

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

11TH CASE STUDY

Αντίσταση στην Οργανωσιακή Αλλαγή

Γνωμοδοτήσεις:

ANNA ΜΑΜΑΛΑΚΗ | ΒΑΣΙΛΗΣ ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ

ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΚΩΣΤΑΣ



HR CASE STUDY SERIES

11TH CASE STUDY

Αντίσταση στην
Οργανωσιακή
Αλλαγή

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 5 Άννα Μαμαλάκη
 - 8 Βασίλης Ιωαννίδης
 - 11 Μαρία Βακόλα
 - 13 Σωκράτης Κώστας
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Η περίπτωση αυτή εστιάζει στην αντίσταση σε μια θετική αλλαγή στον εργασιακό χώρο. Η έλλειψη υποστήριξης προγραμμάτων αλλαγής από την μεριά των εργαζομένων αποτελεί πολύ συχνή αιτία αποτυχίας των προγραμμάτων αυτών. Αυτός είναι και ο λόγος που τόσο η έρευνα όσο και η πρακτική της διοίκησης αλλαγών εστιάζει τις τελευταίες δύο δεκαετίες στην ανάλυση των αιτιών καθώς και στην εξεύρεση τρόπων αντιμετώπισης αυτής της αντίστασης.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, εργατές μιας εταιρείας δεν ακολουθούν την οδηγία του διευθυντή τους και αντιστέκονται στην εισαγωγή ενός πληροφοριακού συστήματος ποιότητας. Η εργασιακή ανασφάλεια σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπιστοσύνης οδηγούν τους εργατές στην απόρριψη εισαγωγής δεδομένων σε ένα σύστημα που σίγουρα θα βοηθούσε την εταιρεία στην αποτελεσματικότητά της. Οι γνωμοδότες προτείνουν την προσέλκυση, εκπαίδευση και διατήρηση εργαζομένων που θα έχουν όλα τα εφόδια που απαιτούνται για να διασφαλίσουν την εξαιρετική απόδοση του εργοστασίου τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, την επιλογή φορέων αλλαγής, την αποτελεσματική επικοινωνία ως προς τα οφέλη της αλλαγής και την συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό της αλλαγής.

Όπως πάντα όλα τα σχόλια καλοδεχούμενα στο mvakola@aub.gr.

Καλή ανάγνωση!

Μαρία Βακόλα
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

Ένας διευθυντής εργοστασίου παραπονιέται στο τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μιας ιδιωτικής εταιρείας 250 εργαζομένων εταιρείας κατασκευής πλαστικών πως οι 42 εργάτες καλουπιών για τους οποίους είναι υπεύθυνος δεν συμμορφώνονται. Το θέμα είναι πως η εταιρεία πολύ πρόσφατα εισήγαγε ένα σύστημα ποιότητας όπου στο τέλος της βάρδιάς τους θα πρέπει να συνδέονται με έναν υπολογιστή που βρίσκεται σε ένα γραφείο και να περνούν κάποιους αριθμητικούς δείκτες. Η διαδικασία είναι πολύ απλή και δεν διαρκεί πάνω από 5 λεπτά. Το όφελος είναι τεράστιο για την εταιρεία αφού η πληροφόρηση αυτή βοηθά στην καλύτερη λήψη αποφάσεων όπως η παραγγελία προμηθειών, ο καλύτερος προγραμματισμός παράδοσης προϊόντων κ.α

Ο διευθυντής εξηγεί πως το επίπεδό τους είναι πολύ χαμηλό, είναι απόφοιτοι δημοτικού και γυμνασίου οι περισσότεροι με καμία διάθεση μάθησης και ανάπτυξης. Τους ανακοίνωσε το σύστημα και τους εξήγησε τη διαδικασία εδώ και ένα μήνα. Οι περισσότεροι δεν ασχολήθηκαν ποτέ, μπήκαν στο δωμάτιο με τον υπολογιστή και βγήκαν σε ένα λεπτό άπραγοι χωρίς καν να προσπαθήσουν. Αυτή η στάση κάνει τον διευθυντή έξαλλο. Έχει ακούσει σχόλια από πηγαδάκια πως 'αυτοί οι υπολογιστές ήρθαν για να μας αντικαταστήσουν', γνώμη που είναι τουλάχιστον αστεία κατά την άποψη του διευθυντή αφού η δουλειά τους είναι χειρωνακτική. Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προτείνει στον διευθυντή να συνδεθεί η χρήση υπολογιστή με την αξιολόγηση της απόδοσης τους. Εκείνος θυμάται πως πριν από κάποια χρόνια που είχε επιχειρηθεί κάτι τέτοιο για άλλο λόγο, η εταιρεία είχε φοβερές ζημιές και κάποιες απεργίες.

A photograph showing a group of business professionals in a meeting. They are gathered around a table, looking at and pointing to various charts and documents. The scene is dimly lit, with a focus on the hands and the documents.

Γνωμοδότηση 1

Γράφει η
**Άννα
Μαμαλάκη**

*EMPLOYEE EXPERIENCE &
ORGANIZATIONAL CULTURE EXPERT*

Στην προκειμένη περίπτωση χρειάζεται μια καλύτερη οργάνωση και επικοινωνία πριν φθάσουμε σε αυτό το σημείο με στόχο τον συνυπολογισμό όσων επηρεάζει αυτή η αλλαγή στον σχεδιασμό της. Ακόμη και τώρα όμως, δεν είναι αργά.

Θα πρέπει να γίνει επικοινωνία/ συζήτηση με τους εργαζομένους που θα αφορά στην ενημέρωση αλλά και στην αναζήτηση βελτιώσεων στην λύση την οποία η διοίκηση θέλει να προχωρήσει. Για την σωστή προετοιμασία αυτής της επικοινωνίας χρειάζεται μια καλή συνεργασία μεταξύ τμήματος παραγωγής, οικονομικών, ανθρώπινου δυναμικού και άλλων εμπλεκόμενων τμημάτων. Θα πρέπει να υπάρχει σαφήνεια και διαφάνεια. Χρειάζεται ειλικρίνεια για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και γιατί οδηγείται να εισάγει μια τέτοια λύση για την παρακολούθηση της ποιότητας. Η επικοινωνία θα πρέπει να απαντά στα ερωτήματα: ποια είναι η αλλαγή, γιατί χρειάζεται, ποιο είναι το πρόβλημα με την ήδη υπάρχουσα διαδικασία, πόσο γρήγορα και σε ποιο βαθμό θα πρέπει να προχωρήσει αυτή η αλλαγή. Όταν οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν τους λόγους για τους οποίους γίνεται κάτι αναπτύσσουν δικές τους θεωρίες και φήμες (όπως και συνέβη στην περίπτωση αυτή).

Θα πρέπει παράλληλα να αναδεικνύεται πως θα μπορούσαν να ωφεληθούν οι εργατές από αυτή την αλλαγή π.χ. πιο εύκολος έλεγχος χωρίς την ανάγκη για μέτρημα μέσα στον χώρο παραγωγής κλπ. Αν δεν υπάρχει κανένα όφελος και για εκείνους, από καμία οπτική, θα πρέπει να επανεξετάσετε την προσέγγιση ώστε να υπάρχει.

Η επικοινωνία θα πρέπει να γίνει από το ανθρώπινο δυναμικό μαζί με κάποιο άλλο μέλος της διοίκησης και πρωτίστως με τον διευθυντή του εργοστασίου.

*«Όταν
οι άνθρωποι
δεν γνωρίζουν
τους λόγους
για τους οποίους
γίνεται κάτι
αναπτύσσουν
δικές τους θεωρίες
και φήμες
(όπως και συνέβη
στην περίπτωση
αυτή)»*

*«Οι εργαζόμενοι
όταν συμμετέχουν
στον σχεδιασμό
και αισθάνονται
ότι έχουν επιλογές
είναι συνεργάσιμοι
ώστε να πετύχει
η αλλαγή.»*

Έπειτα από συζήτηση με τον διευθυντή του εργοστασίου θα διαμορφωθεί η προτεινόμενη προς τους εργαζομένους διαδικασία και ο τρόπος οργάνωσης και υλοποίησης της. Αν υπάρχει σωματείο εργαζομένων θα πρέπει να προηγηθεί συνάντηση και επικοινωνία μαζί του. Στην συνέχεια θα γίνει επικοινωνία σε δύο επίπεδα: πρώτα με τους προϊσταμένους (βάρδιας ή εργασιών) και στην συνέχεια με όλους. Στην συνέχεια με τους προϊσταμένους βαρδιών/εργασιών. Οι προϊστάμενοι που θα επηρεάσουν με την γνώση τους την κατεύθυνση της, θα βοηθήσουν στη συνέχεια αποτελεσματικότερά στην ολομέλεια της συζήτησης με τους εργαζομένους.

Οι εργάτες γνωρίζουν το αντικείμενο της δουλειάς τους και όταν είναι συμμετοχικοί βοηθούν να βρεθούν οι καλύτεροι τρόποι. Θα μπορούσε παραδείγματος χάριν, αν αυτό δεν δημιουργεί κάποιες απώλειες ποιότητας, η υλοποίηση να γίνει έτσι, ώστε να μην χρειάζεται ο καθένας να περάσει τους δείκτες στο τέλος της βάρδιας, αλλά σε ομάδες δια μέσου εκπροσώπων (ομαδάρχες) που δεν χρειάζεται απαραίτητα να είναι οι προϊστάμενοι βαρδιών. Παρότι αυτή η προετοιμασία φαντάζει χρονοβόρα, είναι η πιο πολύτιμη αξιοποίηση χρόνου για να επιτύχει μια αλλαγή. Οι εργαζόμενοι όταν συμμετέχουν στον σχεδιασμό και αισθάνονται ότι έχουν επιλογές είναι συνεργάσιμοι ώστε να πετύχει η αλλαγή.

Εφόσον συμφωνηθεί με τους εργαζομένους η αλλαγή, θα συμφωνήσουν στη συνέχεια και στην πρόταση της κατάλληλης προετοιμασίας που απαιτείται για την υλοποίηση της. Θα συζητήσουν και θα συμφωνήσουν δηλαδή στην εκπαίδευση που πρέπει απαραίτητα να προηγηθεί τη υλοποίησης για την προετοιμασία αυτών που θα περνούν τους δείκτες. Παράλληλα, θα πρέπει να γίνει μέριμνα εξασφάλισης κάποιου προσωπικού οφέλους για τους εργάτες που θα κάνουν αυτήν την επιπλέον εργασία. Ένα τέτοιο όφελος θα μπορούσε να ήταν για οποιόν θα ήθελε να προχωρήσει περαιτέρω την εκπαίδευση και να πάρει πιστοποίηση στην χρήση υπολογιστών ή να εξασφαλιστεί εκπαίδευση πιστοποίησης για κάποιο οικογενειακό μέλος πχ τα παιδιά.

Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να υποτιμούμε την πληροφόρηση και συνεισφορά που θα λάβουμε σε μια τέτοια προετοιμασία της αλλαγής για να έχουμε ένα συγκριτικά ακόμη καλύτερο αποτέλεσμα για την εταιρεία. Πέραν του οφέλους καλύτερου σχεδιασμού της αλλαγής ώστε αυτή να πετύχει, αυτή η στάση παράλληλα καλλιεργεί τον σεβασμό του ατόμου και διδάσκει αξίες μέσα στην εταιρεία που οδηγούν σε καλύτερο εργασιακό κλίμα.

**Σύντομο
βιογραφικό
σημείωμα**



Η Άννα Μαμαλάκη είναι μια ολοκληρωμένη επαγγελματίας του HR με 20+ χρόνια πολυπολιτισμικής εμπειρίας από ΗΠΑ, Ευρώπη & Βόρεια Αφρική, σε διεθνείς και περιφερειακούς ρόλους σε πολλές διαφορετικούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένων της βιομηχανίας πρώτων υλών, των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, του λιανικού εμπορίου και των καταναλωτικών αγαθών. Έχει σπουδές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και διαπιστευτήρια από την Διεθνή Ομοσπονδία Coaching (ICF). Η Άννα είναι επίσης καταξιωμένος σύμβουλος σε θέματα που συνδέονται με την διαχείριση της αλλαγής μέσα στις επιχειρήσεις σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα και την οργανωσιακή κουλτούρα και αναγνωρίζεται ως ένας από τους παγκόσμιους influencers στα θέματα αυτά.

Γνωμοδότηση 2

Γράφει ο
**Βασίλης
Ιωαννίδης**

*HR BUSINESS PARTNER
ΕΛΑΪΣ UNILEVER HELLAS ΑΕ*

Μελετώντας το case study θα έλεγα ότι η εν λόγω παραγωγική μονάδα έχει την δυνατότητα να βελτιωθεί σε πολλούς τομείς. Από την άλλη πλευρά βέβαια, ο κίνδυνος βιωσιμότητας που διατρέχει είναι μεγάλος αφού συναντάμε πολλές από τις παθογένειες που αντιμετωπίζει ο βιομηχανικός κλάδος.

Βρισκόμαστε στην 4η βιομηχανική επανάσταση. Ο αυτοματισμός και οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες καλπάζουν αλλάζοντας εντελώς τα συστήματα, τις διαδικασίες, την μορφή εργασίας των εργαζομένων στην παραγωγή καθώς και το είδος των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται από αυτούς. Θα πρέπει λοιπόν, το HR, αλλά και η Διοίκηση γενικότερα, να στοχεύσουν στην προσέλκυση, εκπαίδευση και διατήρηση εργαζομένων που θα έχουν όλα τα εφόδια που απαιτούνται για να διασφαλίσουν την εξαιρετική απόδοση του εργοστασίου τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.

Στην περίπτωση μας δεν έχουμε απλά αντίσταση σε μία αλλαγή. Έχουμε ένα «σύμπτωμα» μίας βαθύτερης ασθένειας. Η προσέγγιση για τη λύση του προβλήματος είναι πολυδιάστατη. Αγγίζει όλες τις πολιτικές και πρακτικές του στρατηγικού HR, επηρεάζει όλα τα ιεραρχικά επίπεδα των εργαζομένων ενώ σχετίζεται και με την δημιουργία της απαραίτητης κουλτούρας στον οργανισμό.

- Ποιο συγκεκριμένα, στο δικό μας case study, η επιλογή πολλών εργαζομένων με στοιχειώδεις γραμματικές γνώσεις δείχνει έλλειψη στρατηγικής. Θα έπρεπε αρκετά χρόνια πριν, να είχε προβλεφθεί η ανάγκη για εργαζόμενους που θα έχουν την δυνατότητα να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις και ανάγκες του «αυτοματοποιημένου - ψηφιακού εργοστασίου».

«...να στοχεύσουν στην προσέλκυση, εκπαίδευση και διατήρηση εργαζομένων που θα έχουν όλα τα εφόδια που απαιτούνται για να διασφαλίσουν την εξαιρετική απόδοση του εργοστασίου τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.»

*«Οι εργαζόμενοι
θα πρέπει
να είναι ενήμεροι
για τις προκλήσεις
που βιώνει
το εργοστάσιο
και να γίνονται
κοινωνοί
των
προβλημάτων.»*

Στο σημείο που βρισκόμαστε σήμερα, θα πρέπει να μιλήσουμε ξεκάθαρα στους εργαζόμενους. Ποιος είναι ο σκοπός που βάλουμε τις εν λόγω μηχανές και πόσο θα βοηθήσουν στην βελτίωση διαδικασιών, δεικτών και κατ' επέκταση την βιωσιμότητα του εργοστασίου. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν ότι με το να μην εκτελούν την εν λόγω διαδικασία στην ουσία βλάπτουν τον εαυτό τους ενώ παράλληλα υποσκάπτουν την βιωσιμότητα του εργοστασίου. Οι εργαζόμενοι νοιώθουν ανασφάλεια, αβεβαιότητα, άγχος και αντιστέκονται στην αλλαγή. Ο ρόλος των Line managers στο σημείο αυτό είναι σημαντικός και καθοριστικός. Θα πρέπει η διοικητική ομάδα να τους «αισθανθεί», να είναι κοντά τους και να τους προσφέρει την εκπαίδευση και στήριξη που απαιτείται.

- Η δημιουργία κουλτούρας μάθησης (learning culture) είναι μία HR πολιτική στρατηγικής σημασίας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν ότι κόσμος αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς και ο μόνος τρόπος να επιβιώσουν είναι η απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων αφού μόνο αυτές μπορούν να τους βοηθήσουν να αυξήσουν την δυνατότητα απασχόλησης τους (employability) και να μειώσουν την ανασφάλεια τους.
- Το σύστημα αξιολόγησης είναι η επόμενη στρατηγική διαδικασία του HR που θα πρέπει να εστιάσουμε. Το σύστημα θα πρέπει, τουλάχιστον αρχικά, να λειτουργεί με θετική προσέγγιση, δηλ. να επιβραβεύει τους φιλομαθείς εργαζόμενους (που θέλουν να αποκτήσουν τα νέα skills) και να μην αξιολογεί αρνητικά τους υπόλοιπους. Με αυτό τον τρόπο θα πετύχουμε να καμφθεί η καθολική άρνηση και οι πρώτοι εργαζόμενοι να «μπουν στην βάρκα» ενώ θα αποφευχθούν οι ακραίες αντιδράσεις και απεργίες από εκείνους που αντιστέκονται στην αλλαγή.
- Επίσης το σύστημα αμοιβών και αναγνώρισης θα πρέπει να συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση, ανταμείβοντας ηθικά και υλικά τόσο τους εργαζομένους που αποκτούν νέες δεξιότητες όσο και τους εργαζόμενους που μεταλαμπαδεύουν την γνώση τους στους υπόλοιπους. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η κουλτούρα μάθησης.
- Ολοκληρώνοντας, αφήνω τελευταία ίσως την σημαντικότερη διαδικασία στρατηγικής σημασίας που δεν είναι άλλη από την «ενημέρωση των εργαζομένων». Οι εργαζόμενοι απαιτείται να έχουν τίμια, ηθική και συχνή ενημέρωση από την πλευρά της Διοίκησης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τις προκλήσεις που βιώνει το εργοστάσιο και να γίνονται κοινωνοί των προβλημάτων. Είναι καλύτερο οι εργαζόμενοι να έχουν γνώση των δυσκολιών και των προκλήσεων από το να γίνονται θύματα του «διαδρόμου» και των φημών.

**Σύντομο
βιογραφικό
σημείωμα**



Ο Βασίλης Ιωαννίδης, είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών στο Human Resource Management and European Employee Relations (M.A Keele University), με 25ετή παρουσία στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία Elais Unilever Hellas.

Κατά την διάρκεια της επαγγελματικής του πορείας έχει εργασθεί για περισσότερα από 20 χρόνια σε όλες τις παραγωγικές και αποθηκευτικές μονάδες του Ομίλου Unilever ενώ τα τελευταία χρόνια έχει αναλάβει τα καθήκοντα του HR Business Partner της Οικονομικής Διεύθυνσης, του Legal και των Business Units της Κύπρου και των Επαγγελματικών Πωλήσεων.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται την αλλαγή, αυτό που φοβούνται είναι οι επιπτώσεις της. Ο φόβος αντικατάστασής τους από τους υπολογιστές είναι υπαρκτός ακόμα και εάν εκλαμβάνεται ως παράλογος. Η επικοινωνία είναι εδώ πολύ σημαντική αλλά η μετάδοση του μηνύματος δεν μπορεί να γίνει από τον διευθυντή που είναι 'απέναντί' τους.

Για το λόγο αυτό το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τον διευθυντή μπορούν να επιλέξουν κάποιους φορείς αλλαγών δηλαδή εργατές που λόγω ικανοτήτων και θετικής διάθεσης προς αυτή την αλλαγή μπορούν να ηγηθούν αυτής της προσπάθειας. Πολύ θετικό θα ήταν εάν εντόπιζαν τον/ην διαμορφωτή γνώμης (opinion leader) ανάμεσα στους εργατές για να ηγηθεί αυτής της προσπάθειας, εάν ήταν θετικά διακείμενος/η προς αυτή την αλλαγή. Οι φορείς των αλλαγών μπορεί να είναι οι πρώτοι που θα εκπαιδευθούν από τον βασικό χρήστη του συστήματος και θα κατανοήσουν τα οφέλη της αλλαγής. Μπορεί να τους ζητηθεί, εάν υπάρχει η δυνατότητα, να είναι στο δωμάτιο για να λύνουν τυχόν απορίες όταν βάζουν οι εργατές τα νούμερα στους υπολογιστές για ένα διάστημα.

Τα οφέλη αυτής της αλλαγής ας συζητιούνται στις ομαδικές συναντήσεις των εργατών και όσο περνάει ο καιρός ας τονίζονται και οι 'μικρές νίκες' δηλαδή τα πρώτα αποτελέσματα από την εισαγωγή των δεδομένων και ο αντίκτυπος στην καθημερινότητά τους. Η συμμετοχή θα γίνεται σταδιακά αναγκαστική αφού θα αρχίσει να συνδέεται με κάποιες διαδικασίες οι οποίες δεν θα μπορούν να τρέξουν, εάν δεν γίνεται αυτή η εισαγωγή στοιχείων.

*«Οι εργαζόμενοι
δεν φοβούνται
την αλλαγή,
αυτό
που φοβούνται
είναι
οι επιπτώσεις της.»*

Προδραστικά, προτείνεται εδώ να συμμετέχουν οι φορείς των αλλαγών αλλά και άλλοι εργατές σε συναντήσεις βελτίωσης των διαδικασιών του εργοστασίου. Η συμμετοχή είναι σημαντική γιατί αφενός ακούγεται η άποψη και οι προτάσεις βελτίωσης των χρηστών και αφετέρου αναπτύσσουν την δέσμευση στην αλλαγή αφού συνεισέφεραν σε αυτή. Το κλίμα μάθησης και συμμετοχής θα ευνοήσει ιδιαίτερα γιατί οι σχέσεις με τον διευθυντή δεν είναι θετικές.

Δεν συνιστάται η σύνδεση της χρήσης της τεχνολογίας σε αυτό το χρονικό σημείο με την αξιολόγηση της απόδοσης γιατί θα πυροδοτήσει επιπλέον αντιδράσεις διαλύοντας όποιο εργασιακό κλίμα υπάρχει. Επίσης φαίνεται πως ο διευθυντής του τμήματος δεν μπορεί να εκτιμήσει την συνεισφορά των ανθρώπων που διοικεί. Το εκπαιδευτικό τους επίπεδο συνάδει με τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Αν η εταιρεία χρειάζεται κάτι άλλο όπως χρήση υπολογιστή, είναι σημαντικό να επενδύσει σε νέα εκδοχή κριτηρίων επιλογής αναζητώντας εργατές και με τέτοιες δεξιότητες.

Οι φορείς των αλλαγών μαζί με τον διευθυντή να συνεχίσουν την επικοινωνία και την εκπαίδευση on the job, να ενθαρρύνουν την άτυπη επικοινωνία για τα οφέλη της αλλαγής, να τονίζουν τις μικρές νίκες και τον θετικό αντίκτυπο στην καθημερινότητά τους και τα κριτήρια επιλογής να ευθυγραμμίζονται από εδώ και πέρα με εργατές που να διαθέτουν λίγο καλύτερες δεξιότητες σε αυτό τον τομέα για να μπορούν να υποστηρίξουν αυτόν τον προσανατολισμό.

«Δεν συνιστάται η σύνδεση της χρήσης της τεχνολογίας σε αυτό το χρονικό σημείο με την αξιολόγηση της απόδοσης»



Γνωμοδότηση 4

Γράφει ο
**Σωκράτης
Κώστας**

*PROJECT ASSISTANT ΣΤΟ JOB-PAIRS ,
ΨΥΧΟΛΟΓΟΣ ΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (MSC)*

*«Απλή ανακοίνωση
της αλλαγής
και η προσπάθεια
επιβολής
συμβάλλουν
στη διαμόρφωση
της αρνητικής
στάσης,
δηλαδή
της αντίστασης
ως προς την
αλλαγή.»*

Η περίπτωση που περιγράφεται για το συγκεκριμένο εργοστάσιο αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αντίστασης ως προς την οργανωσιακή αλλαγή. Οι στάσεις των εργαζομένων ως προς την οργανωσιακή αλλαγή ποικίλουν και διαμορφώνονται με την αλληλεπίδραση πολλών παραγόντων. Για αυτό το λόγο, απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση του ζητήματος. Σίγουρα η απλή ανακοίνωση της αλλαγής και η προσπάθεια επιβολής συμβάλλουν στη διαμόρφωση της αρνητικής στάσης, δηλαδή της αντίστασης ως προς την αλλαγή.

Αρχικά, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αξιολογηθεί το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στο πλαίσιο των αλλαγών. Στην εν λόγω περίπτωση είναι ξεκάθαρα τα συναισθήματα φόβου ως προς το περιεχόμενο της αλλαγής, καθώς έχει δημιουργηθεί μια λανθασμένη γνωστική νοηματοδότηση ως προς την αλλαγή. Τα συναισθήματα φόβου και εργασιακής ανασφάλειας, που πυροδοτούνται με την ερμηνεία ότι οι υπολογιστές θα αντικαταστήσουν τη δουλειά τους, οδηγούν τελικά στην αντίσταση ως προς την αλλαγή και την μη εφαρμογή του νέου συστήματος ποιότητας που επιθυμεί η εταιρεία.

Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, λοιπόν, θα πρέπει να αναλάβει άμεσα δράση προκειμένου να ανατρέψει το αρνητικό κλίμα που έχει δημιουργηθεί και να συμβάλει στην επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Απαραίτητη πρώτη ενέργεια είναι να προχωρήσει στον προσδιορισμό εκείνων των ανθρώπων που θα λειτουργήσουν ως "σύμμαχοι" στην προσπάθεια του για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Κρίνεται αναγκαίο, λοιπόν, να ορίσει ανθρώπους που θα λειτουργήσουν ως φορείς αλλαγής. Χρειάζεται προσπάθεια για την εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων, καθώς θα πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάσουν και τελικά να παρασύρουν τους εργαζόμενους στην αλλαγή.

«Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αξιοποιήσει ορισμένους από τους εργατές, οι οποίοι έχουν επιρροή και χαίρουν της εκτίμησης των υπολοίπων, εκπαιδεύοντας πρώτα αυτούς.»

Προτείνεται, λοιπόν, να ληφθούν σοβαρά υπόψη τα συναισθήματα και οι αξιολογήσεις των ανθρώπων ως προς τα άτομα που θα οριστούν φορείς αλλαγής. Ένας διευθυντής, ο οποίος είναι έξαλλος με τη στάση των εργαζομένων, δεν κρίνεται ως η πιο αποτελεσματική λύση. Για παράδειγμα, το εν λόγω τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αξιοποιήσει ορισμένους από τους εργατές, οι οποίοι έχουν επιρροή και χαίρουν της εκτίμησης των υπολοίπων, εκπαιδεύοντας πρώτα αυτούς.

Η εκπαίδευση, λοιπόν, είναι ένα άλλο σημαντικό βήμα για την επιτυχή εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής. Οι φορείς αλλαγής είναι απαραίτητο να εκπαιδευτούν στη χρήση των υπολογιστών, ώστε στη συνέχεια να αποτελέσουν το παράδειγμα για τους υπόλοιπους και να είναι σε θέση οι ίδιοι να μεταφέρουν τη γνώση στους συναδέλφους τους. Ακολούθως, οι εργατές θα είναι σε θέση να χειριστούν αποτελεσματικά τους υπολογιστές, καταγράφοντας τους απαραίτητους αριθμητικούς δείκτες.

Παράλληλα, είναι αναγκαία η σωστή διαχείριση της επικοινωνίας σχετικά με την αλλαγή προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των συγκεκριμένων ανθρώπων στην εκπαίδευση. Η επικοινωνία πρέπει να είναι συνεχής, με στόχο να καταστήσει σαφή τα προσωπικά οφέλη που θα έχουν οι εργατές και να ανατρέψει τη λανθασμένη εικόνα σχετικά με τη χρήση των υπολογιστών. Ειδικότερα, η επικοινωνιακή προσπάθεια θα πρέπει να αποσαφηνίσει τις ωφέλειες που θα επιφέρει η συγκεκριμένη αλλαγή, δηλαδή ορθότερη λήψη αποφάσεων, σωστότερη διαχείριση και συνεπώς αυξημένη παραγωγικότητα. Παράλληλα, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν πώς τα οφέλη της επιχείρησης στη συνέχεια μπορούν να "μεταφραστούν" και σε προσωπικά τους οφέλη. Όταν οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να αντιληφθούν ότι τα οφέλη από την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής είναι περισσότερα συγκριτικά με το κόστος που συνεπάγεται (προσπάθεια για την εκπαίδευση), θα καταπολεμηθούν οι λανθασμένες αξιολογήσεις, που αποτελούν την πηγή της αντίστασης ως προς την αλλαγή.

Συνοψίζοντας, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι μια οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μια διαδικασία που προϋποθέτει χρόνο και στοχευμένες διαδοχικές ενέργειες. Τέλος, στην εν λόγω περίπτωση, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, εφόσον έχει πραγματοποιήσει όλες τις προαναφερθείσες ενέργειες, είναι σκόπιμο να συμπεριλάβει την ορθή χρήση των υπολογιστών στην αξιολόγηση των εργατών για τη διασφάλιση και διατήρηση της επιθυμητούς συμπεριφοράς.

**Σύντομο
βιογραφικό
σημείωμα**



Ο Σωκράτης Κώστας είναι απόφοιτος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και κάτοχος πτυχίου Ψυχολογίας. Κατά τη διάρκεια των σπουδών του έχει εκπονήσει πληθώρα ερευνητικών εργασιών σε θέματα εργασιακής ψυχολογίας.

Εργάζεται ως HR Professional, έχοντας αναλάβει το ρόλο του Project Assistant στον οργανισμό του Job-Pairs. Μέσω της εργασίας του στο συγκεκριμένο οργανισμό και με οδηγό το mentoring, νέοι απόφοιτοι καταφέρνουν να βρουν την εργασιακή θέση που τους ταιριάζει και να προχωρήσουν με τα επόμενα επαγγελματικά τους βήματα.

Τέλος, έχει εργαστεί σε μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση στο τμήμα Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης εργαζομένων, υλοποιώντας project για το “internal branding” αλλαγής μεγάλης κλίμακας.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

