακόμη και σε ευνοϊκές αλλαγές.

### *Εκτίμηση της Ετοιμότητας στην Αλλαγή - Μοντέλα*

Η ετοιμότητα για αλλαγή από την πλευρά των διαφορετικών ομάδων του πληθυσμού των εργαζομένων σχετίζεται με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων με το status quo αφενός και το επίπεδο των αντιληπτών κινδύνων εάν δεν γίνουν αλλαγές, αφετέρου. Κατά μία θεωρία η ετοιμότητα μπορεί να ελεγχθεί αναλύοντας τις τέσσερις κύριες πιθανότητες που σχετίζονται με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και τον αντιληπτό προσωπικό κίνδυνο, όπως φαίνεται στο σχήμα 6. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης και χαμηλό αντιληπτό προσωπικό κίνδυνο, πιθανότατα αντιλαμβάνονται περισσότερο κέρδος παρά απώλεια για την υποστήριξη της αλλαγής (κελί 1). Ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης και ο χαμηλός αντιληπτός προσωπικός κίνδυνος υποδηλώνουν ότι η αλλαγή, η οποία μπορεί για παράδειγμα να περιλαμβάνει μείωση του προσωπικού, περικοπή, δυσφορία ή διακοπή της καθημερινής ρουτίνας, δεν θα λάβει ευρεία υποστήριξη (κελί 2). Όσοι έχουν χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης και υψηλό αντιληπτό προσωπικό κίνδυνο είναι πιθανό να είναι αμφίθυμοι σχετικά με την αλλαγή και η διοίκηση δεν μπορεί να υπολογίζει στην υποστήρισή τους (κελί 3). Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης και αντιλαμβάνονται υψηλό προσωπικό κίνδυνο εάν πραγματοποιηθεί η αλλαγή, είναι πιθανό να αντιταχθούν σε αυτή (κελί 4) (Zeira & Avedisian, 1989)..

Ως εκ τούτου, η διοίκηση θα πρέπει να καθορίσει το ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε τομέα του πληθυσμού που βρίσκονται στο κελί 1 σε σύγκριση με τα κελιά 2, 3 και 4 σχετικά με τα χαρακτηριστικά, τη δύναμή τους, την επιρροή τους και τις θέσεις τους. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός εργαζομένων και όσο μεγαλύτερη είναι η αναλογία ισχυρών υπαλλήλων με επιρροή στο κελί 1, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα επιτυχίας στην προσπάθεια προγραμματισμένης αλλαγής (Zeira & Avedisian, 1989).

		<i>Perceived Personal Risk</i>	
		Low	High
<i>Level of Satisfaction with the Current Situation</i>	Low	1	3
	High	2	4

Σχ. 6. Οι τέσσερις κυριότερες πιθανότητες σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και του αντιλαμβανόμενο προσωπικού κινδύνους τη σχεδιασμένη οργανωσιακή αλλαγή (Zeira & Avedisian, 1989)

Κατά τη γνώμη του Torrington (2014) τα μοντέλα της προγραμματισμένης αλλαγής δεν δίνουν επαρκή προσοχή στις αντιλήψεις και τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή. Όταν η εργασία μας και το πλαίσιο της αλλάζουν σημαντικά, το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να καταστραφεί και να μην μπορεί να υποστηρίξει τον εργαζόμενο. Όταν το ψυχολογικό συμβόλαιο παραβιάζεται, οι εργαζόμενοι μπορεί να εμφανίζουν συμπτώματα συμπεριφοράς όπως συγκράτηση πληροφοριών, μπορεί να κάνουν περισσότερα λάθη ή να εγκαταλείψουν τον οργανισμό και μπορεί να εκφράσουν συναισθήματα όπως απογοήτευση, θυμό και δυσπιστία. Σε αυτή την άποψη υπάρχει η υπόθεση ότι η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή είναι ένα ατομικό ψυχικό χαρακτηριστικό που, τελικά, πρέπει να ξεπεραστεί, αντί του ότι η αντίσταση πηγάζει από νόμιμους λόγους και είναι εν μέρει αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο γίνεται αντιληπτή και εφαρμόζεται η αλλαγή στον οργανισμό.

Ένα άτομο έτοιμο να αποδεχθεί την αλλαγή σημαίνει ότι επιδεικνύει μια προορατική και θετική στάση που μπορεί να μεταφραστεί σε προθυμία υποστήριξης και εμπιστοσύνη για την επιτυχία σε μια τέτοια πρωτοβουλία. Αυτή η προετοιμασία για υποστήριξη εξαρτάται από το εάν τα αντιληπτά οφέλη της αλλαγής υπερτερούν των αναμενόμενων κινδύνων για αλλαγή (Vakola, 2013).

Αναλύοντας τα γνωστικά συστατικά της ετοιμότητας για αλλαγή, οι Armenakis et al (1993) προσδιόρισαν δύο πεπαιθώσεις ως βασικά συστατικά της ετοιμότητας για

αλλαγή: την πεποίθηση ότι η αλλαγή είναι αναγκαία και την πεποίθηση ότι το άτομο και ο οργανισμός έχουν την ικανότητα να φέρουν σε πέρας τις αλλαγές.

Οι Armenakis και Harris (2002) διεύρυναν αυτή τη συζήτηση και προσδιόρισαν πέντε πεποιθήσεις που κρύβονται πίσω από την ετοιμότητα ενός ατόμου για αλλαγή. Πρώτον, υποστηρίζουν ότι ένα μήνυμα αλλαγής πρέπει να δημιουργεί μια αίσθηση ασυμφωνίας με την επικρατούσα κατάσταση - ή μια πεποίθηση ότι χρειάζεται η αλλαγή. Επιπλέον, ένα άτομο πρέπει να πιστεύει ότι μια προτεινόμενη αλλαγή είναι η κατάλληλη απάντηση σε μια κατάσταση. Και οι δύο αυτές γνώσεις μπορούν να υπαχθούν στην κατηγορία «ανάγκη για αλλαγή». Οι ίδιοι υποστηρίζουν επίσης ότι ένα μήνυμα αλλαγής πρέπει να δημιουργεί μια αίσθηση αποτελεσματικότητας, η οποία αναφέρεται στην αντιληπτή ικανότητα ενός ατόμου να εφαρμόσει μια πρωτοβουλία αλλαγής. Η τέταρτη πεποίθηση -η υποστήριξη από την ηγεσία- αξιολογεί την πεποίθηση ενός ατόμου ότι ο οργανισμός του (δηλαδή οι ανώτεροι και οι συνεργάτες του) θα παράσχουν απτή υποστήριξη για την αλλαγή με τη μορφή πόρων και πληροφοριών. Αυτή η πεποίθηση συμβάλλει στην αίσθηση της αποτελεσματικότητας ενός ατόμου σχετικά με την ικανότητά του να εφαρμόσει την αλλαγή. Η τελευταία πεποίθηση αλλαγής - “σθένος” - αφορά την αξιολόγηση ενός ατόμου για τα οφέλη ή το κόστος μιας αλλαγής για τη δουλειά και τον ρόλο του. Εάν ένα άτομο δεν πιστεύει ότι η αλλαγή έχει οφέλη, τότε δεν είναι πιθανό ότι θα έχει μια θετική συνολική αξιολόγηση της ετοιμότητάς του για αλλαγή. Ως επιστέγασμα αυτής της θεωρίας οι Armenakis et al (2007) δημιούργησαν μια κλίμακα μέτρησης των πεποιθήσεων αυτών ως βαρόμετρο του βαθμού ανταπόκρισης μεταξύ των αποδεκτών της αλλαγής, ως αξιολόγηση των ελλείψεων σε συγκεκριμένες πεποιθήσεις που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την επιτυχία μιας οργανωτικής αλλαγής και ως βάση για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση ενεργειών για την ενίσχυση της οργανωτικής αλλαγής.

Επίσης οι Holt et al (2007) προτείνουν ένα ποσοτικό μέτρο ετοιμότητας σε ατομικό επίπεδο που ικανοποιεί αυστηρές ψυχομετρικές ιδιότητες, μετρώντας την ετοιμότητα για αλλαγές σε όλο το σύστημα που επηρεάζουν πολλές πτυχές των οργανισμών. Αυτή η κλίμακα φαίνεται να μετρά την ετοιμότητα από πολλές οπτικές γωνίες, δηλαδή τη διαδικασία αλλαγής, την αλλαγή περιεχομένου, την αλλαγή του πλαισίου και τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά.

Η αξιολόγηση λοιπόν έχει σκοπό να καθορίσει πόσο έτοιμοι είναι οι εργαζόμενοι για αλλαγή πριν από την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών και παρέχει ένα βαρόμετρο σχετικά με την πρωτοβουλία αλλαγής. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στους



ηγέτες και όχι μόνο να εντοπίσουν τα κενά που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των δικών τους προσδοκιών σχετικά με την πρωτοβουλία αλλαγής και εκείνων των άλλων μελών που συμμετέχουν σε αυτή. Αν παρατηρηθούν σημαντικά κενά και δεν ληφθούν μέτρα για να καλυφθούν αυτά τα κενά, αναμένεται αντίσταση, και ως εκ τούτου, η εφαρμογή της αλλαγής θα απειληθεί. Από τη άλλη πλευρά, η παρακολούθηση των πεποιθήσεων μπορεί ακόμη να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες χρήσιμες για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση ενεργειών για την ενίσχυση της υλοποίησης της αλλαγής.

Καταλήγοντας, οι Αρμενάκης και Harris (2002) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τέσσερις γενικές προσεγγίσεις εκτίμησης της ετοιμότητας που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί μεμονωμένα ή σε πολλαπλούς συνδυασμούς. Μια προσέγγιση αξιολόγησης περιλαμβάνει τη διεξαγωγή ελέγχου της πληρότητας των αλλαγών στις στρατηγικές επικοινωνιακού περιεχομένου που χρησιμοποιούνται. Μια δεύτερη προσέγγιση της αξιολόγησης ετοιμότητας περιλαμβάνει την παρατήρηση των εργαζομένων για συμπεριφορές που θα αποκαλύψουν τις αντιδράσεις τους. Η τρίτη προσέγγιση της αξιολόγησης περιλαμβάνει την άμεση αλίευση αντιδράσεων από τους υπαλλήλους με συνεντεύξεις σχετικά με τις αντιδράσεις τους στην αλλαγή. Μια τέταρτη, πιο επίσημη, προσέγγιση αξιολόγησης είναι η διεξαγωγή μιας οργανωτικής έρευνας χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Οι σύγχρονοι ρόλοι του HR στο δημόσιο τομέα

#### *Στρατηγικό HR*

Υπάρχουν τρία επίπεδα ευθύνης του HR, το στρατηγικό, το διοικητικό και το επιχειρησιακό (Brockbank, 1999). Ο στρατηγικός και διοικητικός ρόλος θεωρούνται γενικά ως εστιασμένοι σε δραστηριότητες που θα έχουν μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, όπως η ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών HR, η συμμετοχή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού και η διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής. Ο επιχειρησιακός ρόλος, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει καθήκοντα ρουτίνας, αντιδράσεων και τακτικών που σχετίζονται με την επιχειρησιακή εφαρμογή των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και θεμάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, όπως η ευημερία και οι εργασιακές σχέσεις.

Ο ρόλος όμως των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απλώς να εφαρμόζουν προκαθορισμένες πρακτικές (επιχειρησιακό επίπεδο), αλλά να βοηθούν στον καθορισμό της βέλτιστης πρακτικής για τον οργανισμό (διευθυντικό επίπεδο). Περαιτέρω, τα στελέχη του HR θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη επιχειρηματικών στρατηγικών (στρατηγικό επίπεδο). Εντούτοις, στις περισσότερες οντότητες του δημόσιου τομέα, το ανθρώπινο δυναμικό ως σύνολο λειτουργιών δεν θεωρείται στρατηγικό και δεν ευθυγραμμίζεται σωστά με τους εταιρικούς στόχους αλλά περιορίζεται σε διαχειριστικό ρόλο.

Συνεχίζοντας ο Brockbank (1999) επισημαίνει ότι το στρατηγικό επίπεδο δραστηριότητας ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο περίπλοκο από τα υπόλοιπα δύο και περιλαμβάνει πέντε κριτήρια-χαρακτηριστικά. Είναι δηλαδή:

- Μακροπρόθεσμο - Η δραστηριότητά του είναι σχεδιασμένη για να προσθέτει μακροπρόθεσμη αξία στον οργανισμό
- Συνολικό - Καλύπτει ολόκληρο τον οργανισμό και όχι μεμονωμένα στοιχεία του
- Σχεδιασμένο - Είναι μελετημένο εκ των προτέρων και είναι καλά τεκμηριωμένο
- Ολοκληρωμένο - Παρέχει μια βάση για την ενσωμάτωση πολύπλευρων δραστηριοτήτων που διαφορετικά θα μπορούσαν να κατακερματιστούν και να αποσυνδεθούν
- Με υψηλή προστιθέμενη αξία - Επικεντρώνεται σε ζητήματα που είναι κρίσιμα για την επιχειρηματική επιτυχία

Σύμφωνα με μια άλλη οπτική, η βασική απαίτηση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι η ευθυγράμμιση των πολιτικών και των πρακτικών προσωπικού με τη στρατηγική του οργανισμού. Η οικοδόμηση της ανθρώπινης ικανότητας για την υποστήριξη αλλαγών, με γνώμονα τις στρατηγικές πρωτοβουλίες ενός οργανισμού, είναι ένα νέο και πολύ απαιτητικό έργο για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού (Sotirakou & Zeppou, 2005).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Ulrich (1997) υπάρχουν δύο πτυχές του μεταβαλλόμενου ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού - η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική και η μεταφορά των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού στα διοικητικά στελέχη. Η επίτευξη της σύνδεσης μεταξύ του HR και της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης ενός οργανισμού είναι κρίσιμη για την κατάσταση και την επιρροή του τμήματος HR. Η κεντρική θέση της λειτουργίας HRM εξαρτάται επίσης από τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν δράσεις με επιρροή και συμβολικές ενέργειες (όπως η συμμετοχή σε διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και η παρουσία του HR σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου) για να ενισχύσουν τη δύναμή τους, την κατάσταση και την επιρροή τους. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό μιας πιο στρατηγικής προσέγγισης του HR είναι η μεταφορά των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού στα διοικητικά στελέχη (Torrington & Hall, 1996). Η μεταφορά των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού στα διοικητικά στελέχη αποτελεί μέρος της μετάβασης της λειτουργίας HRM από τη διαχείριση προσωπικού σε στρατηγικό συνεργάτη, επειδή απελευθερώνει τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού από καθημερινούς λειτουργικούς ρόλους για να τους επιτρέψει να επικεντρωθούν σε στρατηγικούς ρόλους που προσδίδουν αξία και σε ρόλους διαχείρισης αλλαγής (S. T. T. Teo & Rodwell, 2007). Εντούτοις όμως η ανάθεση ευθυνών ανθρώπινου δυναμικού στα διευθυντικά στελέχη μειώνει μεγάλο μέρος του επιχειρησιακού φόρτου εργασίας, αυτή η τάση αφαιρεί επίσης μεγάλο μέρος της τεχνογνωσίας που βρίσκεται στη λειτουργία του προσωπικού. (Torrington & Hall, 1996)

Υπάρχουν αρκετοί άλλοι παράγοντες, ειδικά για τον δημόσιο τομέα, που ενδέχεται να επηρεάσουν την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης HRM. Η πολλαπλότητα και η ποικιλομορφία των στόχων της, η πολυπλοκότητα της μέτρησης της απόδοσης και η τάση για συγκρούσεις μεταξύ των διαφορετικών στόχων και των ενδιαφερομένων καθιστούν δυσκολότερη τη στρατηγική διαχείριση και, κατά συνέπεια, την επίτευξη τόσο κάθετης όσο και οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Υπάρχουν περισσότεροι περιορισμοί στις διαδικασίες και τις σφαίρες λειτουργίας, μεγαλύτερη τάση για πολλαπλασιασμό των ελέγχων και λιγότερη αυτονομία λήψης αποφάσεων από ό,τι στον ιδιωτικό τομέα. Η πολυπλοκότητα και η λεπτομέρεια του νομοθετικού πλαισίου που καθορίζει τις συνθήκες εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να καταστήσει τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού παθητικούς και αντιδραστικούς οπαδούς των κανόνων και όχι προληπτικούς προγραμματιστές εργαλείων HRM και υπεύθυνους για τη βελτίωση και την εφαρμογή τους.

Το πολιτικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την εφαρμογή του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού, καθώς το επιτυχημένο ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα απαιτεί όχι μόνο υποστήριξη από κορυφαία στελέχη αλλά και πολιτική υποστήριξη (Storey, 1989). Έτσι, σε χώρες που χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλή πολιτική αστάθεια και συχνές πολιτικές αλλαγές, ο περιορισμένος χρονικός ορίζοντας των πολιτικών ηγετών μπορεί να τους αναγκάσει να μην αντιμετωπίσουν σοβαρά τις στρατηγικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (Järvalt & Randma-Liiv, 2010).

Η συμμετοχή του τμήματος HR σε στρατηγικές δραστηριότητες σε ορισμένες περιπτώσεις ωστόσο δεν φαίνεται να έχει καμία επίδραση στο επίπεδο της επιρροής του τμήματος στη διοίκηση του οργανισμού. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους. Πρώτον, τα διοικητικά στελέχη μπορεί να μην είναι έτοιμα να δεχθούν τις ευθύνες που σχετίζονται με τη μεταφορά επιχειρησιακών δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού και επίσης, εάν το τμήμα HR δίνει υπερβολική έμφαση στον στρατηγικό ρόλο και παραμελεί τον καθημερινό λειτουργικό του ρόλο, η διοίκηση μπορεί να είναι δυσαρεστημένη με την προσφορά και την υποστήριξη από τη λειτουργία του HR. Μια άλλη εξήγηση είναι ότι το μέτριο επίπεδο στρατηγικής εμπλοκής στο HR θα μπορούσε να είναι το αποτέλεσμα της απροθυμίας των στελεχών HR να υιοθετήσουν έναν στρατηγικό ρόλο. Μπορεί να υπάρχει μια τάση από αυτούς να επιστρέψουν στον παραδοσιακό τρόπο διαχείρισης προσωπικού, όπου έχει εδραιωθεί ο επαγγελματισμός τους. Τέλος, μια άλλη πιθανή εξήγηση είναι ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μην έχουν την υποστήριξη και τη δέσμευση από τα ανώτερα στελέχη για τη μετάβαση από το επιχειρησιακό στο στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό.

Ακόμη, τα ευρήματα από τη βιβλιογραφία υπογραμμίζουν την περίπλοκη και συχνά αντιφατική φύση των λειτουργικών ρόλων Ανθρώπινου Δυναμικού και υποδηλώνουν ότι νέοι και πιο στρατηγικοί ρόλοι δεν έχουν αντικαταστήσει τις παραδοσιακές προσεγγίσεις αλλά, μάλλον, έχουν μπολιαστεί, δημιουργώντας μια ποικιλία υβριδικών

μορφών HR (Truss, 2008). Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού σε όλους σχεδόν τους οργανισμούς απαιτείται να διαδραματίζει πολλαπλούς, και συχνά αντικρουόμενους, ρόλους. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού συχνά απαιτείται να εκτελούν και τους δύο ρόλους, στρατηγικό και διοικητικό, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και σε διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας.

Η μετάβαση προς έναν πιο στρατηγικό ρόλο είναι επιθυμητή, αν όχι ουσιαστική, για το μέλλον της λειτουργίας HR, ενώ το συμπέρασμα εντός της εμπειρικής βιβλιογραφίας είναι ότι ο ρόλος που διαδραματίζεται από το HR στην πραγματικότητα στους περισσότερους οργανισμούς παραμένει κατά κύριο λόγο διοικητικός ή αντιδραστικός. Η συνεχιζόμενη κυριαρχία των επιταγών της κεντρικής κυβέρνησης σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς μέσω του ελέγχου και του καθορισμού στόχων, σε συνδυασμό με τον κεντρικό έλεγχο των πόρων, θέτει όρια στη διακριτική ευχέρεια των διευθυντικών στελεχών και στον βαθμό στρατηγικής επιλογής που διατίθενται στους φορείς ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς (Truss, 2008). Η βελτιωμένη διαχείριση πόρων θα μπορούσε να διευκολύνει την πρόσληψη και διατήρηση αξιόλογου προσωπικού, να ενισχύσει την οργανωτική σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας και να χρησιμεύσει στη διάδοση μιας κουλτούρας που βασίζεται στην απόδοση μέσω της υιοθέτησης ενός πιο στρατηγικού ρόλου HR (Jackson & Schuler, 1995).

Η αξιολόγηση ωστόσο της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα πρέπει να διενεργείται με την αξιολόγηση των αντιλήψεων μιας μεμονωμένης ομάδας, αλλά από το σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων (stakeholders) του HR (όπως η διοίκηση, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και τα συνδικάτα). Αυτή η συγκεκριμένη προσέγγιση καταδεικνύει την ανταπόκριση του HRM στις απαιτήσεις μιας ποικιλίας ενδιαφερομένων που μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας (Brockbank, 1999).

### *Προληπτικό έναντι αντιδραστικού HR*

Είναι προφανές ότι υπάρχει μια συνεχής εξέλιξη του HR. Υπάρχουν ενδείξεις ότι ο ρόλος της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού είχε αλλάξει με την πάροδο του χρόνου – και ουσιαστικά κατά τα τελευταία χρόνια. Γενικά, η άποψη είναι ότι αυτές οι αλλαγές ήταν θετικές και ότι ο ρόλος του HR είχε αυξηθεί σε πολυπλοκότητα και συνεισφορά. Στους οργανισμούς υπάρχουν ξεκάθαρα παραδείγματα του τρόπου με

τον οποίο ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει γίνει ολοένα και πιο στρατηγικός, προληπτικός και παρεμβατικός και, γενικά, τόσο τα διοικητικά στελέχη όσο και τα στελέχη του HR είδαν θετικά αυτές τις αλλαγές. Ωστόσο, είναι σαφές ότι αυτές οι αλλαγές δεν έχουν αντικαταστήσει την «παραδοσιακή» προσέγγιση ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα αλλά μάλλον, έχουν ενσωματωθεί σε υπάρχοντες λειτουργικούς ρόλους HR. Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα πρέπει να εξισορροπούν πολλαπλούς και συχνά αντικρουόμενους ρόλους καθώς επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός ευρέος φάσματος ενδιαφερομένων και επαγγελματικών κανόνων (Truss, 2008).

Υπάρχουν ορισμένα διλήμματα στον παραγωγικό ρόλο του HR που πρέπει να αντιμετωπιστούν ειδικά σε περιπτώσεις αλλαγής όπως ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός σε άμεσους στόχους επιβίωσης από τη μία και από την άλλη η αναγκαιότητα επένδυσης σε βαθύ επανασχεδιασμό και συστημική αλλαγή, δίνοντας προσοχή στους εργαζόμενους, συνδυάζοντας ισχυρή ηγεσία από την κορυφή και δέσμευση για εφαρμογή στη μέση. Το αντιδραστικό HRM εδώ σημαίνει να δίνεται προσοχή στην εφαρμογή μόνο όσων ζητούν τα ανώτερα στελέχη ενώ το προληπτικό HRM συνεπάγεται ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε να διασφαλίζονται οι κατάλληλοι συμβιβασμοί μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συμφερόντων του οργανισμού και των εργαζομένων, τα συμφέροντα αυτά δηλαδή που υποεκπροσωπούνται από τους φορείς διοίκησης (Evans, 1999).

Τα διευθυντικά στελέχη έχουν σαφώς την επιθυμία από την πλευρά τους να δουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να γίνεται πιο προδραστική όσον αφορά τη συνεισφορά της. Γενικά, το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να διαδραματίσει έναν πολύ πιο ενεργό ρόλο από ό,τι ήταν προηγουμένως δυνατό, συμμετέχοντας ενεργά σε έργα αλλαγής και νέες πρωτοβουλίες

Η θέση του HR σε σχέση με την προληπτική στρατηγική ενός οργανισμού μπορεί να κερδηθεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι μαθαίνοντας αρκετά για τους άλλους λειτουργικούς τομείς (π.χ. μάρκετινγκ) ώστε να είναι σε θέση να συνεισφέρει στις επιχειρηματικές συζητήσεις με όρους και έννοιες των άλλων λειτουργικών τομέων. Ο δεύτερος είναι με την επέκταση και τον εμπλουτισμό της ατζέντας HR μέσω της οποίας μπορεί να καθοριστούν και να δημιουργηθούν εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις. Για να είναι χρήσιμοι και ισάξιοι συνεργάτες στο τραπέζι της στρατηγικής, οι επαγγελματίες

ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να συνεισφέρουν και στα δύο επίπεδα. Στο πρώτο, δημιουργούν επιχειρηματικές εναλλακτικές μέσω της ad hoc γνώσης άλλων τομέων ενώ στο δεύτερο, δημιουργούν επιχειρηματικές εναλλακτικές μέσω της εφαρμογής τεχνικών και λογικής HR (Brockbank, 1999).

Ωστόσο, το να είσαι προνοητικός με «στρατηγικούς» τρόπους οδηγεί σε πολύ διαφορετικές δραστηριότητες από το να είσαι προορατικός με «επιχειρησιακούς» τρόπους (Σχ.7 )

Το λειτουργικά αντιδραστικό HR εστιάζει στην εφαρμογή των βασικών λειτουργιών, όπως να διασφαλίσει ότι αντιμετωπίζονται τα βασικά ζητήματα, όπως η παροχή εκπαίδευσης βασικών δεξιοτήτων. Σχετικά λίγοι οργανισμοί επί του παρόντος υιοθετούν λειτουργικά αντιδραστικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Ο κύριος λόγος είναι ότι σχεδόν όλες οι οργανισμοί εκτελούν ήδη τις βασικές λειτουργίες του HR. Χωρίς αυτές τις δραστηριότητες μια επιχείρηση θα αποτύχει, αλλά με αυτές, αποκτάται μικρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το επιχειρησιακά προληπτικό HR βελτιώνει το σχεδιασμό και την παράδοση των βασικών αρχών του HR. Αντιμετωπίζει το ερώτημα πώς το HR μπορεί να βελτιώσει την ποσότητα και την ποιότητα των βασικών στοιχείων του HR πριν εμφανιστούν προβλήματα. Τέτοιες δραστηριότητες περιλαμβάνουν ανασχεδιασμό των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, διασφάλιση θετικού ηθικού στο εργατικό δυναμικό, ανακατανομή δραστηριοτήτων στα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, εφαρμογή αρχών TQM στις δραστηριότητες HR.

Στρατηγικά αντιδραστικό HR επικεντρώνεται στην εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Τέτοιες δραστηριότητες περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό και την ανάπτυξη των τεχνικών γνώσεων, των τακτικών δεξιοτήτων και της κουλτούρας που συνάδει με τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής στρατηγικής ενώ μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν και τη διαχείριση αλλαγών.

Το στρατηγικά προληπτικό HR επικεντρώνεται στη δημιουργία μελλοντικών στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων. Τέτοιες δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας και δημιουργικότητας. Οι στρατηγικά προληπτικές ατζέντες ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν τη δημιουργία ικανότητας θεσμικής αλλαγής και τον εντοπισμό κοινωνικών τάσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε προϊόντα και υπηρεσίες.

Το HR μπορεί να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε αντιδραστικά είτε προδραστικά. Στον στρατηγικά αντιδραστικό τρόπο λειτουργίας του, το HR

αναλαμβάνει την ύπαρξη μιας επιχειρηματικής στρατηγικής και προσθέτει αξία συνδέοντας τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική και διαχειριζόμενο την αλλαγή. Στον στρατηγικά προδραστικό του ρόλο, το HR δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργώντας κουλτούρες δημιουργικότητας και καινοτομίας, διευκολύνοντας τις μεταρρυθμίσεις και συνδέοντας εσωτερικές διαδικασίες και δομές με συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Brockbank, 1999)

	REACTIVE	PROACTIVE
STRATEGIC	Makes strategy happen	Creates strategic alternatives
OPERATIONAL	Implements the basics	Improves the basics

Σχ. 7. Διαστάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού (Brockbank, 1999).

### *Ο ρόλος του HR ως παράγοντας αλλαγής*

Η στρατηγική εμπλοκή λοιπόν του HR υποδηλώνει ότι σε ορισμένους οργανισμούς οι ειδικοί ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαδραματίσουν ρόλο στον καθορισμό της ανάγκης για αλλαγή και του περιεχομένου της αλλαγής. Σε άλλους οργανισμούς, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιορίζεται περισσότερο στη διευκόλυνση της αλλαγής και στην πρόταση, παροχή ή υποστήριξη διαδικασιών αλλαγής, για παράδειγμα επικοινωνία και εκπαίδευση. Οι ειδικοί ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν μοναδικό ρόλο στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη ενδέχεται να ανταποκριθούν στις επιδιωκόμενες αλλαγές. Προτείνει, παρέχει και υποστηρίζει διαδικασίες συμμετοχής όπου αυτό είναι σκόπιμο και προτείνει άλλους τρόπους συμμετοχής των εργαζομένων στις επιδιωκόμενες αλλαγές (Torrington et al., 2014).

Το στρατηγικό HR έχει την ευθύνη να χτίσει την ικανότητα του οργανισμού να αγκαλιάζει και να κεφαλαιοποιεί την αλλαγή. Ως παράγοντες αλλαγής, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού δεν εκτελούν οι ίδιοι την αλλαγή - αλλά



φροντίζουν αυτή να πραγματοποιηθεί. Δεν αποφασίζουν ποιες αλλαγές πρόκειται να εφαρμοστεί ο οργανισμός, αλλά οδηγούν τη διαδικασία για να τις καταστήσουν σαφείς (Ulrich, 1998).

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικός στην προετοιμασία των διαδικασιών και ενεργειών εκείνων που διευκολύνουν τη μετάβαση σε οποιαδήποτε νέα επιχειρησιακή πραγματικότητα. Η δημιουργία ετοιμότητας για αλλαγή είναι δύσκολη επειδή η αλλαγή γενικά απαιτεί από τους ανθρώπους να “ξεμάθουν” τους υπάρχοντες τρόπους να κάνουν πράγματα και να υιοθετήσουν νέες προσεγγίσεις και συμπεριφορές.

Η κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων και των αντιδράσεων στην αλλαγή μας οδηγεί σε μια διαφορετική προσέγγιση της αλλαγής, όπου οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως ανθρώπινα όντα και όχι ως γρανάζια σε μια μηχανή, και αυτό είναι ένα βήμα προς την αντιμετώπιση της αλλαγής με εναλλακτικό τρόπο. Οι οργανισμοί πρέπει να ανταποκρίνονται περισσότερο στην ανάγκη για αλλαγή καθώς και να είναι προορατικοί όπου είναι δυνατόν (Torrington et al., 2014).

Η έρευνα στον τομέα της οργανωτικής αλλαγής υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής, καθώς μπορεί να απαιτεί αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων για την υποστήριξη της κατεύθυνσης αλλαγής. Η λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού (HR) είναι σε θέση να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων θεσμοθετώντας πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν την αλλαγή. Η ετοιμότητα λοιπόν για αλλαγή μπορεί επίσης να επιτευχθεί με την πιο ενεργή προσέγγιση των εργαζομένων μέσω εργαλείων HR (Tummers et al., 2013). Η περαιτέρω συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σημαντικά από τις αντιλήψεις για τις πρακτικές HR κατά την αλλαγή. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που δημιουργούν θετικές αντιλήψεις για τους εργαζόμενους αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή (Maheshwari & Vohra, 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Ο ρόλος του HR σε περιπτώσεις οργανωσιακών αλλαγών σε δημόσιους οργανισμούς

Ο δημόσιος τομέας μπορεί να θεωρηθεί ως ένας ιδιαίτερα ενδιαφέρων και γόνιμος τομέας για τη διερεύνηση της διαχείρισης της αλλαγής, δεδομένης της σχετικής πολυπλοκότητας του οργανωτικού περιβάλλοντος και των πολλαπλών ενδιαφερομένων σε αυτό το πλαίσιο (Fernandez & Rainey, 2006). Η διαχείριση της αλλαγής στον δημόσιο τομέα μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη, και γι' αυτό οι μελέτες που διερευνούν τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται αυτό στην πράξη είναι σημαντικές. Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση επτά εμπειρικών μελετών περιπτώσεων οργανωσιακών αλλαγών σε δημόσιους οργανισμούς που αναδεικνύουν στην πράξη κάποιες πτυχές της αλλαγής σε δημόσιους οργανισμούς καθώς και την αμφίδρομη σχέση του HR με αυτές.

#### **Αυστραλία**

##### 1. Main Roads, Κουίνσλαντ, Αυστραλία (Waterhouse & Lewis, 2004)

Η πρώτη περίπτωση που θα μελετήσουμε αφορά στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ επικοινωνίας και αλλαγής σε ένα τμήμα του δημόσιου τομέα και τις επιπτώσεις αυτής της σχέσης στους ανθρώπινους πόρους. Πρόκειται για την Main Roads που είναι ένα τμήμα ενός μεγάλου κρατικού οργανισμού στο Κουίνσλαντ της Αυστραλίας ο οποίος απασχολεί πάνω από 3.500 άτομα, τόσο σε μητροπολιτικά όσο και σε περιφερειακά γραφεία.

Αρχικά, ο οργανισμός αυτός υποβλήθηκε σε μια αναδιάρθρωση των τμημάτων του για αύξηση της αποτελεσματικότητας του με την υιοθέτηση μιας περισσότερο εμπορικής και ανταγωνιστικής κατεύθυνσης. Το τμήμα ουσιαστικά χωρίστηκε στα δύο με αποτέλεσμα το ένα τμήμα, η ιδιωτικοποιημένη μονάδα RoadTek, να λειτουργεί πλέον με κατ' εξοχήν εμπορικές αρχές για να μπορεί να ανταγωνίζεται κατασκευαστικές εταιρείες του ιδιωτικού τομέα για έργα που εξυπηρετούν το δεσμευμένο κομμάτι της Main Roads.

Αργότερα, η διεύθυνση της Main Roads θέλησε να αλλάξει την κουλτούρα του οργανισμού αφού αυτός θεωρούνταν γραφειοκρατικός, τεχνοκρατικός και εσωστρεφής. Ο στόχος ήταν να επιτευχθεί μια κουλτούρα εξωστρέφειας, υιοθετώντας

μια φιλοσοφία συνεχούς μάθησης, περισσότερο εσωτερικά προσανατολισμένη στις σχέσεις και περιλαμβάνοντας και ευρύτερους στόχους όπως η εμπορικότητα, το περιβάλλον, η κοινωνική δικαιοσύνη και οι σχέσεις με την κοινότητα. Η επιβίωσή του οργανισμού ως ξεχωριστή οντότητα βασιζόταν στην ικανότητά του να προσαρμόζεται και να εναρμονίζεται με τις κυβερνητικές πολιτικές και την κοινότητα. Για να επιτευχθεί μεγαλύτερη εναρμόνιση, η εστίαση έπρεπε να μετατοπιστεί από τη δομική αλλαγή του συστήματος στις προσπάθειες αλλαγής της κουλτούρας του τμήματος.

Έτσι, έγινε μια συντονισμένη προσπάθεια να αλλάξει η κουλτούρα με την εφαρμογή ενός προγράμματος αλλαγής που βασιζόταν σε τρία συστήματα διαχείρισης που θα συνεργάζονται ταυτόχρονα. Το πρώτο σύστημα ήταν η ευθυγράμμιση των ανθρώπων, των συστημάτων και των δομών έτσι ώστε να συνεργάζονται για την επίτευξη του στρατηγικού σχεδίου. Το δεύτερο σύστημα, οι σχέσεις έπρεπε να βασίζονται στην πραγματική επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Τέλος, σχεδιάστηκε η εισαγωγή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης όχι μόνο με βάση οικονομικά και τεχνικά αποτελέσματα αλλά και το επίπεδο των σχέσεων όλων των ενδιαφερομένων καθώς και στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπων.

Αρχικά, η πρωτοβουλία αλλαγής είχε τη μορφή μιας προγραμματισμένης προσέγγισης από πάνω προς τα κάτω, με την αλλαγή να μεταδίδεται από τις βαθμίδες των ανώτερων στελεχών στα κατώτερα τμήματα του οργανισμού. Επομένως, η επικοινωνία ήταν μονόπλευρη και η αλλαγή θεωρήθηκε ως ένα γεγονός με συγκεκριμένο σκοπό, μια κουλτούρα καλύτερων σχέσεων. Υπήρχε η προσδοκία από τη διοίκηση ότι η ανάγκη για αλλαγή σε μια τέτοια κουλτούρα θα γινόταν αποδεκτή ως λογική αναγκαιότητα. Ωστόσο, έγινε γρήγορα αντιληπτό ότι υπήρχαν εμπόδια στην επικοινωνία. Η απάντηση σε αυτή την ασύνδετη επικοινωνία ήταν η παρέμβαση της διοίκησης ώστε να επικοινωνήσει απευθείας στο προσωπικό τη νέα στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και τις αλλαγές στις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στρατηγικών στόχων. Ως εκ τούτου, η προσωπική εμπλοκή της ηγεσίας προσέφερε μια διέξοδο μέσω της οποίας η ανατροφοδότηση από το προσωπικό θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στη διαδικασία αλλαγής, προτείνοντας μια πιο συναλλακτική προσέγγιση στην επικοινωνία.

Το σύστημα επικοινωνίας εξακολουθούσε να χρησιμοποιείται κυρίως για τη μετάδοση μηνυμάτων που αφορούσαν πολιτικές, δομικές, τεχνικές, επιχειρησιακές ανάγκες. Η

διστακτικότητα του προσωπικού να χρησιμοποιήσει για παράδειγμα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ως μέσο για να εκφράσει τις ανησυχίες του επιβεβαίωσε περαιτέρω ότι η επικοινωνία, ιδιαίτερα μεταξύ των περιφερειακών γραφείων και των κεντρικών γραφείων, παρέμενε σταθερά μονόπλευρη.

Τόσο τα κεντρικά όσο και τα περιφερειακά γραφεία εξέφρασαν ανησυχία για την αύξηση του φόρτου εργασίας που έφεραν οι αλλαγές και την αντίθεση τους στην παρεμβατική πολιτική της ηγεσίας όσον αφορά τη λειτουργία τους και υπήρξε έκκληση για μεγαλύτερη διαβούλευση πριν από την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών συστημάτων και κατευθυντήριων γραμμών. Παρόλα αυτά, εμφανίστηκε περιορισμένη αντίσταση σχετικά με την κατεύθυνση της αλλαγής και υπήρξε ευρεία αποδοχή ότι η αποφασισμένη στρατηγική κατεύθυνση πρέπει να καθορισθεί, να κοινοποιηθεί και να καθοδηγηθεί από την κορυφή του οργανισμού προς τα κάτω. Η κουλτούρα του οργανισμού δεν υποστήριζε την ανοιχτή επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω ή ότι ο διάλογος μεταξύ του οργανισμού θα έπρεπε να αποτελεί μέρος της διαδικασίας αλλαγής. Αν και ήταν δηλωμένη η δέσμευση της ηγεσίας για την οικοδόμηση σχέσεων, υπήρχε η αίσθηση ότι αυτή αποτυγχάνει να επικοινωνήσει τις αλλαγές αφού απέφυγε τη συζήτηση για αυτές. Συνολικά υπήρχε η εντύπωση ότι ο οργανισμός έπρεπε να ενεργεί περισσότερο προληπτικά για την καλλιέργεια σχέσεων και τη δημιουργία ευκαιριών έτσι ώστε το προσωπικό να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων χαμηλού επιπέδου. Ως εκ τούτου, σε μη στρατηγικό επίπεδο, το προσωπικό απαιτούσε μεγαλύτερο λόγο σε αποφάσεις που επηρέαζαν την καθημερινή του εργασιακή ζωή και έτσι κρίθηκε επιθυμητός ένας πιο συναλλακτικός τρόπος επικοινωνίας.

Καθώς προχωρούσε η διαδικασία της αλλαγής οι προσθήκες νέων στόχων από τη νέα διοίκηση θεωρήθηκε από τους εργαζομένους ως επικοινωνιακός «θόρυβος». Η ασάφεια αυτή στη στοχοθεσία οδήγησε σε αυξανόμενη αβεβαιότητα ως προς το μέλλον του οργανισμού. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι εντόπισαν επίσης μια έλλειψη ενότητας στην ομάδα ανώτερων στελεχών, η οποία ήταν σε αντίθεση με τα μηνύματα μιας οικοδόμησης καλύτερων εσωτερικών σχέσεων στις εργασιακές διαδικασίες που πρέσβευε η διοίκηση, δημιουργώντας έτσι μια νοοτροπία με στεγανά και προκαλώντας απώλεια στρατηγικής κατεύθυνσης.

Στην εξέλιξη της αλλαγής στον οργανισμό και με τη βελτίωση στην επικοινωνία, αντί να θεωρούνται οι μηχανισμοί επικοινωνίας πλέον ως μονόπλευρο μέσο, δημιουργήθηκε αυξανόμενη προσδοκία ότι αυτοί οι μηχανισμοί παρείχαν τα μέσα μέσω των οποίων θα μπορούσε να αναπτυχθεί ένας πιο διαλεκτικός τρόπος

επικοινωνίας. Ωστόσο, οι πολυπλοκότητες που δημιουργήθηκαν από την ύπαρξη υποκοουλτούρων τόσο σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης όσο και σε ολόκληρο τον οργανισμό άρχισαν να επηρεάζουν σοβαρότερα τα κανάλια επικοινωνίας και να λειτουργεί ως εμπόδιο ανάμεσα στα ιεραρχικά επίπεδα κάνοντας τον οργανισμό πιο γραφειοκρατικό.

Ως εκ τούτου, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, η κατανομή των πόρων και η επικοινωνία μεταξύ των μονάδων θεωρήθηκαν προβληματικές. Προτάθηκε ότι η ηγεσία θα πρέπει να είναι πιο ειλικρινής και αυθεντική στις συναλλαγές και τις σχέσεις της για να επιδείξει τη διαφάνεια που απαιτείται για την πρόοδο της διαδικασίας αλλαγής.

#### *Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης*

Στην περίπτωση που παρουσιάζεται εδώ φαίνεται ότι υπήρξε μόνο περιορισμένη αμφίδρομη πορεία της επικοινωνίας και ελάχιστη προσοχή από τα μέλη του οργανισμού των αξιών της μονόπλευρης και της διαλογικής επικοινωνίας ή της αλλαγής συμπεριφοράς και κουλτούρας.

Για την Main Roads, ο κύριος στόχος της αλλαγής ήταν η βελτίωση των σχέσεων και του λειτουργικού τους ρόλου του τμήματος και η καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των εξωτερικών ενδιαφερομένων. Έπρεπε λοιπόν να επιτευχθούν όχι μόνο τεχνικά και οικονομικά αποτελέσματα, αλλά και αποτελέσματα ανθρωποκεντρικά, συμπεριλαμβανομένων βελτιωμένων σχέσεων τόσο με εξωτερικούς όσο και με εσωτερικούς ενδιαφερόμενους. Αυτές οι σχέσεις θα υποστηρίζονταν μέσω ανοιχτής επικοινωνίας διαλογικού στυλ. Ένας τέτοιος διάλογος δεν ήταν ευχάριστος αλλά αντιθέτως έφερε συγκρούσεις ως μέσο συνεχούς αλλαγής.

Συχνά στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα η κύρια ώθηση για αλλαγή είναι πολιτική, συνήθως με τη μορφή εξωτερικής απειλής. Υπό συνθήκες εξωτερικής απειλής, όπου η ανάγκη για αλλαγή είναι επείγουσα, οι ηγέτες χρησιμοποιούν καταναγκαστικά μέσα για να αλλάξουν γρήγορα τους οργανισμούς τους. Κατά τον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού που εξετάζουμε και της αναγκαιότητας για ταχεία αλλαγή, υπήρχε λίγος χρόνος για διαλογική συζήτηση. Υπό συνθήκες πολιτικού στρες, όπου η ανάγκη για αλλαγή είναι επείγουσα, δεν φαίνεται επιθυμητό να μπούμε σε αμφίδρομες στρατηγικές αλλαγής ή ότι θα είναι ευχάριστη η διαλογική επικοινωνία που σχετίζεται με μια τέτοια αλλαγή. Η μελέτη αυτής της περίπτωσης υποδηλώνει ότι ενώ η διαλογική επικοινωνία σχετικά με τις καθημερινές

επιχειρησιακές δραστηριότητες είναι επιθυμητή για το προσωπικό χαμηλότερου επιπέδου, υπάρχουν περιορισμοί όταν εφαρμόζεται ως αποτέλεσμα πολιτικού εξαναγκασμού.

Μια άλλη επίπτωση που προκύπτει από αυτή τη μελέτη είναι η δυσκολία επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων μεγάλων και πολύπλοκων οργανισμών του δημόσιου τομέα, με υβριδικές οργανωτικές δομές, όπως ο εμπορικός και ο δεσμευμένος (δημόσιος) κλάδος της Main Roads, επειδή κάθε σκέλος έχει τη δική του υποκουλτούρα ως αποτέλεσμα της λειτουργίας του σε διαφορετικές συνθήκες της αγοράς.

Επιπρόσθετα, ενδείξεις από αυτή τη μελέτη περίπτωσης υποδηλώνουν ότι λιγότερα ιεραρχικά οργανωτικά επίπεδα καθώς και ένας πρακτικός ηγέτης είναι πιο ευνοϊκοί για διάλογο και συνεχείς αλλαγές.

Η περίπτωση της Main Roads δείχνει ότι διαφορετικοί τύποι επικοινωνίας μπόρεσαν να συνυπάρχουν σε διαφορετικά επίπεδα εντός του οργανισμού. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η διάχυση της αλλαγής να γίνει αιτία για ρήξη και ανισότητα, αντί να είναι δύναμη για οργανωτικό μετασχηματισμό και έπρεπε να ληφθούν κάποια μέτρα για την εφαρμογή των αλλαγών. Εξάλλου, το ζήτημα που ανακύπτει σε γεωγραφικά διασκορπισμένους οργανισμούς, όπως αυτός που εξετάζουμε, είναι ποιες “φωνές” ακούγονται καλύτερα και πώς κοινοποιούνται τελικά τα μηνύματα σε όλα τα μέλη του οργανισμού για την πραγματοποίηση της πραγματικής μεταμόρφωσης. Η Main Roads προσπάθησε να κρατήσει όλο το προσωπικό ενήμερο για τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους και μοιράστηκε ανοιχτά πληροφορίες σχετικά με αυτούς τους στόχους με άλλα κυβερνητικά τμήματα.

Επίσης, συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι παρά τον στόχο της μετάβασης σε μια κατάσταση συνεχούς αλλαγής με τον τρόπο επικοινωνίας να γίνεται διαλογικός, ο μηχανισμός επικοινωνίας υπολειπουργούσε. Αυτό οφειλόταν στην αποτυχία να αντιμετωπιστεί η ανάγκη του προσωπικού χαμηλότερου επιπέδου για ένα ξεκάθαρο όραμα, να εισακουστούν οι αντιλήψεις τους για αδυναμίες στη μετασχηματιστική ηγεσία, ασυνέπειες και ανακρίβεια στα μηνύματα, το χάσμα μεταξύ μηνυμάτων και δράσης και την έλλειψη επικοινωνίας τόσο ενδοϋπηρεσιακά τόσο και με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Είναι ενδιαφέρον επίσης ότι στην περίπτωση της Main Roads, η ανάπτυξη μιας «ομαδικής κουλτούρας» δημιούργησε καλύτερες σχέσεις και επικοινωνία εντός των ομάδων, αλλά όχι απαραίτητα μεταξύ των ομάδων, κάτι που

υποδεικνύει ότι μπορεί να μην είναι δυνατή η ανάπτυξη μιας κουλτούρας «ενός τμήματος» ευθυγραμμισμένη με τους στρατηγικούς στόχους.

## 2. “Statecorp” (ψευδώνυμο) (S. T. Teo & Crawford, 2005)

Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης θα δούμε την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του τμήματος HRM κατά την ιδιωτικοποίηση ενός αυστραλιανού κρατικού οργανισμού τον Ιούλιο του 1995. Εκείνη την περίοδο ο οργανισμός απασχολούσε περισσότερους από 11.000 εργαζόμενους και δραστηριοποιούνταν σε ολόκληρη την επικράτεια. Τα στελέχη του HR αναμενόταν να συμβάλουν στη διαδικασία ιδιωτικοποίησης παρέχοντας στρατηγική και διοικητική υποστήριξη στα ανώτερα στελέχη. Ως εκ τούτου, η κατάσταση και η επιρροή της λειτουργίας HRM θεωρούνταν κρίσιμη διαδικασία, ειδικά για την επίτευξη της σύνδεσης μεταξύ της λειτουργίας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού.

Πολλά ενδιαφερόμενα μέρη για το HRM συμμετείχαν στην αξιολόγηση των προαναφερθεισών λειτουργιών του μέσω μιας προσέγγισης πολλαπλών οπτικών. Ο όρος «ενδιαφερόμενα μέρη» περιλαμβάνει διευθυντές και στελέχη ενώ διαφορετικοί ενδιαφερόμενοι μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του τμήματος διοίκησης προσωπικού. Οι αντιλήψεις αυτές αντικατοπτρίζουν την επιρροή ατόμων και ομάδων που επηρεάζονται έμμεσα ή άμεσα από τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Αξιολογήθηκε λοιπόν η αποτελεσματικότητα του HRM σε δύο φάσεις, πριν και μετά την ιδιωτικοποίηση του οργανισμού σε σχέση με τα αποτελέσματα του HR που συμβάλλουν στο στρατηγικό σχεδιασμό, τις αντίστοιχες διαδικασίες, την αποτελεσματικότητα της επιρροής στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων, την αποτελεσματικότητα των σχέσεων που είναι η βελτίωση των σχέσεων με τις κύριες ομάδες ενδιαφερομένων και τη γενικότερη αποτελεσματικότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

### *Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης*

Τα αποτελέσματα λοιπόν αυτής της αξιολόγησης δείχνουν ότι πριν από την ιδιωτικοποίηση, η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού δεν ήταν πλήρως ευθυγραμμισμένη με τη λειτουργία σχεδιασμού της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μετά την ιδιωτικοποίηση, καταρχήν υπήρξε βελτίωση στη σχέση μεταξύ του HR και

της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού στον οργανισμό. Ειδικότερα, οι στρατηγικές και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου άρχισαν να αποδεικνύουν στοιχεία μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (για παράδειγμα, πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου από την εργασία).

Επίσης, μετά την ιδιωτικοποίηση, γενικά, υπήρξε μια μικρή βελτίωση στις αξιολογήσεις αποτελεσματικότητας, όσον αφορά τη στρατηγική λειτουργία του HRM και τη βελτίωση των σχέσεων. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν επίσης τη σημασία της αποτελεσματικότητας του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην άσκηση επιρροής στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού. Αυτό είναι εμφανές από τον αντιλαμβανόμενο βαθμό στον οποίο το HR επηρεάζει τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων κάτι που φαίνεται ακόμη και στην επίσημη δήλωση του ρόλου του HR, η οποία ανέφερε ότι ο κύριος στόχος του ήταν η παροχή πολιτικής και στρατηγικής κατεύθυνσης σε μακροοικονομικό επίπεδο, παράλληλα με την εφαρμογή των διαδικασιών διαχείρισης προσωπικού.

Γενικά, η πολλαπλή αξιολόγηση από διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη για την έκταση των αλλαγών στην αποτελεσματικότητα του στρατηγικού και διοικητικού/λειτουργικού ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έδειξε ότι δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μερών.

Επίσης, ενώ τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι υπήρξε αύξηση στο επίπεδο της στρατηγικής αποτελεσματικότητας του HRM, αυτή η βελτίωση ήταν μόνο μέτρια. Το συνολικό επίπεδο αποτελεσματικότητας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού φάνηκε να επηρεάζεται από τον βαθμό στον οποίο το τμήμα παρήγαγε αποτελέσματα που κάλυπταν τις ανάγκες της ιδιωτικοποίησης του οργανισμού και τη βελτίωση του επιπέδου επιρροής των ανώτερων στελεχών του HR στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Γενικά, η άποψη για την αποτελεσματικότητα των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο θεωρούνται αποτελεσματικοί από τα ενδιαφερόμενα μέρη τους.

Τέλος, τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης έδειξαν ότι το επίπεδο αποτελεσματικότητας του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται από τον στρατηγικό ρόλο που διαδραματίζει το HRM στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης. Οι προκλήσεις λοιπόν της ανοιχτής αγοράς, οι επιχειρηματικοί στόχοι και οι ανάγκες των εργαζομένων θα πρέπει να παρέχουν στα στελέχη του HR τα ερεθίσματα για να προωθήσουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε όλα τα επίπεδα.



### **3. Britain's National Mapping Agency (GIS) (Andreescu, 2004)**

Η επόμενη περίπτωση καταδεικνύει πώς, μέσω μιας ιδιωτικοποίησης, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διεκδικήσει αποτελεσματικά μια καθοριστική θέση για τη λήψη αποφάσεων και να αντιμετωπίσει τους παράγοντες που επηρέασαν την ανάπτυξη μιας τέτοιας προληπτικής θέσης για το HR.

Η Εθνική Υπηρεσία Χαρτογράφησης της Βρετανίας (GIS) είναι μια σχεδόν αυτόνομη υπηρεσία στον κλάδο των γεωγραφικών πληροφοριών που απασχολεί περίπου 1850 υπαλλήλους. Οι κύριες δραστηριότητές της είναι δύο: η συντήρηση της Εθνικής Τοπογραφικής Βάσης Δεδομένων με καταγραφή και αποθήκευση μετρήσεων νέων δρόμων, κατοικιών κ.λπ. και η δημιουργία προϊόντων από αυτό, όπως σειρές χαρτών και ψηφιακά σύνολα δεδομένων που χρησιμοποιούνται σε συστήματα γεωγραφικών πληροφοριών. Από τον Απρίλιο του 1999, απολαμβάνει μεγαλύτερο βαθμό εμπορικής ευελιξίας και αυξημένη ευθύνη για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τα οικονομικά της, ενώ καταβάλλει στην κυβέρνηση ετήσιο οικονομικό μέρισμα.

Ο έντονος ανταγωνισμός που προήλθε από τη Νέα Κυβερνητική Ατζέντα Εκσυγχρονισμού της Εργασίας σύμφωνα με την ελεύθερη αγορά και η απειλή υποκατάστασης προϊόντων μέσω της μαζικής επέκτασης των ψηφιακών πληροφοριών λειτούργησαν ως μοχλοί για την ανάγκη μεγιστοποίησης των εσόδων και την αύξηση της χρήσης γεωγραφικών δεδομένων. Πέρα όμως από τους παραπάνω εξωτερικούς παράγοντες υπήρξαν και εσωτερικά εναύσματα για την αλλαγή στο GIS. Με τον διορισμό νέου Διευθύνοντος Συμβούλου τον Σεπτέμβριο του 2000, το GIS ξεκίνησε την πρώτη φάση της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης, αλλάζοντας τις οργανωτικές δομές. Στο υπάρχον δημόσιο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού, ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των διαδικασιών του ήταν σημαντικές προκλήσεις. Έτσι, το πρόγραμμα αλλαγής που δημιουργήθηκε από το 2000 και μετά σχεδιάστηκε για να μεταμορφώσει έναν οργανισμό με έντονη εσωστρέφεια σε έναν πελατοκεντρικό οργανισμό. Ένας βασικός στρατηγικός στόχος

ήταν η μείωση της πολυπλοκότητας των δομών και των διαδικασιών και η επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός παρέχει αξία στους πελάτες του. Ο εσωτερικός αυτός μετασχηματισμός του οργανισμού είχε σημαντική επίδραση στη λειτουργία του HR. Ανώτερα διευθυντικά στελέχη άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι τα παραδοσιακά μοντέλα που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό γίνονταν γρήγορα ανεπαρκή. Το παραδοσιακό μοντέλο προσωπικού στο GIS είχε επικεντρωθεί στη διαχείριση διαδικασιών και πρακτικών προσωπικού και στην υπεράσπιση των εργαζομένων. Αυτή η δυσφορία επιταχύνθηκε όταν εφαρμόστηκε η επιχειρησιακή αναδιοργάνωση που σχεδίασε το Διοικητικό Συμβούλιο, απαιτώντας επείγουσα επανεξέταση των ρόλων του ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς καθιερώθηκαν νέα πρότυπα οργανωσιακής απόδοσης, η λειτουργία HR, που θεωρούνταν ως «η αστυνομία» του οργανισμού, ένωσε πίεση για να δικαιολογήσει την ύπαρξή της και να επιδείξει προστιθέμενη αξία.

Ως αποτέλεσμα, η λειτουργία HR αναμενόταν να συμβάλει στους ακόλουθους δύο τομείς:

- α) να παρέχει κεντρικά ολοκληρωμένες στρατηγικές και συστήματα ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία οργανωτικής ικανότητας για τον οργανισμό
- β) να θέσει σε εφαρμογή εκείνες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την μακροπρόθεσμη αύξηση της απόδοσης του οργανισμού: νέες δομές, διαδικασίες εργασίας, νοοτροπίες, ρόλους, ικανότητες και ηγεσία.

Με γνώμονα αυτούς τους στόχους δύο κύρια στάδια θα μπορούσαν να εντοπιστούν στον μετασχηματισμό της λειτουργίας HRM στο GIS. Η πρώτη περιελάμβανε την ευθυγράμμιση των διαδικασιών και των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού με το νέο επιχειρηματικό μοντέλο ώστε να αυτές να βελτιωθούν και να προσαρμοστούν στον πελάτη. Στο πλαίσιο του σταδίου αυτού λοιπόν λήφθηκαν πρωτοβουλίες όπως:

- α) Η εισαγωγή ενός νέου οράματος και αξιών
- β) Η τελειοποίηση του συστήματος διαχείρισης απόδοσης
- γ) Νέο σύστημα ανταμοιβών
- δ) Επανασχεδιασμός πόρων, επιλογής και εξέλιξης σταδιοδρομίας
- ε) Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων
- στ) Προσλήψεις νέων στελεχών

Για την εφαρμογή όλων αυτών των πρωτοβουλιών, το HR χρειαζόταν να επεκτείνει την επιρροή του ώστε να μετατοπίσει τη νοοτροπία των εργαζομένων μακριά από την

εμμονή με τις διαδικασίες προς μια κουλτούρα που προάγει τη συνεχή βελτίωση στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Άρχισε έτσι να απομακρύνεται από τον υποστηρικτικό του ρόλο σε έναν που έδινε έμφαση στις επιχειρηματικές συνεργασίες. Ωστόσο, σε αυτό το πρώτο στάδιο, η μετάβαση αυτή ήταν περιορισμένη, καθώς υπήρξε μικρή συμμετοχή του HR στον πραγματικό σχεδιασμό της αλλαγής. Οι αλλαγές καθορίστηκαν κυρίως από τη διοίκηση και η αλληλεπίδραση μεταξύ του HR και της ανώτατης ομάδας διοίκησης θα μπορούσε να περιγραφεί περισσότερο ως «διευκολυντική», με μικρή συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικών αλλαγής.

Στο δεύτερο στάδιο, εφαρμόστηκε ένα μεγάλο πρόγραμμα διαρθρωτικών αλλαγών, σε συνδυασμό με ένα πρόγραμμα εθελούσιας πρόωρης συνταξιοδότησης που επηρέασε 300 υπαλλήλους. Ο νέος Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, που προσλήφθηκε τον Ιούνιο του 2002 από τον ιδιωτικό τομέα, έφερε ένα νέο όραμα για το ρόλο του HR, τη στρατηγική του συνεργασία με τη διοίκηση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου, η αναδιάρθρωση του τμήματος HR με βάση τις ανάγκες του οργανισμού θεωρήθηκε ζωτικής σημασίας ενώ ο ρόλος του, κατά την άποψή της, έπρεπε να παρέχει όραμα, να είναι στρατηγικός και παράγοντας αλλαγής. Με πρωτοβουλία λοιπόν του νέου διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, η λειτουργία HR αναδιοργανώθηκε με τη δημιουργία ομάδων εργασίας ώστε να δοθεί μεγαλύτερη εστίαση στους πολίτες, τις κοινές για όλους υπηρεσίες – πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (αμοιβές, προσλήψεις, εκπαίδευση, συστήματα ανθρώπινου δυναμικού), οργανωσιακή ανάπτυξη – διαχείριση γνώσης, σχεδιασμός σταδιοδρομίας, διαχείριση ταλέντου, αλλαγή κουλτούρας και την βελτίωση της επικοινωνίας με παράλληλη διευκρίνιση των ρόλων του κάθε εργαζομένου.

Μεταξύ άλλων πρωτοβουλιών που υιοθετήθηκαν ήταν η δημιουργία της ομάδας των Business Partners, προκειμένου να βελτιωθούν περαιτέρω οι δεσμοί μεταξύ του HR και του υπόλοιπου οργανισμού. Η ομάδα αυτή κατανοούσε τα επιχειρηματικά παραδοτέα του οργανισμού καθώς και τα σχετικά θέματα ανθρώπινου δυναμικού και συντόνιζε τη δράση όλων των ομάδων για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων ενώ παράλληλα παρείχε ανατροφοδότηση σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι πρωτοβουλίες αυτές άλλαξαν και την αντίληψη των διοικητικών στελεχών σχετικά με το HR. Αρχικά αντιλαμβάνονταν τη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ως ασαφή, σχετιζόμενη μόνο με κανονισμούς, χωρίς όραμα και στρατηγική σκέψη. Στην πορεία των αλλαγών όμως το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρούνταν ότι συνεισφέρει αναπτύσσοντας στρατηγικές που υποστηρίζουν τη συνολική κατεύθυνση

του οργανισμού. Επομένως υπήρξε μια σαφής στροφή με την πάροδο του χρόνου προς έναν πιο ενεργητικό και προληπτικά στρατηγικό ρόλο, με εστίαση στη διαχείριση της αλλαγής και της μάθησης σε αντίθεση με την παραδοσιακή λειτουργία αντίδρασης κατά περίπτωση

#### *Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης*

Παράγοντες που αναδείχθηκαν ως σημαντικοί περιορισμοί στην αυξημένη στρατηγική εμπλοκή των λειτουργιών HR εντός του οργανισμού ήταν το θεσμικό και πολιτικό πλαίσιο της αλλαγής, η γραφειοκρατία και η κουλτούρα του δηmosίου, η έλλειψη εμπορικών δεξιοτήτων που έφερνε εντάσεις με τη διοίκηση και τέλος ο παραδοσιακός ρόλος του HR και η δομή του.

Η μελέτη περίπτωσης καταδεικνύει λοιπόν την αποτελεσματικότητα των κεντρικών και όχι αποκεντρωμένων συστημάτων HRM στην επίτευξη οργανωτικής αλλαγής. Επίσης καταδεικνύει ότι, προκειμένου να επιτευχθεί οργανωτική αλλαγή, η μετατόπιση της ευθύνης λειτουργιών HRM στα διοικητικά στελέχη δεν λειτουργεί πάντα, αφού ορισμένα πλεονεκτήματα μπορεί να αποκομιστούν με την ανάκτηση ενός πιο κεντρικού ρόλου, ειδικά μέσα από την οικοδόμηση της αξιοπιστίας του τμήματος στα μάτια της διοίκησης. Τέλος, αυτή η μελέτη περίπτωσης καταδεικνύει ότι είναι δυνατόν οι λειτουργίες του HR σε ένα περιβάλλον του δημόσιου τομέα που χαρακτηρίζεται από το «παλαιού τύπου δημόσιο ήθος» να υιοθετήσουν έναν πιο προορατικό ρόλο. Ο ρόλος που θα αναλάβει η λειτουργία του HR θα είναι αποτέλεσμα μιας συνεχούς διαδικασίας διαπραγμάτευσης με άλλες ομάδες εντός του οργανισμού που περιλαμβάνει οικοδόμηση αξιοπιστίας, συνεχή συνεισφορά και άλλες τεχνικές επιρροής.

#### **4. General hospital (South East England) - Borough council (London borough) (Alfes et al., 2010)**

Το θέμα αυτής της μελέτης περίπτωσης είναι δύο οργανισμοί στο δημόσιο τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο, ένα γενικό νοσοκομείο στη Νοτιοανατολική Αγγλία και ένα δημοτικό συμβούλιο στο δήμο του Λονδίνου. Την εποχή της μελέτης οι οργανισμοί απασχολούσαν 3000 και 2500 άτομα αντίστοιχα. Και οι δύο αλλαγές επιβλήθηκαν ουσιαστικά από πάνω προς τα κάτω με επιταγές στρατηγικής διαχείρισης, ήταν μικρής

κλίμακας καθώς επηρέαζαν μόνο ένα τμήμα σε κάθε οργανισμό, αλλά περιλάμβαναν αρκετά ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εργάζονταν τα άτομα σε αυτά τα τμήματα.

Η φύση της αλλαγής στον πρώτο οργανισμό ήταν μια αλλαγή του προτύπου εργασίας στο παθολογικό τμήμα, το οποίο ήταν υπεύθυνο για τον έλεγχο και την ανάλυση δειγμάτων. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αυξανόμενη ζήτηση εντός του νοσοκομείου για παράταση της τακτικής ημερήσιας υπηρεσίας και προκειμένου να συμμορφωθεί με τους νέους ευρωπαϊκούς κανονισμούς για το ωράριο εργασίας, το παθολογικό τμήμα έπρεπε να αλλάξει από την προηγούμενη υπηρεσία ημερήσιας μόνο βάρδιας σε 24ωρη βάρδια.

Η αλλαγή στον Οργανισμό Β ήταν η εισαγωγή της απομακρυσμένης εργασίας με δυνατότητα Διαδικτύου στο τμήμα κτιριακών υπηρεσιών του Συμβουλίου που είναι υπεύθυνο για την επιθεώρηση και την έγκριση οικοδομικών εργασιών στο δήμο. Στόχος της πρωτοβουλίας αλλαγής ήταν να κάνει την καθημερινή εργασία ευκολότερη και πιο ευέλικτη, εξοπλίζοντας τους εργαζόμενους με κινητές συσκευές που έφεραν όλη την απαραίτητη τεκμηρίωση σε ηλεκτρονική μορφή.

### ***General Hospital***

Στον οργανισμό αυτό, η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή ήταν εμφανής και το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού εμπλέκεται με δύο τρόπους. Πρώτον, το υπάρχον πρότυπο εργασίας στην παθολογική μονάδα οδηγούσε σε επαναλαμβανόμενα προβλήματα μεταξύ του προσωπικού. Ο δεύτερος λόγος ήταν ότι οι υφιστάμενες ρυθμίσεις εργασίας παραβίαζαν την Ευρωπαϊκή Οδηγία για τον χρόνο εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες συνδυάζονται με την επιχειρηματική ανάγκη για τη μεγιστοποίηση της χρήσης της ρομποτικής και την κάλυψη της αυξανόμενης ζήτησης για ανάλυση δειγμάτων σε 24 ώρες.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κλήθηκε να συμμετάσχει στη διαδικασία αλλαγής από την αρχή, προτείνοντας συστάσεις ανάλογης βέλτιστης πρακτικής. Το HR σε ανώτερο επίπεδο συμμετείχε σε συζητήσεις με τα υπόλοιπα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για να λάβει πλήρη υποστήριξη για το πρόγραμμα αλλαγής. Ως εκ τούτου, το HR κρατούσε ενήμερο το διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την πρόοδο των αλλαγών έτσι ώστε να εξασφαλίσει την πλήρη δέσμευση της Διοίκησης γι' αυτή.

Στην επόμενη φάση, τον σχεδιασμό και την προετοιμασία για την εφαρμογή της αλλαγής, το προσωπικό HR ετοίμασε μια στρατηγική υλοποίησης. Το συνολικό σχέδιο

ήταν να μιλήσει με τους υπαλλήλους και να επιτευχθεί συμφωνία για ένα μοτίβο βάρδιας το οποίο θα μπορούσαν να ακολουθήσουν όλοι.

Για να ξεκινήσει η πραγματική εφαρμογή της αλλαγής, το HR, σε συνεργασία με τα διοικητικά στελέχη, ξεκίνησε μια διαδικασία επικοινωνίας με ενημερωτικές επιστολές, παρουσιάσεις και προσωπικές και ομαδικές συναντήσεις, τονίζοντας την ανάγκη για αλλαγή μέσω της επικοινωνίας με όλους τους υπαλλήλους. Ενθάρρυναν τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν στη διαδικασία αλλαγής συζητώντας πιθανά νέα πρότυπα βαρδιών και προσπάθησαν να λάβουν τη συγκατάθεση τους για διαφορετικές ρυθμίσεις εργασίας. Τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού πραγματοποίησαν ανοιχτές συναντήσεις με τους εργαζόμενους υιοθετώντας μια πολιτική συναίνεσης. Όταν αργότερα η διαδικασία αλλαγής πέρασε σε ένα δυσκολότερο στάδιο, με την αυξανόμενη αντίθεση του προσωπικού, το HR ανέλαβε πρωταγωνιστικό ρόλο. Με την υποστήριξη του διοικητικού συμβουλίου, προσπάθησε να ξεπεράσει την αντίσταση και υποστηρίζοντας σθεναρά ένα συγκεκριμένο μοτίβο βάρδιας.

Ένα τελευταίο βήμα στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής ήταν η επανεξέταση της. Μετά από σημαντικές καθυστερήσεις, λόγω μεγάλης αντίστασης του προσωπικού, εφαρμόστηκε τελικά το μοτίβο της 24ωρης βάρδιας. Αν και ένας μικρός αριθμός εργαζομένων επέλεξε να φύγει, οι εργαζόμενοι στο τέλος της διαδικασίας ανέφεραν ότι η αλλαγή στο εργασιακό πρότυπο είχε θετική επίδραση στο ηθικό, καθώς προσλήφθηκε νέο προσωπικό και οι εργαζόμενοι ένιωθαν περισσότερο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Κατέστη επίσης σαφές ότι η αφοσίωση του HR ήταν κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της αλλαγής.

Η συμβολή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στον οργανισμό αφορούσε κυρίως τις σχέσεις των εργαζομένων. Οι διαχείριση των σχέσεων των εργαζομένων έγινε ιδιαίτερα σημαντική όταν ο σύλλογος των υπαλλήλων εξέδωσε ανακοίνωση εκφράζοντας παράπονα εναντίον του οργανισμού. Η ευθύνη τότε του HR ήταν να διασφαλίσει ότι η διαδικασία διενεργούνταν με δίκαιο και νόμιμο τρόπο. Επίσης, το HR κράτησε ενήμερο το ΔΣ για την κατάσταση. Στο τέλος, οι ανησυχίες των εργαζομένων, με τη συμβολή του HR, εισακούστηκαν από τον οργανισμό.

### **Δημοτικό Συμβούλιο**

Η αναγνώριση της ανάγκης αλλαγής στο Δημοτικό Συμβούλιο προέκυψε όταν το τμήμα υπηρεσιών κτιρίων του Συμβουλίου άρχισε να ανταγωνίζεται με εταιρείες του

ιδιωτικού τομέα. Παρόλο που η αλλαγή προς τη μορφή εργασίας μέσω κινητού τηλεφώνου είχε σημαντικές συνέπειες για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως ανάγκη για ικανότητες πληροφορικής και αλλαγή εργασιακών συνηθειών, το HR δεν συμμετείχε στη διαδικασία από την αρχή ούτε στο σχεδιασμό της αλλαγής. Το τμήμα HR εντάχθηκε στη διαδικασία αλλαγής σε μεταγενέστερο στάδιο για την αντιμετώπιση λειτουργικών ζητημάτων. Κατά την έναρξη του προγράμματος αλλαγής, η ομάδα του έργου αποφάσισε να επιλέξει μια συμβουλευτική προσέγγιση, εμπλέκοντας όλους τους υπαλλήλους του τμήματος υπηρεσιών κτιρίων για να συμμετάσχουν σε βασικές αποφάσεις.

Είχε συμφωνηθεί εξ αρχής ότι η επικοινωνία θα ήταν πολύ ειλικρινής σε όλη τη διαδικασία αλλαγής. Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, το HR εξέτασε τις επιπτώσεις της εργασίας εξ αποστάσεως στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως θέματα υγείας και ασφάλειας, οικονομικές επιπτώσεις της εργασίας από το σπίτι και ευκαιρίες κατάρτισης για υπαλλήλους που δεν είχαν συνηθίσει να χρησιμοποιούν τεχνολογίες κινητής τηλεφωνίας. Το HR παρείχε πληροφορίες και συμβουλές κατά τη διαδικασία αλλαγής, αλλά κυρίως μετά τη λήψη αποφάσεων αλλά χωρίς να συμμετέχει πλήρως στη διαδικασία αλλαγής. Σε αντίθεση με τον πρώτο οργανισμό που αναφέραμε, η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημοτικό Συμβούλιο δεν υιοθέτησε ρόλο παράγοντα αλλαγής ή ηγετικό ρόλο και εργάστηκε στην περιφέρεια με συμβουλευτικό ρόλο.

Όσον αφορά την τελική φάση, την επανεξέταση της διαδικασίας αλλαγής, η υιοθέτηση μιας ρύθμισης εργασίας εξ αποστάσεως ήταν μόνο εν μέρει επιτυχής καθώς το έργο τέθηκε σε αναμονή λόγω τεχνικών προβλημάτων.

#### *Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης*

Η εισαγωγή της εργασίας εξ αποστάσεως στον δεύτερο οργανισμό συνεπάγεται μια σημαντική αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα. Η εργασία μέσω κινητού είχε επίσης επίδραση στο φυσικό περιβάλλον εργασίας, καθώς προτάθηκε ο χώρος γραφείου να διαμορφωθεί διαφορετικά. Επομένως, ένα καθήκον για την ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού στον δεύτερο οργανισμό ήταν να βρει εναλλακτικούς τρόπους ενίσχυσης της ομαδικής κουλτούρας, όπως με τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων ή την παροχή κατάλληλης τεχνολογικής υποδομής για να διασφαλιστεί ότι οι προσωπικές σχέσεις δεν θα χαθούν. Η αλλαγή είχε επίσης σημαντικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή ανάπτυξη, καθώς πολλοί από τους ερωτηθέντες δεν ήταν εξοικειωμένοι

όχι μόνο με το προτεινόμενο λογισμικό, αλλά και με την όλη έννοια της χρήσης υπολογιστή. Εκτός από τις τεχνικές δεξιότητες, χρειαζόταν επίσης εκπαίδευση για την ανάπτυξη νέων προσωπικών ικανοτήτων όπως η Ηλεκτρονική Ηγεσία, καθώς οι εργαζόμενοι που εργάζονταν εξ αποστάσεως δεν μπορούσαν να εποπτεύονται τόσο στενά όσο πριν. Επιπλέον, χρειαζόταν εκπαίδευση για την προστασία δεδομένων.

Μια άλλη παρέμβαση ανθρώπινου δυναμικού ήταν η διαχείριση ανταμοιβών, καθώς η εργασία από το σπίτι επηρέασε τους όρους και τις προϋποθέσεις του προσωπικού των υπηρεσιών που προσφέρονταν από το γραφείο, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών, της υγείας και της ασφάλειας.

Αν και σημαντική, η διαχείριση των σχέσεων με τους εργαζομένους ήταν μικρότερο πρόβλημα για το HR στον δεύτερο οργανισμό σε σύγκριση με τον πρώτο. Η αρχική απόφαση να υιοθετηθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για όλους τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους αντικατοπτρίστηκε στη σχέση του HR με το συνδικάτο, καθώς ο εκπρόσωπος HR είχε μια πολύ στενή συνεργασία με συνδικαλιστές σε κρίσιμα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, όπως το ζεστό περιβάλλον εργασίας και θέματα υγείας και ασφάλειας.

Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού στο νοσοκομείο υιοθέτησε μια προορατική προσέγγιση όσον αφορά τη διαδικασία, καθώς το HR συμμετείχε σε όλες τις φάσεις του προγράμματος αλλαγής, παρέχοντας συμβουλές στους διευθυντές και βοηθώντας στο σχεδιασμό του προγράμματος αλλαγής σε όλα τα στάδια. Ομοίως, η προσέγγισή του ως προς το περιεχόμενο μπορεί επίσης να θεωρηθεί προληπτική, καθώς αφιέρωσαν αρκετό χρόνο διερευνώντας πώς θα πρέπει να αναπτύσσονται διάφορες παρεμβάσεις ανθρώπινου δυναμικού σε τομείς όπως η ανταμοιβή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη και οι σχέσεις με τους εργαζομένους σε κάθε στάδιο της διαδικασίας αλλαγής.

Αντίθετα, η λειτουργία HR στο Δημοτικό Συμβούλιο υιοθέτησε μια αντιδραστική προσέγγιση όσον αφορά τόσο το περιεχόμενο όσο και τη διαδικασία. Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού δεν συμμετείχαν σε όλα τα στάδια της διαδικασίας αλλαγής και συμπεριλήφθηκαν σε αυτή μετά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Από τη στιγμή που συμμετείχαν, ο ρόλος τους ήταν σε μεγάλο βαθμό συμβουλευτικός και δεν φάνηκε να συμβάλλουν στην προώθηση της αλλαγής. Ομοίως, όσον αφορά το περιεχόμενο της αλλαγής, ο ρόλος που έπαιξαν ήταν περιστασιακά προληπτικός όσον αφορά την πρόταση τρόπων με τους οποίους οι παρεμβάσεις ανθρώπινου δυναμικού θα



μπορούσαν να υποστηρίξουν το πρόγραμμα αλλαγής, αλλά γενικά λειτουργούσε αντιδραστικά στις ανάγκες που προσδιορίστηκαν από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Και στους δύο οργανισμούς μελέτης περίπτωσης, ήταν σαφές ότι τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ενεργούσαν με αδιαμφισβήτητα τα συμφέροντα του εργοδότη στην πρώτη γραμμή. Οι επηρεαζόμενοι εργαζόμενοι θεωρήθηκαν ως παράγοντες που απαιτούν πειθώ για να προσαρμοστούν στις ανάγκες της διοίκησης, με παρεμβάσεις ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στην προώθηση και την ενίσχυση της οργανωτικής ρητορικής παράλληλα με την τήρηση των επαγγελματικών κανόνων.

### *Ιρλανδία*

#### **5. SWS (O'Brien, 2002)**

Η μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί αφορά ένα δημόσιο οργανισμό της Ιρλανδίας που ανέπτυξε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων σε νέες δεξιότητες και ικανότητες. Εξετάζεται εδώ η συμβολή της συμμετοχής των εργαζομένων στην υλοποίηση της αλλαγής με μια 'bottom – up' προσέγγιση. Με την παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης, επιδιώκεται να καταδειχθεί ότι μια τέτοια προσέγγιση έχει σημασία για τον δημόσιο τομέα παρά το γεγονός ότι πολλοί έχουν υποστηρίξει ότι η εφαρμογή μιας τέτοιας προσέγγισης είναι ένα δύσκολο εγχείρημα στον δημόσιο τομέα. Ο ρόλος του οργανισμού SWS είναι να παρέχει και να διαχειρίζεται τα ιρλανδικά προγράμματα κοινωνικής, κοινοτικής και οικογενειακής πρόνοιας. Η πλειοψηφία των 4.000 υπαλλήλων απασχολείται σε τοπικά γραφεία όπου το προσωπικό έχει άμεση επαφή με το κοινό. Κάθε άτομο έχει μια αυστηρά καθορισμένη δουλειά, θεωρείται ότι έχει έναν αναγνωρίσιμο ρόλο και υποστηρίζεται από κανόνες και διαδικασίες που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων.

Ο πρωταρχικός στόχος αυτού του διακρατικού έργου, του Leonardo Project, ήταν να παράσχει μια ευκαιρία σε σχετικά κατώτερο προσωπικό των οργανισμών κοινωνικών υπηρεσιών να αποκτήσουν μαθησιακές δεξιότητες που θα τους επέτρεπαν να αντιμετωπίσουν τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής.

Υπήρχαν διάφορα σκέλη στο έργο. Αυτά περιλάμβαναν μια έρευνα για τη στάση του προσωπικού, ένα διεθνές πρόγραμμα ανταλλαγών και ομάδες εστίασης. Ένα ουσιαστικό στοιχείο του έργου ήταν η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των όσων έλαβαν χώρα, ώστε να είναι δυνατή η αναθεώρηση της παρέμβασης εάν είναι απαραίτητο και να προωθηθεί η ευρύτερη μάθηση.

Από νωρίς έγινε σαφές ότι το μέγιστο όφελος θα προέκυπτε από το έργο LEONARDO εάν ο αριθμός του συμμετέχοντος προσωπικού και των γραφείων ήταν περιορισμένος. Δύο τοπικά γραφεία του Δουβλίνου έγιναν το επίκεντρο του έργου επειδή ήταν παρόμοιου μεγέθους, το καθένα με περίπου 50 υπαλλήλους που ήταν μέλη του επιχειρησιακού πυρήνα.

Αποφασίστηκε να δημιουργηθούν ομάδες εστίασης για την παρακολούθηση των επικοινωνιών κατά τη διάρκεια του έργου, καθώς ήταν ένα θέμα μείζονος ενδιαφέροντος για τους εργαζόμενους και είχε σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Επιπρόσθετα, ο σχεδιασμός του έργου και η επίβλεψη της λειτουργίας του ανατέθηκε σε μια ομάδα καθοδήγησης έργου που περιελάμβανε τον διευθυντή, τον συντονιστή, βασικά άτομα σε επίπεδο μεσαίας διοίκησης στα στοχευόμενα γραφεία, έναν εκπρόσωπο από την εκπαιδευτική μονάδα και τον πανεπιστημιακό εταίρο.

Ο πρωταρχικός στόχος των ομάδων εστίασης ήταν να εξακριβωθεί με μεγαλύτερη λεπτομέρεια η φύση των προβλημάτων επικοινωνίας στα δύο γραφεία, ενώ δευτερεύων στόχος ήταν να χρησιμοποιηθεί η έννοια της ομάδας εστίασης ως εργαλείο ανάπτυξης εργαζομένων. Προς υποστήριξη αυτού του στόχου η εκπαιδευτική μονάδα διοργάνωσε εργαστήρια για τους συμμετέχοντες για να εξερευνήσουν τους τομείς της επικοινωνίας και της διαχείρισης έργων. Ένας συντονιστής ήταν διαθέσιμος στις ομάδες καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας τους. Σε διάφορα στάδια, οι ομάδες έκαναν παρουσιάσεις στην ομάδα καθοδήγησης του έργου και στην τοπική τους διοίκηση σχετικά με την πρόοδο της εργασίας τους.

Το δεύτερο στοιχείο του έργου, το οποίο αποτελούσε βασικό στοιχείο του διακρατικού προγράμματος, ήταν ένα πρόγραμμα ανταλλαγών, στόχος του οποίου ήταν να παράσχει στο σχετικά κατώτερο προσωπικό μια ευκαιρία ανάπτυξης μέσω της εμπειρίας της ζωής σε έναν οργανισμό κοινωνικής πρόνοιας σε άλλη χώρα. Κάθε οργανισμός έστειλε δύο υπαλλήλους σε καθεμία από τις άλλες τρεις συμμετέχουσες χώρες για δύο εβδομάδες. Έτσι, η SWS έστειλε δύο υπαλλήλους στη Σουηδία, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στο Βέλγιο. Σε αντάλλαγμα, το SWS φιλοξένησε δύο Σουηδούς, δύο Βέλγους και δύο Βρετανούς.

Κατά τη διάρκεια της επίσκεψής τους οι συμμετέχοντες στην ανταλλαγή έκαναν μια παρουσίαση για τον δικό τους οργανισμό στους οικοδεσπότες τους. Κατέγραψαν τις εμπειρίες τους κατά τη διάρκεια της ανταλλαγής και, κατά την επιστροφή, έκαναν παρουσιάσεις σε ανώτερα στελέχη και συναδέλφους.

### *Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης*

Οι εργαζόμενοι στην ανασκόπησή τους τόνισαν την αποδοχή ότι η συνεχής αλλαγή είναι απαραίτητη για την επιβίωση του οργανισμού και ότι τα προβλήματα είναι μια φυσική παρενέργεια της αλλαγής. Το προσωπικό αναγνώρισε επίσης ότι πολλά είχαν αλλάξει στο SWS τον τελευταίο καιρό, ωστόσο, η εμπιστοσύνη στην ικανότητα των ανώτερων στελεχών να διαχειριστούν την αλλαγή ήταν ακόμα χαμηλή. Η πλειοψηφία θεώρησε ότι οι διευθυντές απέτυχαν να εξηγήσουν καλά την αλλαγή και ότι η διοίκηση δεν εκτίμησε πλήρως τις αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής. Σύμφωνα με τους υπαλλήλους, μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» χαρακτήριζε τη διαχείριση της αλλαγής και η πλειονότητά τους συνήθως δεν εμπλέκονταν στο σχεδιασμό της αλλαγής. Επίσης, οι περισσότεροι από αυτούς θεώρησαν ότι η διοίκηση παρείχε ανεπαρκή εκπαίδευση για να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές.

Όσον αφορά τη συμμετοχή και την επικοινωνία, το προσωπικό δεν ήταν απρόθυμο να κάνει προτάσεις για βελτιώσεις, γιατί αν και υπήρχε διάθεση να γίνουν προτάσεις, λίγοι θεώρησαν ότι οι προτάσεις τους θα υλοποιούνταν. Το προσωπικό δεν ένιωθε ότι εκτιμάται καθώς θεώρησε ότι τα ανώτερα στελέχη δεν εμπιστεύονταν την κρίση τους ή τα θεωρούσαν σημαντικά. Θεώρησαν επίσης ότι δεν υπήρχε επαρκής επαφή μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού και ότι υπήρχαν ανεπαρκείς ευκαιρίες για ανοδική ανατροφοδότηση. Η πλειοψηφία θεώρησε ότι η δουλειά τους δεν αξιοποιούσε κατάλληλα τις δεξιότητες, τις ικανότητες ή τα προσόντα τους και θα γινόταν όλο και πιο ρουτίνα. Έτσι, ένα ισχυρό μήνυμα ήταν ότι η διοίκηση πρέπει να αναζητήσει τη γνώμη των εργαζομένων σε σχέση με την αλλαγή και να τους εμπλέξει στη διαδικασία αλλαγής.

Αν και οι επισκέψεις σε άλλες χώρες παρουσίασαν πολλές προκλήσεις στους συμμετέχοντες, θεωρήθηκαν επίσης ότι είχαν τεράστια αξία, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Όλοι οι συμμετέχοντες παρατήρησαν ότι ως αποτέλεσμα της συμμετοχής τους ήταν πολύ πιο σίγουροι για τον εαυτό τους και για την ικανότητά τους να ανταπεξέλθουν σε δύσκολες καταστάσεις. Επίσης ήταν περήφανοι που επιλέχθηκαν ως πρεσβευτές της οργάνωσής τους, ρόλος που προηγουμένως ανήκε στη διοίκηση. Ένας τέτοιος ρόλος τους επέβαλε ένα αίσθημα ευθύνης και ένιωθαν υποχρεωμένοι να φέρουν κάτι ωφέλιμο πίσω στον οργανισμό.

Ως εκπρόσωποι οργανισμών, συχνά αναγκάστηκαν να υπερασπιστούν τα δικά τους λειτουργικά συστήματα, και κατά συνέπεια άρχισαν, για πρώτη φορά, να εντοπίζουν

και να εκτιμούν τις θετικές πτυχές του δικού τους οργανισμού. Ως αποτέλεσμα λοιπόν της συμμετοχής στην ανταλλαγή, τα άτομα είχαν αλλάξει την άποψή τους για τον σωστό ρόλο τους μέσα στον οργανισμό τους και είχαν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο να διεκδικήσουν τις ιδέες τους. Επιπλέον, έχοντας αποδείξει στους εαυτούς τους την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις, ήθελαν τώρα να διευρύνουν τη βάση των δεξιοτήτων τους κάνοντας άλλες εργασίες.

Γενικά, αναγνωρίστηκε ότι, ως αποτέλεσμα της συμμετοχής στο έργο, το προσωπικό ήταν γενικά πιο δεκτικό στις πληροφορίες που λάμβανε από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Ως αποτέλεσμα αυτού, φάνηκε να υπάρχει ενισχυμένη αποδοχή της διαδικασίας αλλαγής, σε συνδυασμό με απαιτήσεις για καλύτερες επικοινωνίες, αυξημένη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αλλαγές στις σχέσεις με τους προϊσταμένους και βελτιωμένη πρόσβαση σε ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης.

Το καθήκον της ομάδας HR λοιπόν αφορούσε ουσιαστικά τη δημιουργία μιας οργανωτικής μορφής που από τη φύση της είναι πιο ικανή να διαχειρίζεται η ίδια την αλλαγή. Σήμαινε το σχεδιασμό των πρωτοβουλιών με τρόπους που διευκολύνουν τους άλλους να συνεισφέρουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Σήμαινε να θέτεις ερωτήσεις και να συμμετέχεις στην ενεργητική ακρόαση. Σήμαινε να αντισταθείς στον πειρασμό να είσαι αυτός που θα γεννήσει τις ιδέες και αντ' αυτού να δεις τον ηγετικό ρόλο ως ρόλο ανάπτυξης κινήτρων, ενέργειας και δέσμευσης. Έτσι, η μελέτη περίπτωσης που παρουσιάστηκε παραπάνω δείχνει την επίδραση που μπορεί να έχει ένα φαινομενικά δευτερεύον γεγονός ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία ενός οργανισμού και στην προδιάθεσή του να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί.

### *Βέλγιο*

#### **6. European government agency in Brussels (Van Praet & Van Leuven, 2022)**

Αυτή η μελέτη περίπτωσης διερευνά τον ρόλο της επικοινωνίας αλλαγής στα πρώτα στάδια της εφαρμογής της αλλαγής σε μια ευρωπαϊκή κρατική υπηρεσία. Αναφέρεται σε μια πολύπλοκη, μεγάλης κλίμακας, πολυετή αναδιοργάνωση μιας κυβερνητικής υπηρεσίας που βρίσκεται στις Βρυξέλλες. Ο οργανισμός απασχολεί περισσότερα από 27.000 μέλη προσωπικού και είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση του ελέγχου των

δημοσίων δαπανών, τον καθορισμό της κατεύθυνσης της οικονομικής πολιτικής της χώρας και την αποστολή φορολογικών εντύπων.

Ο στόχος της αλλαγής ήταν διπλός: πρώτον η αναδιάρθρωση των υποδομών και δεύτερον η μείωση της γραφειοκρατίας για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας. Οι προηγούμενες προσπάθειες αναδιάρθρωσης του οργανισμού διαρκούσαν για μια δεκαετία, με την κούραση από τις αλλαγές να διαφαίνεται. Συνολικά, οι οργανικές μονάδες επρόκειτο να συγχωνευθούν και να αναδιοργανωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να σημειωθεί σημαντική ανακατανομή θέσεων και αρμοδιοτήτων μέσα σε αυτές, που συχνά συνεπαγόταν μεταφορά σε άλλη θέση.

Χρησιμοποιήθηκαν παραδοσιακές στρατηγικές από πάνω προς τα κάτω για την εισαγωγή και την εφαρμογή της αλλαγής: το πολυετές οργανωτικό σχέδιο δημιουργήθηκε από τα υψηλότερα κλιμάκια της διοίκησης, πριν συμβουλευτούν τα κατώτερα κλιμάκια της γραφειοκρατίας. Κατά την εισαγωγή της αλλαγής, η διοίκηση έδωσε την επιλογή στα μέλη του προσωπικού είτε να επιλέξουν μια νέα θέση εργασίας είτε να παραμείνουν στον ίδιο οργανισμό. Επιπλέον, η διοίκηση είχε δηλώσει ανοιχτά ότι η ροή πληροφοριών από πάνω προς τα κάτω προς τα κατώτερα κλιμάκια θα έπρεπε να είναι διαφανής, σαφής και έγκαιρη, ώστε να αποφεύγεται οποιαδήποτε ανασφάλεια και αντίσταση στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι είχαν την ευκαιρία να κάνουν ερωτήσεις κατά τη διάρκεια πολλών ενημερωτικών συνεδριών, αλλά εκτός από αυτό, η επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω δεν ενθαρρύνθηκε ποτέ ρητά ή αποθαρρύνθηκε.

Στη συνέχεια θα δούμε τα αποτελέσματα του σχεδίου της διοίκησης, δηλαδή εάν οι εργαζόμενοι ένιωθαν πράγματι ότι η επικοινωνία ήταν διαφανής, ξεκάθαρη και έγκαιρη και αν αντιλήφθηκαν ότι είχε επηρεάσει την ατομική τους ετοιμότητα για αλλαγή.

Αν και οι εργαζόμενοι αναγνώρισαν την ανάγκη βελτίωσης των καθημερινών λειτουργιών του οργανισμού, ωστόσο, δεν ήταν πεπεισμένοι ότι η αναδιοργάνωση είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό. Η εκτεταμένη διάρκεια και η πολυπλοκότητα της αλλαγής, καθώς και η έλλειψη σαφούς πληροφόρησης για το πώς θα εφαρμοστεί η αλλαγή, είχαν ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έχουν την αίσθηση ότι δεν λαμβάνουν αρκετή υποστήριξη από τους προϊσταμένους τους για να ολοκληρώσουν τη διαδικασία αλλαγής. Αυτό οδήγησε στο γεγονός ότι πολλά τμήματα αντιστάθηκαν στην αλλαγή (π.χ. με απεργία) και προσπάθησαν να τη σταματήσουν.

Οι εργαζόμενοι ήταν γενικά αρκετά αρνητικοί σχετικά με την εσωτερική επικοινωνία της αλλαγής. Ειδικότερα, το προσωπικό που εργαζόταν στα κεντρικά γραφεία στις

Βρυξέλλες ήταν σημαντικά πιο θετικό (ή λιγότερο αρνητικό) στις απόψεις του σχετικά με την επικοινωνία, από το προσωπικό των περιφερειακών γραφείων, παρά το γεγονός ότι το τμήμα επικοινωνίας στα κεντρικά γραφεία στις Βρυξέλλες είχε καταβάλει πρόσθετες προσπάθειες για να ενημερώσει επαρκώς το προσωπικό στα περιφερειακά γραφεία. Θεώρησαν ότι υπήρχε ανεπαρκής κατακόρυφη ροή πληροφοριών, τόσο από τη βάση προς την κορυφή (δηλαδή, το προσωπικό αισθανόταν ότι δεν εισακούεται) όσο και από την κορυφή προς τη βάση (δηλαδή, ότι οι προϊστάμενοι παρείχαν ανεπαρκή, αντικρουόμενη, απρόσωπη ή αναξιόπιστη πληροφόρηση). Κατά συνέπεια, η ανεπαρκής κατακόρυφη ροή πληροφοριών οδήγησε σε ένα παράλληλο, άτυπο κύκλωμα πληροφοριών, το οποίο με τη σειρά του προκάλεσε κυνισμό, σχέσεις χαμηλής εμπιστοσύνης και αντίσταση στην αλλαγή.

Πολλοί υπάλληλοι επέλεξαν να διατηρήσουν τη θέση τους επειδή οι συνέπειες της διαφορετικής απόφασης ήταν ασαφείς. Από την άλλη πλευρά, για τους υπαλλήλους που εξέτασαν την επιλογή της μετάθεσης, τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν άλλαξαν τακτικά κατά τη διαδικασία επικοινωνίας και ως εκ τούτου ήταν ασαφή, καθώς ανέφεραν ότι μπορούσαν να λάβουν πληροφορίες μόνο για το πού θα εργάζονταν και όχι για το ακριβές περιεχόμενο της εργασίας. Αυτό μπορεί εν μέρει να εξηγεί γιατί πολλοί υπάλληλοι δίσταζαν να εγκαταλείψουν την τρέχουσα θέση τους.

#### *Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης*

Συνοψίζοντας, η έλλειψη σαφούς, ξεκάθαρης επικοινωνίας αποδεικνύεται ένα σημαντικό εμπόδιο για την επιτυχία στην προετοιμασία των εργαζομένων για την αλλαγή. Απλά οδηγεί τους εργαζόμενους να σκέφτονται κυρίως το δικό τους συμφέρον, να διατηρούν το status quo και να αποφεύγουν τους περιττούς κινδύνους. Σίγουρα, παράλληλα με την κακή επικοινωνία, άλλοι παράγοντες μπορεί να επηρέασαν την επιλογή των συμμετεχόντων, όπως η εργασιακή ανασφάλεια, η πιθανότητα υποβιβασμού, η θέση σε κίνδυνο, η περικοπή μισθού ή, απλώς, η τυπική ανθρώπινη αντίσταση στην αλλαγή ωστόσο η αστάθεια και η ασάφεια των πληροφοριών σίγουρα ενίσχυσαν αυτές τις αντιλήψεις. Εν ολίγοις, η κούραση λόγω αλλαγής και οι ανησυχίες για την ασφάλεια της εργασίας εμπόδισαν σοβαρά την ευνοϊκή προδιάθεση των εργαζομένων στην αλλαγή στο αρχικό της στάδιο.

Στην περίπτωση που περιγράψαμε, η ανώτατη διοίκηση γνώριζε την αξία της διαφανούς επικοινωνίας. Ωστόσο, όταν η ανάγκη για σαφείς πληροφορίες εντάθηκε κατά την πρώτη φάση της αλλαγής, αυτό δεν αναγνωρίστηκε αμέσως από τα ανώτερα κλιμάκια. Δεν αναγνώρισαν τα εμπόδια που προκλήθηκαν από την υποτυπώδη ροή

πληροφοριών και ιδεών εντός του οργανισμού, κυρίως επειδή η ροή της επικοινωνίας ήταν κατά κύριο λόγο από πάνω προς τα κάτω.

### *Ηνωμένες Πολιτείες*

#### **7. Ένα Τμήμα Πυροσβεστικής (Weber & Weber, 2001)**

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στις αντιλήψεις της διοίκησης για την υποστήριξη για βελτίωση των αντιλήψεων της οργανωσιακής ετοιμότητας για αλλαγή πριν και έξι μήνες μετά την έναρξη μιας προγραμματισμένης προσπάθειας οργανωτικής αλλαγής. Η εμπιστοσύνη στη διοίκηση αναφέρεται στο ψυχολογικό συμβόλαιο που δημιουργείται μεταξύ ατόμων και οργανισμών με βάση τα μηνύματα που λαμβάνει ένας εργαζόμενος σχετικά με τις οργανωτικές προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις επιθυμητές διοικητικές ενέργειες και μπορεί να εκδηλωθεί στις συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων. Είναι ένας σημαντικός παράγοντας επειδή η αποτελεσματικότητα της διοίκησης, ειδικά κατά τη διάρκεια μιας προσπάθειας αλλαγής μπορεί να εξαρτάται από την απόκτηση της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων της.

Ο οργανισμός που επιλέχθηκε για τη μελέτη αυτή ήταν μια πυροσβεστική υπηρεσία με περίπου 90 υπαλλήλους. Πρόκειται για έναν οργανισμό με παραδοσιακή ιεραρχική οργάνωση που λειτουργεί με 24ωρες βάρδιες. Πριν από τις προσπάθειες αλλαγής, η υπηρεσία χαρακτηριζόταν ως εξαιρετικά γραφειοκρατική καθώς όλες οι προαγωγές βασίζονταν στην αρχαιότητα. Οι προϊστάμενοι δεν είχαν τη δυνατότητα να λαμβάνουν βασικές αποφάσεις χωρίς την έγκριση της ανώτερης διοίκησης.

Μετά την αποχώρηση του υφιστάμενου Διευθύνοντος Συμβούλου, ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος προσλήφθηκε λόγω της φήμης του ως εξειδικευμένος στα προγράμματα αλλαγής με εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ποιότητας. Πριν από αυτό το γεγονός δεν είχε εισαχθεί καμία αλλαγή στην υπηρεσία, ωστόσο οι υπάλληλοι γνώριζαν το σκοπό της πρόσληψης του νέου CEO και τις προθέσεις του. Έξι μήνες αργότερα διεξήχθη μια σειρά από εκπαιδευτικές δραστηριότητες διαχείρισης ποιότητας και εφαρμόστηκαν πρακτικές διαχείρισης ποιότητας. Οι συγκεκριμένες πρωτοβουλίες αλλαγής περιλάμβαναν εκτενή εκπαίδευση όλων των εργαζομένων στις αρχές διαχείρισης ποιότητας. Έγιναν επίσης εκτενείς αλλαγές πολιτικής για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και την ανάλογη επιβράβευση των εργαζομένων. Ακόμη, αναπτύχθηκε από τη διοίκηση μια πολιτική και κουλτούρα

ανοιχτής ακρόασης που ενθάρρυνε τους υπαλλήλους να συναντώνται απευθείας με τον διευθύνοντα σύμβουλο για οποιοδήποτε θέμα. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνθηκαν επίσης να συμμετάσχουν σε ομάδες για την αντιμετώπιση οργανωτικών ζητημάτων, που κυμαίνονταν από την πολιτική των διακοπών έως τα προγράμματα ενημέρωσης της κοινότητας και τη δημιουργία νέων υπηρεσιών για τους πελάτες. Αυτές οι αλλαγές ήταν σημαντικές για αυτόν τον οργανισμό καθώς οι απόψεις των εργαζομένων στο παρελθόν δεν ήταν ευπρόσδεκτες ούτε καν επιτρεπόμενες. Ενώ πολλοί είδαν θετικά την αλλαγή αυτή, εξέφρασαν επίσης τους φόβους και τις ανησυχίες τους σχετικά με τη συμμετοχή σε προσπάθειες καθορισμού πολιτικής και την συνεισφορά απόψεων, καθώς αυτές οι συμπεριφορές έρχονταν σε έντονη αντίθεση με τις συμπεριφορές που επιτρέπονταν στο παρελθόν.

Έξι μήνες μετά την έναρξη της προσπάθειας αλλαγής που είχε ολοκληρωθεί η εφαρμογή της αλλαγής, οι αντιλήψεις για τη στήριξη της διοίκησης για τη βελτίωση των εργαζομένων και οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή βελτιώθηκαν σημαντικά. Καθώς οι εργαζόμενοι εξοικειώθηκαν περισσότερο με την αλλαγή, η υποστήριξή τους προς τη διοίκηση στην προσπάθεια αλλαγής αυξήθηκε. Επίσης, η ανοιχτή και έγκαιρη εκπαίδευση και επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της κατανόησης των εργαζομένων σχετικά με την προσπάθεια αλλαγής και να τους επιτρέψει να προχωρήσουν πιο γρήγορα προς την αποδοχή της αλλαγής.

Οι προσπάθειες της διοίκησης για σαφή προσδιορισμό των οργανωτικών στόχων κατά τη διάρκεια μιας πρωτοβουλίας αλλαγής είχαν θετικό αντίκτυπο στις στάσεις των εργαζομένων. Η σαφήνεια ίσως είναι μια βασική πτυχή της ανάπτυξης και της διατήρησης θετικών στάσεων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας προσπάθειας αλλαγής. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην προσπάθεια αλλαγής είχε επίσης θετικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη στη διοίκηση και στις αντιλήψεις για την υποστήριξη της διοίκησης. Επιπρόσθετα, η ανατροφοδότηση προς τους εργαζομένους επηρέασε την αντίληψή τους για την υποστήριξη της διοίκησης για βελτίωση, αλλά όχι την εμπιστοσύνη τους στη διοίκηση ή τις αντιλήψεις για την ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγή.

Τα επίπεδα εμπιστοσύνης στη διοίκηση έτειναν να αυξάνονται όταν οι εργαζόμενοι ανέφεραν μειωμένα επίπεδα ανεξάρτητης δράσης. Έτσι, τα ευρήματα αυτής της μελέτης περίπτωσης υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να ενεργούν πιο ανεξάρτητα όταν δεν έχουν εμπιστοσύνη στη διοίκηση ότι κατευθύνει σωστά τις προσπάθειές τους.



Συμπερασματικά, η συγκεκριμένη περίπτωση καταδεικνύει τον αντίκτυπο των προσπαθειών προγραμματισμένης αλλαγής σε συγκεκριμένες στάσεις και αντιλήψεις των εργαζομένων και μας οδηγεί προς την καλύτερη κατανόηση του πού πρέπει να εστιάσει τις προσπάθειές του το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού που ενδιαφέρεται να σχεδιάσει αποτελεσματικές προγραμματισμένες αλλαγές. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών που θα μπορούσαν να ελαχιστοποιήσουν τον πιθανό αρνητικό αντίκτυπο των σχεδιαζόμενων προσπαθειών αλλαγής μέσω συγκεκριμένων ενεργειών που περιλαμβάνουν τον καθορισμό σαφών στόχων για τις προσπάθειες αλλαγής, την έναρξη επιθετικών μεθόδων επικοινωνίας και εκπαίδευσης και την προώθηση ευκαιριών για εφαρμογή της αλλαγής από τους εργαζόμενους.

## **8. Ελληνική βιβλιογραφία**

Δεν υπάρχουν πολλές έρευνες που να αφορούν τον ελληνικό δημόσιο τομέα σε σχέση με το ρολό της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο οργανωτικών αλλαγών. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Κανάβα (2017) σε ένα μικρό δείγμα δημοσίων υπαλλήλων βρέθηκε ότι οι πρακτικές του HR επηρεάζουν θετικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής. Οι εργαζόμενοι σύμφωνα με την έρευνα τείνουν να είναι θετικοί και να παρουσιάζουν υψηλό βαθμό δέσμευσης σε μία αλλαγή για την οποία μπορούν να έχουν άποψη κατά τη διαδικασία αποφάσεων και εφαρμογής της και επίσης η αντίληψη τους αυτή ενδυναμώνεται όταν γίνει κατανοητός ο στόχος της αλλαγής. Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση αυτή παίζει ηγεσία η οποία οφείλει να ενημερώνει τους εργαζόμενους χωρίς διακρίσεις. Τέλος, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων είναι η ανασφάλεια που νιώθουν για τη μετέπειτα άγνωστη κατάσταση, κάτι που παραδόξως έρχεται σε αντίθεση με αντίστοιχους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Bellou, 2007).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η περίπτωση του ΤΠΔ

#### *Ταυτότητα*

Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων (ΤΠΔ) είναι ένας δημόσιος χρηματοπιστωτικός οργανισμός που ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1919. Αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και είναι αυτοδιοικούμενο, υπό την εποπτεία του υπουργείου Οικονομικών. Ο σκοπός της λειτουργίας του είναι εξυπηρέτηση του δημόσιου και κοινωνικού συμφέροντος μέσω της φύλαξης και διαχείρισης κάθε είδους παρακαταθήκης προς το δημόσιο και της παροχής δανείων (*Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων*, 2021).

Όπως ανέφερε ο πρώην πρόεδρος του οργανισμού Κωνσταντίνος Βαρλαμίτης στην ομιλία του για τον εορτασμό των 100 χρόνων λειτουργίας το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη του τόπου γιατί κατάφερε, σε όλη τη διάρκεια της πορείας του, να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στην εξέλιξη της ελληνικής κοινωνίας, αποτελώντας διαχρονικά τον μοναδικό δημόσιο αναπτυξιακό φορέα που χρηματοδοτεί αδιάλειπτα τις δημόσιες υποδομές τα τελευταία 100 χρόνια (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2019). Το ταμείο, ως αυτόνομος μη κερδοσκοπικός χρηματοπιστωτικός οργανισμός, δε βαρύνει τον Κρατικό Προϋπολογισμό, αλλά αντιθέτως με τη διαχείριση των κεφαλαίων των ειδικών δραστηριοτήτων του είναι διαχρονικά κερδοφόρος οργανισμός και αποδίδει μέρος ή όλα τα κέρδη του στο Δημόσιο. Πρόκειται λοιπόν για έναν οργανισμό με μεγάλη ιστορία και πολύχρονη και πολύπλευρη προσφορά. Η πορεία του είναι απόλυτα συνυφασμένη με την οικονομική, κοινωνική και πολιτική εξέλιξη του ελληνικού κράτους.

#### *Ίδρυση και Λειτουργία*

Στις 29 Ιουλίου 1839 συστάθηκε Καταθετικό Ταμείο Παρακαταθηκών και αρκετά χρόνια αργότερα ιδρύθηκε το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων (*Νόμος 1608*, 1919) ακολουθώντας τα πρότυπα του γαλλικού σε Caisse de Depots. Σκοπός της ιδρύσεώς του ήταν η αποκλειστική φύλαξη και διαχείριση κάθε είδους παρακαταθήκης. Έκτοτε, εξελίχθηκε σε αυτόνομο χρηματοπιστωτικό διαχειριστικό Οργανισμό (Ν.Π.Δ.Δ.) περιφερειακής ανάπτυξης σε τομείς όπως η περίθαλψη, η κοινωνική πρόνοια, ο τουρισμός, η θρησκεία, ο αθλητισμός, η παιδεία και οι τέχνες. Διαθέτει δική

του περιουσία, κίνδυνο και πίστη, και λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργού Οικονομικών ενώ πλέον περιλαμβάνεται στους Φορείς Γενικής Κυβέρνησης, στον υποτομέα Κεντρικής Κυβέρνησης. Παράλληλα, εποπτεύεται από την Τράπεζα της Ελλάδος για δραστηριότητες που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά της όπως οι τραπεζικές συναλλαγές. Πρόκειται για έναν φορέα που οι δραστηριότητες του διαχρονικά τον ανέδειξαν ως έναν αθόρυβο αλλά άξιο πρωταγωνιστή του οικονομικού γίγνεσθαι της χώρας, που εξακολουθεί ακόμη και σήμερα να συμβάλλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη της μέσα από διεθνείς συνεργασίες υπηρετώντας αδιάλειπτα το δημόσιο συμφέρον για πάνω από έναν αιώνα (Ανεμοδουρά, 2019; *Νόμος 1608*, 1919; *Προεδρικό Διάταγμα 95*, 1996; Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2014)

#### *Αντικείμενα-υπηρεσίες*

Στους σκοπούς, τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες του Ταμείου, η λειτουργία του οποίου διέπεται από τις διατάξεις του Προεδρικού Διατάγματος 95/1996, διαχρονικά περιλαμβάνονταν (Ανεμοδουρά, 2019; *Προεδρικό Διάταγμα 95*, 1996):

- **Η αποκλειστική φύλαξη κάθε είδους παρακαταθήκης**, υποχρεωτικής (δικαστικής, εγγυοδοτικής, διοικητικής) ή εκούσιας χρηματικής, ή αυτούσιας (τίτλοι δημοσίου, έντοκα γραμμάτια, τιμαλφή, κλπ.).
- **Η πληρωμή αποζημιώσεων από απαλλοτρίωση** ή προσκύρωση ακινήτου στους δικαστικά αναγνωρισθέντες δικαιούχους.
- **Η ενίσχυση της περιφερειακής ανάπτυξης**, με χρηματοπιστωτική και τεχνική υποστήριξη της Τοπικής και Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και των επιχειρήσεών τους, καθώς και άλλων Νομικών Προσώπων και Οργανισμών Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου.
- **Η άσκηση της ταμειακής διαχείρισης ορισμένων κεφαλαίων Ο.Τ.Α. και Ν.Π.Δ.Δ.** Το 2010 βάσει του προγράμματος Καλλικράτης οι δήμοι όλης της χώρας ίδρυσαν ίδια ταμειακή υπηρεσία με συνέπεια να σταματήσει η άσκηση της ταμειακής υπηρεσίας των ΟΤΑ. Ωστόσο σήμερα στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων εξακολουθούν να τηρούνται οι υποχρεωτικές εκ του νόμου καταθέσεις και λογαριασμοί.
- **Η σύσταση δεσμευμένων λογαριασμών ειδικού σκοπού** ιδιωτών και Δημοσίου (escrow accounts) λειτουργώντας το Ταμείο ως μεσεγγυούχος για τη διασφάλιση της τήρησης της συμφωνίας των συμβαλλόμενων μερών

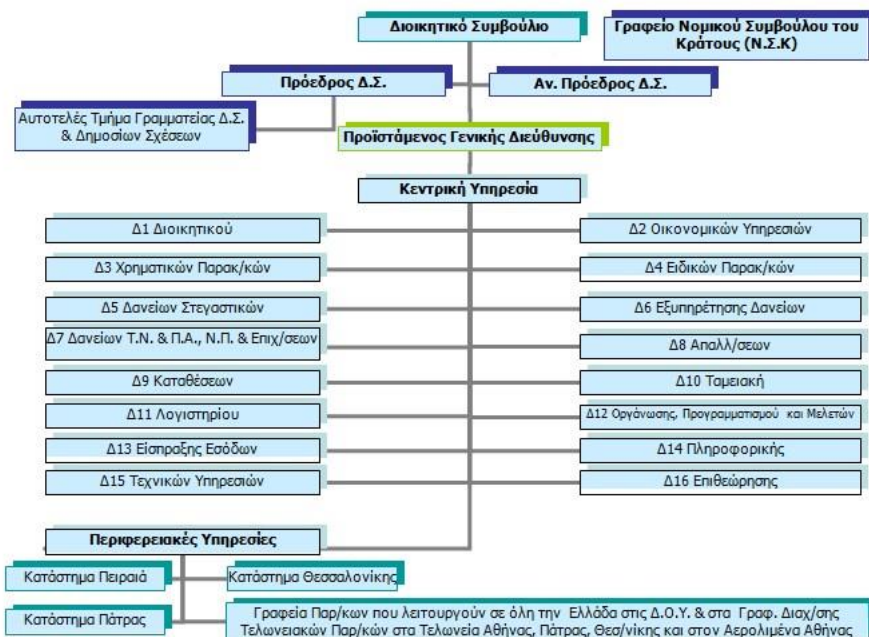
- **Η χορήγηση και παρακολούθηση της εξυπηρέτησης στεγαστικών δανείων**, σε υπαλλήλους και συνταξιούχους του δημοσίου, για την απόκτηση αποπεράτωσης πρώτης κατοικίας, μέχρι τη λήξη του δανείου.
- **Η εκτέλεση τραπεζικών εργασιών**, μέσα από την αποδοχή καταθέσεων όψεως, ταμειυτηρίου και προθεσμίας, από φυσικά και νομικά πρόσωπα κοινωφελούς και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα καθώς και τη διάθεση προς μίσθωση θυρίδων φύλαξης.

Εκτός των παραπάνω δραστηριοτήτων, το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, αναπτύσσει και νέες δράσεις που ενισχύουν την εξωστρέφειά του και αναβαθμίζουν τον ρόλο του στην αγορά και στην κοινωνία.

#### *Δομή*

Το Ταμείο, διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο τριετούς θητείας, η σύνθεση και η συγκρότηση του οποίου καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών. Αποτελείται από την Κεντρική Υπηρεσία και τις Περιφερειακές του Υπηρεσίες που συγκροτούν τα Καταστήματα του Πειραιά, της Θεσσαλονίκης και της Πάτρας, τα Γραφεία Παρακαταθηκών που λειτουργούν στις Δ.Ο.Υ. και τα Γραφεία Διαχείρισης Τελωνειακών Παρακαταθηκών, στα Τελωνεία Πάτρας, Θεσσαλονίκης και στον Αερολιμένα της Αθήνας.

Η οργανωτική δομή του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων, όπως ισχύει έως και σήμερα περιλαμβάνει, μια θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, δέκα έξι διευθύνσεις και πενήντα τμήματα για την Κεντρική υπηρεσία, ενώ τα τρία Καταστήματα του Ταμείου λειτουργούν με αντίστοιχες διευθύνσεις και εννέα τμήματα (σχ.8) (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2013).



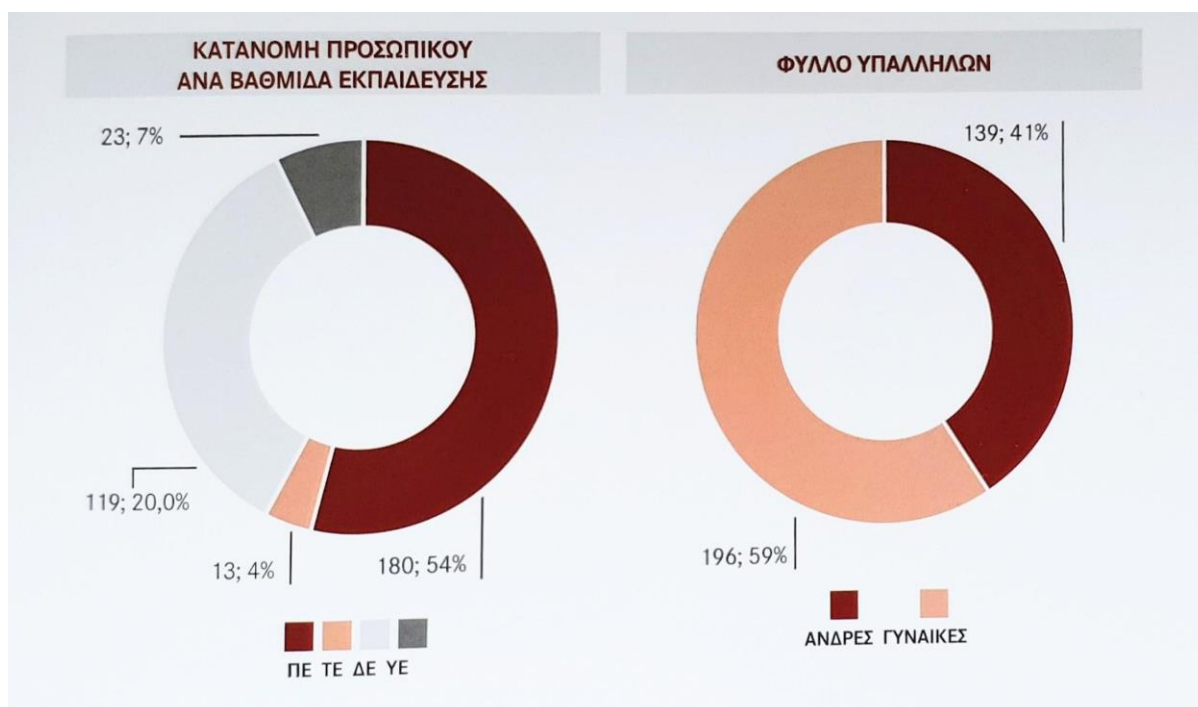
Σχ.8 Οργανόγραμμα ΤΠΔ (Οργανόγραμμα ΤΠΔ, 2019)

### Ανθρώπινο Δυναμικό

Σήμερα στην κεντρική υπηρεσία, τα καταστήματα Πειραιά, Θεσσαλονίκης και Πάτρας και στα κατά τόπους γραφεία παρακαταθηκών υπηρετούν 335 υπάλληλοι. Παράλληλα το Ταμείο στελεχώνεται επίσης από ασκούμενους δικηγόρους, από σπουδαστές και μακροχρόνια ανέργους καθώς συμμετέχει σε προγράμματα μαθητείας ΟΑΕΔ-ΕΠΑΛ, σε προγράμματα ασκούμενων δικηγόρων και φοιτητών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όπως επίσης και σε κοινωφελή προγράμματα του ΟΑΕΔ (Ανεμοδουρά, 2019).

ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ Τ.Π.&Δ – Κατά τον Φεβρουάριο 2019					
	Κ.Υ.	Κατάστ. Πειραιά	Κατάστ. Θεσ/νίκη	Κατάστ. Πάτρας	Γραφεία Παρακαταθηκών
<b>ΜΟΝΙΜΟΙ</b>	206	17	23	17	10
<b>Ι.Δ.Α.Χ.</b>	25	3	3	0	
<b>ΔΙΚΗΓΟΡΟΙ</b>	7	1	2	10	
<b>ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΟΙ</b>			21		

Σχ. 9 Υπηρετούντες Υπάλληλοι ΤΠΔ (Ανεμοδουρά, 2019)



Σχ. 10 Κατανομή προσωπικού ανά βαθμίδα εκπαίδευσης και ανά φύλλο (Ανεμοδουρά, 2019)

Επιπρόσθετα, από το 1946 λειτουργεί ο Σύλλογος Υπαλλήλων του Ταμείου ο οποίος αποτελεί ως σήμερα το πρωτοβάθμιο συνδικαλιστικό όργανο εκπροσώπησης του προσωπικού του οργανισμού. Πέρα όμως από την κυρία αυτή δράση του παραμένει δραστήριος όσον αφορά τις οργανώσεις κοινωνικών πολιτιστικών και αθλητικών εκδηλώσεων, εκθέσεων βιβλίου, θεατρικές παραστάσεις, επισκέψεις σε μουσεία και χώρους πολιτισμού, συναυλίες, ταξίδια στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Ανεμοδουρά, 2019).

#### *Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού*

Όπως φαίνεται και από το οργανόγραμμα του οργανισμού, ανάμεσα στη βασικές Διευθύνσεις του Ταμείου συγκαταλέγεται και η Διεύθυνση Διοικητικού. Οι αρμοδιότητες της κατανέμονται στα Τμήματα Διοίκησης Προσωπικού, Γραμματείας και Αρχείου, Παρακολούθησης Δικογράφων και Νομιμοποιήσεων, Ασφαλείας και Πολιτικής Σχεδίασης. Το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού είναι αυτό που είναι υπεύθυνο για όλες τις βασικές λειτουργίες του HR.

Στην κεντρική υπηρεσία για το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού από το οργανόγραμμα προβλέπονται 11 θέσεις υπαλλήλων ενώ προς το παρόν υπηρετούν σε αυτό 8 υπάλληλοι (ΜΗΤΡΩΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ, 2019) που διαχειρίζονται κεντρικά όλα τα θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους.

Κάθε υποκατάστημα έχει το δικό του τμήμα διοίκησης προσωπικού το οποίο όμως δεν στελεχώνεται από εξειδικευμένο υπάλληλο και οι αρμοδιότητες του συγχωνεύονται με τις υπόλοιπες της οικείας διεύθυνσης που προαναφέρθηκαν. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι τα τμήματα αυτά έχουν περισσότερο το ρόλο της προέκτασης του αντίστοιχου τμήματος της κεντρικής υπηρεσίας χωρίς καμία σχετική αυτονομία στη λειτουργία τους.

Αξίζει ωστόσο να αναφερθεί ότι το 2018, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των διευθύνσεων, καταρτίστηκε το Πρώτο τριετές Πρόγραμμα Εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού του ταμείου. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει την περιγραφή του αντικειμένου εργασίας της κάθε θέσης ανά τμήμα, τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες που θα πρέπει να έχουν οι υπάλληλοι σε κάθε διεύθυνση του ταμείου και την απαιτούμενη επιμόρφωση τους. Η υλοποίηση του προγράμματος γίνεται σε ετήσια βάση κατά κύριο λόγο μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

#### *Παρουσίαση της αλλαγής στις λειτουργίες του Ταμείου*

Το Ταμείο από το 2014 (Νόμος 4254, 2014) έπαψε να χορηγεί νέα στεγαστικά δάνεια όπως επίσης και την αποδοχή οποιωνδήποτε νέων καταθέσεων ταμιευτηρίου, με την εξαίρεση της ανανέωσης των ήδη υφιστάμενων. Εντούτοις, μέχρι τώρα διατηρεί το λειτουργικό σκέλος της εξυπηρέτησης των υφιστάμενων στεγαστικών δανείων εφαρμόζοντας δίκαιη πολιτική διευκόλυνσης των οικονομικά επιβαρυσμένων αλλά και επιβράβευσης των συνεπών δανειοληπτών του κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης επιβεβαιώνοντας και στην περίπτωση αυτή τον κοινωνικό του ρόλο (Ανεμοδουρά, 2019).

#### *Αίτια*

Ο διαχωρισμός αυτός επήλθε λόγω των πιέσεων των συστημικών τραπεζών που προσέφυγαν στην Ευρωπαϊκή Ένωση αφού έβλεπαν το Ταμείο ως ένα ανταγωνιστικό οργανισμό με υψηλή ρευστότητα και ένα πολύ ελκυστικό πελατολόγιο (δημόσιοι υπάλληλοι). Το αποτέλεσμα λοιπόν των πιέσεων αυτών ήταν η εκπόνηση σχεδίου για την αναμόρφωση του νομικού πλαισίου λειτουργίας του Ταμείου Παρακαταθηκών & Δανείων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο διαχωρισμός των λειτουργιών του Ταμείου (διαχωρισμός των εμπορικών δραστηριοτήτων από τις δημοσίου χαρακτήρα λειτουργίες) και να προβλέπεται η δημιουργία της απαραίτητης διαδικασίας για την

απόσχιση του κλάδου εμπορικών δραστηριοτήτων και την πιθανή του αποκρατικοποίηση. Όπως αναφέρεται στην αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου με τον οποίο επιβάλλεται ο διαχωρισμός των λειτουργιών του Ταμείου (*Νόμος 3965, 2011*), “με βάση το Ευρωπαϊκό δίκαιο, δεν επιτρέπεται οι δημόσιοι φορείς να επιδοτούν σταυροειδώς από τις δραστηριότητες που ασκούν σε καθεστώς δημοσίου νομικού προνομίου τις δραστηριότητες που ασκούνται σε καθεστώς ελεύθερου ανταγωνισμού”. Επομένως, ο συγκεκριμένος νόμος έρχεται να απαγορεύσει την επιδότηση των υπηρεσιών που παρέχει το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων στην ελεύθερη αγορά (λ.χ. παροχή δανείων σε ιδιώτες, αποδοχή καταθέσεων κλπ.) από δραστηριότητες που ανάγονται στην δεσμευμένη λειτουργία του υπό καθεστώς δημοσίου νομικού προνομίου (παρακαταθήκες, υποχρεωτικές καταθέσεις κλπ.). (*Αιτιολογική Έκθεση Σχεδίου Ν 3965, 2011*).

#### Τρόπος

Η αλλαγή στο πλαίσιο λειτουργίας του Ταμείου βάση του σχεδιασμού προέβλεπε δύο φάσεις. Αρχικά διαχωρίστηκαν λειτουργικά ο δεσμευμένος τομέας από τον τομέα των εμπορικών δραστηριοτήτων του Ταμείου με τη σύσταση ενός ιδιαίτερου κλάδου για τις δεύτερες (*Νόμος 3965, 2011*). Οι εμπορικές δραστηριότητες του Ταμείου περιλαμβάνουν τις καταθέσεις ταμειυτηρίου και προθεσμίας και τη χορήγηση δανείων σε φυσικά πρόσωπα και νομικά πρόσωπα. Η παροχή δανείων προς φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης και η διαχείριση των παρακαταθηκών και οι απαλλοτριώσεις παρέμειναν λειτουργικά στον δεσμευμένο τομέα, δεδομένου της δημόσιας φύσης και του έντονα κοινωφελούς, αναπτυξιακού και περιφερειακού τους χαρακτήρα. Το Ταμείο πλέον επιτρέπεται να “*προβαίνει σε επενδύσεις γενικού συμφέροντος μόνο στο μέτρο που η ελεύθερη αγορά είναι είτε απρόθυμη είτε ανεπαρκής για να προβεί σε αυτές*”. Ο κλάδος εμπορικών δραστηριοτήτων λειτουργεί έκτοτε ως λογιστικά αυτοτελής (*Κανονισμός Του Ταμείου Παρακαταθηκών Και Δανείων, 2012*).

Η δεύτερη φάση του διαχωρισμού (Πίνακας 1), η οποία είναι σε εξέλιξη το τρέχον διάστημα, περιλαμβάνει την ανάθεση σε εξειδικευμένο χρηματοοικονομικό σύμβουλο του έργου της καταγραφής των απαραίτητων ενεργειών προς την κατεύθυνση της απόσχισης και της αποτίμησης της μεταβιβαζόμενης στην ΑΕ περιουσίας, καθώς και κάθε συναφούς και ουσιώδους θέματος με αυτές όπως η μελέτη του υφιστάμενου πλαισίου και η ανάπτυξη σχετικών σεναρίων απόσχισης των εμπορικών δραστηριοτήτων του Οργανισμού, ο σχεδιασμός της απόσχισης των εμπορικών



δραστηριοτήτων και εξειδίκευση του σχεδιασμού σε Επιχειρηματικό Σχέδιο και Πλάνο Μετάβασης στην νέα Α.Ε καθώς και την αξιολόγηση βιωσιμότητας της. Η διάρκεια της φάσης αυτής ορίζεται στους 12 μήνες (Δ.Σ. Τ.Π.Δ., 2021).

A/A	Παραδοτέο	Πακέτο Εργασίας	Χρόνος Παράδοσης
1	Έκθεση Ανάλυσης Υφιστάμενου Πλαισίου (νομικού, κανονιστικού, ρυθμιστικού, λειτουργικού)	1	1 μήνας από την υπογραφή της Σύμβασης
2	Έκθεση Ανάλυσης Σεναρίων Απόσχισης	1	2 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
3	Πλάνο Μετάβασης στο Προτεινόμενο Σενάριο Απόσχισης	1	2,5 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
4	Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) της νέας Α.Ε.	1	3,5 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
5	Οριστικό Πλάνο Μετάβασης	1	4 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
6	Έκθεση Αξιολόγησης Χαρτοφυλακίου Εμπορικών Δραστηριοτήτων	2	6 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
7	Σχέδιο Υπουργικής Απόφασης (ΥΑ) για την Απόσχιση των Εμπορικών Δραστηριοτήτων	2	8 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
8	Μηνιαίες Εκθέσεις Προόδου Υλοποίησης της Απόσχισης των Εμπορικών Δραστηριοτήτων	2	Μήνας 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 από την υπογραφή της Σύμβασης
9	Έκθεση Σεναρίων Βιωσιμότητας & Καταγραφή & Αξιολόγηση Δυνητικού Επενδυτικού Ενδιαφέροντος	3	7 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
10	Έκθεση Αξιολόγησης Σεναρίων Βιωσιμότητας & Προτεινόμενο Σενάριο	3	8 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
11	Τεύχη Συναλλαγής ( <b>μόνο σε περίπτωση ενεργοποίησης του δικαιώματος προαίρεσης</b> )	3	9 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
12	Έκθεση Αξιολόγησης Προσφορών & Προτιμητέας Επενδυτής ( <b>μόνο σε περίπτωση ενεργοποίησης του δικαιώματος προαίρεσης</b> )	3	18 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
13	Τελική Έκθεση Απολογισμού Συναλλαγής ( <b>μόνο σε περίπτωση ενεργοποίησης του δικαιώματος προαίρεσης</b> )	3	20 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης

Πίνακας 1. Χρονοδιάγραμμα 2ης φάσης (Δ.Σ. Τ.Π.Δ., 2021)

*Πιθανές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό λόγω του λειτουργικού διαχωρισμού*

Πολλές φορές η επιβεβλημένη συρρίκνωση ενός οργανισμού αποτελεί μια προληπτική στρατηγική αναδιάρθρωσης με σκοπό την επίτευξη μιας νέας οργανωτικής δομής ή ενός νέου επιπέδου ανταγωνιστικότητας (Little et al., 1997). Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων όμως, οι επιπτώσεις τέτοιου είδους αλλαγών σε οργανισμούς συνήθως

επιφέρουν τη συρρίκνωση των θέσεων εργασίας και των εργασιακών κεκτημένων, την ανατοποθέτηση και εκπαίδευση του προσωπικού, την αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος και των σχέσεων, με αποτέλεσμα πολώσεις τριβές και μεταβολές για μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Οι πιθανές αυτές συνέπειες θα επιφέρουν προβλήματα στην ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού του Ταμείου και στις συνθήκες εργασίας που μπορεί να περιλαμβάνουν αβεβαιότητα για το μέλλον και ανασφάλεια που πηγάζουν είτε από το αν θα καταφέρουν οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν στις νέες εργασιακές συνθήκες είτε από το φόβο για την απώλεια της εργασίας.

Πλέον, στη νέα δομή του Ταμείου, περισσότεροι υπάλληλοι ίσως να κληθούν να απασχοληθούν στο ίδιο αντικείμενο και πιθανόν η μετακίνηση τους σε άλλους φορείς να κριθεί επιβεβλημένη γεγονός που θα σημαίνει αλλαγή συνθηκών εργασίας, πιθανές μειώσεις μισθών και επανεκπαίδευση σε νέα αντικείμενα.

Συναισθήματα ψυχολογικής απόσυρσης από την εργασία και μια σειρά από συναισθηματικές αντιδράσεις όπως κυνισμός, έλλειψη ηθικού και κινήτρου γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στα επίπεδα παραγωγικότητας όπως επίσης και φόβο και αίσθηση προδοσίας για τα κίνητρα των οργανισμών για την αλλαγή. Τέτοιες απόψεις ήδη επικρατούν σε μεγάλο μέρος των υπαλλήλων του Ταμείου όπως φαίνεται και από την πρόσφατη ανακοίνωση του συλλόγου (2021): *“Δεν θα αφήσουμε να απαξιωθούν οι υπάλληλοι και αυτός ο οργανισμός. Δεν είναι προβληματικός! Δεν είναι ελλειμματικός! Αντιθέτως, είναι υγιής και κερδοφόρος με τέτοια αποθεματικά που όλα αυτά τα χρόνια αποδίδει στον Κρατικό Προϋπολογισμό! Αρκεί να τον αναβαθμίσεις επί της ουσίας και όχι να τον κομματιάσεις για να τον ξεπουλήσεις!! Όταν απαξιώνεις έναν οργανισμό, είναι μόνο για να τον ξεπουλήσεις!! Κι ο Σύλλογος θα βρεθεί απέναντι στην απαξίωση και το ξεπούλημα του Οργανισμού!!!”*. Αυτά τα συναισθήματα έχουν ως αποτέλεσμα τα άτομα να μην εμπλέκονται στις αλλαγές που ελπίζουν να πετύχουν οι οργανισμοί (Sahdev et al., 1999).

Στην περίπτωση του Ταμείου βέβαια υπάρχουν οι διαβεβαιώσεις ότι το προσωπικό δε θα υποστεί τέτοιου είδους συνέπειες: σύμφωνα με το νόμο 3965/2011 *“Το μόνιμο και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου προσωπικό του Ταμείου, ... μετά την απόσχιση και εισφορά του κλάδου εμπορικών δραστηριοτήτων ... παραμένουν ή εντάσσονται αυτοδίκαια στο δεσμευμένο τομέα του Ταμείου, διαφορετικά μετατάσσονται και μεταφέρονται αυτοδίκαια με την ίδια σχέση εργασίας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών ...”* (Νόμος 3965, 2011).

Ωστόσο οι διαβεβαιώσεις αυτές δε φαίνεται να πείθουν τους εργαζόμενους αφού ζητούν προτού *“η σχετική μελέτη κατατεθεί στα αρμόδια όργανα προκειμένου να πάρει έγκριση και να προχωρήσει η υλοποίηση της απόσχισης, να γνωστοποιηθεί στον Σύλλογο ώστε να διατυπωθούν απόψεις ή πιθανές ενστάσεις”* (Σύλλογος υπαλλήλων ΤΠΔ, 2021).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Αξιολόγηση ετοιμότητας για αλλαγή

Για να μπορέσουμε λοιπόν να κατανοήσουμε και να καθορίσουμε καλύτερα το ρόλο που χρειάζεται να παίξει η Διοίκηση Προσωπικού στο Ταμείο και ειδικότερα στην οργανωσιακή αλλαγή που εφαρμόζεται, θεωρήσαμε σκόπιμο να διεξάγουμε μια εμπειρική έρευνα για αξιολογήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Για τον καθορισμό του βαθμού ύπαρξης αυτών των παραγόντων και της συμβολής τους, πέρα από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, βασιστήκαμε στην έρευνα των Holt (2007), Armenakis (2007) και Armenakis και Harris (2002) που αναφέρθηκε παραπάνω.

#### *Ερευνητική προσέγγιση*

Η ερευνητική προσέγγιση που υιοθετήθηκε για την μελέτη περίπτωσης της οργανωσιακής αλλαγής που επιχειρείται στο ΤΠΔ, ήταν η χρήση ποιοτικής μεθόδου έρευνας με ατομικές συνεντεύξεις διάρκειας περίπου 20 λεπτών με υπαλλήλους του καταστήματος Θεσσαλονίκης.

Η επιλογή αυτής της μεθόδου αποφασίστηκε για διάφορους λόγους. Με τις συνεντεύξεις στόχος μας ήταν αφενός η ανίχνευση των υποκειμενικών στάσεων και πεποιθήσεων των εργαζομένων σχετικά με την ετοιμότητα τους ως προς την εφαρμογή της συγκεκριμένης αλλαγής, αφετέρου δε η αποκάλυψη και η κατανόηση των βαθύτερων αιτίων των αντιλήψεων γύρω από αυτή. Η ανάδειξη των στάσεων και των αιτίων αυτών αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σφαιρική και αντικειμενική εικόνα που επιδιώκουμε να αποκτήσουμε συνολικά για την εξεταζόμενη αλλαγή ώστε να είμαστε σε θέση σε συνδυασμό με την μελέτη της θεωρίας και των περιπτώσεων που αναλύθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, να καταλήξουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα και επωφελείς προτάσεις τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζομένους σε αυτόν σε σχέση πάντα με το ρόλο που καλείται να παίξει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ένας δεύτερος λόγος για την επιλογή των συνεντεύξεων ήταν ο αποκλεισμός της μεθόδου του ερωτηματολογίου. Σε σχετική αίτηση μας προς το τμήμα HR και τη Διοίκηση για το διαμοιρασμό του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου στο σύνολο των

υπαλλήλων του Ταμείου μέσω των υπηρεσιακών email - για λόγους γεωγραφικής διασποράς αλλά και υγειονομικούς - η απάντηση ήταν αρνητική καθώς θεωρήθηκε ότι η παρούσα έρευνα δεν έχει υπηρεσιακό χαρακτήρα και δεν εντάσσεται στην πολιτική χρήσης αυτής της μεθόδου επικοινωνίας. Από τη στιγμή λοιπόν που δεν μπορούσαμε να εξασφαλίσουμε ένα μεγάλο δείγμα για την εφαρμογή της ποσοτικής μεθόδου έρευνας στραφήκαμε στην καλύτερη δυνατή ανάλυση του δείγματος στο οποίο είχαμε πρόσβαση.

Ένας άλλος λόγος που επιλέχθηκε η μέθοδος των συνεντεύξεων ήταν ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αφενός σχεδιάστηκε για ποσοτική μέτρηση αφετέρου υπήρχαν αναφορές από τον ίδιο το δημιουργό του για ασάφεια των ερωτήσεων που εξέλαβαν οι ερωτώμενοι κατά την πιλοτική εφαρμογή του (A. A. Armenakis et al., 2007; Holt et al., 2007). Τόσο κατά την διαδικασία δημιουργίας του ερωτηματολογίου από τους ερευνητές όσο και στην περίπτωση μας, οι συμμετέχοντες είχαν δυσκολία στο να διαχωρίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα και ανέφεραν μεγάλη ομοιότητα στις ερωτήσεις. Χρειάστηκε λοιπόν αρκετές φορές να παρέμβουμε διευκρινιστικά κάτι το οποίο δε θα ήταν δυνατό στην περίπτωση του ερωτηματολογίου. Οι δύο αυτοί τελευταίοι λόγοι αποτελούν και περιορισμούς της έρευνας.

#### *Οι συμμετέχοντες*

Οι 12 συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις είναι όλοι μόνιμοι υπάλληλοι του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων του καταστήματος Θεσσαλονίκης. Ο σχεδιασμός του δείγματος έγινε με γνώμονα την μεγαλύτερη δυνατή αντιπροσωπευτικότητα των υπαλλήλων του καταστήματος από άποψη φύλου, προϋπηρεσίας και θέσης στον οργανισμό. Από τους συνεντευξιζόμενους, 7 ήταν άνδρες και 5 γυναίκες ηλικίας 40 έως 60 ετών. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν εργασιακή προϋπηρεσία από 11 έως 30 χρόνια και οι περισσότεροι από αυτούς εργάστηκαν αποκλειστικά στο Ταμείο. Οι μισοί από αυτούς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ενώ 2 δήλωσαν κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου. Όσον αφορά τέλος τη θέση τους στον οργανισμό, 8 είναι υπάλληλοι, 3 προϊστάμενοι τμημάτων ενώ στις συνεντεύξεις συμμετείχε και ο διευθυντής του καταστήματος που είναι και προϊστάμενος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

### *Όργανο μέτρησης*

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των απαντήσεων ήταν το OCRBS (Organizational Change Recipients' Beliefs Scale), ένα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης που σχετίζεται με τις φάσεις ετοιμότητας, υιοθέτησης και θεσμοθέτησης μιας παρέμβασης αλλαγής. Είναι μια ψυχομετρική κλίμακα αποτελούμενη από 24 ερωτήσεις που αξιολογούν πέντε κρίσιμες πεποιθήσεις που ισχύουν για την ανάπτυξη του οργανισμού και τις προσπάθειες αλλαγής.

Οι πεποιθήσεις αυτές, όπως αναλύθηκε σε άλλο σημείο της εργασίας, είναι η πεποίθηση ότι υφίσταται μια γενικότερη ανάγκη για αλλαγή, η αίσθηση για την καταλληλότητα της αλλαγής, αντίληψη των εργαζομένων για την ικανότητα τους στην εφαρμογή της συγκεκριμένης αλλαγής, η πεποίθηση υποστήριξης της αλλαγής από τους συνεργάτες και τη διοίκηση και η αξιολόγηση του ατόμου για τα προσωπικά οφέλη ή το κόστος της αλλαγής.

Η επιλογή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου έγινε διότι με τη χρήση αυτής της κλίμακας μέτρησης στους αποδέκτες της οργανωτικής αλλαγής, ένας παράγοντας αλλαγής (το τμήμα HR) μπορεί να καθορίσει τον βαθμό στον οποίο υπάρχει "ιδιοκτησία" για μια οργανωτική αλλαγή (A. A. Armenakis et al., 2007). Επιπλέον, εάν οι αξιολογούμενες διαστάσεις θεωρούνται δυσμενείς, οι παράγοντες αλλαγής έχουν πολύτιμες πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την έναρξη μιας εις βάθος ανάλυσης για να προσδιοριστεί εάν το περιεχόμενο και η διαδικασία οργανωτικής αλλαγής πρέπει να τροποποιηθούν, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της δικής μας έρευνας.

Η μετάφραση του ερωτηματολογίου και η νοηματική προσαρμογή του στην ελληνική γλώσσα πραγματοποιήθηκε με ελάχιστες παρεμβάσεις, καθώς κύριο μέλημα μας ήταν να αποφευχθεί η αλλοίωση της εγκυρότητας του σε σχέση με τους μετρούμενους παράγοντες.

### **Αποτελέσματα**

#### **Αναγκαιότητα αλλαγής**

Η πρώτη ερώτηση της κλίμακας αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς την αναγκαιότητα μιας γενικότερης αλλαγής που να αφορά είτε τη λειτουργία είτε ακόμη

και την κουλτούρα του Ταμείου. Οι απαντήσεις που προέκυψαν δείχνουν ότι στην συντριπτική τους πλειοψηφία οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την ανάγκη για εκσυγχρονισμό των υποδομών, την απλοποίηση των διαδικασιών και την βελτίωση της εξωστρέφειας και της ανταγωνιστικότητας του Ταμείου μέσα στην χρηματοοικονομική αγορά. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα κινούνται και οι απαντήσεις στην επόμενη ερώτηση της πρώτης υπόθεσης που εξειδικεύει την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας του Ταμείου. Οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο τρόπος λειτουργίας και οι διαδικασίες του Ταμείου πρέπει να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις του τραπεζικού συστήματος.

Παρά όλα αυτά, στην τρίτη ερώτηση που αφορά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών υπήρχαν αρκετές απαντήσεις που φανερώνουν ότι οι υπάλληλοι πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα τους στις παρούσες συνθήκες και ότι μια ενδεχόμενη αλλαγή των λειτουργιών δε θα είχε κάποια επιπλέον συνεισφορά σε αυτήν. Αυτό που ίσως χρειάζεται βελτίωση είναι η αποδοτικότητα: *”Δεν υπήρχε ανάγκη να βελτιωθεί τόσο η αποτελεσματικότητα. Ήμασταν ήδη αποτελεσματικοί. Μέσω της αναβάθμισης των υπηρεσιών ωστόσο αυξάνουμε την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων στον πολίτη υπηρεσιών”*. Οι απαντήσεις στην επόμενη ερώτηση, σχετικά με την αναγκαιότητα της βελτίωσης των λειτουργιών του Ταμείου, στην συντριπτική τους πλειοψηφία δείχνουν τη θετική στάση των υπαλλήλων στην αλλαγή και τον εκσυγχρονισμό του Ταμείου αναφέροντας σαν παράδειγμα το νέο οργανόγραμμα: *“Ναι χρειαζόταν. Με το νέο οργανόγραμμα και την περιγραφή θέσεων βελτιώθηκε η διοικητική λειτουργία και έγινε πιο ευέλικτη”*.

### **Καταλληλότητα αλλαγής**

Η πεποίθηση που αφορά στην καταλληλότητα της εφαρμοζόμενης αλλαγής στο Ταμείο εξετάζεται μέσα από τις επόμενες πέντε (5 έως και 9) ερωτήσεις της συνέντευξης. Η πρώτη ερώτηση ερευνά την επίδραση, ευνοϊκή ή μη, της αλλαγής της δομής του Ταμείου στη λειτουργία του. Η πλειοψηφία των απαντήσεων συγκλίνει στην αντίληψη ότι η νέα δομή δεν θα έχει ευνοϊκή επίδραση στη λειτουργία του Ταμείου ωστόσο διαφαίνεται και μια αίσθηση αποδοχής της καταλληλότητας υπό προϋποθέσεις. Συγκεκριμένα μια απάντηση αναφέρει... *”Θα είναι ευνοϊκή υπό όρους και θα εξαρτηθεί από τον τρόπο εφαρμογής της αλλαγής”*.

Συγκρατημένα θετικοί στην πλειοψηφία τους είναι οι υπάλληλοι στις απαντήσεις που έδωσαν στην δεύτερη ερώτηση σχετικά με την βελτίωση της απόδοσης του Ταμείου που θα προέλθει από των διαχωρισμό των λειτουργιών. Σύμφωνα με τις απαντήσεις η βελτίωση μπορεί να γίνει πιο ορατή σε συγκεκριμένα τμήματα και όχι απαραίτητα στο συνολική απόδοση. Η τρίτη ερώτηση αφορά σαφέστερα στην καταλληλότητα της συγκεκριμένης αλλαγής στο Ταμείο και οι απαντήσεις των εργαζομένων δείχνουν την πεποίθηση των περισσότερων εξ αυτών πως η συγκεκριμένη αλλαγή αφενός δεν είναι η αρμόζουσα για τον οργανισμό και αφετέρου δεν προήλθε από ανάγκη του ίδιου του οργανισμού αλλά επιβλήθηκε από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο διαφαίνονται και σημάδια συμφωνίας με την καταλληλότητα της αλλαγής υπό όρους: *“Σε ένα τόσο ιστορικό δημόσιο οργανισμό μια τέτοια αλλαγή φέρνει αναταράξεις ανάμεσα στο προσωπικό. Βέβαια αυτό δεν είναι απαραίτητα κάτι αρνητικό αφού με τη σωστή διαχείριση μπορεί να αποβεί θετικό. Έτσι κι αλλιώς οι λειτουργίες που διαχωρίζονται μπήκαν εκ των υστέρων στην εξέλιξη της πορείας του Ταμείου. Επίσης αυτή η αλλαγή μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για να ακολουθήσει το ταμείο μοντέλα που ακολουθούνται στην Ευρώπη από αντίστοιχους οργανισμούς”*.

Σε ύψος αβεβαιότητας κυμαίνονται και οι απαντήσεις στην επόμενη ερώτηση (νο8) σχετικά με την αίσθηση για την ορθότητα και καταλληλότητα της αλλαγής. Οι υπάλληλοι βλέπουν μια ευκαιρία για οργανωσιακό εκσυγχρονισμό όχι όμως για βασικές δομικές αλλαγές. Οι απαντήσεις στην τελευταία ερώτηση σχετικά με την ιδανικότητα της συγκεκριμένης αλλαγής δείχνουν τις επιφυλάξεις των εργαζομένων για την πιθανή αλλοίωση της ταυτότητας του Ταμείου και τις όποιες επιπτώσεις θα έχει η συγκεκριμένη αλλαγή στην πορεία του: *“Όπως είπα και πριν είναι ακόμη νωρίς για να το πω αυτό. Το ταμείο είναι ένας κερδοφόρος οργανισμός και δε γνωρίζω τις επιπτώσεις που θα έχει αυτή η αλλαγή στην πορεία του”*.

### **Ικανότητα για εφαρμογή της αλλαγής**

Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων ερευνά την ικανότητα των εργαζομένων στην εφαρμογή της αλλαγής. Οι συνεντευξιαζόμενοι, σύμφωνα με τις απαντήσεις της πρώτης ερώτησης (νο10) θεωρούν ότι είναι ικανοί να εφαρμόσουν την αλλαγή στο αντικείμενο εργασίας τους πάντα με την κατάλληλη εκπαίδευση και πληροφόρηση. Παρεμφερείς είναι και οι απαντήσεις που δίνονται και στην επόμενη ερώτηση της υπόθεσης (νο11) που ερευνά κατά πόσο οι υπάλληλοι μπορούν και έχουν την διάθεση να εφαρμόσουν



την αλλαγή στην καθημερινή τους εργασία. Όλοι απάντησαν θετικά και αρκετοί ζήτησαν υποστήριξη και κατευθύνσεις από την πλευρά της διοίκησης: *“Ναι μπορώ δε θα έχω πρόβλημα με την κατάλληλη υποστήριξη από πλευράς διοίκησης”*. Από την επόμενη ερώτηση (νο12) προκύπτουν πάλι θετικά αποτελέσματα διότι όλοι οι ερωτηθέντες δηλώνουν πως έχουν την ικανότητα και τα προσόντα να προσαρμόσουν την καθημερινή τους εργασία στις νέες συνθήκες. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι σε δύο απαντήσεις η αυτοπεποίθηση αυτή πηγάζει και από προηγούμενες εμπειρίες αλλαγής: *“Ναι νομίζω δε θα έχω κανένα πρόβλημα. Άλλωστε έχω ανταποκριθεί με επιτυχία και στο παρελθόν σε λειτουργικές αλλαγές”*. Η εμπειρία λοιπόν και τα χρόνια υπηρεσίας σε έναν οργανισμό φαίνεται να επηρεάζουν την ετοιμότητα για αλλαγή.

Στην ερώτηση (νο13) που αφορά την πεποίθηση για συνολική ικανότητα-ετοιμότητα αλλαγής οι απαντήσεις ήταν θετικές τονίζοντας ωστόσο τη σημασία τόσο του προσωπικού όσο και του συμφέροντος του οργανισμού στη διάθεση για εφαρμογή της αλλαγής: *“...δεν έχουμε πειστεί ότι είναι προς το συμφέρον μας και πιθανόν να υπάρξει αντίσταση”*. Στην τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας (νο14) που εξετάζει την πεποίθηση για επιτυχημένη ή όχι εφαρμογή της αλλαγής σχεδόν το σύνολο των εργαζομένων απάντησε ότι είναι σε θέση να εφαρμόσει επιτυχημένα την αλλαγή στο βαθμό που αυτό εξαρτάται από την ικανότητα τους: *“Θεωρώ η πλειοψηφία των υπαλλήλων έχει την κατάρτιση που απαιτείται έτσι ώστε και με τη βοήθεια της εκπαίδευσης να μπορέσει να ανταπεξέλθει”*

### **Υποστήριξη της αλλαγής**

Οι ερωτήσεις 15 έως 20 αξιολογούν την αντίληψη ότι η υποστήριξη στην αλλαγή από τους ανώτερους και τους συναδέλφους επηρεάζει την ετοιμότητα για αλλαγή. Στην πρώτη ερώτηση (νο15) αυτής της ενότητας που εξετάζει την υποστήριξη από τους συναδέλφους, οι απαντήσεις των εργαζομένων ήταν μοιρασμένες. Κάποιοι απάντησαν θετικά ενώ κάποιοι άλλοι υποστήριξαν πως η αλλαγή είτε δεν έχει γίνει καθόλου αποδεκτή ή στις περιπτώσεις που υπάρχει θετικότητα οι συνάδελφοι δεν την υποστηρίζουν ενεργά. Οι λόγοι που αναφέρονται για αυτές τις πεποιθήσεις είναι η έλλειψη πληροφόρησης, η μη καταλληλότητα της αλλαγής, η μεγάλη ηλικία ορισμένων που τους κάνει λιγότερο ανοιχτούς σε μεταβολές και ο μη ξεκάθαρος τρόπος για την εφαρμογή της που δημιουργεί επιφυλάξεις: *“Δεν έχω ξεκάθαρη εικόνα ακόμα αλλά δε*

*νομίζω ότι το έχουν κάνει (αγκαλιάσει την αλλαγή)”, “Έχουν αποδεχτεί την αλλαγή. Δεν την έχουν αγκαλιάσει γιατί δεν έχουν ολοκληρωμένη εικόνα για τις διαδικασίες της αλλαγής”.*

Και η ερώτηση που εξετάζει την στάση της διοίκησης απέναντι στην αλλαγή (νο16) συγκέντρωσε και θετικές και αρνητικές απαντήσεις. Κάποια από τα αίτια για την έλλειψη υποστήριξης θεωρείται ότι είναι οι έλλειψη εκτελεστικών ικανοτήτων και η έλλειψη βούλησης για έμπρακτη στήριξη. Αυτό που πρέπει να αναφερθεί είναι η άγνοια των εργαζομένων για τη στάση της διοίκησης που υποδηλώνει είτε ελλιπή πληροφόρηση (“...*δε γνωρίζω, υποψιάζομαι πως όχι...*”) είτε συγκεχυμένο όραμα αλλαγής (“...*υπάρχει ακόμη αβεβαιότητα αν θα εφαρμοστεί τελικά...*”), παράγοντες που αναφέρθηκαν και προηγουμένως. Στην επόμενη ερώτηση (νο17) που ερευνά την αντίληψη για την άποψη της διοίκησης για την αλλαγή η πλειοψηφία θεωρεί ότι η διοίκηση συμφωνεί με την αλλαγή και πάλι η εικόνα για τη στάση της δεν είναι ξεκάθαρη :”... *δεν γνωρίζουμε ακόμη την άποψή τους...*”). Η αντίληψη επίσης για την αφοσίωση των συναδέλφων στην επιτυχία της αλλαγής (νο18) δεν πολύ ξεκάθαρη. Κάποιοι θεωρούν ότι υπάρχει αφοσίωση αλλά και ταυτόχρονα υποχρέωση για την επιτυχία της αλλαγής (“...*Αν μας επιβληθεί δε νομίζω ότι έχουμε και πολλά περιθώρια επιλογής...Θα την εφαρμόσουμε*”), ενώ λίγοι σημειώνουν άγνοια ως προς τις προθέσεις των συναδέλφων. Οι εργαζόμενοι επίσης ανέφεραν αβεβαιότητα και άγνοια ως προς τη στάση των άμεσων προϊσταμένων τους (νο19, νο20) ωστόσο ακόμη και αυτοί που θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους συμφωνεί με την αλλαγή δήλωσαν ότι δεν τους ενθαρρύνει έμπρακτα να την ακολουθήσουν.

### **Προσωπικά οφέλη ή το κόστος από την αλλαγή**

Η τελευταία ομάδα ερωτήσεων (21-24) εξετάζει την αντίληψη που έχει ο κάθε υπάλληλος σχετικά με τα οφέλη ή μη σε προσωπικό επίπεδο που ενδεχομένως να αποκομίσει από την αλλαγή και κατά πόσο αυτά θα επηρεάσουν την ετοιμότητα του. Στην πρώτη ερώτηση, η οποία εξετάζει ειδικά την πεποίθηση του προσωπικού οφέλους, οι απαντήσεις που λάβαμε είναι σχεδόν ισότιμα μοιρασμένες στα τρία ενδεχόμενα: α) θα με ωφελήσει “...*γιατί θα εξελιχθώ και θα μπορέσω να βοηθήσω περισσότερο τον οργανισμό*”, β) δε θα με ωφελήσει “...*γιατί θα επωμιστώ επιπλέον φόρτο εργασίας και ευθύνες*”, γ) δε γνωρίζω “*Δε μπορώ να πω κάτι τέτοιο γιατί δε γνωρίζω λεπτομέρειες ακόμη για τη μορφή που θα έχει ο οργανισμός μετά την αλλαγή*”.

Όσον αφορά την αίσθηση αυτοεκπλήρωσης (22), επίσης οι εργαζόμενοι είναι διχασμένοι για το αν θα τη βιώσουν μέσα από την αλλαγή και από την πιθανή αναβάθμιση του ρόλου τους στον οργανισμό. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία (23) τους πιστεύουν ότι δε θα δουν κάποιο υλικό όφελος μετά την αλλαγή όπως η αύξηση των αποδοχών τους. Στην τελευταία ερώτηση της ενότητας και του ερωτηματολογίου που αξιολογεί το αίσθημα ολοκλήρωσης μέσα ειδικά από την αλλαγή στο αντικείμενο εργασίας (24), οι απαντήσεις ήταν γενικότερα αρνητικές, αφού είτε απλώς η εργασία ίσως γίνει ευκολότερη είτε θα παραμείνει ίδια, με κανένα ουσιαστικό αντίκτυπο στο ψυχολογικό παράγοντα του αισθήματος ολοκλήρωσης. Ωστόσο η αίσθηση είναι πως ένα τέτοιο αποτέλεσμα θα ήταν επιθυμητό: “... *Ευελπιστώ ότι θα συμβεί κάτι τέτοιο*” .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Συμπεράσματα - Προτάσεις

Έχοντας λοιπόν αναλύσει από την αρχή της παρούσας εργασίας την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, τους παράγοντες που την επηρεάζουν όπως το πλαίσιο, το περιεχόμενο, τη διαδικασία της αλλά και το ρόλο που μπορεί να παίξει η ηγεσία σε αυτή, και αφού αναφέραμε τα βασικότερα μοντέλα για την επιτυχημένη εφαρμογή της, προχωρήσαμε στη συνέχεια ειδικότερα στην παρουσίαση της σημαντικότερης κατ' εμάς διάστασης της, της ετοιμότητας στην αλλαγή.

Ως γνωστικός πρόδρομος των συμπεριφορών είτε αντίστασης είτε υποστήριξης σε μια προσπάθεια αλλαγής, η ετοιμότητα και η σωστή προετοιμασία της σε σχέση με όλους τους εμπλεκόμενους παίζει το βασικότερο και καθοριστικότερο ρόλο για την έκβαση της. Η οικοδόμηση λοιπόν της ετοιμότητας αυτής που αποτελεί βασικό μέλημα της διοίκησης κατ' αρχήν και κατ' επέκταση του τμήματος HR κάθε οργανισμού που επιθυμεί να εισάγει μια οργανωσιακή αλλαγή, προϋποθέτει την αξιολόγηση των παραγόντων που την επηρεάζουν έτσι ώστε να ακολουθούνται οι κατάλληλες πρακτικές για την ενίσχυση ή το μετριασμό τους στο βαθμό που είναι αναγκαίο. Βασιζόμενοι σε αυτή την ιδέα, θεωρήσαμε σκόπιμο για τον αντικειμενικότερο καθορισμό του ρόλου του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ταμείου σε σχέση με τη συγκεκριμένη αλλαγή αλλά και γενικότερα, να προβούμε σε αξιολόγηση της ετοιμότητας των εργαζομένων ώστε να εντοπιστούν οι τομείς που πιθανόν να χρειάζονται ενισχυτική αντιμετώπιση για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

#### *Συμπεράσματα αξιολόγησης ετοιμότητας εργαζομένων*

Μετά λοιπόν από την αξιολόγηση αυτή που αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο καταλήξαμε στα παρακάτω συμπεράσματα που θα μας βοηθήσουν στον καθορισμό του ρόλου του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ταμείου στην συγκεκριμένη οργανωσιακή παρέμβαση.

Όσον αφορά την πεποίθηση της ανάγκης για αλλαγή, προκύπτει ότι οι υπάλληλοι είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν οι ίδιοι και να βοηθήσουν στις αλλαγές που θα προκύψουν στο μέλλον γιατί αντιλαμβάνονται την ανάγκη για εκσυγχρονισμό του Ταμείου αλλά παρόλα αυτά νιώθουν έντονη ανασφάλεια για τις επικείμενες αλλαγές, η οποία

ενδεχομένως πηγάζει από την έλλειψη ενημέρωσης για τις διαδικασίες που θα ακολουθήσουν, τις αλλαγές που θα προκύψουν και την προσωπική τους συμμετοχή σ' αυτές. Η ανοιχτή στάση απέναντι σε χρήσιμες παρεμβάσεις στον οργανισμό αποτελεί τη βάση στην οποία η Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να χτίσει τα επόμενα στάδια της αλλαγής που θα οδηγήσουν στην εδραίωση της. Οι πρώτες αυτές ενδείξεις λοιπόν φαίνεται να αποκλείουν μια άτεγκτη και γενικευμένη αντίσταση από πλευράς των εργαζομένων. Συνεπώς, η συνειδητοποίηση και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι συμπίπτουν με τη θετική διάθεση τους και την ετοιμότητα απέναντι σε αλλαγές.

Από το σύνολο των απαντήσεων που εξετάζουν την αντίληψη για την καταλληλότητα της συγκεκριμένης αλλαγής, διαφαίνεται μια αβεβαιότητα σχετικά με το κατά πόσο η επιλογή (επιβολή) της συγκεκριμένης οργανωσιακής παρέμβασης είναι η ενδεδειγμένη λύση στην κάλυψη της ανάγκης για εκσυγχρονισμό που εδραιώθηκε από την προηγούμενη ενότητα ερωτήσεων. Ένας λόγος για αυτή την εκτίμηση είναι ότι το Ταμείο κατέχει ήδη μοναδική θέση στην αγορά με διακριτό χαρακτήρα που του έχει εξασφαλίσει ένα πιστό πελατολόγιο και η συγκεκριμένη αλλαγή θα έθετε σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα του. Από την άλλη πλευρά τέτοιου μεγέθους αλλαγές δεν έχουν επιχειρηθεί ποτέ άλλοτε στην μακρόχρονη ιστορία του οργανισμού και είναι λογικό να προκαλούν κάποιο σκεπτικισμό ως προς τα αποτελέσματα που θα επιφέρουν. Αυτή η πεπτοίηση λοιπόν οδηγεί σε μια ασάφεια, αν όχι εν μέρει επιβεβαίωση σχετικά με την αρνητική κατάσταση ετοιμότητας των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.

Οι απαντήσεις στην τρίτη ομάδα ερωτήσεων μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ετοιμότητα των εργαζομένων, που εξαρτάται από την αυτοπεποίθηση και την πίστη στις ικανότητες τους, ατομικά και συλλογικά, είναι υψηλή στην περίπτωση μας. Η διαχρονική επιτυχία και σταθερότητα του Ταμείου στο ρόλο που του έχει ανατεθεί από το Σύνταγμα και το κράτος δίνει το δικαίωμα στους υπαλλήλους να έχουν πίστη στις ικανότητες τους. Το υψηλό αυτό επίπεδο επιβεβαίωσε και ο τότε πρόεδρος του Ταμείου στην ομιλία του για την επέτειο των 100 χρόνων ζωής του Ταμείου, όπου τόνισε τον κεντρικό ρόλο που παίζει το προσωπικό στην πορεία του οργανισμού. Ωστόσο, οι υπάλληλοι στις απαντήσεις τους επιζητούν και την κατάλληλη υποστήριξη και εκπαίδευση υποδεικνύοντας έμμεσα και το ρόλο που πρέπει να παίζει το τμήμα HR στην αλλαγή αυτή. Σε ό,τι αφορά λοιπόν το σκέλος των ικανοτήτων και της πίστης σε αυτές, η λειτουργία του HR έχει ένα εύκολο έργο να επιτελέσει και θα μπορέσει να

εστιάζει στους υπόλοιπους παράγοντες ετοιμότητας που χρειάζονται βελτίωση όπως για παράδειγμα να πείσει το προσωπικό για την καταλληλότητα της αλλαγής.

Η ασάφεια που δηλώνεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη στάση και την υποστήριξη της αλλαγής από τη διοίκηση και τους συναδέλφους, κατά τη γνώμη τους οφείλεται στον προβληματικό ή ελλιπή τρόπο μετάδοσης του μηνύματος της αλλαγής. Θα μπορούσαμε να προσθέσουμε στο σημείο αυτό πως είναι πιθανή και η απουσία μιας κεντρικής στρατηγικής διαχείρισης της αλλαγής που να αφορά το έμφυχο δυναμικό. Στο συμπέρασμα αυτό της έλλειψης ετοιμότητας των ανώτερων στελεχών οδηγούμαστε αφενός από κάποιες αναφορές στις συνεντεύξεις περί έλλειψης σαφούς πληροφόρησης από την πολιτεία και αφετέρου λόγω της πληθώρας αντικρουόμενων προθέσεων προηγούμενων κυβερνήσεων να αλλάξουν το ρόλο του Ταμείου, που ωστόσο ποτέ δεν έγιναν πράξη. Τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας, λοιπόν, που είναι υπεύθυνα για την ενημέρωση των εργαζομένων φαίνεται να υπολειτουργούν καλλιεργώντας μια αβεβαιότητα ως προς την επιτυχή εφαρμογή της, ενδυναμώνοντας τα “ανεπίσημα κανάλια”, γεγονός που σαφώς επηρεάζει την ετοιμότητα των υπαλλήλων για αλλαγή.

Τα αποτελέσματα της τελευταίας ενότητας ερωτήσεων όπως είδαμε αφήνουν να εννοηθεί πως γενικότερα οι εργαζόμενοι, αν και το επιθυμούν, δεν αναμένουν πολλά υλικά ή ψυχολογικά οφέλη από την συγκεκριμένη αλλαγή. Καταδεικνύεται κατά αυτό τον τρόπο η σαφής έλλειψη κινήτρων από μέρος των εργαζομένων ώστε να αναλάβουν το ρίσκο της μετάβασης προς μια άγνωστη νέα κατάσταση. Η δημιουργία και η ανάδειξη πιθανών υλικών ή ψυχολογικών απολαβών (αύξηση μισθού, νέες ευκαιρίες καριέρας) φαίνεται πως θα πρέπει να απασχολήσει σοβαρά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και τη διοίκηση του οργανισμού. Η ετοιμότητα για αλλαγή είναι σχεδόν αδύνατο να επιτευχθεί αν οι εργαζόμενοι δεν πεισθούν για τα προσωπικά οφέλη που θα προέλθουν από αυτή.

#### *Συμπεράσματα από τις μελέτες περίπτωσης*

Ο στόχος της εξέτασης περιπτώσεων δημόσιων οργανισμών στους οποίους εφαρμόστηκαν οργανωσιακές αλλαγές ήταν τα ρίξουμε περισσότερο φως στη σχέση της Διοίκησης ανθρώπινου και την αποτυχία ή επιτυχία της εφαρμογής αυτών των αλλαγών. Ένας από τους σύγχρονους ρόλους που καλείται να αναλάβει το HR είναι

αυτός του καταλύτη στις οργανωσιακές παρεμβάσεις που επιχειρούνται στους οργανισμούς και ειδικότερα στους δημόσιους με τις ιδιομορφίες που τους χαρακτηρίζουν. Στη συνέχεια λοιπόν παρουσιάζονται συγκεντρωτικά και συνοπτικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από την πρακτική εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών.

Ο σαφής προσδιορισμός των οργανωσιακών στόχων και ένα ξεκάθαρο μήνυμα αλλαγής επιδρά θετικά στην ετοιμότητα των εργαζομένων και αυξάνει την εμπιστοσύνη προς τις ικανότητες της διοίκησης. Το συμπέρασμα αυτό αποτελεί και επιβεβαίωση της σχετικής βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκε σε προηγούμενη ενότητα αλλά επίσης συνδέεται άμεσα και με την αξιολόγηση της ετοιμότητας των υπαλλήλων του Ταμείου. Συγκεκριμένα η αποτυχία μετάδοσης του μηνύματος της αλλαγής όπως αναφέρθηκε στις συνεντεύξεις επέφερε και χαμηλή εμπιστοσύνη στην ικανότητα της διοίκησης, όπως ακριβώς συνέβη και στις μελέτες περίπτωσης που είδαμε. Συνεπώς ένα ξεκάθαρο όραμα και η συνεπής μεταφορά του στα εμπλεκόμενα μέρη αποτελεί πυλώνα της αλλαγής. Ωστόσο, όπως επίσης επισημαίνεται, οι στόχοι και το μήνυμα αλλαγής δεν είναι αρκετά. Η έλλειψη σχεδίου δράσης που να εναρμονίζεται και αποτυπώνει απόλυτα τους στόχους οδηγεί σε έλλειψη εμπιστοσύνης ενώ τα ίδια αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει και η ασυμφωνία μεταξύ μηνύματος και δράσης.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή μέσα και από την ανοδική ανατροφοδότηση δημιουργεί εμπιστοσύνη στη διοίκηση και επηρεάζει θετικά την αντίληψη των εργαζομένων για την υποστήριξη που αυτή παρέχει. Η ανατροφοδότηση αυτή όμως πρέπει να λαμβάνει χώρα σε συνθήκες σεβασμού από τα ανώτερα κλιμάκια διαφορετικά θα υπάρξει απροθυμία υποβολής προτάσεων από το προσωπικό αφού θα θεωρηθεί ότι αυτές δε θα τύχουν της ανάλογης προσοχής. Παράλληλα, η λήψη ενεργού ρόλου στην εφαρμογή της αλλαγής οδηγεί στην αύξηση της αυτοεκτίμησης των εργαζομένων και σε ένα μεγαλύτερο αίσθημα ευθύνης και προσφοράς προς τον οργανισμό.

Ένα ακόμη συμπέρασμα που προήλθε από τις μελέτες περίπτωσης είναι ότι υπό συνθήκες πολιτικής πίεσης, όπου η ανάγκη για αλλαγή είναι επιτακτική, δεν είναι επιθυμητή από τη διοίκηση η διαλογική επικοινωνία αφού θεωρείται ότι καθυστερεί την εφαρμογή της. Οι στρατηγικές κατευθύνσεις για αλλαγή σε μεγάλους και πολύπλοκους οργανισμούς, ειδικά ως απάντηση σε μια εξωτερική απειλή, φαίνονται καταλληλότερο να έχουν μονόπλευρη κατεύθυνση. Η πρόκληση λοιπόν για τη διοίκηση και το HR θα

είναι η διαχείριση των προσδοκιών του διαλόγου μεταξύ των μελών του οργανισμού όταν οι αποφάσεις πρέπει να θεσπίζονται γρήγορα και χωρίς διαβούλευση. Αντίθετα η διαλογική επικοινωνία σχετικά με τις καθημερινές επιχειρησιακές δραστηριότητες είναι επιθυμητή για το προσωπικό χαμηλότερου επιπέδου κατά την εφαρμογή των αλλαγών αφού είναι απαραίτητη για τη ρύθμιση λειτουργικών θεμάτων. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη ξεκάθαρης και αμφίδρομης επικοινωνίας είναι ένα σημαντικό εμπόδιο για την επιτυχία στην προετοιμασία των εργαζομένων για την αλλαγή που οδηγεί τους εργαζόμενους να σκέφτονται κυρίως το δικό τους συμφέρον και να αποφεύγουν περιττούς κινδύνους.

Αυτό που επίσης παρατηρήθηκε είναι ότι υπάρχει δυσκολία επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων μεγάλων και πολύπλοκων οργανισμών του δημόσιου τομέα, με υβριδικές οργανωτικές δομές, όπως ο εμπορικός και ο δεσμευμένος (δημόσιος) κλάδος. Στην περίπτωση του ταμείου η επικοινωνία της αλλαγής φαίνεται να είναι ήδη προβληματική ακόμη και πριν τη μετάβαση στη νέα του δομή όπου το ένα σκέλος θα έχει αναπόφευκτα περισσότερο την κουλτούρα του ιδιωτικού τομέα. Η ύπαρξη διαφορετικής υποκουλτούρας ανάμεσα σε τμήματα του οργανισμού αποτελεί περιοριστικό παράγοντα για αποτελεσματική επικοινωνία κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Αυτό που φάνηκε λοιπόν είναι αντί να προσπαθήσουμε να δημιουργήσουμε μια μόνο κουλτούρα με επίκεντρο τις σχέσεις μεταξύ ατόμων, προτιμότερο είναι η σωστή διαχείριση των καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών υποκουλτούρων για να διασφαλιστεί ότι όλοι κατανοούν πώς οι ρόλοι τους συμβάλλουν στο συνολικό στρατηγικό σχέδιο. Παραταύτα, διαφορετικοί τύποι επικοινωνίας μπορούν να συνυπάρχουν σε διαφορετικά επίπεδα εντός του οργανισμού ενώ μπορεί να αποτελέσουν αιτία για ρήξη και ανισότητα σε γεωγραφικά διασκορπισμένους οργανισμούς.

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να τονιστεί πάλι σχετικά με την επικοινωνία, είναι ότι λιγότερα ιεραρχικά οργανωτικά επίπεδα ευνοούν το διάλογο και την κουλτούρα συνεχών αλλαγών που είναι απαραίτητη για την επιβίωση του οργανισμού. Όταν η δομή παραμένει ισχυρά ιεραρχική, επηρεάζει την ικανότητα ενός οργανισμού να εισέλθει σε αληθινό διάλογο και ως εκ τούτου να επιτυγχάνει συνεχείς αλλαγές. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα που αναζητούν μια κουλτούρα συνεχών αλλαγών ενδέχεται να απαιτούν σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα προβληματικό όταν οι εργαζόμενοι απαιτούν συμβολή στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Με την προσδοκία της διαβούλευσης από τους



εργαζόμενους, η χρήση στρατηγικών καταναγκασμού, εκ μέρους της κυβέρνησης, για την εφαρμογή μελλοντικών οργανωτικών αλλαγών μπορεί να πέσει σε πολύ άγονο έδαφος, με αποτέλεσμα μια παρατεταμένη και επώδυνη διαδικασία αλλαγής. Εάν ο στόχος είναι να δημιουργηθούν οργανισμοί του δημόσιου τομέα που ευνοούν τη συνεχή αλλαγή, και εάν οι συνεχώς μεταβαλλόμενοι οργανισμοί συνδέονται με γνήσιο διάλογο, Η πρακτική λοιπόν μας υποδεικνύει ότι υπάρχει χώρος τόσο για διάλογο όσο και για στρατηγικές καταναγκασμού για την εφαρμογή της αλλαγής στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ωστόσο η πρόκληση είναι πώς να κινηθεί κανείς μεταξύ των δύο. Το θέμα για την κυβέρνηση είναι εάν οι πολιτικές ανάγκες είναι σε θέση να περιμένουν να συμβεί τέτοιος διάλογος όπως επίσης εάν τα αποτελέσματα ενός τέτοιου διαλόγου παρέχουν στην κυβέρνηση πολιτικά εύγευστες λύσεις.

Η διοίκηση συχνά επιθυμεί το HR να παίξει διαμεσολαβητικό και περισσότερο υποστηρικτικό ρόλο εφαρμόζοντας πρακτικές πειθούς τους εργαζόμενους που ενίοτε περιλαμβάνουν ακόμη και χειρισμό, στρατολόγηση και εξαναγκασμό (Kotter & Schlesinger, 2013). Μια διαδικασία συνεχούς διαπραγμάτευσης με τις ομάδες εντός του οργανισμού και συνεχή συνεισφορά στο όραμα της αλλαγής αυξάνει την αξιοπιστία του HR και μεγαλώνει την επιρροή του. Εντούτοις, προσπαθώντας να αυξήσει την αξία του μέσα στον οργανισμό οφείλει να επιδιώκει έναν πιο κεντρικό ρόλο με μεγαλύτερη συμμετοχή στο σχεδιασμό της αλλαγής και τη λήψη αποφάσεων. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος απαραίτητη είναι η μετατόπιση ευθύνης παραδοσιακών λειτουργιών HR στα διοικητικά στελέχη η οποία δεν λειτουργεί πάντα αφού έτσι χάνει τον αναγνωρισμένης αξίας ρόλο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μέσα από την τεχνογνωσία που διαθέτει. Για παράδειγμα η ανάγκη εκπαίδευσης για την ανάπτυξη νέων προσωπικών ικανοτήτων απαραίτητων για την αλλαγή και η διαχείριση ανταμοιβών κατά την αλλαγή είναι σημαντική για την αποφυγή διακρίσεων και έχουν καλύτερο αποτέλεσμα στην οικοδόμηση αξιοπιστίας του τμήματος HR στα μάτια της διοίκησης.

Φάνηκε τέλος να υπάρχει βελτίωση ευθυγράμμισης στόχων HR με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού όπως επίσης βελτίωση αποτελεσματικότητας σε σχέση με τη στρατηγική λειτουργία του HR λειτουργώντας περισσότερο κεντρικά και λιγότερο αποκεντρωμένα μετά από μια ιδιωτικοποίηση όπως πιθανότατα θα συμβεί και στη περίπτωση του Ταμείου. Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η αντίληψη της διοίκησης για την αποτελεσματικότητα του HR επηρεάζεται από τις πρωτοβουλίες και τη στροφή του σε ένα πιο ενεργητικό και προληπτικά στρατηγικό ρόλο στη διαχείριση αλλαγής σε

σχέση με τη διαδικασία και το περιεχόμενο της. Είναι επίσης φυσικό να υπάρχουν διαφορές στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του HR κατά την αλλαγή από τα διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό συμβαίνει επειδή η άποψη για την αποτελεσματικότητα του HR εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο θεωρείται ότι αυτό συνεισφέρει στους επιμέρους στόχους που καλύπτουν περισσότερο τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών (Διοίκηση, υπάλληλοι, πελάτες, πολιτεία).

### ***Προτεινόμενη διαχείριση αλλαγής από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού***

Καταλήγοντας λοιπόν θα θέλαμε να τονίσουμε εκείνους τους παράγοντες που θεωρούμε ότι οφείλει να προσέξει η Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του ταμείου και να προτείνουμε πρακτικές που βασίζονται στα μοντέλα αλλαγής που αναλύθηκαν σε προηγούμενη ενότητα εστιασμένα στη συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή αλλά και γενικότερα στο ρόλο του HR.

Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της συγκεκριμένης αλλαγής είναι η εξασφάλιση υποστήριξης και δέσμευσης από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, τόσο εντός του οργανισμού όπως είναι η διοίκηση και οι εργαζόμενοι όσο και εκτός όπως η πολιτική ηγεσία ακόμη και οι πελάτες. Ο ρόλος του HR εδώ συνίσταται στην οικοδόμηση της εσωτερικής υποστήριξης μέσα από την εφαρμογή βασικών του λειτουργιών όπως είναι η δημιουργία κινήτρων, προσαρμοσμένων στις προσωπικές ανάγκες του καθενός, και η έγκαιρη και ειλικρινής αμφίδρομη επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα καθώς και καθοδηγητικών ομάδων που θα επιβλέπουν την πορεία της αλλαγής. Η εξασφάλιση υποστήριξης θα προέλθει από τη δημιουργία κοινής ανάγκης για αλλαγή μεταξύ αυτών που ζουν την αλλαγή, συμπεριλαμβανομένων τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης ώστε να υπάρξει δράση ευρείας βάσης χωρίς εμπόδια με την κεφαλαιοποίηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής. Εδώ ακριβώς έγκειται και η μεγάλη ευκαιρία του HR να συμβάλλει αποφασιστικά στη διαχείριση της αλλαγής μέσα από την εξασφάλιση της ενεργής συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτή. Ο Walton (1985) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται καλύτερα όταν οι ευθύνες τους επεκτείνονται καθώς οι συνθήκες αλλάζουν και οι ομάδες, όχι τα άτομα, είναι συχνά οι οργανικές μονάδες που είναι υπεύθυνες για την αποδοτικότητα.

Επίσης οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν με μια σχετική ελευθερία από τη διοίκηση όσο οξύμωρο και να ακούγεται αυτό για έναν δημόσιο οργανισμό. Εν ολίγοις, μέσω της άμεσης συμμετοχής που οδηγεί σε επανασχεδιασμό της εργασίας και καλύτερο συντονισμό, οι εργαζόμενοι θα εργάζονται πιο αποτελεσματικά και πιο έξυπνα (Ichniowski et al., 1996).

Η διαχείριση και η επικοινωνία των διαφορετικών αναγκών και ιδιοτελών συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων είναι κρίσιμος παράγοντας για τη διασφάλιση της υποστήριξης. Δεν θα συμμορφωθούν όλοι μόνο και μόνο επειδή η αλλαγή είναι απαραίτητη και θα ωφελήσει τον οργανισμό ή επειδή είναι επιβεβλημένη από εξωτερικούς παράγοντες όπως στην περίπτωση μας. Οι άνθρωποι έχουν μια θεμελιώδη ανάγκη για ασφάλεια επομένως θα αξιολογούν κάθε πρόταση για αλλαγή με βάση το δικό τους συμφέρον, όπως προέκυψε και από την κλίμακα ετοιμότητας. Εάν ένας εργαζόμενος πιστεύει ειλικρινά ότι μπορεί να επωφεληθεί προσωπικά από την αλλαγή, είτε αυτή αφορά την ανταμοιβή, το περιεχόμενο εργασίας ή άλλο στοιχείο σχετικό με το συγκεκριμένο άτομο, αυτός ο εργαζόμενος θα επιδείξει επίσης πολύ λιγότερη αντίσταση στην αλλαγή. Η ενσωμάτωση των προσωπικών αξιών του υπαλλήλου και η ευθυγράμμισή τους με τους στόχους του ιδρύματος μπορεί να προωθήσει τη διαδικασία αλλαγής με αξιοθαύμαστη αποτελεσματικότητα καθώς είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε αμοιβαία εμπιστοσύνη, στοιχείο αναπόσπαστο στην εξασφάλιση υποστήριξης. Η κατανόηση της προσωπικής διάστασης της διαδικασίας αλλαγής είναι απαραίτητη για την επιτυχία της προγραμματισμένης αλλαγής. Μέχρις ότου οι δημόσιοι οργανισμοί κατανοήσουν αυτές τις υποκειμενικές ανησυχίες, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιστέκονται ακόμη και σε αυτό που φαίνεται να είναι μια εξαιρετικά επωφελής αλλαγή.

Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι ενώ η προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω είναι ένας ισχυρός τρόπος για την έναρξη της αλλαγής όπως φαίνεται να συμβαίνει έως τώρα στο λειτουργικό διαχωρισμό του Ταμείου, η έλλειψη όμως συμμετοχής στις αποφάσεις έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων για αλλαγή, υπονομεύοντας την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής (Van Praet & Van Leuven, 2022). Αυτό ακριβώς είναι που ζητά και ο σύλλογος υπαλλήλων (2021) μέσα από τη σχετική ανακοίνωση του όταν επιθυμεί να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν άμεσα το προσωπικό .

Ωστόσο, η ενθάρρυνση της συμμετοχής πρέπει να είναι μια σταδιακή διαδικασία. Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πολιτισμικές αντιλήψεις που έχουν δημιουργηθεί με την

πάροδο των ετών και οι οποίες χρησιμεύουν για τη ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Επίσης το θέμα της εμπιστοσύνης και τα κίνητρα για την ενθάρρυνση της συμμετοχής είναι σημαντικά. Οι οργανισμοί πρέπει να αποδεχθούν ότι περιλαμβάνουν πολύ διαφορετικά σύνολα παραγόντων με διαφορετικές απόψεις και φιλοδοξίες. Με άλλα λόγια, δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν κατάλληλες μορφές άμεσης συμμετοχής. Το τι είναι κατάλληλο θα εξαρτηθεί από μια σειρά παραγόντων στο περιβάλλον του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας της διοίκησης.

Η επικοινωνία, όπως ήδη αναφέραμε, είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής όχι μόνο ως εργαλείο για την επίτευξη έμμεσων στόχων αλλά και ως αυτόνομος πυλώνας για την επιτυχία της αλλαγής. Το τμήμα HR θα πρέπει να έχει πάντα στην κορυφή της ατζέντας του τις διαδικασίες επικοινωνίας αφού εκτός των άλλων αποτελούν εγγενώς μέρος των δραστηριοτήτων υλοποίησης της αλλαγής, όπως για παράδειγμα η ανακοίνωση προγραμμάτων αλλαγής, η εκπαίδευση και η αλληλεπίδραση και ανατροφοδότηση των εργαζομένων σχετικά με τα προγράμματα αλλαγής, για να αναφέρουμε μόνο μερικά. Η κακή διαχείριση της επικοινωνίας, όπως φαίνεται να συμβαίνει στην περίπτωση μας, για την αλλαγή οδηγεί σε ευρέως διαδεδομένες φήμες, οι οποίες συχνά μεγαλοποιούν τις αρνητικές πτυχές της αλλαγής και δημιουργούν αντίσταση απέναντι στην αλλαγή. Ελλείψει έγκαιρης επικοινωνίας, οι εργαζόμενοι μπορεί να μάθουν για την αλλαγή από εξωτερικές πηγές, όπως τα μέσα ενημέρωσης (Bordia et al., 2004) γεγονός που οδηγεί σε μορφές επικοινωνίας (φήμες) που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των επίσημων καναλιών ροής των πληροφοριών.

Γεγονός είναι ότι η πλειοψηφία των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνουν και η κακή εσωτερική επικοινωνία θεωρείται ένας από τους κύριους λόγους για μια τέτοια αποτυχία. Η έλλειψη σαφούς, ξεκάθαρης επικοινωνίας αποδεικνύεται ένα σημαντικό εμπόδιο για την επιτυχία του “ξεπαγώματος” των εργαζομένων αφού οδηγεί τους υπαλλήλους να σκέφτονται κυρίως το δικό τους συμφέρον, να διατηρούν το status quo και να αποφεύγουν τους περιττούς κινδύνους. Σίγουρα, παράλληλα με την κακή επικοινωνία, άλλοι παράγοντες που αναφέρθηκαν από τους εργαζόμενους μπορεί να επηρεάσουν τις απόψεις των εργαζομένων, όπως η εργασιακή ανασφάλεια, η πιθανότητα υποβιβασμού, η περικοπή μισθού ή, απλά, η τυπική ανθρώπινη αντίσταση στην αλλαγή. Σημαντική παράμετρο αποτελεί και η ανατροφοδότηση διότι

χωρίς να ελέγχεται το αποτέλεσμα της επικοινωνίας - ότι δηλαδή οι πληροφορίες έχουν ληφθεί, ότι έχουν γίνει άμεσα κατανοητές, πώς έχουν ερμηνευτεί και αν έχουν μετατραπεί σε πράξη - δεν υπάρχει αληθινή επικοινωνία, μόνο διανομή πληροφοριών και μετάδοση των μηνυμάτων. (Van Praet & Van Leuven, 2022)

Για την εδραίωση της αλλαγής είναι απαραίτητη και η αλλαγή της κουλτούρας μέσω της επικοινωνίας η οποία ως αγωγός πληροφοριών πρέπει να εξελιχθεί σε διάλογο και μέσω του διαλόγου σε μάθηση. Εάν η οργανωτική κουλτούρα είναι πράγματι εσωτερικά συναισθήματα, πεποιθήσεις, αξίες και βασικές υποθέσεις για την εργασία, και εάν ο οργανισμός θέλει πραγματικά αλλαγή κουλτούρας και όχι απλώς αλλαγή συμπεριφοράς, οι άνθρωποι δεν πρέπει απλώς να ανταποκρίνονται σε οδηγίες από την κορυφή του οργανισμού, αλλά πρέπει να αποτελούν γνήσιο μέρος μιας διαλογικής διαδικασίας.

Επομένως, κατά τη διάρκεια μιας πρωτοβουλίας αλλαγής, η ανοιχτή επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας, καθώς εντοπίζει ζητήματα και αυξάνει την πιθανότητα να επιλεγεί η καλύτερη λύση. Δεδομένου ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού έχουν πλήρεις πληροφορίες για τους υπαλλήλους, μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και την υιοθέτηση της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε δέσμευση για αλλαγή (Maheshwari & Vohra, 2015).

Είναι λοιπόν καθοριστική η επικοινωνία της αλλαγής μέσα από εξειδικευμένες ενέργειες και προγράμματα που στοχεύουν στην καλύτερη δυνατή πληροφόρηση του συνόλου των εργαζομένων σχετικά με το όραμα και τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτή. Η δημιουργία κοινών αξιών, αντιλήψεων, αρχών, κανόνων, συμπεριφορών, δηλαδή η ενσωμάτωση κοινής εταιρικής κουλτούρας επιτελείται μόνο μέσα από πολύ συγκεκριμένα βήματα που συνήθως αναλαμβάνει να εφαρμόσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάπτυξη ενός σαφώς διατυπωμένου οράματος και μιας στρατηγικής για την καθοδήγηση της διαδικασίας αποτελεί τον πρώτο λίθο στο οικοδόμημα μιας επιτυχημένης αλλαγής. Όπως διαπιστώθηκε και από τις συνεντεύξεις του προσωπικού του Ταμείου στην προκειμένη περίπτωση, αν και υπάρχει λεπτομερής τεχνικός σχεδιασμός και χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας αλλαγής, διαφαίνεται η απουσία ενός συνολικού οράματος που να περιλαμβάνει και τους ανθρώπινους πόρους. Η ενεργή εμπλοκή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένας

ισότιμος εταίρος από τα πρώτα κιόλας στάδια του σχεδιασμού του σχεδίου για την αλλαγή θα εξασφάλιζε αφενός την μείωση των τριβών μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης και αφετέρου θα εγγυόταν την έγκαιρη και αξιόπιστη επικοινωνία και κοινοποίηση του μηνύματος της αλλαγής.

Η αξιοποίηση των συστημάτων διαχείρισης (HPWS) του ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζει και οδηγεί την αλλαγή. Στο πλαίσιο αυτό, εξίσου σημαντικό είναι το καθήκον των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού να επανασχεδιάσουν τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και ανταμοιβής, έτσι ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο να παρακινείται να εφαρμόσει την αλλαγή. Η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής εξαρτάται από την οργανωτική ικανότητα για τη δημιουργία κινήτρων και ανταμοιβών για να ξεπεραστεί η αντίσταση και να πειστεί το ανθρώπινο δυναμικό να υποστηρίξει την εισαγωγή των προσπαθειών εκσυγχρονισμού (Sotirakou & Zeprou, 2005)

Η προσδοκία και η ανάγκη ταυτόχρονα ότι η λειτουργία HR πρέπει να αλλάξει τον παραδοσιακό, διοικητικό της ρόλο και να προσθέσει περισσότερη αξία στην επιχείρηση, με τη σειρά τους επηρεάζουν τη φύση και το ποσό των πόρων που διατίθενται στη λειτουργία, γεγονός που εμποδίζει ή υποστηρίζει την ανάπτυξη μιας στρατηγικής ατζέντας HR. Αποτελεί χρέος λοιπόν του τμήματος HR του Ταμείου να διεκδικήσει και να εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους που δημιουργήσουν μια λειτουργική σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού και θα το καταστήσουν ικανό να παίξει το ρόλο ενός καταλύτη αλλαγής.

Αναπόσπαστο κομμάτι του προγραμματισμού είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος. Όπως λοιπόν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα αλλαγής υπάρχουν όπως είδαμε φάσεις και παραδοτέα σε ότι αφορά το τεχνοκρατικό μέρος έτσι και στο τμήμα της εφαρμογής της αλλαγής που του αναλογεί το HR θα πρέπει να καθορίσει συνεπείς μετρήσεις της στάσης των εργαζομένων, όπως αυτή που χρησιμοποιήσαμε στην παρούσα μελέτη, με τις οποίες θα μπορεί να παρακολουθείται η πρόοδος της αλλαγής. Παράλληλα, είναι σημαντικό να δημιουργηθούν βραχυπρόθεσμα κέρδη ή βελτιώσεις που θα επικοινωνούνται κατάλληλα ώστε να ενδυναμώνεται η διαδικασία της αλλαγής. Τα άτομα που συμβάλλουν στις μικρές αυτές “νίκες” θα πρέπει να αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται για τη δημιουργία κινήτρων που θα ενισχύσουν περαιτέρω την αλλαγή. Κίνητρο επίσης θα μπορούσε να αποτελέσει και η πιθανότητες ανέλιξης και ευκαιρίες καριέρας που θα προέλθουν από τη νέα δομή του οργανισμού και που θα πρέπει και αυτές να επικοινωνούνται από το HR. Ο καθοδηγητικός λοιπόν συνασπισμός οφείλει να χρησιμοποιεί την αξιοπιστία από τις βραχυπρόθεσμες νίκες

για να δημιουργήσει περισσότερες αλλαγές. Πρόσθετοι άνθρωποι θα εισάγονται στη διαδικασία αλλαγής καθώς οι αλλαγές διαχέονται σε ολόκληρο τον οργανισμό ενώ με τον τρόπο αυτό θα γίνονται προσπάθειες να αναζωογονηθεί η διαδικασία αλλαγής.

Σημαντική ακόμη είναι και η καθιέρωση κουλτούρας συνεχούς αλλαγής μέσα από τη δημιουργία κύκλων μάθησης αφού έτσι οι προσπάθειες αλλαγής μπορούν να εξασφαλίσουν συνεχή βελτίωση και πρόοδο. Η αποτελεσματική εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να ξεπεράσουν τα εμπόδια αφομοίωσης της γνώσης που οδηγεί στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια των προγραμμάτων αλλαγής. (Beer et al., 1990). Για να ευδοκιμήσουν οι εταιρείες θα πρέπει να βρίσκονται σε μια ατέρμονη κατάσταση μετασχηματισμού, δημιουργώντας διαρκώς θεμελιώδεις, διαρκείς αλλαγές (Ulrich, 1998). Η επιτυχής εφαρμογή της αλλαγής περιλαμβάνει όχι μόνο την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στη χρήση εργαλείων και διαδικασιών, αλλά και τη δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος που θα ευνοεί τη μελλοντική συνεχή μάθηση. Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση της κατάρτισης και στην παροχή ευκαιριών μάθησης στους εργαζόμενους που θα δημιουργήσει θετική αντίληψη των εργαζομένων (Maheshwari & Vohra, 2015).

Για την επιτυχή εφαρμογή των πρακτικών που προαναφέρθηκαν απαιτείται η ανάληψη ενός στρατηγικού και προορατικού ρόλου από το HR. Τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να αναλάβουν ορισμένες δράσεις για να βελτιώσουν την κατάσταση και την επιρροή τους. Θα μπορούσαν να αφιερώσουν περισσότερη ενέργεια και πόρους για τη νομιμοποίηση των ρόλων και της θέσης τους στους οργανισμούς τους και να εξηγήσουν τα οφέλη από τη συμμετοχή του τμήματος σε στρατηγικά ζητήματα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Θα μπορούσαν επίσης να αναλάβουν έναν προορατικό ρόλο στην ανάγκη ευθυγράμμισης των μεταβαλλόμενων αξιών και κανόνων με το νέο περιβάλλον. Επιπλέον, θα μπορούσαν να υιοθετήσουν πρακτικές για τη δημοσιοποίηση της επιτυχίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την αλλαγή. Τα στελέχη του HR στους δημόσιους οργανισμούς πρέπει να διασφαλίσουν ότι αυξάνουν τη στρατηγική τους επιρροή, διατηρώντας όμως παράλληλα τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα (S. T. T. Teo & Rodwell, 2007). Τέλος, η χρήση της τεχνολογίας από το HR, ειδικά κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής, μπορεί να μειώσει το βάρος της διοικητικής εργασίας τους και να τους δώσει αρκετό χώρο για να επικεντρωθούν σε στρατηγικά ζητήματα (Kumar & Pandya, 2012).

Οι κατευθύνσεις μέσω των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να είναι στρατηγικά ενεργό σχετίζονται με τη δημιουργία κουλτούρας δημιουργικότητας και καινοτομίας και η δημιουργία εσωτερικών δυνατοτήτων με βάση τις μελλοντικές εξωτερικές περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Η ικανότητα για καινοτομία του οργανισμού μπορεί να αποδειχθεί στην παροχή νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της ποιότητας, στην είσοδο σε νέες επιχειρήσεις και στην ανακάλυψη νέων εφαρμογών για υπάρχοντα προϊόντα είτε σε υπάρχουσες είτε σε πιθανές αγορές. Ένα τέτοιο χαρακτήρα επέδειξε και το Ταμείο Παρακαταθηκών όταν επέκτεινε τις υπηρεσίες του σε παροχές δανείων στους ΟΤΑ. Καθώς λοιπόν το HRM διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση τέτοιων χαρακτηριστικών, ενισχύει την ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί “αναταράξεις” στην αγορά και να δημιουργεί νέες συνθήκες στις οποίες μπορεί να πρωταγωνιστεί.

Όσον αφορά την προορατικότητα έναντι της αντιδραστικότητας, ένα τμήμα HR που εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να είναι προορατικό στην εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν να υποστηρίξουν τη διαδικασία αλλαγής, όπως για παράδειγμα η δημιουργία ετοιμότητας που περιλαμβάνει προληπτικές προσπάθειες για να επηρεαστούν οι πεποιθήσεις, οι στάσεις και τελικά η συμπεριφορά των εργαζομένων. Ακόμη, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ευθυγραμμίσουν κατάλληλα τα συστήματα και τις πολιτικές πριν ξεκινήσει η αλλαγή. Επίσης, μπορούν προληπτικά να καλλιεργήσουν τις αντιλήψεις υποστήριξης, συμμετοχής και εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων ενθαρρύνοντας την ανοιχτή επικοινωνία, προσφέροντας εκπαίδευση και εφαρμόζοντας ομάδες εργασίας (Choi, 2011).

Επιπρόσθετα όμως θα πρέπει το HR να είναι σε μεγάλο βαθμό αντιδραστικό όσον αφορά τη συμβολή στην προώθηση της αλλαγής στα διάφορα στάδια της. Τέλος, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που εστιάζεται στην αλλαγή θα πρέπει να διαδραματίσει ενεργό ρόλο στην υποστήριξη της αλλαγής, αλλά επίσης να συμμετέχει στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού για να βοηθήσει στη δημιουργία και την ενσωμάτωση της αλλαγής.

Μέσα από όλα αυτά αναδεικνύεται ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία αλλαγής. Τα κίνητρα και η δέσμευση των εργαζομένων και η ευθυγράμμιση μεταξύ των αξιών που ενστερνίζονται και των οργανωτικών αξιών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των προσπαθειών



οργανωτικής αλλαγής και στην προσπάθεια εξισορρόπησης από το HRM της ικανοποίησης των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων (stakeholders) με τις έννοιες του οικονομικού ορθολογισμού και την εμπορευματοποίηση στους δημόσιους οργανισμούς.

Δεν θα ήταν εντούτοις ρεαλιστικό να περιμένουμε από μεγάλους γραφειοκρατικούς οργανισμούς που υφίστανται αλλαγές να μεταμορφώσουν ριζικά τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού σε μια νύχτα. Σε τέτοιες περιπτώσεις είναι κρίσιμο να διατηρηθεί η κεντρική λειτουργία HR έως ότου είναι ξεκάθαρη η μελλοντική κατεύθυνση (Sahdev et al., 1999).

Στο δημόσιο τομέα είναι επιτακτική ανάγκη να δημιουργήσουμε έναν νέο ρόλο για το HR που δεν θα επικεντρώνεται μόνο στις παραδοσιακές δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, αλλά κυρίως στα αποτελέσματα. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν θα πρέπει να ορίζεται από αυτό που κάνει, αλλά από αυτό που προσφέρει, δηλαδή τη συνεισφορά του στην αξία του οργανισμού για τους ενδιαφερόμενους φορείς του. Η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να προσφέρει αξία σε διαφορετικούς τομείς, που κυμαίνονται από τη διοίκηση έως τη διαμόρφωση στρατηγικής και τη διαχείριση αλλαγών και ότι η αντιληπτή αξία της λειτουργίας δεν εξαρτάται μόνο από τους ρόλους που εκπληρώνει αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο η λειτουργία εμπλέκεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι μάνατζερ επικεντρώνονται στο να κάνουν τα πράγματα σωστά και οι ηγέτες εστιάζουν στο να κάνουν τα σωστά πράγματα. Εάν τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού θέλουν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις σημερινές προκλήσεις, πρέπει να κάνουν και τα δύο ταυτόχρονα. Δεν έχουν πλέον την πολυτέλεια να αντιδρούν, πάντα δύο βήματα πίσω από τις ανάγκες του οργανισμού. Πρέπει να καταλάβουν πού βρίσκεται ο οργανισμός και πού πηγαίνει, και να τον οδηγήσουν στο μέλλον. (Meshoulam & Baird, 1987)

### *Θεωρητική εφαρμογή*

Η συγκεκριμένη μελέτη μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω έρευνα στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα που θα βοηθήσει στην εξέλιξη του ώστε να πλησιάσει τα αντίστοιχα πρότυπα του εξωτερικού

που φαίνεται να έχουν πλησιάσει αρκετά τα επίπεδα του ιδιωτικού τομέα. Για παράδειγμα θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον η καθιέρωση περιοδικών μετρήσεων από δημόσιους οργανισμούς σε σχέση με τη διαχείριση αλλαγών από το HR με τη χρήση και άλλων ψυχομετρικών κλιμάκων μέτρησης έτερων διαστάσεων της αλλαγής όπως η δέσμευση στην αλλαγή. Ο συνδυασμός αυτών των μετρήσεων θα μπορούσε να δώσει μια τελείως διαφορετική οπτική στον επιστημονικό τομέα της διαχείρισης αλλαγών.

### *Πρακτική εφαρμογή*

Ασφαλώς οι προτάσεις και τα συμπεράσματα που αναφέρθηκαν παραπάνω θα μπορούσαν να είναι επίσημη μελέτη που θα διεξαγόταν από το τμήμα HR του ΤΠΔ με την ανάλογη προετοιμασία και οργάνωση και με τη διάθεση των ανάλογων πόρων. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι μια τέτοια έρευνα θα αποτελούσε σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης του Ταμείου και ειδικά του τμήματος HR που μέσα από αυτό θα αναβάθμιζε το ρόλο και τη συνεισφορά του τόσο σε σχέση με τη συγκεκριμένη όσο και γενικότερα. Επίσης μια τέτοια πρωτοβουλία έρευνας αν εφαρμοζόταν σε μεγαλύτερη κλίμακα θα αποτελούσε παράδειγμα προς μίμηση και για άλλους οργανισμούς του δημοσίου. Η πρακτική χρήση τέτοιων εργαλείων όπως αυτό που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη μέσω της επιστημονικότητας που προσδίδει στο σχεδιασμό του HR στο δημόσιο συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό του.

### *Περιορισμοί*

Οι περιορισμοί της μελέτης αφορούν καταρχήν το μέγεθος του δείγματος των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Αν αξιολογούνταν το σύνολο των υπαλλήλων του Ταμείου τότε θα ήμασταν σε θέση να εξάγουμε πιο γενικευμένα και πιο αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα. Το γεγονός επίσης ότι η μέτρηση αυτή των πεποιθήσεων των υπαλλήλων πραγματοποιήθηκε μία μόνο φορά στο συγκεκριμένο στάδιο της αλλαγής δε μας επιτρέπει να παρακολουθήσουμε την εξέλιξη των αντιλήψεων τους και να εκτιμήσουμε καλύτερα την αποτελεσματικότητα των εστιασμένων πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος η διάρκεια των συνεντεύξεων αποτέλεσε ακόμη έναν περιοριστικό παράγοντα καθώς δεν υπήρχε αρκετός χρόνος για μια περισσότερο εις βάθος συζήτηση για την καλύτερη αιτιολόγηση των αντιλήψεων των εργαζομένων.

## Βιβλιογραφία

Alfes, K., Truss, C., & Gill, J. (2010). The HR Manager as Change Agent: Evidence from the Public Sector. *Journal of Change Management*, 10(1), 109–127.

<https://doi.org/10.1080/14697010903549465>

Andreescu, F. (2004). Innovating the HR Function in a Commercializing British Public Sector Organization: Towards a More Strategic Role for HR? *Management Revu*, 15(3), 344–363. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2004-3-344>

Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289–301. <https://doi.org/10.1108/00251749810220496>

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.

<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>

Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505.

<https://doi.org/10.1177/0021886307303654>

Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143–152. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199709\)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199709)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7)

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199709\)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199709)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7)

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create

transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>

Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46, 681–704.

<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>

Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). *Why Change Programs Don't Produce Change*. 10.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141, 216.

Bellou, V. (2007). Identifying employees' perceptions on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 608–621.

<https://doi.org/10.1108/09513550710823515>

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & Difonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>

Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467–476.

<https://doi.org/10.1108/01437730210449357>

Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337–352. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199924)38:4<337::AID-HRM8>3.0.CO;2-5)

[050X\(199924\)38:4<337::AID-HRM8>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199924)38:4<337::AID-HRM8>3.0.CO;2-5)

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature

review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.

<https://doi.org/10.1002/hrm.20434>

Christensen, M. (2005). The ‘third hand’: Private sector consultants in public sector accounting change. *European Accounting Review*, 14(3), 447–474.

<https://doi.org/10.1080/0963818042000306217>

Coleman, J. (2013, May 6). Six Components of a Great Corporate Culture. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>

Dessler, G. (2014). *Human Resource Management*. Pearson Education.

<http://www.myilibrary.com?id=638346>

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees’ Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.

<https://doi.org/10.1177/0018726700533006>

Evans, P. A. L. (1999). HRM on the Edge: A Duality Perspective. *Organization*, 6(2), 325–338. <https://doi.org/10.1177/135050849962010>

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.5465/255909>

Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. Routledge.

Gabris, G. T., Golembiewski, R. T., & Ihrke, D. M. (2001). Leadership Credibility, Board Relations, and Administrative Innovation at the Local Government Level. *Journal of*

*Public Administration Research and Theory*, 11(1), 89–108.

<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003496>

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.

<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., & Strauss, G. (1996). What Works at Work: Overview and Assessment. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 299–333. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1996.tb00409.x>

Jack Walker, H., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761–773. <https://doi.org/10.1108/09534810710831000>

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>

Järvalt, J., & Randma-Liiv, T. (2010). Public sector HRM: The case of no central human resource strategy. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 242–256.

<https://doi.org/10.1108/17465261011045142>

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2),

361–386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>

Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81–S103.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>

Kickert, W. J. M. (2014). Specificity of Change Management in Public Organizations: Conditions for Successful Organizational Change in Dutch Ministerial Departments.

*The American Review of Public Administration*, 44(6), 693–717.

<https://doi.org/10.1177/0275074013483871>

Kotter, J. P. (1996). Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.

[https://www.sheffield.ac.uk/polopoly\\_fs/1.79348!/file/Kotter-J-1995-HBR-Change-Organiz-1.pdf](https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.79348!/file/Kotter-J-1995-HBR-Change-Organiz-1.pdf)

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2013). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 12.

Kübler-Ross, E., & Kessler, D. (2005). *On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*. Simon and Schuster.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J.

(2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review.

*Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>

Leisink, P., & Knies, E. (2018). Public Personnel Reforms and Public Sector HRM in Europe. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 243–259). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_12](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_12)

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Littler, C. R., Dunford, R., Bramble, T., & Hede, A. (1997). The Dynamics of Downsizing in Australia and New Zealand\*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 35(1), 65–79. <https://doi.org/10.1177/103841119703500106>

Lunenburg, F. C. (2010). Approaches to Managing Organizational Change. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY ACADEMIC INTELLECTUAL DIVERSITY*, 12, 10.

Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872–894.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>

Meshoulam, I., & Baird, L. (1987). Proactive Human Resource Management. *Human Resource Management*, 26(4), 483–502. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260405>

O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change – a public sector case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 442–455. <https://doi.org/10.1108/01437730210449339>

Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R.,



Bozionelos, N., Fujimoto, Y., González, L., Han, J., Hřebíčková, M., Jimmieson, N., Kordačová, J., Mitsuhashi, H., Mlačić, B., Ferić, I., Topić, M. K., Ohly, S., Saksvik, P. Ø., ... van Dam, K. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.935>

Pettigrew, A., & Whipp, R. (1992). Managing Change and Corporate Performance. In K. Cool, D. J. Neven, & I. Walter (Eds.), *European Industrial Restructuring in the 1990s* (pp. 227–265). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-12582-1\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-349-12582-1_9)

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>

Ridder, H.-G., Bruns, H.-J., & Spier, F. (2005). Analysis of Public Management Change Processes: The Case of Local Government Accounting Reforms in Germany. *Public Administration*, 83(2), 443–471. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00457.x>

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations, 4th Edition*. Simon and Schuster.

Sahdev, K., Vinnicombe, S., & Tyson, S. (1999). Downsizing and the changing role of HR. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 906–923. <https://doi.org/10.1080/095851999340224>

Si, S., & Li, Y. (2012). Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1705–1716. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580099>

Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2005). How to align Greek Civil Service with European

Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. *International Journal of Public Sector Management*, 18(1), 54–82. <https://doi.org/10.1108/09513550510576152>

Storey, J. (1989). Human resource management in the public sector. *Public Money & Management*, 9(3), 19–24. <https://doi.org/10.1080/09540968909387552>

Teo, S. T., & Crawford, J. (2005). *Indicators of Strategic HRM Effectiveness: A Case Study of\_ an Australian Public Sector Agency During Commercialization*. 34(1), 17.

Teo, S. T. T., & Rodwell, J. J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46(2), 265–284. <https://doi.org/10.1002/hrm.20160>

Torrington, D., & Hall, L. (1996). Chasing the rainbow: How seeking status through strategy misses the point for the personnel function. *Employee Relations*, 18(6), 81–97. <https://doi.org/10.1108/01425459610151475>

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (Eds.). (2014). *Human resource management* (9. ed). Pearson.

Truss, C. (2008). Continuity and Change: The Role of the HR Function in the Modern Public Sector. *Public Administration*, 86(4), 1071–1088. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00718.x>

Tummers, L., Kruijven, P., Vijverberg, D., & Voesenek, T. (2013). *Connecting HRM and Change Management: How HR Practices Can Stimulate Change Readiness*. <https://repub.eur.nl/pub/41234/>

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*,

11.

Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.

<https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>

van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: Leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 290–300. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2013-0182>

Van Praet, E., & Van Leuven, S. (2022). When Change Readiness Spirals Down: A Mixed-Method Case Study of Change Communication at a European Government Agency. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 104–125.

<https://doi.org/10.1177/2329488418808017>

Vann, J. L. (2004). Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at “Clashing Grammars” in Large-Scale Information Technology Projects. *Public Organization Review*, 4(1), 47–73.

<https://doi.org/10.1023/B:PORJ.0000015651.06417.e1>

Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory After Factory, There is a Revolution Under Way in the Management of Work*. U.S.

Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs.

Waterhouse, J., & Lewis, D. (2004). Communicating culture change. *Public Management Review*, 6(3), 353–376.

<https://doi.org/10.1080/1471903042000256538>

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291–

300. <https://doi.org/10.1108/01437730110403222>

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). *ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT*.

28.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

Zeira, Y., & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 17(4), 31–45.

[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(89\)80025-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(89)80025-7)

Αιτιολογική έκθεση σχεδίου Ν 3965. (2011). [http://www.opengov.gr/minfin/wp-content/uploads/downloads/2011/03/aitiologikh\\_ekthesh.pdf](http://www.opengov.gr/minfin/wp-content/uploads/downloads/2011/03/aitiologikh_ekthesh.pdf)

Ανεμοδουρά, Μ. (2019). *Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων: 1919—2019. 100 χρόνια προσφοράς στην εθνική οικονομία και στην ελληνική κοινωνία. Η διαδρομή ενός αιώνα...* Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Δ.Σ. Τ.Π.Δ. (2021). Έγκριση διενέργειας ανοικτού ηλεκτρονικού διαγωνισμού, άνω των ορίων, για την προμήθεια υπηρεσιών Συμβούλου Υποστήριξης της Απόσχισης του κλάδου Εμπορικών Δραστηριοτήτων του Τ.Π. και Δ. - ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ.

[https://diavgeia.gov.gr/doc/6%CE%9595469%CE%97%CE%977-](https://diavgeia.gov.gr/doc/6%CE%9595469%CE%97%CE%977-%CE%96%CE%91%CE%A1?inline=true)

[%CE%96%CE%91%CE%A1?inline=true](https://diavgeia.gov.gr/doc/6%CE%9595469%CE%97%CE%977-%CE%96%CE%91%CE%A1?inline=true)

Κανάβας, Α. (2017). *Πρακτικές HR και οργανωσιακή αλλαγή: Οι αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων* [Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.].

<http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3983>

*Κανονισμός του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων*. (2012).

[https://www.karagilanis.gr/images/site/1010/8466\\_apofash\\_\\_2\\_23510\\_0094.pdf](https://www.karagilanis.gr/images/site/1010/8466_apofash__2_23510_0094.pdf)

ΜΗΤΡΩΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ. (2019, July 31).

<https://hr.apografi.gov.gr/app/do?11>

Μπέλλου, Β. (2021). *Σημειώσεις μαθήματος “Ετοιμότητα Αλλαγής και Αντιδράσεις.”*

*Νόμος 1608.* (1919). <http://www.et.gr/idocs->

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEKaRh14yJ0a3dtvSoClrL87G0Ow sjc9nwpCCmqt4mgGEHlbmahCJFQEmRQwePEviF8EeCoaT0MAHMVnKXOQVPXqAaoFB vEWWKiA88IAR5sYGTjOqiKU6g2Qaw3FR\\_TS4ho](http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEKaRh14yJ0a3dtvSoClrL87G0Ow sjc9nwpCCmqt4mgGEHlbmahCJFQEmRQwePEviF8EeCoaT0MAHMVnKXOQVPXqAaoFB vEWWKiA88IAR5sYGTjOqiKU6g2Qaw3FR_TS4ho).

*Νόμος 3965.* (2011). <https://www.e-nomothesia.gr/kat-trapezes-pistotika-idrumata/n-3965-2011.html>

*Νόμος 4254.* (2014). <https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/n-4254-2014.html>

*Οργανόγραμμα ΤΠΔ.* (2019, December 6). Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων.

<https://www.tpd.gr/organogramma/>

*Προεδρικό Διάταγμα 95.* (1996). <https://www.e-nomothesia.gr/kat-trapezes-pistotika-idrumata/proedriko-diatagma-95-1996-rhek-76a-6-5-1996.html>

Σύλλογος υπαλλήλων ΤΠΔ. (2021). *Ανακοίνωση συλλόγου ΤΠΔ.*

*Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων.* (2021). Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων.

<https://www.tpd.gr/>

Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. (2014, January 9). *Ιστορικά – Πληροφοριακά στοιχεία για το ΤΠ&Δ.* Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων.

<https://www.tpd.gr/istoriko/>

Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. (2019, May 7). *100 ΧΡΟΝΙΑ ΤΑΜΕΙΟ*

*ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ.* Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων.

<https://www.tpd.gr/100-xronia-tameio-parakatathikon-kai-daneion/>

Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε*

*οργανισμούς και επιχειρήσεις.*

# Παράρτημα

11/27/22, 9:14 PM

Ερωτηματολόγιο για την ετοιμότητα στην αλλαγή

## Ερωτηματολόγιο για την ετοιμότητα στην αλλαγή

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διενεργώ στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: «Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΜΕΝΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΤΑΜΕΙΟΥ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ»

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης προσωπικού στη διαμόρφωση των απόψεων των εργαζομένων του Ταμείου σχετικά με τις επικείμενες αλλαγές που θα επέλθουν στον οργανισμό. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αφορά την ετοιμότητα των εργαζομένων μπροστά στην αλλαγή.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τον στατιστικό έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Παρακαλώ να αφιερώσετε 5 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωση των 24 ερωτήσεων καθώς η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας και των σπουδών μου. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση  
Ιωαννίδης Σπύρος

\* Απαιτείται

### Δημογραφικά Στοιχεία

#### 1. 1. Φύλο \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Άνδρας  
 Γυναίκα

#### 2. 2. Ηλικία \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- 18-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60  
 άνω των 61

[https://docs.google.com/forms/d/1WRjg5y5YMGK3UyVPWu0u0cn64JWLDwwQ\\_jyWlWCqFVed8](https://docs.google.com/forms/d/1WRjg5y5YMGK3UyVPWu0u0cn64JWLDwwQ_jyWlWCqFVed8)

1/9

## 3. 3. Οικογενειακή κατάσταση \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Έγγαμος
- Άγαμος
- Διαζευγμένος ή σε διάσταση

## 4. 4. Επίπεδο εκπαίδευσης \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό τίτλος Σπουδών
- Διδακτορικό Δίπλωμα

## 5. 5. Θέση στον οργανισμό \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής

## 6. 6. Εργασιακή σχέση με τον οργανισμό \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Μόνιμος
- Ι.Δ.Α.Χ.



## 7. 7. Έτη προϋπηρεσίας \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- 1-10
- 11-20
- 21-30
- 31 και άνω

Ερωτήσεις  
έρευναςΠαρακαλώ απαντήστε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις  
και δώστε μια σύντομη αιτιολόγηση8. 1. Επρεπε να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο κάνουμε κάποια πράγματα στο  
Ταμείο (D1) \*

---

---

---

---

---

## 9. 2. Επρεπε να βελτιώσουμε τον τρόπο λειτουργίας του Ταμείου (D2) \*

---

---

---

---

---

10. 3. Επρεπε να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα αλλάζοντας τις λειτουργίες  
μας (D3) \*

---

---

---

---

---

11. 4. Χρειαζόταν μία αλλαγή ώστε να βελτιώσουμε τις λειτουργίες μας (D4) \*

---

---

---

---

12. 5. Θεωρώ ότι η αλλαγή από την παραδοσιακή λειτουργία του Ταμείου στη νέα του δομή μετά το διαχωρισμό των λειτουργιών του θα έχει ευνοϊκή επίδραση στη λειτουργία του Ταμείου (A1) \*

---

---

---

---

13. 6. Η αλλαγή που θα εφαρμόσουμε στις λειτουργίες μας θα βελτιώσει την απόδοση του Ταμείου (A2) \*

---

---

---

---

14. 7. Η αλλαγή που θα εφαρμόσουμε είναι σωστή στην περίπτωση μας (A3) \*

---

---

---

---

15. 8. Όταν σκέφτομαι την αλλαγή από την παραδοσιακή λειτουργία του Ταμείου στη νέα του δομή μετά το διαχωρισμό των λειτουργιών του συνειδητοποιώ ότι είναι κατάλληλη για το Ταμείο (A4) \*

---

---

---

---

---

16. 9. Η αλλαγή από την παραδοσιακή λειτουργία του Ταμείου στη νέα του δομή μετά το διαχωρισμό των λειτουργιών του θα αποδεικθεί ιδανική για την περίπτωση μας (A5) \*

---

---

---

---

---

17. 10. Είμαι ικανός να εφαρμόσω την αλλαγή από την παραδοσιακή λειτουργία του Ταμείου στη νέα του δομή μετά το διαχωρισμό των λειτουργιών του (E1) \*

---

---

---

---

---

18. 11. Μπορώ να εφαρμόσω αυτή την αλλαγή στην καθημερινή μου εργασία (E2) \*

---

---

---

---

---

19. 12. Έχω την ικανότητα να εκτελώ την καθημερινή μου εργασία επιτυχημένα μετά την αλλαγή (E3) \*

---

---

---

---

---

20. 13. Θεωρώ ότι μπορούμε να εφαρμόσουμε αυτή την αλλαγή με επιτυχία (E4) \*

---

---

---

---

---

21. 14. Έχουμε την ικανότητα να εφαρμόσουμε επιτυχημένα αυτή την αλλαγή (E5) \*

---

---

---

---

---

22. 15. Οι περισσότεροι αξιολογούμενοι συνάδελφοί μου έχουν αγκαλιάσει αυτή την αλλαγή (PS1) \*

---

---

---

---

---

23. 16. Η Διοίκηση του Ταμείου υποστηρίζει έμπρακτα την αλλαγή (PS2) \*

---

---

---

---

---

24. 17. Η Διοίκηση του Ταμείου τάσσεται υπέρ της αλλαγής από την παραδοσιακή λειτουργία του Ταμείου στη νέα του δομή μετά το διαχωρισμό των λειτουργιών του (PS3) \*

---

---

---

---

---

25. 18. Η πλειοψηφία των αξιολογούμενων συναδέλφων μου είναι αφοσιωμένοι στο να κάνουν αυτή την αλλαγή να πετύχει (PS4) \*

---

---

---

---

---

26. 19. Ο άμεσος προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να υποστηρίξω αυτή την αλλαγή (PS5) \*

---

---

---

---

---

27. 20. Ο άμεσος προϊστάμενός μου τάσσεται υπέρ της αλλαγής από την παραδοσιακή λειτουργία του Ταμείου στη νέα του δομή μετά το διαχωρισμό των λειτουργιών του (PS6) \*

---

---

---

---

---

28. 21. Η αλλαγή από την παραδοσιακή λειτουργία του Ταμείου στη νέα του δομή μετά το διαχωρισμό των λειτουργιών του θα με ωφελήσει προσωπικά (V1) \*

---

---

---

---

---

29. 22. Με αυτή την αλλαγή στην εργασία μου θα βιώσω μεγαλύτερη αυτοεκπλήρωση (V2) \*

---

---

---

---

---

30. 23. Θα αυξηθεί ο μισθός μου μετά από αυτή την αλλαγή (V3) \*

---

---

---

---

---

31. 24. Η αλλαγή στο "περιεχόμενο" δουλειάς μου θα μου αυξήσει τα αισθήματα ολοκλήρωσης (V4) \*

---

---

---

---

---

---

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες