

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΠΜΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ALPHA BANK

(ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ)

ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ :

ΣΤΑΜΑΤΙΟΥ ΡΑΠΑΝΑΚΗ ΑΜ:554

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ ΤΣΙΑΚΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2023

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Εν μέσω σημαντικών αλλαγών στον τραπεζικό τομέα, αυτή η έρευνα εμβαθύνει στις επιπτώσεις της αντίστασης των εργαζομένων στις αλλαγές. Με ιδιαίτερη έμφαση στην απόδοση της εργασίας, η μελέτη σκοπεύει να αποκαλύψει πώς οι επακόλουθες συγκρούσεις επηρεάζουν τον εργασιακό χώρο. Διακόσιοι εργαζόμενοι της τράπεζας Alpha Bank ερωτήθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου που τους δόθηκε. Στη συνέχεια, τα δεδομένα που προέκυψαν αναλύθηκαν με τη βοήθεια πινάκων συχνοτήτων. Η διοίκηση της τράπεζας εντυπωσιάζεται θετικά με το όραμα και την ικανότητά της να υλοποιεί αλλαγές, αλλά υστερεί στην απαραίτητη υποστήριξη προς τους υπαλλήλους της. Η έρευνα αποκαλύπτει μη ικανοποιητική επικοινωνία με τους εργαζομένους σχετικά με αλλαγές, που οδηγεί στην έλλειψη ενεργούς συμμετοχής τους στη διαδικασία υλοποίησης αυτών. Ενώ οι εργαζόμενοι θεωρητικά αισθάνονται γνωστικά προετοιμασμένοι, βαθμολογούν τον εαυτό τους συναισθηματικά απροετοίμαστο και ανέτοιμο στην πράξη για αλλαγές. Συνολικά, αυτή η έλλειψη ικανοποιητικών ερευνητικών αποτελεσμάτων εγείρει ανησυχίες για την εφαρμογή της διαχείρισης της αλλαγής. Σε ελλειπή ικανοποιητικά επίπεδα εμφανίζεται και η πρόθεση ετοιμότητάς τους. Η σύγκρουση και η αντίσταση στην αλλαγή τείνουν να συνδέονται από τους περισσότερους εργαζόμενους. Ωστόσο, στον τραπεζικό τομέα, οι σχέσεις μετά τη σύγκρουση και η απόδοση των εργαζομένων δεν επωφελούνται από την αντίσταση στις αλλαγές και τις συγκρούσεις, καθώς δεν αυξάνουν την απόδοση σε προσωπικό ή γενικό επίπεδο.

### **Λέξεις – Κλειδιά**

Αλλαγές, συγκρούσεις, ανθρώπινο δυναμικό, τράπεζες, εργασιακή απόδοση.

## **ABSTRACT**

Amid major changes in the banking sector, this research delves into the implications of employee resistance to change. With a particular focus on work performance, the study intends to reveal how subsequent conflicts affect the workplace. Two hundred employees of Alpha Bank were interviewed using a questionnaire given to them. The resulting data were then analyzed with the help of frequency tables. The bank's management positively impresses with its vision and ability to implement change, but falls short in providing the necessary support to its employees. The research reveals unsatisfactory communication with employees about changes, leading to their lack of active participation in the implementation process. While employees theoretically feel cognitively prepared, they rate themselves emotionally unprepared and practically unprepared for change. Overall, this lack of satisfactory research results raises concerns for the implementation of change management. At insufficient satisfactory levels, their readiness intention also appears. Conflict and resistance to change tend to be linked by most workers. However, in the banking sector, post-conflict relationships and employee performance do not benefit from resistance to change and conflict, as they do not increase performance at the personal or general level.

### **Keywords**

Changes, conflicts, human resources, banks, work performance.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>vi</b>
Κατάλογος Πινάκων.....	vi
Κατάλογος Γραφημάτων.....	vi
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b> .....	<b>3</b>
2.1 Ανθρώπινο δυναμικό.....	3
2.1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός.....	3
2.1.1.1 Γενικά στοιχεία.....	3
2.1.1.2 Επίδραση της ψηφιοποίησης στο προσωπικό.....	4
2.1.2 Εξαγορές και συγχωνεύσεις.....	8
2.1.2.1 Γενικά στοιχεία.....	8
2.1.2.2 Επίδραση στο προσωπικό.....	10
2.1.2.3 Εργασιακή ικανοποίηση.....	11
2.2 Η διαχείριση των αλλαγών.....	13
2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	13
2.2.1.1 Διοίκηση αλλαγών.....	14
2.2.2 Εργαζόμενοι και αλλαγές.....	16
2.2.3 Αιτίες αντιδράσεων.....	17
2.2.4 Θεωρίες.....	18
2.3 Περί συγκρούσεων.....	21
2.3.1 Γενική προσέγγιση.....	21
2.3.2 Αιτιολογία.....	23

2.3.3 Συγκρουσιακά επίπεδα.....	26
2.3.4 Κατηγορίες συγκρούσεων.....	27
2.3.5 Συνέπειες.....	29
2.3.6 Αντιμετώπιση.....	31
2.3.6.1 Γενικά στοιχεία.....	31
2.3.6.2 Μοντέλα.....	31
2.3.6.3 Στρατηγικές αντιμετώπισης.....	33
2.3.6.4 Τρίτα πρόσωπα.....	35
2.3.6.5 Οδοί διευθέτησης.....	37
2.3.6.6 Παράγοντες.....	39
2.3.7 Στρατηγικές αντιμετώπισης.....	41
2.4 Τραπεζικό σύστημα.....	44
2.4.1 Γενικές πληροφορίες.....	44
2.4.2 Ελληνικές τράπεζες και ανθρώπινο δυναμικό.....	45
2.4.3 Αλλαγές.....	46
2.4.4 Προκλήσεις.....	48
2.4.5 Αντιστάσεις και συγκρούσεις στον τραπεζικό τομέα.....	49
2.4.6 Τράπεζα Alpha Bank.....	53
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....</b>	<b>55</b>
3.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	55
3.2 Στρατηγική, συλλογή δεδομένων και ερευνητικό εργαλείο.....	56
3.3 Δείγμα και δειγματοληψία.....	58
3.4 Στατιστική ανάλυση.....	58
3.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα.....	58
3.6 Ερευνητικοί Περιορισμοί.....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>61</b>

Ενότητα 1. Δημογραφικά στοιχεία.....	61
Ενότητα 2. Ενημέρωση και υποστήριξη για τις αλλαγές.....	63
Ενότητα 3. Ετοιμότητα και αντιμετώπιση στις αλλαγές.....	66
Ενότητα 4. Συγκρούσεις.....	68
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>72</b>
5.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	72
5.2 Συμπεράσματα.....	74
5.3 Περιορισμοί της μελέτης.....	80
5.4 Προτάσεις.....	80
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</b>	<b>81</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>86</b>
Ερωτηματολόγιο.....	86

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

### Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων της Alpha Bank.....	62
Πίνακας 2. Η ποιότητα της επικοινωνίας στις αλλαγές.....	63
Πίνακας 3. Συμμετοχή του προσωπικού στις αλλαγές.....	64
Πίνακας 4. Η στάση της διοίκησης προς τις αλλαγές.....	65
Πίνακας 5. Υποστήριξη στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των αλλαγών.....	66
Πίνακας 6. Ετοιμότητα και αντιμετώπιση στις αλλαγές.....	67
Πίνακας 7. Αίτια των συγκρούσεων.....	69
Πίνακας 8. Συνέπειες των συγκρούσεων.....	71

### Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1. Ύπαρξη συγκρούσεων στην εργασία.....	68
Γράφημα 2. Συγκρούσεις και απόδοση στην εργασία.....	70

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να λειτουργούν και να επιβιώνουν παρακολουθώντας και να προσαρμόζονται στις εξωτερικές αλλαγές. Η επιτυχής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητη για την οργανωτική επιτυχία και την προσαρμογή σε αυτές τις αλλαγές. Άλλωστε, οι άνθρωποι είναι ο πιο θεμελιώδης παράγοντας για να το πετύχουν αυτό (El Achi, & Sleilati, 2016). Προκειμένου να βελτιωθούν, οι οργανισμοί, περνούν από μια διαδικασία που ονομάζεται προσπάθεια αλλαγής. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τη μετάβαση από την παρούσα κατάσταση στην επιθυμητή. Λόγω του εγχώριου και παγκόσμιου ανταγωνισμού, οι αλλαγές έχουν γίνει συχνές και έντονες. Εκείνοι που χειρίζονται τις αλλαγές παίζουν κρίσιμο ρόλο στην όλη αυτή διαδικασία (Olekanma & Kityo-Matovu, 2022).

Μερικές φορές μια αλλαγή μπορεί να πυροδοτήσει μεγάλες αντιδράσεις, ενώ άλλες φορές μπορεί να ενσωματωθεί πιο ομαλά σε έναν οργανισμό και στα μέλη του. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αντιμετωπίζονται ενεργά τυχόν αλλαγές (Massaras, et al., 2014). Εάν υπάρχει αντίσταση από τους εργαζόμενους, είναι ζωτικής σημασίας να ενισχυθεί η αντίληψη της αναγκαιότητας και της θέσης τους. Δεν συνιστάται να αγνοούνται τέτοιες αλλαγές. Μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο συγκρούσεων του οργανισμού, η προσπάθεια να πειστούν οι εργαζόμενοι και να αλλάξει η απαισιοδοξία προοπτική τους δεν είναι απλό καθήκον. Τέτοιες πρωτοβουλίες συνήθως καταλήγουν σε προστριβές και διαφωνίες (Suprpto & Widigdo, 2021).

Ο διαχωρισμός των συγκρούσεων μέσα σε έναν οργανισμό σε ξεχωριστούς τύπους και ομάδες είναι κοινή πρακτική ανάλογα με την προέλευσή τους. Το ζήτημα συχνά αποσιωπάται και αντιμετωπίζεται ως «αγκάθι» αντί να επιλύεται γρήγορα και να κατανοείται ως ένας τρόπος σύνδεσης ατόμων. Αυτή η αναγνώριση μετατρέπει τους εργαζόμενους σε συνεργάτες με ενοποιητικό σκοπό και στόχο (Gunnigle et al, 2013). Ένα σταθερό θεμέλιο είναι το κλειδί για τη διαρκή ευημερία μιας εταιρείας. Μέσω δοκιμής και λάθους, τα άτομα έχουν ανακαλύψει την τέλεια φόρμουλα για την επίτευξη του υψηλότερου επιπέδου επιτευγμάτων και την ενίσχυση της παραγωγικότητας της λειτουργίας. Αυτό επιτυγχάνεται έχοντας έναν ισχυρό βασικό σκοπό και αξίες. Το να ανήκεις σε οργανισμούς και να προσπαθείς για το καλύτερο μπορεί να οδηγήσει σε



υπερβολικές απόψεις, αντίσταση και συγκρούσεις (Marzionna, 2023). Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι αυτές οι ενέργειες αποτελούν μέρος της διαδικασίας εξέλιξης και η αποτελεσματική διαχείριση αντιστάσεων και συγκρούσεων μπορεί να ωφελήσει πολύ, κάθε οργανισμό (Winardi et al, 2022).

Η μελέτη της αντίστασης στις αλλαγές και της σχέσης της με τις συγκρούσεις και την απόδοση των εργαζομένων είναι ο σκοπός αυτής της εργασίας. Θα διερευνηθεί το συγκεκριμένο αυτό θέμα μεταξύ των εργαζομένων στην εμπορική τράπεζα Alpha Bank. Η εργασία, εξετάζει τη διαχείριση της αλλαγής στον τραπεζικό κλάδο εμβαθύνοντας σε έννοιες όπως θεωρίες και μοντέλα διαχείρισης αλλαγών, την έννοια της αντίστασης των εργαζομένων και τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Ο τραπεζικός κλάδος εξελίσσεται συνεχώς, αντιμετωπίζοντας συχνές αλλαγές που απαιτούν στρατηγικές προσαρμογές για επιβίωση. Κατά αυτόν τον τρόπο, είναι ζωτικής σημασίας για τις τράπεζες να κάνουν συνεχείς κινήσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα σύνθημα φαινόμενο μεταξύ των εργαζομένων σε περιβάλλοντα που υφίστανται συχνές αλλαγές. Η διαχείριση αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας σε τέτοιες καταστάσεις, καθώς οι μεγάλες αλλαγές προκαλούν αβεβαιότητα και συχνά οδηγούν σε απόληξη των εργαζομένων. Με την ανάγκη για συνεχείς αλλαγές για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες, όλες οι τράπεζες θα πρέπει να επικεντρωθούν σε αυτό το κρίσιμο θέμα. Αντιμετωπίζοντας την περίοδο της κρίσης, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μεγάλη αβεβαιότητα. Οι μετασχηματισμοί που βιώνουν οι οργανισμοί απλώς προκαλούν περαιτέρω αναταραχή. Η παρατήρηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε αυτές τις ατέρμονες αλλαγές και πώς η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τις αντιμετωπίζει είναι απαραίτητη. Ως αποτέλεσμα, η μελέτη αυτού του συγκεκριμένου θέματος θα βοηθήσει στην πρόταση λύσεων για την ενίσχυση της διαχείρισης αλλαγών στον τραπεζικό κλάδο. Αν και έχει ερευνηθεί διεθνώς, το θέμα της διαχείρισης αλλαγών εξακολουθεί να στερείται επαρκούς όγκου μελετών σχετικά με τον τραπεζικό κλάδο, ιδιαίτερα στην Ελλάδα. Θεωρείται ότι η παρούσα εργασία θα συμβάλει στην κάλυψη του κενού που υπάρχει.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

### **2.1 Ανθρώπινο δυναμικό**

#### **2.1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός**

##### **2.1.1.1 Γενικά στοιχεία**

Η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση έχει επιφέρει μια αλλαγή στον παθητικό ρόλο της τεχνολογικής καινοτομίας στην αύξηση του εισοδήματος από τους πόρους και της παραγωγικότητας. Αυτή η επανάσταση είχε σημαντικές επιπτώσεις στην κοινωνία και σε διάφορους τομείς της οικονομίας, όπως οι τράπεζες, οι επιχειρήσεις και η κυβέρνηση. Τεράστια επιτεύγματα σε όλη την ανθρώπινη ιστορία, προάγοντας σημαντικά την ανάπτυξη της κοινωνίας. Ο όρος "βιομηχανική επανάσταση 4.0" εμφανίστηκε στη Γερμανία το 2011 και έκτοτε έχει αποκτήσει ευρεία χρήση σε διάφορες γλώσσες παγκοσμίως. Η σκέψη, ο τρόπος ζωής και οι μέθοδοι κοινωνικής διαχείρισής μας εξελίσσονται επίσης προς μια πιο επιστημονική προσέγγιση. Ο κόσμος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών είναι γνωστός για την καινοτομία και την εξάρτησή του από την τεχνολογία (Caloghirou et al, 2016).

Σύμφωνα με την Bondarouk (2015), ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να γίνει κατανοητός με τη συγχώνευσή του με τις αλλαγές που επιφέρει η ψηφιακή τεχνολογία σε διαφορετικές πτυχές της ανθρώπινης ζωής. Μια παρόμοια προοπτική συμερίζεται η έρευνα Cassidy (2019), η οποία περιγράφει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως τη χρήση της τεχνολογίας που οδηγεί σε ουσιαστική βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης ή προσέγγισης. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, σύμφωνα με τους Westerma et al (2021), μπορεί να θεωρηθεί ως το απόλυτο στάδιο του ψηφιακού γραμματισμού. Σε αυτό το στάδιο είναι που οι ψηφιακές τεχνολογίες ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στις εκτεταμένες αλλαγές που συμβαίνουν στον επαγγελματικό και γνωστικό τομέα. Γίνεται προφανές ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι μια σταδιακή διαδικασία, αλλά μάλλον μια βαθιά διαδικασία που επιφέρει θεμελιώδεις αλλαγές.

Με την έλευση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό κλάδο, δύο βασικοί τομείς έχουν επηρεαστεί σημαντικά: η εξυπηρέτηση πελατών και το εργατικό δυναμικό της τράπεζας. Τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας είναι εμφανή όταν πρόκειται για την

εξυπηρέτηση πελατών. Στον τομέα των υπηρεσιών καθώς και στα επαγγέλματα μεταφορών και διοικητικής φροντίδας-υποστήριξης, οι απώλειες θέσεων εργασίας προβλέπονται από αυτό το μοντέλο. Η φύση της εργασίας σε όλους τους κλάδους και τα επαγγέλματα είναι πιθανό να αλλάξει λόγω αυτής της πρόβλεψης. Οι θέσεις εργασίας μεσαίου εισοδήματος παρουσίασαν πτώση λόγω της επανάστασης των υπολογιστών τον εικοστό αιώνα, ενώ το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό αντικαταστάθηκε σε μεγάλο βαθμό από τεχνολογίες κατασκευής τον δέκατο ένατο αιώνα, απλοποιώντας τις εργασίες (Karpiak, 2018).

Η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση περιλαμβάνει την εφαρμογή ρομπο-συμβούλων, καθιστώντας ουσιαστικά τους εργαζομένους άσχετους λόγω της περιορισμένης ανάγκης για ανθρώπινη συμμετοχή. Ήδη, διάφορες βιομηχανίες βιώνουν τα μετασχηματιστικά αποτελέσματα της ρομποτικής και της τεχνητής νοημοσύνης, με τις προβλέψεις να δείχνουν ότι σχεδόν οι μισές από τις τρέχουσες θέσεις εργασίας ενδέχεται να αντικατασταθούν μέσα στις επόμενες δύο δεκαετίες. Χρόνο με το χρόνο, η επικράτηση της αυτοματοποιημένης τεχνολογίας αυξάνεται σταθερά κατά περίπου 20%. Οι χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις έχουν βιώσει τον αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού, ειδικά όταν πρόκειται για το fintech. Αυτό το θέμα είναι το κύριο επίκεντρο των τραπεζών, καθώς και άλλων χρηματοπιστωτικών εταιρειών και νεοφυών επιχειρήσεων (Παϊδούση, 2020).

#### **2.1.1.2 Επίδραση της ψηφιοποίησης στο προσωπικό**

Οι αλλαγές που προκύπτουν επηρεάζουν τόσο τους ανθρώπους όσο και την αξία που παράγουν οι εταιρείες. Έτσι, η κατάσταση που έχει προκύψει δεν είναι απρόσβλητη από το ανθρώπινο δυναμικό και πρέπει επίσης να προσαρμοστεί σε αυτό το σύγχρονο φαινόμενο. Η εμβάθυνση στις ψηφιακές τεχνολογίες και η κατανόηση του τρόπου αξιοποίησής τους αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τις εταιρείες που προσπαθούν να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση. Τα ρομπότ αναλαμβάνουν σταθερά τις ανθρώπινες δουλειές, προκαλώντας μια σταδιακή ασάφεια της γραμμής μεταξύ του ανθρώπου και της τεχνολογίας (Soares, 2018). Αυτή η αλλαγή στο πρότυπο απασχόλησης της αγοράς εργασίας είναι αρκετά εμφανής. Ο τρόπος εργασίας του προσωπικού έχει διαταραχθεί από αλλαγές και διευκολύνσεις πελατών. Η τεχνολογία παρέχει οφέλη τόσο ακριβή που οι ανθρώπινες ικανότητες δεν μπορούν να ταιριάζουν.

Το κανάλι m-banking παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς οι πελάτες το βρίσκουν βολικό, εύκολο και προσιτό ανά πάσα στιγμή. Αυτό οδήγησε σε μείωση του αριθμού του προσωπικού πρώτης γραμμής. Επιπλέον, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι σε χώρες με χαμηλά επίπεδα αλφαριθμητισμού, η εξειδίκευση οδηγεί σε υψηλότερα ποσοστά ανεργίας (Solis, 2016).

Αυτή η αλλαγή θα επηρεάσει ιδιαίτερα τα μικρότερα τραπεζικά υποκαταστήματα που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εξυπηρέτηση πελατών εντός καταστημάτων, καθιστώντας τα μεταξύ των πρώτων που θα εκτοπιστούν. Η φύση αυτών των υποκαταστημάτων δεν θα επικεντρώνεται πλέον στις συναλλαγές όπως τις γνωρίζαμε προηγουμένως. Αντίθετα, θα δώσει προτεραιότητα στη λιγότερη υποστήριξη για συναλλαγές μεταφοράς κεφαλαίου, καθώς οι απομακρυσμένες εναλλακτικές λύσεις γίνονται όλο και πιο βιώσιμες. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους McKinsey & Company (2018) υπογραμμίζει τις επικείμενες επιπτώσεις αυτής της τάσης. Οι καταναλωτές αναζητούν όλο και περισσότερο γρήγορες διαδικτυακές συμβουλές για εξοικονόμηση χρόνου και ευκολία. Αυτή η αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών δείχνει ότι τα φυσικά καταστήματα αντικαθίστανται. Στον σύγχρονο κόσμο, η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ρυθμό με τον οποίο η τεχνολογία προχωρά και υιοθετείται. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια ραγδαία και ριζική αλλαγή στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών. Η ηλεκτρονική τραπεζική γνωρίζει μια από τις πιο ραγδαίες εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο (Καλογήρου, 2015).

Όταν επιλέγουν μια προτιμώμενη τράπεζα, οι πελάτες πλέον δίνουν προτεραιότητα στη διαθεσιμότητα και την αριστεία ηλεκτρονικών υπηρεσιών και προνομίων. Καθώς οι πελάτες βασίζονται όλο και περισσότερο στην τεχνολογία και επιλέγουν τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, οι τράπεζες ελαχιστοποιούν στη συνέχεια το εργατικό τους δυναμικό. Αυτή η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτέλεσμα των οφελών που εξοικονομούν χρόνο και των αυτοματοποιημένων διαδικασιών που προτιμούν πλέον οι πελάτες (Sommerfeld & Moise-Cheung, 2016). Η επιρροή της τεχνολογίας στο πληροφοριακό σύστημα είχε σημαντικές επιπτώσεις, οδηγώντας σε μετατόπιση εργατικού δυναμικού και απαιτώντας προσαρμογή. Πολλοί εργαζόμενοι αντιμετώπισαν απολύσεις ή χρειάστηκε να υποβληθούν σε εκπαίδευση και κατάρτιση για να συμβαδίσουν με τις νέες τεχνολογίες (Wright, 2009). Ως αποτέλεσμα, η

εργασιακή ασφάλεια του οργανισμού διακυβεύτηκε, εμποδίζοντας τη σταθερότητα του εισοδήματος και προκαλώντας τελικά μειωμένη αποτελεσματικότητα (Deloitte, 2018).

Η ηλεκτρονική τραπεζική έχει επιταχύνει σημαντικά τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα, με αποτέλεσμα τη μειωμένη ανάγκη για ορισμένες θέσεις εργασίας, όπως ταμίες και υπαλλήλους εισαγωγής δεδομένων. Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να οδηγήσει σε ανεργία ή στην ανάγκη επανεκπαίδευσης αυτών των εργαζομένων. Η φρενίτιδα στο τραπεζικό εργατικό δυναμικό οφείλεται στην αυξανόμενη ψηφιοποίηση. Αυτό καθιστά πολλές καθημερινές τραπεζικές εργασίες απαρχαιωμένες, ωθώντας την τράπεζα να εξαλείψει ορισμένες θέσεις για να προσαρμοστεί στη νέα αυτή πραγματικότητα (Jetter et al, 2016). Για να αποφευχθεί η αναβλητικότητα και τα λάθη κατά τις μη αυτόματες διαδικασίες, ο τραπεζικός τομέας δίνει προτεραιότητα στην ενίσχυση των πελατοκεντρικών ψηφιακών τομέων. Ο φόβος της απώλειας θέσεων εργασίας κρέμεται πάνω από το εργατικό δυναμικό, καθώς οι πελάτες δεν χρειάζεται πλέον να βασίζονται σε τραπεζικά υποκαταστήματα για τις καθημερινές τραπεζικές εργασίες (Perry, 2019). Η ψηφιοποίηση στον τραπεζικό τομέα κατέστησε δυνατό το άνοιγμα λογαριασμού, τη μεταφορά χρημάτων, την πληρωμή λογαριασμών, την απόκτηση κάρτας ΑΤΜ και αντίγραφο κίνησης λογαριασμού, βιβλιάριο επιταγών, στοιχεία δανείου και πιστωτική κάρτα χωρίς επίσκεψη σε φυσικό υποκατάστημα. Αυτή η μετατόπιση έχει τη δυνατότητα να μειώσει σημαντικά την ανθρώπινη παρέμβαση και να καταστήσει περιττές πολλές εργασίες. Δεν πρέπει πλέον οι πελάτες να πηγαίνουν στην τράπεζα για εργασίες όπως η επαλήθευση στοιχείων πελατών, η μεταφόρτωση μισθών, η ενημέρωση των βιβλιαρίων ή η κατάθεση μετρητών (Bonnet et al, 2014).

Με την εφαρμογή της ψηφιοποίησης, οι τράπεζες είναι σε θέση να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών και να μειώσουν το λειτουργικό κόστος, ενισχύοντας τελικά την αποτελεσματικότητα. Αυτό βοηθά επίσης στη βελτίωση της συνολικής διαδικασίας και επιτρέπει στη διοίκηση να έχει έγκαιρη πρόσβαση σε δεδομένα. Ως αποτέλεσμα, οι θέσεις εργασίας εντός των τραπεζών έχουν υποστεί μετασχηματισμούς, όπως δανεικοί συνεργάτες που μετατρέπονται σε διαχειριστές επενδυτικών κεφαλαίων, συνεργάτες πωλήσεων γίνονται αντιπρόσωποι πωλήσεων, συνεργάτες αποκατάστασης πελατών και Peer Technology Officers που μετονομάζονται σε Chief Digital Officers. Μια πολύ μεγάλη αλλαγή στις απαραίτητες δεξιότητες εισάγεται από την άνοδο των τάσεων της ψηφιακής τεχνολογίας. Προκειμένου να ευδοκιμήσουν στη σφαίρα της ψηφιακής

τραπεζικής, οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν βασικές δεξιότητες, όπως γνωστική ικανότητα, φυσική ικανότητα, δεξιότητες περιεχομένου, δεξιότητες επίλυσης πολύπλοκων προβλημάτων, διαχείριση πόρων και κοινωνικές δεξιότητες. Αυτές οι δεξιότητες είναι που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να πλοηγούνται αποτελεσματικά και να χρησιμοποιούν δεδομένα, λαμβάνοντας τελικά αποφάσεις που βασίζονται σε δεδομένα, οι οποίες θα γίνονται όλο και πιο απαραίτητες σε μια πληθώρα επαγγελμάτων (Westerman et al, 2021).

Οι εργασίες εισαγωγής δεδομένων, όπως πολλές άλλες επαναλαμβανόμενες εργασίες ρουτίνας, γίνονται πλέον κυρίως μέσω υπολογιστών. Ο τραπεζικός τομέας, ως εκ τούτου, απαιτεί μια μετατόπιση της εστίασης προς την αναβάθμιση των εργαζομένων που θα επηρεαστούν σημαντικά από τις εξελίξεις στην ανάλυση και την αυτοματοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους. Με την άνοδο της τεχνητής νοημοσύνης και του αυτοματισμού, η ικανότητα ενεργητικής ακρόασης, κριτικής σκέψης και κοινωνικής αντίληψης δεδομένων είναι κρίσιμες δεξιότητες για την ανθρώπινη αλληλεπίδραση (Sheehan, 2016). Ο τραπεζικός κλάδος αναζητά ενεργά άτομα με ικανές ψηφιακές δεξιότητες. Για να προσαρμοστούν στο σημερινό τοπίο, οι εργαζόμενοι πρέπει να υποβληθούν σε επαναξιολόγηση και να διαθέτουν τεχνολογική βάση. Εστιάζοντας στην ψηφιακή τεχνολογία, οι τράπεζες δίνουν έμφαση στην προώθηση ψηφιοποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών. Η αύξηση της αυτοματοποίησης έχει οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της ανεργίας στον τραπεζικό τομέα, καθώς οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν πλέον να εκπληρώσουν αποτελεσματικά καθήκοντα χωρίς την ανάγκη φυσικού προσωπικού καταστημάτων, όλα με πιο προσιτό κόστος. Η μείωση της ζήτησης για ανθρώπινο δυναμικό γίνεται εμφανής στο εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι ο στόχος παραμένει η επιτυχής συγχώνευση της ανθρώπινης παρουσίας με αυτοματοποιημένα μηχανήματα, καθιστώντας το ανθρώπινο δυναμικό κάθε άλλο παρά απαρχαιωμένο (Cargenimi, 2018).

Η πανδημία και το lockdown επιτάχυναν την ψηφιακή μετάβαση και την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών των τραπεζών. Οι εργοδότες πρέπει να λάβουν μέτρα για να προστατεύσουν τα καταστήματά τους παρακινώντας τους εργαζόμενους να καλλιεργήσουν και να υιοθετήσουν καινοτόμες προσεγγίσεις στην εργασία τους.

Ουσιαστικά, θα πρέπει να παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους την απαραίτητη τεχνογνωσία, ειδικά σε σχέση με την τεχνολογία. Χάρη στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, οι τράπεζες πρέπει τώρα να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις. Με την άνοδο των διαδικτυακών τραπεζών, οι οποίες προσφέρουν πλήρως ψηφιακές υπηρεσίες, ο τραπεζικός κλάδος υφίσταται μια σημαντική μεταμόρφωση (Sheehan, 2016).

## **2.1.2 Εξαγορές και συγχωνεύσεις**

### **2.1.2.1 Γενικά στοιχεία**

Η ερμηνεία της παραμέτρου συγχώνευσης μπορεί να εξηγηθεί χρησιμοποιώντας τέσσερις έννοιες που βρίσκονται στη σχετική βιβλιογραφία. Μια έννοια είναι η συγχώνευση με απορρόφηση, η οποία συμβαίνει όταν μια εταιρεία αναλαμβάνει τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις μιας άλλης εταιρείας, με αποτέλεσμα ο αγοραστής να έχει το ίδιο όνομα και η εξαγοραζόμενη εταιρεία να παύει να υπάρχει. Αυτό δημιουργεί μια νέα οντότητα που σχηματίζεται από το συνδυασμό των δύο εταιρειών (Bondarouk, 2015). Συγχωνεύσεις μπορεί να προκύψουν λόγω της στάσης της διοίκησης της εξαγοραζόμενης τράπεζας, η οποία επηρεάζει τις ενέργειες του αγοραστή και επιβεβαιώνει τη διαδικασία. Το διοικητικό συμβούλιο και οι μέτοχοι κατευθύνονται να ενεργήσουν με τον ίδιο τρόπο και οργανώνονται διαπραγματεύσεις. Αυτές οι φιλικές συγχωνεύσεις πιστεύεται ότι θα οδηγήσουν σε βελτιωμένες επιδόσεις όταν οι δύο εταιρείες ενωθούν. Έτσι, σε γενικές γραμμές, οι διοικήσεις των δύο εταιρειών συμφωνούν και αποφασίζουν να ενωθούν σε μια ενιαία εταιρεία χωρίς καμία από τις δύο πλευρές να προσπαθήσει να πάρει τον έλεγχο της εταιρείας-στόχου (Cassidy, 2019).

Οι συγχωνεύσεις, που συχνά επιδιώκονται για σκοπούς διαφοροποίησης, επιτρέπουν την είσοδο σε νέες αγορές ή την παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, τα διευθυντικά στελέχη επιδιώκουν συχνά συμφωνίες συγχώνευσης για να καταλείψουν τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητες της εταιρείας τους. Σε πολλές περιπτώσεις, οι μέτοχοι δεν είναι ικανοποιημένοι με συμφωνίες συγχώνευσης που επικεντρώνονται κυρίως στη διαφοροποίηση του κινδύνου. Οι συγχωνεύσεις ομίλων ετερογενών δραστηριοτήτων, η επέκταση της αγοράς και η επέκταση προϊόντων συχνά υποκινούνται από στόχους διαφοροποίησης. Οι μέτοχοι μπορούν συχνά να

διαφοροποιήσουν τους κινδύνους μέσω των επενδυτικών χαρτοφυλακίων, καθιστώντας περιττή τη μακρά και επικίνδυνη συναλλαγή της συγχώνευσης δύο εταιρειών. Οι τράπεζες συχνά διοργανώνουν συγχωνεύσεις προκειμένου να αποκτήσουν περιουσιακά στοιχεία που συνήθως είναι δύσκολο να αποκτηθούν με άλλα μέσα. Αυτά θα μπορούσε να είναι περιουσιακά στοιχεία που είναι μοναδικά ή περιουσιακά στοιχεία που απαιτούν συνήθως σημαντικό χρόνο για να αναπτυχθούν εσωτερικά (Sommerfeld & Moise-Cheung, 2016).

Στην πραγματικότητα, εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι οι μεγαλύτερες τράπεζες μπορούν να προσφέρουν υψηλότερους μισθούς και μπόνους στους διευθυντές τους, γεγονός που μπορεί να εξηγήσει γιατί οι διευθυντές μπορεί να προτιμούν τις συγχωνεύσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης και η αποζημίωση του διαχειριστή συσχετίζονται. Τα σύγχρονα πακέτα αποδοχών, τα οποία συνήθως αποτελούνται από βασικό μισθό, μπόνους απόδοσης, μετοχές και δικαιώματα προαίρεσης, εξακολουθούν να έχουν τον βασικό μισθό ως κύριο συστατικό. Στον κόσμο των συμφωνιών συγχωνεύσεων, δεν είναι ασυνήθιστο για ένα τραπεζικό ίδρυμα να αγοράζει ένα άλλο χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό μετρητών, μετοχών ή συνδυασμό και των δύο (Soares, 2018).

Η επιθυμία για ενίσχυση των υπηρεσιών πελατών και απόκτηση περισσότερων κεφαλαίων (Hitt et al., 2001), ωθεί τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να επιδιώκουν εξαγορές και συγχωνεύσεις, επιτρέποντάς τους να αξιοποιήσουν νέες τεχνολογίες για διασφάλιση πληροφοριών, ενώ αξιοποιούν τις συνέργειες που προσφέρουν τα σύγχρονα ιδρύματα (Παϊδούση, 2020). Αυτός ο δείκτης παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την προθυμία των επενδυτών να πληρώσουν για κάθε μονάδα τραπεζικού κέρδους. Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης ενός νέου σχήματος, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις επιφέρουν συνεργασίες που παρέχουν κίνητρα ρευστότητας και φορολογικά οφέλη. Αυτό, με τη σειρά του, ενισχύει την ικανότητα δανεισμού και μειώνει το συνολικό δανεισμό. Επιπλέον, αυτές οι ενέργειες στοχεύουν επίσης να διαμορφώσουν και να αξιοποιήσουν τις κλιματικές οικονομίες εντός των μεγάλων τραπεζών, αυξάνοντας τελικά την ανταγωνιστικότητα και τις δυνατότητες διαπραγμάτευσης για τα τραπεζικά ιδρύματα μακροπρόθεσμα. Η τράπεζα αποκτά τη δυνατότητα να διερευνά νέες κατηγορίες προϊόντων και τομείς της οικονομίας μέσω οικονομικών εμβέλειας. Αυτό οδηγεί σε μακροπρόθεσμη οικονομική υποστήριξη,



τεχνολογική τεχνογνωσία, δημιουργία συνεργειών, υπέρβαση των φραγμών εισόδου, αυξημένους ρυθμούς ανάπτυξης και μείωση του κόστους ανάπτυξης προϊόντων και του χρονικού πλαισίου (Bondarouk, 2015).

#### **2.1.2.2 Επίδραση στο προσωπικό**

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, οι λειτουργίες διοίκησης αφορούν την οργάνωση και τις ενέργειες πρόσληψης και διαχείρισης. Εν τω μεταξύ, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι στενά συνδεδεμένη με τους ανθρώπους και τις σχετικές ενέργειές τους, όπως οι έννοιες της αμοιβής, η πρόσληψη, η παρακίνηση του εργατικού δυναμικού, η επικοινωνία και η διοίκηση. Η έρευνα δείχνει ότι ορισμένες παράμετροι συσχετίζονται με πιο ευνοϊκά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση. Όσον αφορά αυτήν την έννοια, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη η κουλτούρα που καθοδηγεί την οργάνωση, τη δομή της εταιρείας και τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας και συστημάτων πληροφορικής (Παϊδούση, 2020).

Η σημασία των τραπεζικών συγχωνεύσεων και εξαγορών στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να φανεί μέσω της διαφοροποίησης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί. Οι τυχόν αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις παίζουν επίσης ρόλο. Ουσιαστικά, ο τρόπος οργάνωσης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με τις συνολικές συνθήκες εργασίας των τραπεζικών ιδρυμάτων. Με βάση πρόσθετα οικονομικά οφέλη, οι συντονισμένες αναπτυξιακές δράσεις εντός ενός ομίλου μπορούν να οδηγήσουν σε εξαγορές τραπεζικών υποκαταστημάτων. Αυτή η ενοποίηση δίνει τη δυνατότητα στον όμιλο να θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους, χωρίς να αξιοποιεί πλήρως τις επιμέρους λειτουργίες και την αυτονομία του εξαγοραζόμενου τραπεζικού ιδρύματος. Ως αποτέλεσμα, η λειτουργία των επιμέρους φορέων και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού παραμένουν ανεξάρτητες. Το μητρικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα έχει ένα μειονέκτημα όσον αφορά το περιορισμένο οικονομικό πλαίσιο, το οποίο μειώνει τις δυνατότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο υπό εξαγορά ίδρυμα. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνεται με βάση διαφορετικές παραμέτρους και πολιτικές σχετικά με τη χρήση των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτές οι διαφορές στις πολιτικές και τα διάφορα στοιχεία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

φέρνουν νέα δεδομένα και διαφοροποιημένα στοιχεία όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, τους μισθούς, τα δικαιώματα και τις ευθύνες (Karpik, 2018).

Στο πεδίο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι επιτακτική ανάγκη να εμβαθύνουμε στις συνέπειες που προκύπτουν από τις συγχωνεύσεις. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι χειρίζονται τις νέες συνθήκες και η συνολική τους αντίληψη για τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές παραμένουν κρίσιμοι παράγοντες. Εκτεταμένη έρευνα δείχνει πιθανές δυσμενείς συνέπειες εάν αγνοηθούν οι ανάγκες των εργαζομένων. Πολλοί ερευνητές έχουν τονίσει ότι κατά τη διαδικασία των συγχωνεύσεων, οι διαφορές στην κουλτούρα των τραπεζικών ιδρυμάτων μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα αφοσίωσης και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (Caloghirou et al, 2016).

### **2.1.2.3 Εργασιακή ικανοποίηση**

Στη σύγχρονη εποχή, το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης είναι απίστευτα σημαντικό. Η αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας και των εργαζομένων οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία, η οποία είναι θετικό αποτέλεσμα συναισθηματικής φύσης. Σήμερα, οι διαχειριστές δίνουν προτεραιότητα στα κίνητρα προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Χρησιμοποιούνται κίνητρα, όπως οικονομικά οφέλη, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να επιδείξουν τις δεξιότητές τους και να αναδείξουν τις γνώσεις τους για ανάπτυξη και πρόοδο. Οι διάφορες διατυπωμένες θεωρίες υποκίνησης είναι σημαντικές για τη διασφάλιση του σωστού τρόπου λειτουργίας. Οι δραστηριότητες του προσωπικού και τα κίνητρά τους παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό το πλαίσιο (Soares, 2018). Αξιοσημείωτο είναι ότι η ηθική ενθάρρυνση καθίσταται απαραίτητη για τους εργαζόμενους, ιδιαίτερα με δεδομένες τις υπάρχουσες δυσκολίες που προκαλεί η οικονομική κρίση. Ως εκ τούτου, η παροχή κινήτρων τόσο υλικών όσο και μη υλικών είναι σημαντική για τους υπαλλήλους. Για να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους, η διοίκηση πρέπει να δώσει προτεραιότητα στις ανάγκες των εργαζομένων στον τομέα εργασίας τους. Το επίπεδο ικανοποίησης που νιώθει ένας εργαζόμενος για την εργασία και το εργασιακό του περιβάλλον είναι γνωστό ως ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, περιλαμβάνει τις φιλοδοξίες και τα επιτεύγματα ενός ατόμου στην επαγγελματική του σφαίρα (Spector, 1997). Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται περίπλοκα με τα κίνητρα, όπως αυτά

διαμορφώνονται ανάλογα με τις συνθήκες εργασίας. Η διοίκηση ενός τραπεζικού ιδρύματος βασίζεται στους υπαλλήλους του για την επίτευξη των στόχων του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Ο τραπεζικός κλάδος έχει αναπτύξει πολλαπλές θεωρίες κινήτρων για να οδηγήσει τις ομάδες του προς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εφαρμογή αυτών των θεωριών σε συνδυασμό είναι ζωτικής σημασίας για να είναι αποτελεσματικό το κίνητρο. Η εργασιακή ικανοποίηση, ένας κρίσιμος παράγοντας στον τραπεζικό τομέα, επηρεάζεται τόσο από εσωτερικά όσο και από εξωτερικά κριτήρια. Όσον αφορά τη σχετική έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε τραπεζικά ιδρύματα, είναι προφανές ότι η ικανοποίηση επηρεάζεται από τις επιθυμίες και τα αποτελέσματα του ατόμου (Soares, 2018). Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση είναι υποκειμενική καθώς ποικίλλει ανάλογα με τις μοναδικές ιδιότητες και τις προοπτικές ενός υπαλλήλου. Οι εργαζόμενοι από διαφορετικές τράπεζες αναγκάστηκαν να συνυπάρχουν με νέους συναδέλφους και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες εργασίας, ενισχύοντας τους φόβους τους για το μέλλον (Κυριαζής, 2007). Τα αισθήματα ανασφάλειας και εργασιακής δυσαρέσκειας που προκύπτουν μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένες προσπάθειες για την εύρεση νέων ευκαιριών απασχόλησης. Οι συγχωνεύσεις έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ψυχολογία τόσο των εργαζομένων όσο και της νέας διοίκησης, προκαλώντας προβλήματα με τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων, καθώς και πιθανές παραιτήσεις (Caloghirou et al, 2016).

## **2.2 Η διαχείριση των αλλαγών**

### **2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση**

Καθώς οι εταιρείες αντιμετωπίζουν την πρόκληση να παραμείνουν ανταγωνιστικές, η σημασία της οργανωτικής αλλαγής στη διοίκηση έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, σύμφωνα με τον Chaudhry et al (2023). Η σκόπιμη αναδιάρθρωση της επίσημης δομής, συστημάτων, διαδικασιών ή προϊόντων με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών στόχων είναι αυτό που ορίζει μια οργανωτική αλλαγή.

Τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής αλλαγής μπορούν να βοηθήσουν στη διάκριση μεταξύ διαφορετικών τύπων, συμπεριλαμβανομένης της μη προγραμματισμένης έναντι της προγραμματισμένης αλλαγής και της μετασχηματιστικής έναντι της οριακής αλλαγής. Η απρογραμμάτιστη αλλαγή συμβαίνει ξαφνικά, αιχμαλωτίζοντας τον οργανισμό, αναγκάζοντάς τον σε μια ανοργάνωτη αντίδραση (Shakeel, & Khan, 2022). Αντίθετα, η προγραμματισμένη αλλαγή είναι σκόπιμη, με τους ηγέτες να αναγνωρίζουν την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές και να σχεδιάζουν μια στρατηγική εκ των προτέρων. Η μετασχηματιστική αλλαγή είναι συνολική, με αποτέλεσμα την πλήρη αναθεώρηση της κουλτούρας ή των λειτουργικών διαδικασιών του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η οριακή αλλαγή είναι λιγότερο αισθητή και περιλαμβάνει μικρές τροποποιήσεις (Adeniji et al., 2013).

Η στρατηγική, η τεχνολογία, τα οικονομικά και το μάρκετινγκ απαιτούν όλες τις αλλαγές, οι οποίες συνδέονται πάντα με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Αυτή η σχέση παρουσιάζεται ως παράδειγμα στην αντιπαράθεση της διαχείρισης της αλλαγής με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, καθώς οι προσπάθειες μετασχηματισμού πρέπει να λαμβάνουν συνεχώς υπόψη τους ανθρώπους που εμπλέκονται. Η απαραίτητη σύγκλιση υποστηρίζεται από τους Ngewie (2023) για την ευθυγράμμιση των ανθρώπινων πόρων με τη στρατηγική του οργανισμού και την ενδυνάμωση της ικανότητάς του για αλλαγή. Οι θετικές στάσεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι σημαντικές, καθώς μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία μιας οργανωτικής αλλαγής (Awan et al, 2021).

Η εφαρμογή της αλλαγής σε οργανισμούς είναι μια έννοια που αναγνωρίζεται ευρέως, αλλά η επιτυχία δεν επιτυγχάνεται συχνά. Περίπου το 65% των πρωτοβουλιών αλλαγής δεν πετυχαίνουν, όπως υποδεικνύεται από τους Imtiaz et al (2022). Ακόμη και μεταξύ αυτών που θεωρούνται επιτυχημένα, μόνο το 60% του επιδιωκόμενου αποτελέσματος επιτυγχάνεται τυπικά, όπως αναφέρουν οι Shariq et al, (2022). Παρά τα χαμηλά ποσοστά επιτυχίας, οι επιχειρήσεις συνεχίζουν ωστόσο να κάνουν οργανωτικές αλλαγές για να συμβαδίζουν με τις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες, τις προσδοκίες των πελατών και τις τεχνολογικές εξελίξεις.

### **2.2.1.1 Διοίκηση αλλαγών**

Άτομα, ομάδες και οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη διαχείριση της αλλαγής για να μετακινηθούν από την παρούσα σε μια μελλοντική κατάσταση. Αυτή η μέθοδος βοηθά τα ενδιαφερόμενα μέρη να αγκαλιάσουν και να εφαρμόσουν τροποποιήσεις στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον. Ωστόσο, η διαχείριση των διαδικασιών αλλαγής και η αντιμετώπιση των ανθρώπινων θεμάτων που συνοδεύουν είναι και τα δύο σημαντικά συστατικά. Πολλοί άνθρωποι συχνά μιλούν για τα βήματα που έγιναν στην οργανωτική μάθηση, το ανταγωνιστικό τοπίο, καθώς και τη στρατηγική ηγεσία, ενώ παραμελούν την προοπτική των εργαζομένων (Abideen & Alade, 2021).

Η μέθοδος εφαρμογής και διαχείρισης της αλλαγής στους οργανισμούς έχει δει μια σημαντική αλλαγή τα τελευταία χρόνια. Σε αντίθεση με πριν, η διαχείριση αλλαγών δεν ανατίθεται πλέον αποκλειστικά σε έναν εσωτερικό ή εξωτερικό παράγοντα αλλαγής που είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή και τη διαχείρισή της. Σταδιακά αναγνωρίζεται ως μία από τις πρωταρχικές ευθύνες όλων των διευθυντών σε οργανισμούς, σύμφωνα με τον Adeyemi (2022). Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό, τεχνολογικές προόδους και πτώσεις στην ανάπτυξη και τις μειούμενες αγορές, η κρίσιμη λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναγνωρίζεται ως βασικός παράγοντας στην εφαρμογή στρατηγικών λύσεων που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Momanayi & Juma, 2016).

Η επανεξέταση του μέρους των διευθυντών πρώτης γραμμής είναι μια στρατηγική κίνηση που συνεπάγεται αποτελεσματική επικοινωνία της σημασίας του ανθρώπινου

δυναμικού σε ολόκληρο τον οργανισμό. Για να γίνει αυτό δυνατό, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και οι άλλοι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να οδηγήσουν, να εφαρμόσουν και να διαχειριστούν την αλλαγή που ευθυγραμμίζεται με τα τρέχοντα καθήκοντα και τις ευθύνες τους (Namwanje, 2023). Απαιτούνται επιτακτικοί λόγοι για να παρακινηθούν οι άνθρωποι να αλλάξουν, καθιστώντας υψίστης σημασίας για τους οργανισμούς να είναι ανοιχτοί στην ιδέα. Έτσι, η δημιουργία ενός υποστηρικτικού ιδρύματος είναι ζωτικής σημασίας κατά τη διαχείριση και το σχεδιασμό έργων αλλαγής, καθώς το μέλλον παραμένει αβέβαιο.

Κατά τον προσδιορισμό των βασικών παραγόντων για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής, οι ειδικοί συμφωνούν στη σημασία τριών πτυχών: α) του κλίματος αλλαγής στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, β) της διαδικασίας αντιμετώπισης και γ) των επιπέδων ετοιμότητας για αλλαγή. Αν και αναγνωρίζεται η επιρροή αυτών των στοιχείων, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη αξιόπιστων μετρήσεων που να αξιολογούν τις επιπτώσεις της αλλαγής του κλίματος, της διαδικασίας και της ετοιμότητας (Chowdhury, 2021). Η ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγή είναι ένας ουσιαστικός παράγοντας σε κάθε μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής, που λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ της εφαρμογής της αλλαγής και του καθορισμού του τρόπου με τον οποίο πρέπει να επέλθει η αλλαγή. Ενώ το είδος και η διαδικασία της αλλαγής είναι κρίσιμα, οι παράγοντες ετοιμότητας είναι εξίσου σημαντικοί (Omeke et al, 2023).

Ο Martins et al (2023) παρουσιάζει μια καινοτόμο προοπτική χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο που συνδέει το θεσμικό περιβάλλον, τους τύπους αλλαγής και την ετοιμότητα αλλαγής για την αλλαγή πλαισίου. Η μείωση της αντίστασης συμβαίνει όταν ένας οργανισμός είναι δεκτικός στην αλλαγή και προετοιμάζεται για αυτήν. Αρνητικές αντιδράσεις όπως δολιοφθορά, απουσίες και μειωμένη παραγωγικότητα μπορεί να προκύψουν εάν τα μέλη του οργανισμού είναι απροετοίμαστα και απορρίψουν την αλλαγή. Ουσιαστικά, η ετοιμότητα για αλλαγή αναφέρεται στις απόψεις, τα συναισθήματα και τις φιλοδοξίες σχετικά με την αναγκαιότητα αλλαγής, καθώς και την αντίληψη της δυνατότητας των ατόμων και του οργανισμού να εκτελέσουν τέτοιες αλλαγές με επιτυχία.

Νέες συμπεριφορές υιοθετούνται κατά τη διάρκεια των αλλαγών και η διαχείριση αλλαγών σχετίζεται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Για να εξασφαλιστεί η επιβίωση του οργανισμού, οι στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διατηρούν και να παρακινούν τους εργαζόμενους χρησιμοποιώντας ένα καθορισμένο σύστημα που τους προσελκύει και τους αναπτύσσει για την αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών. Για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας εταιρείας, ένα σύνολο πολιτικών και πρακτικών - γνωστές ως εσωτερικά συνεπείς στρατηγικές - πρέπει να εφαρμοστεί για να διασφαλιστεί ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο χρησιμοποιείται σωστά. Οι συνέργειες, η δέσμευση και τα κίνητρα από τις πρακτικές HRM μπορούν να παράγουν γνώση, δίνοντας έτσι στον οργανισμό ένα συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Aldoseri & Almaamari, 2020). Για τους Kwofi et al (2023), η κινητήρια δύναμη πίσω από την οργανωτική αλλαγή είναι το HRM. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με την αλλαγή αντιμετωπίζοντας αντίσταση, αλλαγή συμπεριφοράς και συμμετοχή, προκειμένου να επιτύχουν επιτυχία.

### **2.2.2 Εργαζόμενοι και αλλαγές**

Αυτή η εξέλιξη είναι σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα παγκόσμιων δυνάμεων. Ακόμη πιο ανησυχητικό, είναι ότι μόνο το ένα τρίτο αυτών των προσπαθειών επιτυγχάνουν τις μόνιμες βελτιώσεις που ήλπιζαν να δημιουργήσουν. Κατά τη διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής, η διοίκηση αντιμετωπίζει συχνά το πρόβλημα της αντίστασης των εργαζομένων, όπως προτάθηκε από τους Kilag et al (2023). Ωστόσο, η οργανωτική αλλαγή είναι ένα αποτέλεσμα που βασίζεται και στην αλλαγή των εργαζομένων. Και δεδομένου αυτού, το αποτέλεσμα οποιασδήποτε πρωτοβουλίας αλλαγής συνδέεται αναπόφευκτα με τη συνεργασία των εργαζομένων.

Η εισαγωγή ή η εφαρμογή μιας οργανωτικής αλλαγής μπορεί να οδηγήσει στην αναπόφευκτη κατάσταση που είναι γνωστή ως αντίσταση, όπως δηλώνει ο Piderit (2000). Μερικά άτομα έχουν μια προδιάθεση να αντιστέκονται στην αλλαγή, με μια φυσική τάση να αποφεύγουν να κάνουν αλλαγές, όπως αναφέρεται από τον Ismai (2023). Οι McLaughlin et al (2017) θεωρούν την αντίσταση ως ένα αναμενόμενο αντανακλαστικό, κάτι που θα συμβεί ακόμη και αν τα μέλη του οργανισμού

αισθάνονται θετικά απέναντι στην αλλαγή, σύμφωνα με τους συγγραφείς της διαχείρισης αλλαγής.

Η ενεργητική και η παθητική αντίσταση είναι οι δύο κατηγορίες αντίστασης. Τα προβλήματα επικοινωνίας, εάν δεν λυθούν, μπορούν να τονώσουν φήμες, αβεβαιότητα και ανησυχίες. Τελικά, οι άνθρωποι μπορεί να εκνευριστούν, να συγκρουστούν ή να αποφασίσουν να αναλάβουν δράση με τη μορφή απεργιών ή άλλων τύπων εργατικών διαφορών. Η παθητική αντίσταση είναι ένα χαμηλότερο επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή. Αντίσταση σαν αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη σε μη συνδικαλιστικούς χώρους εργασίας (Soomro et al, 2022). Ο εργαζόμενος δεν αναλαμβάνει καμία πρωτοβουλία ή δράση για να υποστηρίξει τους στόχους της εταιρείας, και αντ' αυτού ακολουθεί μόνο τους κανόνες. Ως αποτέλεσμα, η δέσμευσή του στον οργανισμό μειώνεται. Κάτω από ένα σύννεφο αβεβαιότητας και ανησυχίας, οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν μια αίσθηση απώλειας και ανασφάλειας μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές και πρόσθετη πίεση από μέλη της οικογένειας σύμφωνα με την έρευνα του (Ismail, 2023).

Το σύνδρομο «συγχώνευσης» είναι όταν οι εργαζόμενοι κατακλύζονται από άγχος και υπερφόρτωση εργασίας λόγω των αβεβαιοτήτων που προκύπτουν από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές. Αυτή η κατάσταση τους αφήνει την αίσθηση ότι δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να λειτουργήσει ομαλά η εταιρεία. Ο αντίκτυπος των ισχυρών τραπεζικών συνδικάτων είναι εμφανής στην άμεση, ενδεδειγμένη επικοινωνία που δίνεται στους εργαζομένους σε περίπτωση συγχωνεύσεων ή εξαγορών - ιδιαίτερα σε οντότητες που υπόκεινται σε κρατική ρύθμιση. Αυτή η γρήγορη ειδοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την παθιασμένη απώθηση των εργαζομένων, ακόμη και σε καταστάσεις όπου οι συμφωνίες κατέρρευσαν, μειώνοντας τελικά τη συνολική παραγωγικότητα (Kulbaciauskaite, 2021).

### **2.2.3 Αιτίες αντιδράσεων**

Πρωτοβουλίες, όπως οι συγχωνεύσεις ή η αναδιάρθρωση, παρουσιάζουν οργανωτικές αλλαγές που οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίζουν συχνά. Αυτές οι αλλαγές προκύπτουν και οι εταιρείες δεσμεύονται σε αυτές για πολλούς λόγους. Ωστόσο, είναι χαρακτηριστικό ότι ο τελικός στόχος τέτοιων προσπαθειών τροποποίησης παραμένει



ανέφικτος. Ο Gunnigle et al (2013) διαπίστωσε ότι οι οργανωτικές αλλαγές συχνά προκαλούν μια αίσθηση αβεβαιότητας μεταξύ των εργαζομένων. Μια τέτοια αβεβαιότητα μπορεί να προκαλέσει δυσμενείς επιπτώσεις τόσο για άτομα όσο και για εταιρείες, θέτοντας ένα δύσκολο εμπόδιο για τους διευθυντές.

Η οργανωτική αλλαγή και τα συνακόλουθα αισθήματα εργασιακής ανασφάλειας αποτελούν θέμα ενδιαφέροντος τον τελευταίο καιρό, με μελετητές όπως οι Hussein & Ibrahim (2022), διερευνώντας το ρόλο των διαχειριστών ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση αυτών των ανησυχιών. Η ακούσια απώλεια εργασίας ή η πιθανότητα να κινδυνεύσει μια θέση εργασίας είναι αυτό που συνοψίζει η εργασιακή ανασφάλεια. Είναι ένα ισχυρό συναίσθημα που μπορεί να κατατρώει τις σκέψεις ενός εργαζομένου. Η πλειονότητα των ανθρώπων το βλέπει ως στρεσογόνο παράγοντα, σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί μέχρι στιγμής (Anderson & Caldwell, 2018).

Όταν οι εργαζόμενοι παραμένουν αβέβαιοι για τη σταθερότητα της εργασίας τους, μπορεί να δημιουργηθεί συναισθηματική και συμπεριφορική απόσταση από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Ως αποτέλεσμα, η εργασιακή ανασφάλεια συνδέεται συχνά με τη σχέση εργασίας. Η οργανωτική δυσπιστία και η μειωμένη εμπλοκή στην εργασία συνδέονται με την εργασιακή ανασφάλεια, προκαλώντας μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένες προθέσεις ανανέωσης (Αποστολίδου, 2019). Ο Moradi et al. (2012) βρήκε ότι η εργασιακή ανασφάλεια αποτελεί επίσης παράγοντα μείωσης της οργανωτικής δέσμευσης. Πρόσθετη έρευνα από τους Ajike et al (2015) επιβεβαιώνει αυτά τα αρνητικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασιακή ανασφάλεια. Οι Ayinde et al (2021) μελέτησαν τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα στάδια της αλλαγής επηρεάζουν τις στάσεις και τις ενέργειες των εργαζομένων. Αρχικά, οι αλλαγές μπορεί να προκαλέσουν συναισθήματα άρνησης και φόβου, αλλά καθώς η εξέλιξη συνεχίζεται, ο θυμός και η εχθρότητα μπορεί να εμφανιστούν.

#### **2.2.4 Θεωρίες**

Το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin και το μοντέλο του Kotter είναι οι πιο γνωστές θεωρίες Διαχείρισης Αλλαγών και θα αναφερθούν εν συντομία.

Το μοντέλο των τριών σταδίων του Lewin είναι μια συχνά αναφερόμενη θεωρία για τη διαχείριση της αλλαγής. Όμως, αξίζει να σημειωθεί ότι ο Lewin δεν επικεντρώθηκε αποκλειστικά σε οργανωτικά ζητήματα όταν δημιούργησε το μοντέλο των τριών βημάτων. Αντίθετα, αναλογιζόταν αλλαγές στην ατομική συμπεριφορά γενικά. Σύμφωνα με αυτή την έννοια, μια πρωτοβουλία αλλαγών περιλαμβάνει διάφορα στάδια. Υποστηριζόμενος από ένα σύνθετο πεδίο δυνάμεων ώθησης και συγκράτησης, ο Lewin πίστευε ότι η σταθερότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς βασιζόταν σε σχεδόν σταθερή ισορροπία. Υποστήριξε ότι η υιοθέτηση νέας συμπεριφοράς απαιτούσε επιτυχώς αποσταθεροποίηση της ισορροπίας, που σήμαινε εγκατάλειψη της παλιάς συμπεριφοράς. Η αναζήτηση μιας νέας κατεύθυνσης από τα μέλη του οργανισμού δεν μπορεί να προβλεφθεί ή να ελεγχθεί αποκλειστικά στη διαχείριση της αλλαγής. Η αναβίωση των παλιών συνηθειών δεν είναι ο απώτερος στόχος, παρέχει μάλλον κίνητρα μάθησης. Η αυγή του δεύτερου σταδίου καλλιεργεί αυτή την αναζήτηση. Η σταθεροποίηση της οργάνωσης σε μια νέα σχεδόν σταθερή ισορροπία είναι η τελική φάση του μοντέλου. Αυτή η διαδικασία στοχεύει να εγγυηθεί ότι οι νέες συμπεριφορές είναι σχετικά ασφαλείς και ότι δεν υπάρχει εναλλακτική λύση. Μια κρίσιμη πτυχή είναι η διασφάλιση ότι η νέα συμπεριφορά ευθυγραμμίζεται, σε κάποιο βαθμό, με τη συνολική συμπεριφορά, τη διάθεση και το περιβάλλον των εργαζομένων. Διαφορετικά, θα μπορούσε να προκύψει ένας νέος κύκλος εμποδίων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Το Kotter's Model είναι το δεύτερο μοντέλο. Θα πρέπει να διατυπωθεί μια σαφή άποψη για το τι συνεπάγεται η αλλαγή. Είναι επίσης σημαντικό να εξηγηθεί στους ενδιαφερόμενους γιατί η αλλαγή είναι ζωτικής σημασίας και πώς θα επιτύχουν παρά τις προκλήσεις. Το μοντέλο περιλαμβάνει την ενδυνάμωση των εργαζομένων να συμβάλλουν ενεργά στην προσπάθεια αλλαγής. Ο οργανισμός μπορεί να το επιτύχει αυτό προτρέποντας τους εργαζόμενους να σκεφτούν πώς να εφαρμόσουν τις επιθυμητές αλλαγές αντί να επιμείνουν στις επιφυλάξεις τους. Με τη συμμετοχή των εργαζομένων με αυτόν τον τρόπο, η πρωτοβουλία μπορεί να ενισχυθεί και να επεκταθεί. Η επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων που σχετίζονται με την αλλαγή είναι ζωτικής σημασίας για την παρακίνηση των μελών ενός οργανισμού να συνεχίσουν την προσπάθεια. Η δημιουργία γρήγορων κερδών μπορεί να βοηθήσει σε αυτό. Η ενοποίηση κερδών και η παραγωγή πρόσθετων αλλαγών οδηγεί σε προκύπτοντα οφέλη

και καλύτερα αποτελέσματα. Η εδραίωση αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα είναι ένα κρίσιμο τελικό βήμα προς τη διαρκή επίτευξη και την ενσωμάτωση του μετασχηματισμού. Αυτή η συγκυρία είναι κομβικής σημασίας γιατί, αν παραβλεφθεί, μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο όλη η εργασία και η ενέργεια που διατίθενται για την επίτευξη προόδου. Δεν είναι ασυνήθιστο για το προσωπικό να επιστρέψει σε απαρχαιωμένες και συνήθεις συνήθειες, εάν δεν ενθαρρύνεται να αγκαλιάσει τη νεοσύστατη κουλτούρα (Alvesson, et al., 2015).

## 2.3 Περί συγκρούσεων

### 2.3.1 Γενική προσέγγιση

Μεταξύ των εργαζομένων, μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις και διαφωνίες λόγω των διαφόρων εσωτερικών ζητημάτων που έρχονται με αλλαγές. Σύμφωνα με τους Paresashvili et al (2021), οι συγκρούσεις είναι ένα άμεσο αποτέλεσμα σε περιόδους αλλαγής. Αρχικά ήταν αποδεκτή μεταξύ 1930-1940, η άποψη ότι οι συγκρούσεις ήταν αποκλειστικά καταστροφικές για τη λειτουργία της οργάνωσης. Αυτή η αρνητικότητα οδήγησε στην πεποίθηση ότι οι συγκρούσεις πρέπει να αποφεύγονται με κάθε κόστος, ακόμη και να συγκαλύπτονται. Η απογοήτευση των εργαζομένων, η ανεπιτυχής επικοινωνία και οι ανούσιες συγκρούσεις ενθαρρύνουν συνεχώς την αντίσταση στην αλλαγή.

Προκειμένου να επιτευχθεί ένα θετικό αποτέλεσμα, οι τελευταίες ιδέες από τους θεωρητικούς υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις πρέπει να αναγνωρίζονται και να αντιμετωπίζονται. Όταν αντιμετωπίζονται κατάλληλα, οι διαφορές μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να χρησιμεύσουν ως καταλύτης για την ανάπτυξη και την πρόοδο, με αποτέλεσμα ένα ευνοϊκό αποτέλεσμα για τον οργανισμό στο σύνολό του (Thakore, 2013). Το να επιτρέπεται σε όλες τις πλευρές να εκφράσουν τις απόψεις και τις επιθυμίες τους είναι ζωτικής σημασίας για την ενθάρρυνση της επικοινωνιακής αντιπαράθεσης, κάτι που είναι εμφανές σε οργανισμούς που υποστηρίζουν αυτήν την προσέγγιση. Μπορεί να επιτευχθεί κοινή λύση ή να γίνουν αμοιβαίες παραχωρήσεις για να επιτευχθεί ο επιθυμητός μετασχηματισμός (Markovits et al, 2017).

Όταν πρόκειται για την επίλυση διαφορών, η σύγχρονη προσέγγιση ευνοεί την υιοθέτησή τους ως ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Αντίθετα, με τον σωστό χειρισμό, μπορούν να ανοίξουν το δρόμο για μεγαλύτερη κατανόηση της δυναμικής, μια διαφωτισμένη προοπτική των θεμάτων και μια επινοητική προσέγγιση των θεραπειών. Για όσους τόλμησαν να το επιχειρήσουν, η ενασχόληση με την περίπλοκη ιδέα της «σύγκρουσης» ήταν πάντα ένα αποθαρρυντικό εγχείρημα. Οι περιπλοκές του είναι πολλαπλές και οι αποχρώσεις της ανάλυσης είναι μυριάδες. Αυτά περιλαμβάνουν τα συγκεκριμένα άτομα, τις περιστάσεις, τις προοπτικές, τα ενδιαφέροντα και τα πλαίσια που περιβάλλουν κάθε θεωρητικό. Η αμφισβήτηση, η

αντίθεση και η ασυμβίβαστη συμπεριφορά είναι όλα παραδείγματα σύγκρουσης, όπως ορίζονται από τον Μπράουν. Τέτοιες συγκρούσεις οδηγούν σε διαφωνίες μεταξύ των μερών, είτε πρόκειται για άτομα είτε για ομάδες, όπου η στάση και οι απόψεις κάθε μέρους απορρίπτονται από το άλλο (Alqudah et al, 2022).

Ένα άτομο μπορεί να διαταράξει τις δραστηριότητες ενός άλλου, με αποτέλεσμα συγκρούσεις που προκύπτουν από ασυμβίβαστες συμπεριφορές, σύμφωνα με τον Singh et al (2022). Η αιτία των συγκρούσεων έχει θεωρηθεί ότι προέρχεται από διαφορετικές προελεύσεις σύμφωνα με τους Abdulraheem, et al (2020), οι οποίοι επεσήμαναν ζητήματα με βασικούς μηχανισμούς και διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ο Stephen et al (2022) πρότεινε μια εναλλακτική προοπτική, δίνοντας έμφαση στη σημασία των διαοργανωτικών δομών και τμημάτων για την πρόκληση συγκρούσεων λόγω συγκρουόμενων συμφερόντων, στόχων και της απογοήτευσης που προκύπτει.

Από διαφορετικές ερμηνείες, απόψεις και προσεγγίσεις σε καταστάσεις σε σχέση μεταξύ τους, ο Al-Shuabi (2023) επεσήμανε ότι μπορεί να προκύψει σύγκρουση. Οι El Achi, & Sleilati (2016) σημείωσαν ότι η παρουσία τόσο συνεργατικών όσο και ανταγωνιστικών κινήτρων μεταξύ των ατόμων είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει σε συγκρούσεις που βασίζονται στις σχέσεις. Υπάρχουν διχογνωμίες σχετικά με την επίτευξη των τελικών στόχων στη δυναμική διαδικασία που λαμβάνει χώρα μεταξύ των αυτόνομων μερών, σύμφωνα με τον ορισμό της σύγκρουσης των Olekanma & Kityo-Matovu (2022). Οι αρνητικές συμπεριφορές και αντιδράσεις που βιώνονται ή γίνονται αισθητές επί του παρόντος μεταξύ αυτών των μερών είναι οι καθοριστικοί παράγοντες.

Οι αντίθετες απόψεις και η δυσαρμονία μεταξύ ατόμων ή ομάδων μπορούν να χαρακτηριστούν ως συλλογικές συγκρούσεις (είτε πρόκειται για ένα άτομο είτε μεταξύ πολλών ατόμων, οργανώσεων ή ομάδων). Πολύπλευρη και αναλυόμενη από πολλές οπτικές γωνίες, η σύγκρουση είναι μια έννοια που εμπεριέχει την ασυμβατότητα και τη ρήξη (Massaras, et al., 2014). Επιπλέον, μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με βάση την εμπλεκόμενη ομάδα. Μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις μεταξύ διαφόρων ατόμων, εντός της ίδιας ομάδας ή μεταξύ ομάδων (Suprpto & Widigdo, 2021).

### 2.3.2 Αιτιολογία

Οι σύγχρονοι οργανισμοί αποτελούνται από διαφορετικά άτομα με ξεχωριστές έννοιες, απόψεις, ηθική, γνώση και στάσεις, επομένως η πιθανότητα να προκύψουν συγκρούσεις από διάφορες πτυχές είναι υψηλή. Σύμφωνα με την προοπτική του Marzionna (2023) οι οργανισμοί προσφέρουν μια μοναδική ευκαιρία για τη διερεύνηση των συγκρούσεων λόγω της παρουσίας αλληλεξάρτησης μεταξύ των περιοχών που αφορούν την εξουσία, την ιεραρχία και τη δυναμική της ομάδας.

#### *Επικοινωνιακές ελλείψεις*

Ένας σημαντικός λόγος για διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων είναι τα προβλήματα επικοινωνίας. Αυτά τα ζητήματα μπορεί να προκύψουν από μια απόκλιση στα στυλ ομιλίας ή από την αποτυχία να επικοινωνήσουν συνολικά. Η έλλειψη ή η ανακρίβεια πληροφοριών μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και ενόχληση στο ένα ή και στα δύο μέρη. Η δημιουργία αρνητικών δονήσεων μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να συμβεί λόγω ψευδών υποθέσεων και ανεπίσημων συνομιλιών. Οποιοδήποτε εμπόδιο επικοινωνίας μπορεί να εμποδίσει την εναρμόνιση των οργανωτικών στόχων και των φιλοδοξιών των εργαζομένων. Τέτοιες επιπτώσεις όχι μόνο προκαλούν συγκρούσεις αλλά και μειώνουν την απόδοση και τον ενθουσιασμό των εργαζομένων (Winardi et al, 2022).

#### *Διαφορές στην προσωπικότητα*

Οι παρεξηγήσεις, οι προσβλητικές συμπεριφορές, οι αρνητικές κριτικές και τα στερεότυπα προκύπτουν ως αποτέλεσμα των διαφορών στους χαρακτήρες των εργαζομένων, σύμφωνα με τον Isa (2015). Το μοναδικό υπόβαθρο και οι εμπειρίες ενός ατόμου συμβάλλουν σημαντικά στην προσωπικότητά του. Όταν το προσωπικό αποτυγχάνει να εκτιμήσει τη διαφορετικότητα στους χαρακτήρες ενός οργανισμού, εμφανίζονται τα πρώτα σημάδια προβλημάτων. Αυτές οι ανησυχίες μπορούν να οδηγήσουν σε διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων (Shakeel, & Khan, 2022).

### *Διαφορές στην στοχοποίηση*

Σύμφωνα με τον Robins (1983), η σύγκρουση πηγάζει από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των αντικρουόμενων στόχων, τους οποίους τα άτομα γνωρίζουν. Σε πολλές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν ξεχωριστές φιλοδοξίες και απόψεις από τη συνολική οργάνωση, και στη συνέχεια, διεκδικούν τις ιδέες τους και αγωνίζονται για τις φιλοδοξίες τους ενώ απορρίπτουν αντίθετες προοπτικές, πυροδοτώντας έτσι διαμάχες και διαφωνίες (Adeniji et al., 2013).

### *Πηγές και πόροι*

Περιστασιακά, ορισμένοι υπάλληλοι πρέπει από κοινού να επιβλέπουν και να διανέμουν μια σειρά από πόρους όπως χρήματα, θέσεις, χώρους εργασίας, εξοπλισμό και υπηρεσίες. Η άνιση κατανομή αυτών των πόρων μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων. Καθώς η κατανομή των πόρων είναι μια επίδειξη δύναμης, σεβασμού και ανταγωνισμού, οι συγκρούσεις είναι πιο πιθανό να συμβούν όταν υπάρχει μεγαλύτερη αίσθηση αδικίας. Κατά αυτόν τον τρόπο, η ύπαρξη μιας συνεπούς εσωτερικής πολιτικής που κατανέμει με διαφάνεια και δίκαια τους πόρους στους ανθρώπινους πόρους μπορεί να αποδειχθεί επωφελής (Awan et al, 2021).

### *Αλληλεξαρτήσεις*

Κατά την αξιολόγηση των πηγών της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας, οι Kumar, Scheer και Steenkamp (1995) καθιέρωσαν μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του βαθμού εργασιακής εξάρτησης και της διαφωνίας, με πρώιμες ενδείξεις αυτής της διαφωνίας να εμφανίζονται στην εμπιστοσύνη και την πίστη. Αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης σε άλλα μέλη του προσωπικού μπορεί να είναι προβληματική, καθώς μπορεί να είναι εύκολο να χαθούν τα ίχνη των ευθυνών, οδηγώντας σε μομφή και λογοδοσία (Imtiaz et al, 2022).

### *Προσδοκίες*

Η εμφάνιση συγκρούσεων αποδίδεται συχνά σε αβεβαιότητες στους ρόλους των εργαζομένων σύμφωνα με τα ευρήματα των Abideen & Alade (2021). Κάθε οργανισμός αναθέτει έναν ή πολλούς ρόλους στους υπαλλήλους του και αυτοί οι ρόλοι απαιτούν συγκεκριμένες ευθύνες, περιγραφές και προθεσμίες που αναμένεται να εκπληρωθούν. Όταν υπάρχει αποτυχία, οι όποιες προσδοκίες δεν εκπληρώνονται και προκύπτουν διαφωνίες. Η σαφήνεια στους ορισμούς ρόλων μπορεί να αποτρέψει την εμφάνιση τέτοιων καταστάσεων. Η εξειδίκευση γίνεται ολοένα και πιο κοινή στο σημερινό εργατικό δυναμικό, με τους εργαζόμενους να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους τομείς και να κατέχουν μόνο πρόχειρη γνώση άλλων διαδικασιών.

### *Εξουσία*

Οι υφιστάμενοι και οι διευθυντές συχνά συγκρούονται μεταξύ τους, σε πολλούς οργανισμούς. Η σύγκρουση τείνει να είναι πιο συχνή με αυστηρούς διαχειριστές. Μέσα σε οργανισμούς, τα άτομα μπορεί να αναζητήσουν τη σύγκρουση ως μέσο διεκδίκησης εξουσίας και αύξησης ισχύος ή επίδειξης θέσης. Αυτό το φαινόμενο έχει γίνει ολοένα και πιο διαδεδομένο (Momanyi & Juma, 2016).

### *Παρενοχλήσεις*

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερες συγκρούσεις λόγω ενός σημαντικού παράγοντα. Ο παράγοντας σεξισμός, αποτελεί μια μορφή παρέκκλισης και περιορισμού του εργαζόμενου με βάση το φύλο του. Αυτός ο παράγοντας προκαλεί άγχος, πίεση και ψυχολογική δυσφορία μεταξύ των εργαζομένων, οδηγώντας σε μειωμένα επίπεδα απόδοσης (Namwanje, 2023).

### *Άγχος*

Οι σύγχρονες συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν από το άγχος που μπορεί να προκαλέσει διαμάχες στους εργαζόμενους όταν αισθάνονται ψυχική και ψυχολογική πίεση που δεν μπορούν να διαχειριστούν. Κάθε άτομο μπορεί να ανταποκρίνεται



διαφορετικά σε μια τέτοια πίεση, κάποιιοι να γίνονται παραγωγικοί και άλλοι να το βρίσκουν ανυπόφορο (Chowdhury, 2021).

### **2.3.3 Συγκρουσιακά επίπεδα**

Οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να θεωρούν τη σύγκρουση ως μια σειρά από έντονες και ασταθείς εκρήξεις, επιθετικότητα και έντονες συζητήσεις. Ωστόσο, αυτό είναι απλώς ένα κλάσμα του τι συμβαίνει στην πραγματικότητα στη διαδικασία της σύγκρουσης. Η διαδικασία μπορεί να χωριστεί σε στάδια: πιθανή αντίθεση ή ασυμβατότητα, αξιολόγηση και εξατομίκευση, προθέσεις, συμπεριφορές και αποτέλεσμα. Τα στάδια της σύγκρουσης, όπως παρουσιάζονται από τους Omeke et al (2023), απεικονίζουν μια δυναμική διαδικασία αλληλεξάρτησης με μια αλληλουχία γεγονότων. Αυτά τα στάδια καλύπτουν ένα ολοκληρωμένο εύρος συστημάτων, δομής και διαπροσωπικών σχέσεων ενός οργανισμού σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Η σύγκρουση ξεκινά απότομα και αντισυμβατικά με έντονες ανταλλαγές μεταξύ των αντίπαλων μερών, ωθώντας και τα δύο μέρη να αξιολογήσουν τη σοβαρότητα της κατάστασης, όπως σημειώνουν οι Martins et al (2023).

Οι Aldoseri & Almaamari (2020) προτείνουν ότι η κατανόηση μιας δύσκολης κατάστασης και η γνωστική αξιολόγηση των παραγόντων έχει ως αποτέλεσμα την αναγνώριση μιας σύγκρουσης. Ως απόκριση, συμβαίνουν συναισθήματα, γνωστικές αντιδράσεις και ενέργειες, όπως δηλώνεται από τους Kwofi et al (2023). Επιπλέον, ο κύκλος αυτής της διαδικασίας περιλαμβάνει συνεχείς ενέργειες και συντροφικές σχέσεις, καθώς μια περίπτωση σύγκρουσης αποφέρει αποτελέσματα για τις επόμενες κοινωνικές συναλλαγές και τις επόμενες συγκρούσεις.

Υπάρχουν διάφορες μορφές διαφωνιών και μπορούν να διακριθούν σωστά από το επίπεδο και το είδος τους για βελτιωμένη διάκριση. Πολλοί αναλυτές και θεωρητικοί έχουν προσπαθήσει να κατηγοριοποιήσουν τέτοιες συγκρούσεις, αν και ο Kilag et al (2023) σημειώνει ότι τέτοιες προσπάθειες οριοθέτησης των διαφορών από κάθε περιστατικό θα μπορούσαν να αποδειχθούν μάταιες. Για το σκοπό αυτό, θα περιγραφούν οι πιο κοινές ομαδοποιήσεις που έχουν διαμορφωθεί σχετικά με τη φύση αυτών των συγκρούσεων.

### 2.3.4 Κατηγορίες συγκρούσεων

Οι McLaughlin et al (2017) ταξινομούν τις συγκρούσεις ανάλογα με τον τύπο τους. Τα καθήκοντα, οι σχέσεις και οι διαδικασίες είναι όλες οι κατηγορίες που χρησιμοποιούνται για τον διαχωρισμό των συγκρούσεων σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη από αυτούς τους μελετητές. Αυτή η κατηγοριοποίηση είναι μια θεμελιώδης πτυχή της θεωρίας των συγκρούσεων και είναι κρίσιμη για την κατανόηση της δυναμικής των συγκρούσεων. Μια ενδιαφέρουσα ιδέα γνωστή ως σύγκρουση εργασιών περιστρέφεται γύρω από διαφορετικές απόψεις και ιδέες σχετικά με τον στόχο που έχει ανατεθεί σε μια ομάδα. Αυτός ο τύπος σύγκρουσης συχνά περιλαμβάνει συζητήσεις σχετικά με τους ορισμούς των στόχων και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συγκρούσεις εργασιών μπορούν να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα, όπως βελτιωμένη επικοινωνία εντός των ομάδων, αυξημένη δημιουργικότητα που οδηγεί σε καλύτερες ιδέες και καινοτομίες και ανώτερη παροχή υπηρεσιών (Soomro et al, 2022).

Οι εντάσεις, οι τριβές και τα έντονα συναισθήματα είναι όλα στοιχεία συγκρούσεων σχέσεων, που προκύπτουν από θέματα μεταξύ ατόμων και προσωπικές ασυμβατότητες. Αυτές οι συγκρούσεις συχνά προέρχονται από προσωπικές απογοητεύσεις, αντιπάθειες και τεταμένο κλίμα σχέσεων. Τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτές τις συγκρούσεις φοβούνται επίσης την ομαδική απόρριψη και μπορεί να επιρρίψουν την ευθύνη στο απορριφθέν μέλος. Ο Gunnigle et al (2013) διερεύνησε τις πολυπλοκότητες στις συγκρούσεις σχέσεων και τον αντίκτυπό τους στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η απόδοση της ομάδας μπορεί να υποφέρει λόγω διαφωνιών σχετικά με τις κατάλληλες μεθόδους και ευθύνες για την ολοκλήρωση ενός έργου, το οποίο είναι γνωστό ως συγκρούσεις διεργασιών. Αυτές οι διαφωνίες μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλό ηθικό και μειωμένη παραγωγικότητα, σύμφωνα με τους Hussein & Ibrahim (2022).

Μέσα στους οργανισμούς, οι συγκρούσεις που προκύπτουν με βάση το επίπεδο μπορούν να διαχωριστούν σε οριζόντιες και κάθετες. Αυτές οι οριζόντιες συγκρούσεις αφορούν μόνο υπαλλήλους της ίδιας ομάδας ή τμήματος που κατέχουν ισοδύναμες βαθμίδες και ιεραρχίες. Μέλη ενός οργανισμού που διαφέρουν ως προς τη βαθμίδα, όπως ένας διευθυντής τμήματος και ένας από τους υπαλλήλους του, είναι συνήθως στόχοι κάθετων συγκρούσεων. Αυτές οι συγκρούσεις συχνά υπογραμμίζουν τα

διαφορετικά επίπεδα ισχύος και θέσης μεταξύ των αντίπαλων μερών (Ismail, 2023). Η σφαίρα της ενδοπροσωπικής σύγκρουσης επικεντρώνεται στις προσωπικές αποφάσεις και στο άτομο. Προέρχεται από παράγοντες όπως η προσωπικότητα, οι πεποιθήσεις, τα ήθη και η νοοτροπία. Αυτές οι πηγές μπορούν να προκαλέσουν αντιπαράθεση μέσα σε ένα άτομο, καθιστώντας το πρωταρχικό μέλημα του ψυχολογικού πεδίου (Kulbaciauskaite, 2021).

Οι ασυμβατότητες, οι διαφωνίες και οι διαφορές είναι αυτά που οδηγούν σε διαπροσωπικές συγκρούσεις. Αυτές οι συγκρούσεις τείνουν να επικεντρώνονται γύρω από άτομα και ομάδες που μπορεί να βρίσκονται στο ίδιο ή διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο. Δεν υπάρχει λογική προσέγγιση για την επίλυση αυτού του τύπου σύγκρουσης, σύμφωνα με την Αποστολίδου (2019). Είτε η απόπειρα επίδειξης θέσης ισχύος είτε η άσκηση επιρροής σε βασικά ζητήματα και περιστάσεις δημιουργεί εσωτερική διαμάχη εντός των τμημάτων ή των ομάδων σύμφωνα με τους Anderson & Caldwell (2018). Οι διαφωνίες μεταξύ τμημάτων και ομάδων θεωρούνται διωπηρεσιακές συγκρούσεις. Αυτές οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν από διαφορετικές απόψεις σχετικά με τις ευθύνες, τη διαθεσιμότητα πόρων και θέσεων ισχύος, καθώς και τα τελικά αποτελέσματα ενός έργου.

Η επίλυση προβλημάτων μέσω υγιών συζητήσεων, διαφορετικών προοπτικών και ενός κοινού στόχου είναι τα θεμελιώδη στοιχεία των παραγωγικών συγκρούσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία του Robbins (2001), κάθε επιχείρημα που συμπληρώνει τους στόχους της ομάδας και ενισχύει την παραγωγή της μπορεί να ονομαστεί λειτουργικό. Οι παραγωγικές συγκρούσεις, επιπλέον, προσφέρουν το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να εντοπίζουν τρέχοντα εμπόδια και ανοίγουν δρόμους για πρωτότυπες έννοιες και ευκαιρίες (Alvesson, et al., 2015). Αναμφίβολα, η σύγκρουση είναι απαραίτητη και ωφέλιμη για τους οργανισμούς. Ωστόσο, η ανεπαρκής αντιμετώπισή της μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στις σχέσεις και κατά συνέπεια να εμποδίσει την ελεύθερη ροή ιδεών, δεδομένων και εμπορευμάτων μεταξύ διαφόρων κλάδων και τμημάτων. Επιπλέον, η μη παραγωγική σύγκρουση λειτουργεί ως σημαντικό εμπόδιο στην ολοκλήρωση των στόχων και της παραγωγής των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα μειώνει την αποτελεσματικότητα. Τα ανώτερα στελέχη που δεν μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους και οι εργαζόμενοι σκόπιμα ή ακούσια

σαμποτάρουν ο ένας τη δουλειά του άλλου γίνονται κοινά γεγονότα που προκαλούν γενική έλλειψη οργανωτικού ενδιαφέροντος λόγω ανταγωνιστικών ιδιοτελών συμφερόντων (Paresashvili et al, 2021).

### 2.3.5 Συνέπειες

Οι συγκρούσεις δεν είναι πάντα αρνητικές. Η σύγκρουση όταν είναι θετική μπορεί να συμβάλει στην αποκλιμάκωση και στη βελτίωση των επίσημων σχέσεων, καθώς και στην προώθηση της ατομικής ανάπτυξης και στη δημιουργία συνθηκών για αποτελεσματική οργάνωση και ανανέωση των επιχειρήσεων. Με την έγκαιρη αντιμετώπιση των συγκρούσεων, οι οργανισμοί μπορούν να αποτρέψουν μελλοντικές συγκρούσεις που μπορεί να έχουν πιο σοβαρές συνέπειες (Paresashvili et al, 2021). Η έγκαιρη επίλυση συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένες εντάσεις, προστριβές και διαφωνίες και να καλλιεργήσει ένα κλίμα επικοινωνίας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού, οδηγώντας σε υγιέστερη επιχειρηματική επικοινωνία. Η αυξημένη εστίαση στην εξεύρεση αμοιβαία επωφελών λύσεων από δύο ομάδες με διακριτούς στόχους έχει ως αποτέλεσμα την εφαρμογή βελτιωμένων και μελλοντικών αποφάσεων. Ο ανταγωνισμός για την ανακάλυψη μιας βέλτιστης λύσης που κατευνάζει όλα τα μέρη παρουσιάζει μια διεγερτική ευκαιρία για καινοτομία, δημιουργικότητα και θέσπιση μετασχηματιστικών μέτρων (Thakore, 2013). Παρατηρείται αύξηση της συνοχής και της δέσμευσης μεταξύ των μελών μιας ομάδας κατά τη διάρκεια διυπηρεσιακών συγκρούσεων καθώς προσπαθούν να βρουν μια κοινή βέλτιστη λύση και υπονομεύουν την προτεινόμενη λύση της αντίπαλης ομάδας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα βελτιωμένη απόδοση, συνεργασία και σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας. Επιπρόσθετα, παρατηρείται αυξημένη δέσμευση στον στόχο και μερικές φορές μπορεί να διαπιστωθεί ανοχή για έγκυρη ηγεσία (Markovits et al, 2017).

Ο Alqudah et al (2022) προτείνει ότι η συνεργασία απαιτεί ισορροπία δυνάμεων, ενώ η χρήση ισχύος υποδηλώνει ξεκάθαρη ανωτερότητα της μιας πλευράς έναντι της άλλης. Συμμετέχοντας σε εποικοδομητική διαχείριση συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι μπορούν να διακρίνουν τη σχετική δύναμη μεταξύ των αντιμαχόμενων φατριών, αν και μπορεί να μην είναι ποσοτικοποιήσιμη. Η σύγκρουση επιτρέπει στα άτομα να εντοπίσουν σημαντικά ζητήματα που έχουν σημασία τόσο για τους ίδιους όσο και για

τους αντιπάλους τους. Οι εργαζόμενοι, μέσω της εμπειρίας συγκρούσεων, υφίστανται προσωπική ανάπτυξη καθώς διατυπώνουν απόψεις, παρουσιάζουν επιχειρήματα και κατανοούν τη θέση τους. Αρχίζουν να εκτιμούν ο ένας τις θέσεις του άλλου, να αναγνωρίζουν τις δυνατότητες των σχέσεών τους και να απελευθερώνουν τις συσσωρευμένες εντάσεις τους. Η δημιουργική επίλυση συγκρούσεων αυξάνει το ενεργειακό επίπεδο μιας ομάδας και βελτιώνει τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή αναπτύσσονται δεξιότητες κατανόησης και επικοινωνίας, επιτρέποντας πιο παραγωγική επίλυση προβλημάτων και αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων (Singh et al, 2022). Ως αποτέλεσμα, τα μέλη της ομάδας αισθάνονται πιο δυνατά και πιο ικανοποιημένα. Η προώθηση του συντονισμού μεταξύ των ομάδων και η συμβολή στην καλύτερη αναδιανομή και σωστή χρήση των πόρων, όταν είναι συνεργάσιμες και όχι ανταγωνιστικές, είναι οι κύριοι στόχοι των ομάδων που αλληλεπιδρούν (Stephen et al, 2022). Τελικά, αυτό οδηγεί σε καλύτερη επίτευξη της παραγόμενης εργασίας και συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η σύγκρουση εντός των οργανισμών μπορεί πράγματι να έχει θετικό αντίκτυπο στη λήψη αποφάσεων και στην απόδοση. Η παρουσία συγκρούσεων ωθεί τους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και να σκεφτούν λύσεις, κάτι που τελικά οδηγεί σε καλύτερη επίλυση προβλημάτων (Abdulraheem, et al, 2020).

Όταν, ωστόσο, η σύγκρουση είναι αρνητική καλλιεργεί μια ανταγωνιστική ατμόσφαιρα, δυσaráεσκεια και ανταγωνισμό μεταξύ εκείνων που βρίσκονται σε σύγκρουση. Κατά συνέπεια, προκαλεί ανταγωνισμό μεταξύ ατόμων και τμημάτων, οδηγώντας σε δυσλειτουργία και μειωμένη συνοχή και αποτελεσματικότητα της ομάδας (Olekanma & Kityo-Matovu, 2022). Ουσιαστικά θέτει προκλήσεις στην ενότητα της ομάδας και κατά συνέπεια επηρεάζει τη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εντός του οργανισμού (Al-Shuabi, 2023). Συνήθως παρατηρείται αποδυνάμωση του ηθικού όταν η τελική έκβαση μιας σύγκρουσης βλάπτει και νικά τα μέλη της ομάδας, επηρεάζοντας τα συμφέροντά τους. Στην αρχή, η σύγκρουση φαίνεται σαν μια μικρή διαφωνία, αλλά καθώς κλιμακώνεται, αρχίζουν να εμφανίζονται αρνητικές αντιδράσεις. Το εργασιακό άγχος και η απογοήτευση αρχίζουν να αυξάνονται μαζί με τα αισθήματα ανασφάλειας και αδιαφορίας για την εργασία. Ο ανταγωνισμός είναι εμφανής μεταξύ ατόμων και ομάδων, που οδηγεί σε αντίσταση προς την ομαδική εργασία (El Achi, & Sleilati, 2016).

## **2.3.6 Αντιμετώπιση**

### **2.3.6.1 Γενικά στοιχεία**

Στη μέση ενός πολυσύχναστου εργασιακού χώρου, όπου άτομα διαφορετικών ιδιοσυγκρασιών και προελεύσεων συγκλίνουν, είναι βέβαιο ότι θα προκύψουν συγκρούσεις και διαφωνίες. Τέτοιες συγκρούσεις είναι μια αναπόφευκτη πραγματικότητα της καθημερινής ύπαρξης και μπορούν να προκαλέσουν όλεθρο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν την τεχνογνωσία, τις ικανότητες και την οξυδέρκεια για να πλοηγούνται σε δύσκολες συνθήκες και να προτείνουν βιώσιμες λύσεις (Massaras, et al., 2014). Είναι κρίσιμο να παρέχεται στους διευθυντές η απαραίτητη εκπαίδευση για να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για τον εντοπισμό των βαθύτερων αιτιών των συγκρούσεων και την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών για την επίλυσή τους. Ενεργοποιώντας και αναζωογονώντας ομάδες και οργανισμούς, οι συγκρούσεις έχουν τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν μια καινοτόμο ατμόσφαιρα (Suprpto & Widigdo, 2021).

Η αδυναμία διαχείρισης των συγκρούσεων έχει άμεσο αντίκτυπο στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και συνδέεται με ένα σύνολο προγραμματισμένων στρατηγικών. Ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη και οι διευθυντές χειρίζονται τις συγκρούσεις επηρεάζουν άμεσα τη βιωσιμότητα και την επιτυχία ενός οργανισμού. Η γέννηση καινοτόμων ιδεών και αποτελεσμάτων μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, η οποία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε παραγωγικά αποτελέσματα όπως η συνοχή και η ενότητα της ομάδας, η καλλιέργεια ομαδικού κλίματος και η αύξηση της παραγωγικότητας (Marzionna, 2023).

### **2.3.6.2 Μοντέλα**

Σε περιόδους σύγκρουσης, τα άτομα αλληλεπιδρούν με τους άλλους με μοναδικούς τρόπους. Υιοθετούν διαφορετικές συμπεριφορές για να επηρεάσουν τη στάση του άλλου μέρους και να επιτύχουν το δικό τους επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο Winardi et al (2022) ήταν ο πρώτος που εντόπισε τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων που

χρησιμοποιούσαν οι διευθυντές: κυριαρχία, συμβιβασμός και συνεργασία. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα από θεωρητικούς που έχουν μελετήσει τις οργανωτικές συγκρούσεις. Αυτά τα μοντέλα διερευνούν διαφορετικά στυλ και στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από άτομα σε καταστάσεις σύγκρουσης. Παρακάτω, κάθε μοντέλο αναλύεται και περιγράφει τους βασικούς τρόπους αντίδρασης και διαχείρισης ενός επεισοδίου σύγκρουσης.

*O Blake και ο Mouton* ήταν δύο ερευνητές που μελέτησαν τα στυλ ηγεσίας. Ανέπτυξαν ένα πλέγμα που παρουσίαζε διαφορετικά στυλ ηγεσίας, με βάση το βαθμό ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους και ενδιαφέροντος για την παραγωγή. Κάθε στυλ είχε μοναδικά χαρακτηριστικά και διέφερε ως προς την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στις αρχές της δεκαετίας του '70, βρήκαν ένα μοντέλο πλέγματος για να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις σε οργανισμούς. Εξέτασαν δύο βασικούς παράγοντες: την επιθυμία για επίτευξη αποτελεσμάτων και την επιθυμία να συνδεθούν με τους ανθρώπους. Από αυτή την ανάλυση, εντόπισαν διάφορους τρόπους επίλυσης συγκρούσεων εντός του οργανισμού, όπως η ομαλοποίηση, ο συμβιβασμός, η αποφυγή, η επίλυση προβλημάτων και η κυριαρχία (Shakeel, & Khan, 2022).

*O Ralph Kilmann και ο Kenneth Thomas* ήταν συνεργάτες στην έρευνά τους για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Ανέπτυξαν ένα μοντέλο γνωστό ως Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για την αξιολόγηση των ατομικών προτιμήσεων για το χειρισμό των συγκρούσεων. Προσεγγίζοντας τη σύγκρουση με πιο ρεαλιστικό και λογικό τρόπο, εισήγαγαν τις ιδέες τους το 1976. Μέσα από την έρευνά τους, εντόπισαν πέντε βασικούς τρόπους με τους οποίους τα άτομα προσεγγίζουν καταστάσεις σύγκρουσης: ανταγωνισμός, συνεργασία, συμβιβασμός, αποφυγή και διευθέτηση. Αυτό το μοντέλο είχε επιρροή στην κατανόηση και τη διαχείριση των συγκρούσεων σε διάφορα περιβάλλοντα, όπως ομάδες, οργανισμούς και σχέσεις. Επικεντρώθηκαν σε δύο πτυχές που διέφεραν από την προσέγγιση των Blake και Mouton. Αυτές οι πτυχές περιστρέφονταν γύρω από τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν και τις προθέσεις τους είτε να δώσουν προτεραιότητα στα δικά τους συμφέροντα είτε στα συμφέροντα των άλλων. Αυτός ο συνδυασμός απέδωσε πέντε μεθόδους για τη διαχείριση των συγκρούσεων:

ανταγωνισμό, συνεργασία, συμβιβασμό, αποφυγή και διευθέτηση (Shakeel, & Khan, 2022).

*O Rahim* και ο *Bonoma*, δύο ερευνητές με εξαιρετική ευφυΐα, ένωσαν τις δυνάμεις τους για να σχηματίσουν ένα δυναμικό δίδυμο. Το 1979 εισήγαγαν μια νέα αντίληψη για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Αυτό το μοντέλο, εμπνευσμένο από προηγούμενους μελετητές, εστιάζει σε δύο σημαντικούς παράγοντες - το προσωπικό συμφέρον και το ενδιαφέρον για τους άλλους. Ικανοποιώντας προσωπικούς στόχους ή στόχους άλλων, τα αντικρουόμενα μέρη μπορούν να βρουν ικανοποίηση. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων οδηγεί σε πέντε στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων: ενσωμάτωση, υποχρεωτική υπακοή, κυριαρχία, αποφυγή και συμβιβασμό. Υποστηρίζουν ότι η πρακτική της συνεργασίας και ο συμβιβασμός ενισχύει τις σχέσεις, οικοδομεί εμπιστοσύνη και ενθαρρύνει τον αμοιβαίο σεβασμό (Shakeel, & Khan, 2022).

### **2.3.6.3 Στρατηγικές αντιμετώπισης**

Τρεις βασικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης διακρίνονται με βάση τα δεδομένα που την πυροδοτούν και τη στρατηγική που χρησιμοποιείται για τον χειρισμό της. Θεωρούνται διαφορετικές εκφράσεις μεθόδων διαχείρισης συγκρούσεων που ισχύουν για όλα τα άτομα.

#### *Win – Lose*

Αυτή η έκφραση ανταγωνισμού είναι μια στρατηγική που περιλαμβάνει κάποιον να κερδίζει και κάποιον να χάνει. Συνήθως χρησιμοποιείται σε καταστάσεις όπου υπάρχουν άμεσες συγκρούσεις στόχων και ανισορροπία ισχύος. Αποφέροντας θετικά οφέλη, αυτή η στρατηγική ενισχύει την ενότητα της ομάδας και δίνει κίνητρα σε άτομα και ομάδες, τονώνοντας τον ανταγωνισμό για αυξημένη παραγωγικότητα. Ωστόσο, πρέπει κανείς να αναγνωρίσει τα μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης, όπως η διακοπή της επικοινωνίας και οι επιβλαβείς συνέπειες του να αισθάνονται οι αντίπαλοι αποπροσανατολισμένοι και να καταφεύγουν στη μυστικότητα, με αποτέλεσμα να διακυβεύεται η οργανωτική αποτελεσματικότητα (Isa, 2015).



### *Lose – Lose*

Σύμφωνα με τον Ιορδανίδη (2014), οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον χειρισμό αυτής της σύγκρουσης περιλαμβάνουν την καταστολή, την αποφυγή, τον συμβιβασμό και την ομαλοποίηση/παραχώρηση. Σε αυτή τη στρατηγική, κανένα από τα μέρη δεν πετυχαίνει τους στόχους του ή ακόμη και ένα μικρό μέρος από αυτούς, με αποτέλεσμα την απώλεια και για τα δύο μέρη (Isa, 2015).

### *Win – Win*

Μια αμοιβαία επωφελής κατάσταση είναι μια win-win κατάσταση για όλους τους εμπλεκόμενους. Σύμφωνα με τον Adeniji et al. (2013), αυτή η τεχνική επίλυσης συγκρούσεων θεωρείται ως η καλύτερη μέθοδος για την επίτευξη ενός win-win αποτελέσματος. Περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των βαθύτερων αιτιών της σύγκρουσης και βασίζεται στις συλλογικές προσπάθειες των εμπλεκόμενων μερών. Τα αντικρουόμενα μέρη προσπαθούν να ανταποκριθούν στους στόχους και τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων, ενισχύοντας την επικοινωνία, τη συνεργασία και την αλληλεξάρτηση. Η εφαρμογή διαφορετικών μοντέλων συμπεριφοράς από μέρη που εμπλέκονται σε συγκρούσεις μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση διαπροσωπικών ζητημάτων, με σκοπό είτε την ικανοποίηση προσωπικών συμφερόντων είτε συγγενών ατόμων. Ωστόσο, η καταλληλότητα αυτών των μοντέλων ποικίλλει ανάλογα με τις μοναδικές συνθήκες που περιβάλλουν κάθε σύγκρουση, καθιστώντας τα υποκειμενικά στην κατάσταση. Αντίθετα, συχνά καταλήγουν στην εκδήλωση σιωπής, συναισθηματικής καταστολής και ψυχολογικής απόσυρσης. Η συμπεριφορά του κάθε ατόμου απέναντι σε κάθε σύγκρουση εξαρτάται από την προσωπική του προέλευση, την ικανότητά του να χρησιμοποιεί κάθε στρατηγική.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι και οι τρεις από τις προαναφερθείσες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων είναι χρήσιμες υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Δεν υπάρχει μία στρατηγική που να μπορεί να θεωρηθεί η μόνη σωστή. Παίζουν ρόλο και οι απαιτήσεις της κάθε κατάστασης.

#### 2.3.6.4 Τρίτα πρόσωπα

Όταν δύο αντιμαχόμενες πλευρές δεν μπορούν να καταλήξουν σε συμφωνία, μπορεί να καταφύγουν στη συμμετοχή αμερόληπτων ατόμων με επιρροή και ικανότητα να επηρεάζουν τις απόψεις. Αυτά τα άτομα, γνωστά ως διαμεσολαβητές ή διαιτητές, αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους και χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές προκειμένου να ενισχύσουν την επικοινωνία μεταξύ των αντίπαλων πλευρών. Ο Awan et al (2021) δηλώνει ότι η επιτυχής έκβαση της παρέμβασης τρίτων εξαρτάται από την ικανότητα του τρίτου ατόμου να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε διαμεσολαβητικής κατάστασης. Το κλειδί είναι ο εντοπισμός και ο συνδυασμός στρατηγικών παρέμβασης που αποκλιμακώνουν αποτελεσματικά τη σύγκρουση. Με σκοπό τη μείωση των συγκρούσεων στην εργασία, χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικές μέθοδοι επίλυσης και διαχείρισης συγκρούσεων όπως η διαμεσολάβηση, η διαιτησία, η διαπραγμάτευση και η διευκόλυνση. Ειδικό όπως οι Imtiaz et al (2022) υποστηρίζουν ότι η εμπλοκή τρίτων στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι επωφελής.

Δίνεται έμφαση στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και κατευθύνει τη σύγκρουση προς την εξεύρεση συναινετικών λύσεων. Οι Abideen & Alade (2021) συζητούν θέματα που προκύπτουν και διευκρινίζουν αυτή την προσέγγιση. Οι διαμεσολαβητές έχουν την επιλογή είτε να καλλιεργήσουν πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών είτε να εκπαιδεύσουν όσους εμπλέκονται στη σύγκρουση σχετικά με τα οφέλη της συνεργατικής διαπραγμάτευσης, εφόσον διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο και οικονομικά μέσα. Επιτρέποντας στα μέρη να εκφράσουν τις απόψεις τους και λαμβάνοντας υπόψη τα αντεπιχειρήματα του διαμεσολαβητή, η διαμεσολάβηση ενισχύει την πεποίθηση των μερών για δικαιοσύνη. Ο ρόλος που διαδραματίζει είναι ρυθμιστικός, πράγμα που σημαίνει ότι η εμπλοκή του στη διευθέτηση της σύγκρουσης δεν εγγυάται επίλυση ή βελτιωμένες σχέσεις μεταξύ των μερών. Ωστόσο, οι χρονικοί περιορισμοί, η ελλιπής προετοιμασία και οι προκαταλήψεις μπορούν να οδηγήσουν σε εσφαλμένα αποτελέσματα όταν εμπλέκονται υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.

Διαδραματίζοντας συμβουλευτικό ρόλο, η στρατηγική διευκόλυνσης χρησιμοποιεί ένα τρίτο μέρος για να βοηθήσει τα αντιμαχόμενα μέρη να συνεχίσουν τις διακοπείσες

διαπραγματεύσεις. Αυτός ο αμερόληπτος διευκολυντής, είτε είναι μέλος των εμπλεκόμενων μερών είτε εξωτερικός σύμβουλος, λειτουργεί ως δίαυλος επικοινωνίας, μειώνοντας την ένταση και τη δυσπιστία. Βελτιώνοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία, ο συντονιστής προσπαθεί να ενισχύσει τις σχέσεις των διαφωνούντων, ενθαρρύνοντας μια συνεργατική προσέγγιση και αποκλιμακώνοντας τη σύγκρουση. Φτάνοντας σε έναν τελικό συμβιβασμό, οι διαμεσολαβητές βοηθούν τα αντιμαχόμενα μέρη να προχωρήσουν προς την αποτελεσματική συνεργασία και να επιλύσουν τη σύγκρουση. Η στρατηγική διευκόλυνσης χρησιμοποιείται σε καταστάσεις όπου λείπει η επικοινωνία, η κατανόηση και η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων. Είναι απαραίτητο να διερευνηθούν τα συμφέροντα και οι πιθανές λύσεις όταν υπάρχει αμοιβαίο όφελος από την επίλυση της σύγκρουσης και έλλειψη έντονης συναισθηματικής φόρτισης μεταξύ των αντίπαλων πλευρών (Momanji & Juma, 2016).

Σύμφωνα με την Namwanje (2023), η διαπραγμάτευση περιγράφεται συνήθως ως ανταλλαγή προσφορών, αντιπροσφορών και παραχωρήσεων μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών σε μια προσπάθεια να επιτευχθεί μια αμοιβαία αποδεκτή συμφωνία. Ωστόσο, πριν τεθεί σε εφαρμογή αυτό, είναι σημαντικό να ενισχυθούν οι συνδέσεις μεταξύ των εξαρτημένων μερών. Η εμπλοκή της διοίκησης παρατηρείται καθώς όλα τα άτομα αλληλεπιδρούν, είτε μέσα σε ομάδες είτε σε οργανισμούς, προκειμένου να επιλύσουν τη σύγκρουση. Τα εμπλεκόμενα μέρη στοχεύουν να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση μέσω της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Σε οργανισμούς με στενά συνδεδεμένη ατμόσφαιρα και δομή που έχει επίπεδη ιεραρχία, ο διαπραγματευτής ενδιαφέρεται έντονα για την αποκάλυψη των παραγόντων που οδήγησαν στη σύγκρουση, παρακινώντας τους αντιπάλους να εμβαθύνουν στους ατομικούς και κοινούς στόχους τους και καθοδηγώντας τους προς την αμοιβαία κατανόηση για την ανακάλυψη λύσεων.

Οι στόχοι του οργανισμού κινδυνεύουν λόγω της παρουσίας εργασιακών συγκρούσεων, που μπορεί να εμποδίσουν την ανάπτυξη και την επίτευξη. Αυτές οι συγκρούσεις δημιουργούν αρνητικές καταστάσεις και προκαλούν έντονα συναισθήματα, μετατρέποντας τον εργασιακό χώρο σε ένα δυνητικά επικίνδυνο πεδίο μάχης. Για να αποφευχθούν τα αρνητικά αποτελέσματα που συνεπάγονται, είναι σημαντικό να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις έγκαιρα. Ο Chowdhury (2021) προτείνει ότι η εφαρμογή των ακόλουθων θεμελιωδών αρχών είναι

το κλειδί για την ελαχιστοποίηση των καταστροφικών συνεπειών και την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Η δημιουργία ομάδων συνεργασίας και η ανάληψη κοινών πρωτοβουλιών που σχετίζονται με ουδέτερα ή ευαίσθητα θέματα μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών. Ένα κλίμα «όλα ή τίποτα», όπου είναι εμφανής η επιθετική στάση των αντιμαχόμενων πλευρών, δεν ευνοεί τη συνεργασία. Θα ήταν πιο αποτελεσματικό να δοθεί έμφαση στην κατανόηση μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών, καθώς η αρνητική συμπεριφορά σε μια σύγκρουση πηγάζει από το αίσθημα επίθεσης και απειλής. Η δημιουργία φραγών μεταξύ των τμημάτων δεν συνιστάται, καθώς εμποδίζει τη συνεργασία.

Η καλλιέργεια στάσεων και δεξιοτήτων που χειρίζονται τις συγκρούσεις συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των διευθυντών και των μελών που εμπλέκονται στη σύγκρουση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αυτοπειθαρχίας και της πρακτικής, επιτρέποντας το άνοιγμα στον διάλογο, τη λογική συζήτηση και την επίλυση προβλημάτων. Σε μια προσπάθεια να χειριστούν με επιτυχία τις διαφορές τους και να επιδιώξουν αποτελεσματική απόδοση εντός των ευρύτερων στόχων και συμφερόντων του οργανισμού, τα άτομα συχνά επιδιώκουν να εκφράσουν τις ιδέες και τα έντονα συναισθήματά τους με σαφή, συνοπτικό, ήρεμο και ειλικρινή τρόπο. Αυτό επιτρέπει μια λιγότερο ανταγωνιστική προσέγγιση, ενώ παράλληλα αρθρώνει κοινούς στόχους (Omeke et al, 2023).

### **2.3.6.5 Οδοί διευθέτησης**

Μέσα στον οργανισμό, μια κοινή προσέγγιση είναι η κρυφή παρατήρηση των συγκρούσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, χωρίς καμία ενέργεια για την αντιμετώπιση ή επίλυσή τους. Αυτό μπορεί να προκαλέσει μια ατομική απάντηση, που συχνά χαρακτηρίζεται από θυμό και ένταση. Επιπλέον, η καθυστερημένη επίλυση προβλημάτων μπορεί να επιδεινώσει περαιτέρω την απογοήτευση των εργαζομένων, οδηγώντας σε εκρηκτικά ξεσπάσματα και βαθιά ριζωμένη δυσαρέσκεια, καθιστώντας αυτή την προσέγγιση εξαιρετικά αναποτελεσματική. Προκειμένου να αποφευχθούν οι κουραστικές και χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες που επιβάλλει ο οργανισμός για την αντιμετώπιση προβλημάτων, οι εργαζόμενοι επιλέγουν εναλλακτικές μεθόδους (Martins et al, 2023). Ωστόσο, η προσφυγή σε αυτές τις αναποτελεσματικές

προσεγγίσεις δεν συμβάλλει στην επίλυση των συγκρούσεων. Είναι επιτακτική ανάγκη να αξιολογηθούν και ενδεχομένως να τροποποιηθούν όλες οι τρέχουσες πρακτικές προκειμένου να ενισχυθεί η διαχείριση και η επίλυση των συγκρούσεων (Aldoseri & Almaamari, 2020).

Για την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων σε οργανωτικό επίπεδο, είναι σημαντικό για την εταιρεία να στρέψει την προσοχή των εμπλεκόμενων μερών προς τον κοινό τους στόχο. Καθιερώνοντας ξεκάθαρους ρόλους και πρότυπα αποτελεσματικότητας, καθώς και πείθοντας τους υπαλλήλους για τη μεγαλύτερη εικόνα του οργανισμού, η εστίαση μπορεί να ανακατευθυνθεί προς τα κοινά σημεία που τους συνδέουν και όχι τις διχαστικές διαφορές (Kwofi et al, 2023). Ο Kilag et al (2023) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική αποτελεσματικότητα, καθώς επηρεάζει τη συνεργασία της ομάδας και τη συνολική αποτελεσματικότητα. Με την προώθηση ανοιχτών και σαφών γραμμών επικοινωνίας, οι οργανισμοί μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τις εντάσεις, να επιλύσουν δημιουργικά τις διαφωνίες και να λάβουν ορθολογικές αποφάσεις. Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία επιτρέπει την υιοθέτηση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς και ενισχύει την οργανωτική ενδυνάμωση.

Η αποτελεσματικότητα της επίλυσης συγκρούσεων ενισχύεται με την εφαρμογή της διαπραγμάτευσης, με απαραίτητες προϋποθέσεις τον προσεκτικό σχεδιασμό και τις εξειδικευμένες δεξιότητες των διαπραγματευτών, μαζί με την επιθυμητή συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη των αντιμαχόμενων μερών. Η καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής μιας δίκαιης και ισότιμης πολιτικής για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη συνειδητή συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες και στην ώριμη επιλογή ομάδων έργου ή δράσης στον οργανισμό. Αυτό αποτρέπει τις δυσλειτουργικές συγκρούσεις και επιφέρει θετικά αποτελέσματα, καθώς επηρεάζει τη σύνθεση των ομάδων και τη συνοχή της ομάδας (McLaughlin et al, 2017).

Η συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας της διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας όταν πρόκειται για τη διαχείριση συγκρούσεων. Για την αντιμετώπιση καταστάσεων σύγκρουσης, ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις εσωτερικές του διαδικασίες και τη δημοκρατία. Είναι απαραίτητο να εξετάσουμε προσεκτικά τη δυναμική της

εξουσίας, τη δημοκρατική λειτουργία, τις μεθόδους επικοινωνίας και την τήρηση των πρωτοκόλλων και των κανονισμών. Ο ρόλος των τμημάτων στην επιτυχία του οργανισμού θα πρέπει να τονίζεται με συνέπεια, αποφεύγοντας παράλληλα ένα υπερβολικά ανταγωνιστικό περιβάλλον (Soomro et al, 2022).

### **2.3.6.6 Παράγοντες**

Η έρευνα διαψεύδει την κοινή αντίληψη ότι η σύγκρουση προκύπτει αποκλειστικά από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου, όπως το φύλο ή τα ατομικά του χαρακτηριστικά. Αντίθετα, αποκαλύπτει ότι τα προσωπικά γνωρίσματα έχουν ελάχιστο αντίκτυπο στην επίλυση συγκρούσεων. Η εφαρμογή των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων περιορίζεται από την επίδραση της προσωπικότητας και του φύλου, σύμφωνα με τους Gunnigle et al (2013). Όσον αφορά τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων, οι Hussein & Ibrahim (2022) υποστήριξαν ότι είναι ο τρόπος με τον οποίο το άτομο παρουσιάζει τη σύγκρουση που το επηρεάζει. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τόσο τις αντιλήψεις του εαυτού ή των άλλων, όσο και τις αντιλήψεις της ίδιας της σύγκρουσης. Η έρευνα αποκάλυψε ότι τα άτομα που δίνουν έμφαση στις απώλειες είναι πιο πιθανό να αναλάβουν κινδύνους, να αναζητήσουν διαιτησία, σε σύγκριση με άτομα που δίνουν έμφαση στα κέρδη.

Οι ηλικιωμένοι τείνουν να προτιμούν να αποφεύγουν ή να υποχωρούν ως στρατηγική. Όταν τα άτομα βρίσκονται σε θετική συναισθηματική κατάσταση, είναι πιο πιθανό να αλληλεπιδρούν καλά με τους άλλους και να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις. Είναι καλύτεροι στη διαπραγμάτευση, συμμετέχουν ενεργά στην εξεύρεση λύσεων και τείνουν να επιλέγουν συνεργατικές μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων. Η ιδιοσυγκρασία και η κλίση ενός ατόμου για ανταγωνισμό είναι εμφανείς στα συναισθήματα του θυμού, της ενοχής, του φόβου, της νευρικότητας και της αυτο-εμμονής (Kulbaciauskaite, 2021). Η κρίσιμη πτυχή κάθε ατόμου που το ξεχωρίζει είναι το επίπεδο συναισθηματικής του νοημοσύνης, το οποίο χρησιμεύει ως πολύτιμος πόρος για τη συλλογή πληροφοριών και τον χειρισμό των συγκρούσεων. Η ενσυναίσθηση, ειδικότερα, έχει σημασία καθώς συσχετίζεται με το πολιτισμικό υπόβαθρο των ατόμων και προωθεί τις διαπολιτισμικές ανταλλαγές εντός των οργανισμών. Τα άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα και αυτά των άλλων, να δημιουργούν κίνητρα για τον εαυτό τους και να

περιηγούνται αποτελεσματικά στα συναισθήματα και τις σχέσεις τους. Τα άτομα με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιούν την ένταξη, τη συνεργασία και τον συμβιβασμό ως προσέγγισή τους για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας (Ismail, 2023).

Η Αποστολίδου (2019) διαπίστωσε ότι η τεχνική της συνεργασίας χρησιμοποιείται συχνά όταν τα άτομα συγκρούονται με τους ανωτέρους, ενώ η αποφυγή ή η ομαλοποίηση χρησιμοποιείται συνήθως όταν τα άτομα συγκρούονται με συναδέλφους. Αυτό υποδηλώνει ότι η ιεραρχική σχέση μεταξύ των συγκρουόμενων μερών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων. Σύμφωνα με τους Anderson & Caldwell (2018), οι συγκρούσεις με υψηλότερα άτομα θεωρούνται ως έντονες συναισθηματικές στιγμές, ενώ αυτές με συνομηλίκους όχι. Προτείνουν ότι κατά τη διάρκεια της επίλυσης των συγκρούσεων, τα άτομα συχνά λαμβάνουν υπόψη την προοπτική του άλλου μέρους. Όταν οι άνθρωποι έχουν ακριβή αντίληψη για την άλλη πλευρά, η διαπραγμάτευση είναι η προτιμώμενη τακτική επίλυσης, αλλά όταν η αντίληψη είναι λανθασμένη, χρησιμοποιείται η επιβολή.

Η επίλυση των συγκρούσεων μπορεί να επηρεαστεί από διαφορετικές πτυχές οργανωτικών, εθνοτικών και φυλετικών πολιτισμών, σύμφωνα με επιστημονική έρευνα. Οι επιστήμονες ανακάλυψαν ότι χωρίς τον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, η επίλυση των συγκρούσεων γίνεται πιο δύσκολη. Επιπλέον, ο Alvesson, et al. (2015) έδειξε ότι όταν η κουλτούρα περιστρέφεται γύρω από τη δυναμική εξουσίας, την τεχνολογία και τις σχέσεις συμφερόντων, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η οργανωτική ομάδα βλέπει τη σύγκρουση και τις πιθανές λύσεις. Στο χώρο εργασίας, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες και μπορεί να είναι πραγματικά ευεργετικές για τη δημιουργία φρέσκων ιδεών και ευνοϊκών αποτελεσμάτων. Είτε είναι εσκεμμένες είτε κρυφές, οι αρνητικές συγκρούσεις εξακολουθούν να προκύπτουν ακόμη και σε περιόδους υψηλής απασχόλησης. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας για τους εργοδότες όχι μόνο να προβλέπουν και να χειρίζονται πιθανές συγκρούσεις αλλά και να τις αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά όταν συμβαίνουν (Paresashvili et al, 2021).

### 2.3.7 Στρατηγικές αντιμετώπισης

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις έχουν αμέτρητες προοπτικές και στρατηγικές στις οποίες μπορεί κανείς να βασιστεί για την επίλυσή τους. Διαφορετικά σενάρια απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις για γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις. Ο Thakore (2013) προσπάθησε να ερμηνεύσει εκ νέου την κατηγοριοποίηση των πέντε μεθόδων για τον χειρισμό διαπροσωπικών συγκρούσεων: εξαναγκασμός, απόσυρση, εξομάλυνση, συμβιβασμός και αναλυτική-πρακτική (επίλυση προβλημάτων).

Από την ανάλυση ορισμένων κατηγοριών, γίνεται φανερό ότι μπορούν να δημιουργηθούν δύο άξονες. Ο πρώτος από αυτούς τους άξονες σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τα δικά του ενδιαφέροντα και επιθυμίες. Ο δεύτερος από αυτούς τους άξονες αφορά την ποσότητα της προσπάθειας που καταβάλλει ένα άτομο για να εκπληρώσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων. Συνδυάζοντας αυτούς τους δύο άξονες, μπορούν να προκύψουν οι πέντε βασικές μέθοδοι επίλυσης διαπροσωπικών διαφορών (Markovits et al, 2017). Οι πέντε μέθοδοι είναι οι εξής:

#### *Στρατηγική συνεργασία*

Η ικανοποίηση τόσο του εαυτού όσο και των άλλων επιτυγχάνεται μέσω της θεωρίας του υψηλού ενδιαφέροντος, η οποία περιλαμβάνει ανταλλαγή πληροφοριών, ειλικρινείς και έμπιστες συνομιλίες, εξερεύνηση όλων των διαθέσιμων επιλογών και επίλυση διαφορών μεταξύ των δύο μερών. Αυτή η προσέγγιση αποφέρει καινοτόμες και πρακτικές λύσεις και είναι πιο κατάλληλη για οργανωτικές πολιτικές, διαδικασίες ή μακροπρόθεσμα έργα (Alqudah et al, 2022).

#### *Στρατηγική υποχώρηση*

Η προσαρμογή της στρατηγικής υποχώρησης μπορεί συχνά να είναι μια χρήσιμη προσέγγιση σε καταστάσεις όπου υπάρχουν διαφορετικές προοπτικές. Περιλαμβάνει



την τροποποίηση ενός σχεδίου ή πορείας δράσης για την αντιμετώπιση των ανησυχιών ή των αναγκών όλων των εμπλεκόμενων μερών. Η ευελιξία και η διάθεση για συμβιβασμούς είναι σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής υποχώρησης. Ο ακρογωνιαίος λίθος αυτής της προσέγγισης είναι η μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των άλλων αντί για τον εαυτό του. Απαιτεί από το άτομο να κάνει ένα βήμα πίσω και να δώσει προτεραιότητα στις ανάγκες και την ικανοποίηση των συναδέλφων του. Ένα από τα δύο μέρη μπορεί να αισθάνεται λιγότερο δίκαιο ή να πιστεύει ότι η άλλη πλευρά της σύγκρουσης είναι πιο σημαντική. Επιπλέον, χρησιμοποιείται όταν ένα μέρος ελπίζει να λάβει κάτι ουσιαστικό σε μια μελλοντική κατάσταση παραχωρώντας τώρα (Alqudah et al, 2022).

#### *Στρατηγική ανταγωνισμών*

Από την άποψη «νίκης-ήττας», η στρατηγική ανταγωνισμού εκτιμά τα άτομα έναντι των άλλων. Στοχεύει στην πλήρη νίκη, στη σύγκρουση, αδιαφορώντας για τις ανάγκες της αντίθετης πλευράς. Χρησιμοποιείται αυτή η στρατηγική όταν απαιτείται άμεση επίλυση ή όταν ανώτεροι υπάλληλοι επιθυμούν ένα έργο ή μια ενέργεια που εκτελείται (Alqudah et al, 2022).

#### *Στρατηγική για αποφυγή*

Η αναβολή της σύγκρουσης ή η απλή παράβλεψη προβλημάτων είναι κοινά χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης. Αυτή η μέθοδος τείνει να είναι αναποτελεσματική καθώς καταδεικνύει μια γενική έλλειψη ενδιαφέροντος τόσο για τα προσωπικά όσο και για τα συμφέροντα των άλλων. Μόνο όταν τα προβλήματα είναι ασήμαντα ή απαιτούν μικρή παρέμβαση, αυτή η στρατηγική είναι κάπως αποτελεσματική. Χρησιμοποιείται κυρίως όταν άλλα πειστικά ζητήματα απαιτούν άμεση προσοχή, αυτή η τεχνική έχει συσχετιστεί με αδιαφορία (Alqudah et al, 2022).

#### *Στρατηγική συμβιβασμών*

Στην αναζήτηση μιας αμοιβαίας λύσης, η συμβιβαστική στρατηγική συνεπάγεται την υποχώρηση και των δύο πλευρών από τις θέσεις τους. Αυτή η προσέγγιση

αποδεικνύεται ευεργετική σε καταστάσεις όπου η αποτυχία δράσης θα είχε ως αποτέλεσμα αμοιβαία απώλεια ή όπου και τα δύο μέρη κατέχουν σημαντική δύναμη και ορμή. Τυπικά, ο συμβιβασμός χρησιμοποιείται σε θέματα στρατηγικής οργάνωσης (Alqudah et al, 2022).

## 2.4 Τραπεζικό σύστημα

### 2.4.1 Γενικές πληροφορίες

Ο τραπεζικός κλάδος υφίσταται σήμερα σημαντικό μετασχηματισμό και αναδιάρθρωση, καθώς η παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση των συναλλαγών έχουν γίνει πιο διαδεδομένες. Οι τράπεζες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στο χρηματοπιστωτικό σύστημα μιας χώρας, λειτουργώντας ως θεμέλιο και υποστήριξη. Νέοι κανόνες, περιορισμοί, δυνατότητες και κίνδυνοι έχουν προκύψει καθώς το διεθνές τραπεζικό σύστημα μεταμορφώνεται πλήρως μέσω της διεθνοποίησης των συναλλαγών και της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου. Αυτό έχει ενισχύσει σημαντικά τον ρόλο του συστήματος στο σύγχρονο και διεθνές χρηματοοικονομικό περιβάλλον (Suprpto & Widigdo, 2021).

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι επιρρεπές σε προβλήματα και κρίσεις που μπορούν να μεταδοθούν από τη μια χώρα στην άλλη λόγω της διεθνοποίησης και των χαλαρών κανόνων στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων. Ωστόσο, νέοι κανόνες και ευκαιρίες συμβάλλουν στη μείωση του κόστους των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές διαταραχές στην παγκόσμια οικονομική σταθερότητα (Olekanma & Kityo-Matovu, 2022).

Η διατραπεζική αγορά και το παγκόσμιο σύστημα πληρωμών βρίσκονται στο έλεος της τεχνολογίας. Με κάθε τεχνολογικό άλμα έρχονται νέες δυνατότητες και εφαρμογές όπως η ηλεκτρονική τραπεζική, το ηλεκτρονικό χρήμα και η αυτοματοποίηση συναλλαγών. Ωστόσο, καθώς αυξάνεται η εξάρτηση από τα σύγχρονα συστήματα πληροφορικής, αυξάνεται και ο κίνδυνος. Η ταχύτητα με την οποία λειτουργούν αυτά τα συστήματα σημαίνει ότι οποιαδήποτε αναταραχή μπορεί να μεταδοθεί μεταξύ των χωρών αμέσως, πολλαπλασιάζοντας κατά πολύ τον συστηματικό κίνδυνο (Marzionna, 2023).

Η ανταγωνιστικότητα είναι η κορυφαία προτεραιότητα για τις οικονομικές δυνάμεις στον σύγχρονο παγκόσμιο χρηματοοικονομικό χώρο. Αυτός ο στόχος επιδιώκεται μέσω μιας σειράς συγχωνεύσεων και εξαγορών, που οδηγεί στην ανάπτυξη νέων, δελεαστικών υπηρεσιών και εμπορευμάτων που εξασφαλίζουν ευνοϊκές τιμές. Σε

λειτουργικό και οργανωτικό επίπεδο, το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα γνώρισε επαναπροσδιορισμό και επανατοποθέτηση τις τελευταίες δύο δεκαετίες - αποκτώντας ιδιαίτερη κινητικότητα από το 2008. Ο τραπεζικός τομέας βρίσκεται στο επίκεντρο αυτών των ενεργειών, κάνοντας σαρωτικές αλλαγές και κινήσεις με αρχικό στόχο αυτόν της επιβίωσης, ακολουθούμενο από αυτόν της εξέλιξης (Winardi et al, 2022).

Οι Shakeel και Khan (2022) σημειώνουν ότι ο παγκόσμιος χρηματοοικονομικός κλάδος έχει αντιμετωπίσει μοναδικές προκλήσεις τα τελευταία χρόνια, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών πτώσεων, ζητημάτων αποπληρωμής χρέους και θεμιτού και αθέμιτου ανταγωνισμού. Για να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις, ο κλάδος έχει επιχειρήσει νέες μεθόδους αναδιάρθρωσης που δεν έχουν ακόμη δοκιμαστεί πλήρως και κατά αυτόν τον τρόπο, δεν έχουν αποδειχθεί. Η οικονομική κρίση, μαζί με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και τις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις, προκαλούν τεράστια κύματα σε όλο τον τραπεζικό τομέα και όχι μόνο, σύμφωνα με τους Chaudhry et al (2023).

#### **2.4.2 Ελληνικές τράπεζες και ανθρώπινο δυναμικό**

Οι τράπεζες πρέπει να αξιοποιήσουν στρατηγικά το ανθρώπινο δυναμικό τους για να παραμείνουν μπροστά στην ανταγωνιστική αγορά. Για να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά τις ευρωπαϊκές τράπεζες, οι ελληνικές τράπεζες θα πρέπει να συνεργαστούν με στρατηγικούς συμμάχους για την εφαρμογή νέων μέτρων που μειώνουν το κόστος, ενώ παράλληλα ενισχύουν την απόδοση και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων. Η προσφορά ισχυρών κινήτρων και εκπαίδευσης θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να συμβάλουν στην επιτυχία της εταιρείας (Markovits et al, 2017).

Οι τραπεζικοί υπάλληλοι δεν πρέπει να είναι απλοί εκτελεστές ή χειριστές διαδικασιών στον τραπεζικό κλάδο. Η εξειδικευμένη τους κατάρτιση, τους καθιστά πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει να συνεισφέρουν ενεργά, χρησιμοποιώντας την κριτική τους σκέψη και να προσφέρουν τις απόψεις τους, παίρνοντας παράλληλα την πρωτοβουλία όταν χρειάζεται. Επιπλέον, θα πρέπει να αποπνέουν δυναμισμό, υπευθυνότητα και επαγγελματισμό. Είναι σημαντικό η επαγγελματική τους κατάσταση

να ευθυγραμμίζεται με τις στρατηγικές, τις αξίες και τις προσδοκίες των πελατών του πιστωτικού ιδρύματος (Alqudah et al, 2022).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον τραπεζικό τομέα. Η σημασία αυτής της λειτουργίας ενισχύεται από παράγοντες όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η καινοτομία, οι εξελισσόμενες συμπεριφορές των καταναλωτών και η εφαρμογή νέων ρυθμιστικών πλαισίων στον κλάδο. Εντός των τραπεζών, η αντίστοιχη Διεύθυνση εποπτεύει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ευθύνες τους περιλαμβάνουν την προσέλκυση, την αξιολόγηση, την επιλογή και τη στρατολόγηση των πιο ικανών ατόμων που θα βοηθήσουν την εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της. Για να συμβάλουν αποτελεσματικά στους στόχους, οι εργαζόμενοι πρέπει να λάβουν εκπαίδευση και κατάρτιση για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους. Οι τράπεζες στη σύγχρονη εποχή θέλουν ικανά στελέχη και υπαλλήλους που μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να προσαρμοστούν γρήγορα. Για τη διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης και της εύρυθμης λειτουργίας της τράπεζας, οι άνθρωποι πόροι είναι απαραίτητοι. Προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακινηθούν, να οργανωθούν και να τους παρέχονται τα απαραίτητα κίνητρα (Paresashvili et al, 2021).

### **2.4.3 Αλλαγές**

Ευρεία διαθεσιμότητα τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, συγχωνεύσεις και εξαγορές, παγκοσμιοποίηση και αλλαγές στην οργανωτική δομή - αυτές είναι οι κύριες αλλαγές που παρατηρούνται στον τραπεζικό τομέα. Εισαγωγή ηλεκτρονικών προϊόντων και υπηρεσιών, καινοτομίες στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων και ηλεκτρονικών πλατφορμών έχουν επίσης παρατηρηθεί, όπως περιγράφεται από τους Shariq et al, (2022). Με απώτερο στόχο τη διασφάλιση νέων κεφαλαίων, τη διασφάλιση των μετόχων και του ευρύτερου επενδυτικού περιβάλλοντος και τη διασφάλιση των σχέσεών τους με βασικούς πελάτες, οι διοικήσεις των τραπεζών επαναπροσδιόρισαν ταυτόχρονα τις στρατηγικές, τους στόχους και τον τρόπο λειτουργίας τους.

Με τη βοήθεια του κράτους, οι ελληνικές τράπεζες ήταν ένα με την αγορά, ικανοποιημένα στατικές μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Το ελληνικό

τραπεζικό σύστημα γνώρισε μια σειρά μετασχηματισμών το 1987 και μετά. Ο εκσυγχρονισμός του χρηματοπιστωτικού συστήματος και η απελευθέρωση πιστωτικών επιταγών ακολούθησαν ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της οικονομικής ευθυγράμμισης με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η κίνηση κεφαλαίων έγινε αβίαστη και τα επιτόκια απελευθερώθηκαν. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές παρουσίασαν ορισμένες διακυμάνσεις, αλλά η συνολική διεθνής ανάπτυξη και βελτίωση της κερδοφορίας έχουν πραγματοποιηθεί από το 1992 (Βακόλα, & Νικολάου, 2019).

Για να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους, οι ελληνικές τράπεζες υπέστησαν μια σειρά αλλαγών, συμπεριλαμβανομένων συγχωνεύσεων, εξαγορών και μεγάλης εξάρτησης από ηλεκτρονικές πλατφόρμες και εφαρμογές. Οι αλλαγές αυτές συνοδεύτηκαν από εσωτερικές μετακινήσεις εργαζομένων και μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού και καταστημάτων. Οι τράπεζες έκαναν επίσης αλλαγές στους όρους δανείων και εστίασαν στη ρύθμιση και τη διαχείριση των επισφαλών δανείων τους. Επιπλέον, στράφηκαν προς μια πιο πελατοκεντρική και εμπορική προσέγγιση, εισάγοντας παράλληλα νέες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι τράπεζες επένδυσαν σε πακέτα τραπεζοασφαλίσεων και υιοθέτησαν νέες πολιτικές και στρατηγικούς στόχους (Suprpto & Widigdo, 2021).

Οι πρόσφατες αλλαγές στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, πραγματοποιήθηκαν με γοργούς ρυθμούς και προκάλεσαν μεγάλο σάλο. Υπήρξε μεγάλη αβεβαιότητα για την αποτελεσματικότητα και το ποσοστό επιτυχίας του τραπεζικού συστήματος ενόψει αυτών των αλλαγών. Αυτές οι αλλαγές έχουν αφήσει πολλά ερωτήματα σχετικά με τον αντίκτυπό τους στους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης, της διαχείρισης, της αλληλεξάρτησης και της καθολικής αποδοχής. Τα αναμενόμενα και ακούσια αποτελέσματα προστίθενται στην αβεβαιότητα γύρω από τις επιπτώσεις τους. Οι ενέργειες που γίνονται κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου των αλλαγών, μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση, την ψυχική κατάσταση και τη συμπεριφορά. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι όταν αποκαλύπτεται μια αλλαγή, οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν αποπροσανατολισμό, απογοήτευση, άγχος, φόβο και σύγχυση (Winardi et al, 2022).

Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή είναι σύνηθες φαινόμενο σε περιόδους αλλαγής, με αποτέλεσμα χαμηλό ηθικό και αβεβαιότητα στον εργασιακό χώρο, όπως σημειώθηκε από τους Chaudhry et al (2023). Αυτή η έλλειψη δέσμευσης για αλλαγή συχνά αποδίδεται σε διάφορους λόγους που περιγράφονται στο αντίστοιχο κεφάλαιο για αλλαγή. Το αποτέλεσμα είναι η αύξηση των αρνητικών αντιδράσεων, η οποία οδηγεί σε τεταμένη συνεργασία, εντάσεις και συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό.

#### **2.4.4 Προκλήσεις**

Η εμφάνιση νέων χρηματοοικονομικών, ασφαλιστικών προϊόντων και νέων συστημάτων πληρωμών, καθώς και οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο εντεινόμενος ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποίηση, σε συνδυασμό με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, διαμόρφωσαν νέα δεδομένα για τους εργαζόμενους και τους πελάτες στο παγκόσμιο τραπεζικό σύστημα. Στον ελληνικό και διεθνή χρηματοοικονομικό χώρο, οι τράπεζες έχουν δει αλλαγές στο ρόλο, τη δομή, τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες τους λόγω προσαρμογών στο οικονομικό, χρηματοοικονομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον. Αυτό επηρέασε τη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος. Οι τράπεζες εξακολουθούν να προσφέρουν παραδοσιακές υπηρεσίες, αλλά πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες πληροφορίες και στον ανταγωνισμό της αγοράς (Shakeel, & Khan, 2022).

Οι τράπεζες αισθάνονται τον αντίκτυπο των πρόσφατων αλλαγών καθώς η αποτελεσματικότητα είναι μειωμένη. Αυτά τα εμπόδια ώθησαν τη διοίκηση να εφαρμόσει νέες τακτικές για την κερδοφορία. Η ανταγωνιστικότητα έχει αυξηθεί και η τεχνολογική πρόοδος έχει εξελιχθεί, ωθώντας τις τράπεζες να μεταμορφώσουν την οργανωσιακή τους οργάνωση και να περιορίσουν τα έξοδα αξιοποιώντας παράλληλα τα πλεονεκτήματα του μεγέθους. Οι τράπεζες αντιμετωπίζουν μια πληθώρα προκλήσεων (Namwanje, 2023). Το μερίδιο αγοράς μεταξύ των τραπεζών είναι ένα έπαθλο που επιδιώκεται με υψηλό ανταγωνισμό, καθώς όλες προσπαθούν να τραβήξουν την προσοχή των πελατών. Κάθε τράπεζα προσπαθεί να προσελκύσει όσο περισσότερους πελάτες μπορεί. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας το τμήμα HR κάθε τράπεζας να επικεντρωθεί στην καλλιέργεια υψηλού επιπέδου αφοσίωσης, ικανοποίησης, παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας μεταξύ του προσωπικού τους, παρέχοντας παράλληλα ολοκληρωμένη εκπαίδευση (Awan et al, 2021).

#### **2.4.5 Αντιστάσεις και συγκρούσεις στον τραπεζικό τομέα**

Στον συνεχώς εξελισσόμενο κόσμο του εμπορίου, οι οργανωτικές ενημερώσεις είναι αναγκαιότητα. Χωρίς ταχεία δράση απέναντι σε ενδεχόμενο κίνδυνο, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι πλήρης κατάρρευση, οικονομική καταστροφή και τελικά κλείσιμο. Ιστορικές μελέτες δείχνουν ότι τα άτομα σε έναν οργανισμό που επηρεάζονται από επικείμενες τροποποιήσεις συχνά εμφανίζουν αρχική αντίσταση, επιδιώκοντας να εξουδετερώσουν ή ακόμα και να εμποδίσουν τη διαδικασία εντελώς. Οι εργαζόμενοι, συνηθισμένοι στον τραπεζικό κλάδο, αντιστέκονται στις αλλαγές για να διατηρήσουν την καθιερωμένη τάξη και τα κεκτημένα τους, κάτι που είναι μια συνηθισμένη και δεν προκαλεί έκπληξη συμπεριφορά. Ο τραπεζικός κλάδος έχει δει μια αυξημένη επικράτηση συγχωνεύσεων και εξαγορών τις τελευταίες δεκαετίες και είναι πλέον ο κύριος τρόπος ανάπτυξής του. Παρέχοντας ηγεσία και επικοινωνία για την αύξηση του κύκλου εργασιών, η διαχείριση αλλαγών έχει τη δυνατότητα να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στην ολοκλήρωση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, ενισχύοντας παράλληλα το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και την εταιρική κουλτούρα.

Οι διαδικασίες αλλαγής του τραπεζικού τομέα, όπως αναφέρθηκαν από τους Omeke et al (2023), ασκούν πίεση και άγχος στους εργαζόμενους, οδηγώντας σε εξάντληση. Αυτός ο φόβος για τις άγνωστες και πρωτόγνωρες καταστάσεις απλώς προσθέτει στην αγωνία τους, προκαλώντας την επιθυμία για ελάχιστη προσπάθεια για την επίτευξη οποιωνδήποτε αλλαγών.

Για περισσότερα από 20 χρόνια, ο τραπεζικός κλάδος αποτελεί αντικείμενο έρευνας. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Martins et al (2023) διερεύνησε τη συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αλλαγής. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι το μειωμένο εργασιακό άγχος και η ψυχολογική πίεση συνδέονταν θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων. Οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα της αντίστασης στην αλλαγή. Μπορεί να εμφανίζονται σε διάφορες μορφές και μπορεί να αφορούν άτομα ή ομάδες, ανάλογα με την αιτία και το επίπεδο των ενδιαφερόντων που επηρεάζονται.



Η ευρεία υιοθέτηση διεθνών θεσμών και διασυνδεδεμένων οικονομιών τα τελευταία χρόνια έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην έξαρση και τη συχνότητα των γεγονότων συγκρούσεων, όπως δήλωσε ο Kwofi et al (2023). Αυτή η άνοδος είχε ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της εργασιακής δέσμευσης, την προώθηση της εχθρικής συμπεριφοράς και την αύξηση της απογοήτευσης, του επαγγελματικού άγχους τις περισσότερες ώρες εργασίας και τους χαμηλότερους μισθούς.

Οι αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό συχνά οδηγούν σε συγκρούσεις λόγω του άγχους που προκαλεί στους εργαζόμενους. Η απώλεια του ελέγχου σε βασικές πτυχές της δουλειάς και της προσωπικής τους ζωής μπορεί να είναι μια κύρια αιτία αυτής της έντασης. Το να γίνεις διεκδικητικός είναι μια κοινή απάντηση για να ξεπεράσεις την πρόκληση μιας δύσκολης φάσης, είτε πρόκειται για τη διατήρηση αυτού που έχει επιτευχθεί είτε για να κερδίσεις περισσότερα από την απρόβλεπτη περίοδο μεταμόρφωσης. Τα άτομα που υφίστανται τέτοιες αλλαγές μπορεί να αντιμετωπίσουν πρόσθετες ανησυχίες σχετικά με την απώλεια της αίσθησης του εαυτού τους, την προσήλωση σε θέματα επιβίωσης και την αντιμετώπιση αυξημένων προσδοκιών από τα αγαπημένα τους πρόσωπα, σύμφωνα με τους Aldoseri & Almaamari (2020).

Η προσαρμογή στις αλλαγές στον τραπεζικό τομέα μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις, ειδικά όταν υπάρχει συγχώνευση ή εξαγορά. Όταν δύο ομάδες τραπεζικών υπαλλήλων με διαφορετικά καθήκοντα και αξίες συνδυάζονται, η περίοδος προσαρμογής μπορεί να διαρκέσει αρκετά. Στο χώρο εργασίας, ανακύπτουν ζητήματα μεταξύ των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση λόγω ομαδικών διαφορών, όπως φαίνεται στη μελέτη του Ismai (2023).

Ο McLaughlin et al (2017), υπέθεσε ότι οι παρεξηγήσεις των εργαζομένων προέρχονται από την έλλειψη κατανόησης σχετικά με τη νοοτροπία και τη στρατηγική προσέγγιση των νέων συναδέλφων. Στον τραπεζικό κλάδο, η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνυφασμένη τόσο με την απόδοση των εργαζομένων όσο και με τις συγκρούσεις.

Ο Soomro et al (2022) εξέτασε την πιθανή σύγκρουση που προέρχεται από αβέβαιους ρόλους των εργαζομένων, η οποία στη συνέχεια επηρέασε την ικανοποίηση των

εργαζομένων. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η σύγκρουση ρόλων έχει σημαντική συσχέτιση με τη μειωμένη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Οι αναφορές έχουν δείξει ότι οι αυξημένες πιθανότητες για αντισυμβατικές και ανήθικες συμπεριφορές εργαζομένων που προκαλούν συναισθήματα θυμού, απογοήτευσης, άγχους και φόβου οφείλονται σε υψηλά επίπεδα σύγκρουσης. Επιπλέον, η ασάφεια των ρόλων εντός των τραπεζών μετά από μια αλλαγή πιστεύεται ότι είναι υπεύθυνη για τη συχνότητα των ανεπιθύμητων συμβάντων και των αρνητικών συναισθημάτων που παρουσιάζονται στον εργασιακό χώρο (Kulbaciauskaite, 2021).

Οι Hussein και Ibrahim (2022), προτείνουν ότι όταν η αυτονομία περιορίζεται μετά από μια αλλαγή, ενδέχεται να προκύψουν συγκρούσεις στον τραπεζικό τομέα λόγω μειωμένης ανεξαρτησίας και ελέγχου κατά τον προγραμματισμό και την απόδοση των εργασιών. Η έλλειψη αυτονομίας μπορεί να περιορίσει τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων, οδηγώντας σε αρνητικές συνέπειες, καθώς φαίνεται να είναι καταλύτης για συγκρούσεις εντός του κλάδου. Τελικά, η μεγαλύτερη αυτονομία στην εργασία θα μπορούσε να ενισχύσει την ανεξαρτησία και τον έλεγχο των καθηκόντων, περιορίζοντας ενδεχομένως τις συγκρούσεις.

Στην εργασία τους οι Anderson και Caldwell (2018) διερευνούν τα αποτελέσματα μιας έρευνας του βρετανικού κλάδου λιανικής τραπεζικής σχετικά με το εσωτερικό μάρκετινγκ ως εργαλείο για την υποκίνηση της αλλαγής κουλτούρας. Παρά τον στόχο της σύνδεσης της εταιρικής κουλτούρας μέσω της εστίασης στην εξυπηρέτηση πελατών, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ποιότητα των υπηρεσιών, το εσωτερικό μάρκετινγκ δεν αντιμετωπίζεται πάντα με τρόπους που ευθυγραμμίζονται με αυτούς τους στόχους. Οι ερευνητές αναφέρουν ότι η εφαρμογή εσωτερικού μάρκετινγκ στις τράπεζες είναι μια επισφαλής και αναποτελεσματική μέθοδος για τη δημιουργία μιας βελτιωμένης οργανωτικής κουλτούρας.

Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τον Ayinde et al (2021), δημιουργήθηκε ένα μοναδικό μοντέλο για να συνδέσει την εργασιακή ανασφάλεια με τη συναισθηματική δέσμευση και τα σωματικά παράπονα των εργαζομένων. Μέσω δύο καναλιών, δηλαδή της δικαιοσύνης και της επαγγελματικής εξουθένωσης, διεξήγαγαν μια ανάλυση

χρησιμοποιώντας 5.000 εργαζόμενους από ελβετικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εν μέσω οργανωτικών μετασχηματισμών. Τα αποτελέσματά τους αποκάλυψαν ότι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ανασφάλειας και της συναισθηματικής δέσμευσης και των σωματικών παραπόνων διαμεσολαβούνταν εν μέρει από τη δικαιοσύνη και την επαγγελματική εξουθένωση αντίστοιχα. Επιπλέον, παρατήρησαν ότι η συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ανασφάλειας και δικαιοσύνης εξασθενούσε καθώς προχωρούσε η διαδικασία αλλαγής και η διαδικασία εξάντλησης έπαιξε πιο καθοριστικό ρόλο.

Στην επιδίωξη της εξέτασης πρωτοβουλιών στρατηγικής οργανωτικής αλλαγής, οι Ajike et al (2015) εμβαθύνουν στη συμμετοχή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Στόχος τους ήταν να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο η ανώτερη διοίκηση αντιλαμβάνεται τον βαθμό στον οποίο η λειτουργία του HRM συμβάλλει στην ατζέντα στρατηγικής οργανωτικής αλλαγής εν μέσω ραγδαίων αλλαγών. Επιπλέον, στόχευαν να εντοπίσουν τα βασικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού ως διευκολυντές των πρωτοβουλιών διαχείρισης στρατηγικής αλλαγής. Σε ορισμένα πλαίσια, η ηθική, η πνευματικότητα και η διαχείριση συσχετίζονται στενά, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας. Η ίδια έρευνα εμβαθύνει επίσης στις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με το εάν οι δραστηριότητες ΑΔΑ πρέπει να περιλαμβάνουν ηθικά και θρησκευτικά στοιχεία.

Ο Markovits et al (2017) ανέλυσε τη διαχείριση της αλλαγής στις τράπεζες της Γαλλίας. Με στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων του τραπεζικού τομέα και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των καταθετών, η Κεντρική Τράπεζα ζήτησε από 24 τράπεζες να ανακεφαλαιοποιήσουν. Αυτό οδήγησε στη συγχώνευση των τραπεζών και προκάλεσε σημαντικές προκλήσεις, όπως κλείσιμο τραπεζών, περικοπές θέσεων εργασίας και χαμηλό ηθικό των εργαζομένων στις ενοποιημένες τράπεζες. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι στον κλάδο χρησιμοποίησαν ενεργητικές και παθητικές τακτικές αντίστασης για να διαμαρτυρηθούν και να καταπολεμήσουν τα αρνητικά αποτελέσματα των συγχωνεύσεων.

## 2.4.6 Τράπεζα Alpha Bank

Μερικά παραδείγματα αλλαγών στα τραπεζικά ιδρύματα είναι οι συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών, οι καινοτομίες στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, η παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση υπηρεσιών και προϊόντων, καθώς και αλλαγές στις οργανωτικές δομές. Το παγκόσμιο πιστωτικό σύστημα έχει υποστεί μια διαδικασία αναδιάρθρωσης και επανατοποθέτησης, με τον τραπεζικό τομέα να διαδραματίζει κεντρικό ρόλο.

Η Alpha Bank, που ιδρύθηκε το 1879, ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Καλαμάτα. Αρχικά ήταν υποκατάστημα εμπορικής επιχείρησης. Λειτουργεί σύμφωνα με ποικίλους κανονισμούς και νόμους, μεταξύ των οποίων ο Κανονισμός (ΕΕ) 1024/2013, οι νόμοι 4261/2014 και 4548/2018, καθώς και το σχετικό θεσμικό πλαίσιο. Επίσης τηρεί τις διατάξεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Έχει έδρα την Αθήνα και συγκεκριμένα στην οδό Σταδίου 40, Τ.Κ 10564. Κύριος στόχος της είναι η παροχή ποικίλων τραπεζικών υπηρεσιών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Η θητεία της ορίζεται να λήξει στις 10 Μαρτίου 2100. Έχει αριθμό Γ.Ε.ΜΗ. 223701000. Το 2018 ολοκληρώθηκε με επιτυχία η αλλαγή της σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας. Αυτή η αλλαγή περιελάμβανε την προσθήκη μελών με τεράστια διεθνή τραπεζική εμπειρία, ενισχύοντας έτσι την εταιρική διακυβέρνηση του ιδρύματος σύμφωνα με τις καλύτερες παγκόσμιες πρακτικές και εποπτικούς κανονισμούς. Παράλληλα με αυτόν τον μετασχηματισμό, η Alpha Bank εφάρμοσε μια αναδιοργάνωση της ανώτατης διοικητικής της δομής για να ενισχύσει περαιτέρω την ανώτατη διευθυντική της ομάδα ([www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)).

Σημαντικές αλλαγές παρατηρήθηκαν στους εργαζομένους της Alpha Bank από το 2012 έως τώρα, καθιστώντας απαραίτητο τον χειρισμό αυτών των μετασχηματισμών για την ελαχιστοποίηση των αντιστάσεων. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η Alpha Bank υποδέχτηκε μια πληθώρα νέων καταστημάτων και εργαζομένων με ποικίλες συνήθειες και περιβάλλοντα εργασίας. Ταυτόχρονα, οι υπάρχοντες εργαζόμενοι αντιμετώπισαν επίσης σημαντικές προσαρμογές καθώς ενσωματώθηκαν με νέους συναδέλφους, ενώ η τράπεζα επέκτεινε τις προσφορές προϊόντων της και βίωσε αλλαγές στις χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Πάνω από δώδεκα χιλιάδες εργαζόμενοι

απασχολούνται σήμερα στην Alpha Bank, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η εργασιακή ανασφάλεια και για τις δύο ομάδες εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στην καθημερινότητά τους και είναι απαραίτητο όλοι οι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν την εργασιακή κουλτούρα της τράπεζας ([www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)).

Καθοδηγούμενη από διάφορους παράγοντες, η Alpha Bank γνώρισε σημαντική ανάπτυξη μετά το 2010. Η επιδίωξη μεριδίου αγοράς ήταν μόνο ένα κίνητρο μεταξύ πολλών κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσιμης περιόδου. Αντιμετωπίζοντας την αβεβαιότητα και τις σκληρές πραγματικότητες της κρίσης, η τράπεζα άδραξε την ευκαιρία να αποκτήσει άλλα ιδρύματα ως μέσο επιβίωσης. Η δεινή κατάσταση της ελληνικής οικονομίας δημιούργησε τεράστια πίεση και δημιούργησε ανησυχίες για πιθανή χρεοκοπία για ολόκληρο τον τραπεζικό κλάδο. Αφού αξιολόγησε την κατάσταση, η Alpha Bank συνειδητοποίησε ότι οι μεγαλύτερες τράπεζες τείνουν να έχουν μικρότερο κίνδυνο να τους επιτραπεί να χρεοκοπήσουν από τις αρχές. Ως αποτέλεσμα, οι τέσσερις κύριες τράπεζες της χώρας απορρόφησαν την πλειοψηφία των μικρότερων τραπεζών. Η ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι ζωτικής σημασίας και ως εκ τούτου, έχει εφαρμόσει ορισμένες αρχές για να ενισχύσει την εργασιακή τους ικανοποίηση και να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν τις συχνές αλλαγές ([www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)).

Προκειμένου να διατηρεί ανοιχτή επικοινωνία και να υποστηρίζει τους εργαζομένους της, η Alpha Bank χρησιμοποιεί ποικίλα κανάλια όπως συναντήσεις, σεμινάρια και έρευνες ικανοποίησης. Κατά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, όλοι οι εργαζόμενοι του ομίλου και των νέων τραπεζών εξασφάλισαν την εργασία τους. Επιπλέον, ο διάλογος στον οργανισμό ενισχύεται από τη συλλογική εκπροσώπηση των εργαζομένων, η οποία τελικά δημιουργεί ένα πιο ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό επιτρέπει τη συζήτηση όλων των προβλημάτων, οδηγώντας σε αμοιβαία αποδεκτές λύσεις για όλα τα ζητήματα ([www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 3.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Στο διαρκώς εξελισσόμενο οικονομικό και κοινωνικό τοπίο, είναι λογικό μια σειρά αλλαγών να συμβαίνει. Σε αυτόν τον γρήγορο χαρακτήρα του εργασιακού περιβάλλοντος, οι εργαζόμενοι πρέπει να προσαρμοστούν και να παράγουν αποτελέσματα. Οι αλλαγές που εφαρμόζονται συχνά δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο προκύπτουν αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις ως αποτέλεσμα της διαφορετικότητας στις αντιλήψεις, τους τρόπους και τις συμπεριφορές. Οι ανθρώπινες σχέσεις σε προσωπικό, εργασιακό και κοινωνικό επίπεδο δοκιμάζονται από το μέγεθος και τον ρυθμό των αλλαγών στην καθημερινότητά τους, που οδηγούν σε εντάσεις.

Τα τελευταία χρόνια, ο τραπεζικός κλάδος έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές που έχουν δημιουργήσει ένα ώριμο περιβάλλον για έρευνα. Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει τις διαφορετικές συγκρούσεις που προκύπτουν από την αντίθεση των εργαζομένων στην επικείμενη αλλαγή και πώς αυτές οι συγκρούσεις επηρεάζουν την εργασιακή απόδοσή τους. Για να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ συγκρούσεων και αλλαγών στο χώρο εργασίας, θα παρουσιαστεί η σύνδεση μεταξύ των αποτελεσμάτων των αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον και των συγκρούσεων των εργαζομένων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- 1°. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ενημέρωση για τις αλλαγές και υποστήριξη για αυτές από την διοίκηση;
- 2°. Πώς αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι της Alpha Bank τις αλλαγές στην τράπεζά τους;
- 3°. Επιφέρουν συγκρούσεις οι αλλαγές που υπεισέρχονται στον Τραπεζικό τομέα και τι αντίκτυπο έχουν στην απόδοση των εργαζομένων;

### 3.2 Στρατηγική, συλλογή δεδομένων και ερευνητικό εργαλείο

Όσον αφορά την προέλευση των δεδομένων της, η έρευνα χωρίζεται σε πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. Ο τρόπος διεξαγωγής της μπορεί να χωριστεί σε ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους. Η διάκριση μεταξύ ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας εξαρτάται από τη διαίρεση μεταξύ αριθμητικών και μη αριθμητικών δεδομένων όπως λέξεις, βίντεο και εικόνες. Η χρήση της λέξης «ποσοτική» περιγράφει οποιαδήποτε τεχνική που αναλύει αριθμητικά δεδομένα ενώ η «ποιοτική» χαρακτηρίζει οποιαδήποτε τεχνική που αναλύει μη αριθμητικά δεδομένα όπως σε μια συνέντευξη. Η χρήση της ποσοτικής ερευνητικής στρατηγικής απαντά στα ερευνητικά ερωτήματα επιτρέποντας την εξέταση της επίδρασης μεταξύ διαφόρων μεταβλητών και τη διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων μιας ομάδας πληθυσμού. Αυτή η προσέγγιση είναι κατάλληλη και επιτρέπει την πραγματοποίηση ελέγχων (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Η συλλογή ποσοτικών δεδομένων είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη ερευνητική μέθοδος που ζητά από μια επιλεγμένη ομάδα ατόμων να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων με προκαθορισμένη σειρά. Αυτό το ερευνητικό εργαλείο, γνωστό ως ερωτηματολόγιο, είναι ιδιαίτερα ευνοημένο μεταξύ των ερευνητών. Ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου δεν είναι τόσο εύκολος όσο φαίνεται. Το ποσοστό ανταπόκρισης, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των δεδομένων που συλλέγονται επηρεάζονται από τη διάταξη του ερωτηματολογίου. Τα δομημένα και τα μη δομημένα ερωτηματολόγια είναι δύο τύποι ερωτηματολογίων έρευνας που εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς. Τα μη δομημένα ερωτηματολόγια, ειδικότερα, επιτρέπουν στους ερευνητές να αλλάξουν τη σειρά των ερωτήσεων με βάση τις δικές τους οπτικές γωνίες, προκειμένου να εμπλακούν με τους ερωτηθέντες στις συζητήσεις. Αυτός ο τύπος ερωτηματολογίου είναι εξαιρετικά ευέλικτος και χρησιμοποιείται συνήθως σε έρευνα ομάδων εστίασης και σε συνεντεύξεις σε βάθος. Από την άλλη πλευρά, τα δομημένα ερωτηματολόγια ακολουθούν μια συγκεκριμένη αλληλουχία γραπτών ερωτήσεων και συνήθως χρησιμοποιούνται στην ποσοτική έρευνα (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε δομημένο ερωτηματολόγιο. Για να εξασφαλιστεί η φιλική προς τον χρήστη συμμετοχή, το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με συνοπτικές και απλές ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η κατηγοριοποίηση των απαντήσεων γίνεται ευκολότερη μέσω της ιεραρχικής κλιμάκωσης. Στη συνοδευτική επιστολή, τονίζεται

ότι θα τηρείται απόλυτη μυστικότητα και εμπιστευτικότητα χωρίς να παρέχονται στοιχεία ταυτοποίησης. Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε για την παρούσα μελέτη προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα που εξυπηρετούν τους σκοπούς του. Συγκεντρώνοντας απαντήσεις με τυποποιημένο και επομένως πιο αντικειμενικό τρόπο, το ερωτηματολόγιο επιτρέπει μια ολοκληρωμένη ανάλυση. Αυτό όχι μόνο διευκολύνει την έκφραση των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, αλλά αυξάνει και την αποτελεσματικότητα της συλλογής δεδομένων. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο επιτρέπει την ευρεία μελέτη μιας ομάδας στόχου ατόμων, διευρύνοντας τις ερευνητικές δυνατότητες (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για να καλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες της παρούσας μελέτης μετά από διεξοδική επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και την θέσπιση των ερευνητικών ερωτημάτων. Υπάρχουν πενήντα μία ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο, χωρισμένες σε τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα της έρευνας περιλαμβάνονται τέσσερις ερωτήσεις σχετικά με τις πληροφορίες των εργαζομένων και τα δημογραφικά στοιχεία. Έπειτα, δεκαέξι ερωτήσεις σε κλίμακα Likert από το 1 έως το 4 (που κυμαίνονται από Διαφωνώ έως Συμφωνώ), αποτελούν τη δεύτερη ενότητα της μελέτης. Αυτές οι ερωτήσεις διερευνούν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τη διαδικασία αλλαγής. Το αν οι αλλαγές αντιμετωπίζονται από τους εργαζόμενους σε συναισθηματικό και γνωστικό επίπεδο είναι το επίκεντρο της τρίτης ενότητας (δέκα ερωτήσεις). Εξετάζει επίσης εάν οι εργαζόμενοι είναι προετοιμασμένοι για αυτές τις αλλαγές. Οι είκοσι μία ερωτήσεις στην τέταρτη ενότητα της έρευνας μετρούν τις αντιλήψεις για τους διάφορους τύπους συγκρούσεων. Οι συμμετέχοντες βαθμολογούν τη συμφωνία τους σε μια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (που κυμαίνονται από Καθόλου έως Πάρα πολύ).

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των υποκαταστημάτων της τράπεζας Alpha Bank μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Μετά από έγκριση από τους περιφερειακούς διευθυντές, προωθήθηκε εσωτερικά σε όλους τους υπαλλήλους, ανεξάρτητα από τη θέση ή την κατάταξή τους, μέσω των προσωπικών τους διευθύνσεων email. Από την ενέργεια αυτή απαντήθηκαν και επιστράφηκαν διακόσια σωστά συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.



### **3.3 Δείγμα και δειγματοληψία**

Προκειμένου να ξεκινήσει η έρευνα, είναι σημαντικό να καθοριστούν πρώτα οι πηγές και η ποσότητα των δεδομένων που θα συλλεχθούν. Εντοπίζοντας μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων που μοιράζονται παρόμοια χαρακτηριστικά, μπορούμε στη συνέχεια να επιλέξουμε ένα μικρότερο υποσύνολο (γνωστό και ως δείγμα) για να αντιπροσωπεύει ολόκληρο τον πληθυσμό. Επιπλέον, λαμβάνεται απόφαση σχετικά με τη μέθοδο δειγματοληψίας, η οποία μπορεί να είναι είτε πιθανολογική είτε μη πιθανολογική (Ζαφειρόπουλος, 2015). Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας.

Όλοι οι εργαζόμενοι της Alpha Bank αποτελούν τον πληθυσμό της μελέτης. Για τη μελέτη επιλέχθηκαν τυχαία μεταξύ των εργαζομένων της Τράπεζας και συγκεκριμένα των εργαζομένων στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης, της Αθήνας και της Κρήτης. Από αυτή τη δεξαμενή, επιλέχθηκαν τυχαία τριακόσια άτομα και από αυτά τα διακόσια συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα στέλνοντας σωστά συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο, δίνοντας ποσοστό αποδοχής συμμετοχής 66,6%.

### **3.4 Στατιστική ανάλυση**

Ως καταλληλότερη προσέγγιση για την απεικόνιση των απαντήσεων των συμμετεχόντων, επιλέχθηκαν οι πίνακες συχνότητας. Αυτοί οι πίνακες απεικονίζουν την κατανομή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου μεταξύ των συμμετεχόντων. Το πρόγραμμα Statistical Package for the Social Science (SPSS) έπαιξε κρίσιμο ρόλο στην ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

### **3.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα**

Για την επίτευξη επιτυχημένης και αποτελεσματικής έρευνας, πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα, που αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της ερευνητικής διαδικασίας. Η αξία της έρευνας μειώνεται χωρίς εγκυρότητα, καθιστώντας την αξιοπιστία εξαρτώμενη από αυτήν. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η αξιοπιστία δεν εγγυάται πάντα την εγκυρότητα (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Για να θεωρηθεί αποτελεσματικό ένα ερωτηματολόγιο, πρέπει να διαθέτει ορισμένες βασικές ιδιότητες, συγκεκριμένα εγκυρότητα και αξιοπιστία. Η εγκυρότητα είναι ο βαθμός στον οποίο τα δεδομένα που συλλέγονται καλύπτουν με ακρίβεια το αντικείμενο της μελέτης, διασφαλίζοντας ότι μετρά ακριβώς αυτό που πρόκειται να μετρηθεί. Οι Carmines & Zeller (1979) όρισαν την αξιοπιστία ως την ικανότητα λήψης συνεπών και σταθερών μετρήσεων, που σημαίνει ότι το ίδιο αποτέλεσμα μπορεί να προκύψει από πολλαπλές επαναλήψεις. Προκειμένου να επαληθευτεί η νομιμότητα της έρευνας, εφαρμόστηκαν ορισμένα μέτρα σε σχέση με την τρέχουσα έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο διασφαλίζει την εννοιολογική κατανόηση των ερωτηθέντων περιέχοντας ομάδες ερωτήσεων σε πλήρη αντιστοιχία με τις έννοιες που διερευνήθηκαν. Ως προς το εννοιολογικό του περιεχόμενο, το κείμενο του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε και διορθώθηκε τόσο για το συντακτικό όσο και για τη γραμματική. Ενσωματώνοντας σχόλια από τους συμμετέχοντες, το ερωτηματολόγιο τροποποιήθηκε μετά από μια πιλοτική έρευνα με δέκα τραπεζικούς υπαλλήλους.

Με την εκτίμηση του συντελεστή άλφα Cronbach, επιβεβαιώνεται το υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Μελετήθηκε προηγούμενη σχετική έρευνα και οι έννοιες που αναλύθηκαν στο ερωτηματολόγιο εξετάστηκαν σε βάθος για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία του. Ο Taber (2016) εξηγεί ότι η αξιοπιστία είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο στον τομέα των κοινωνικών επιστημών. Ένα αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας υποδεικνύεται από μια τιμή συντελεστή που υπερβαίνει το 0,50. Εάν η τιμή είναι εντός του εύρους από 0,60 έως 0,90, θεωρείται επαρκώς αξιόπιστη. Εξαιρετική αξιοπιστία επιτυγχάνεται όταν ο συντελεστής βρίσκεται μεταξύ 0,90 και 0,95.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας συγκέντρωσε 0,92 τιμή στον συντελεστή άλφα Cronbach και θεωρείται πλήρους ικανοποιητικής ή και ισχυρής εσωτερικής αξιοπιστίας.

### **3.6 Ερευνητικοί Περιορισμοί**

Οι περιορισμοί και τα εμπόδια είναι λογικό μέρος κάθε ερευνητικής μελέτης και αυτή η έρευνα δεν αποτελεί εξαίρεση σε αυτόν τον κανόνα. Η συνέχιση της έρευνας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διάρκεια διανομής του ερωτηματολογίου, η οποία

αποτελεί σημαντικό περιορισμό. Ένας άλλος περιορισμός είναι η εξάρτηση αποκλειστικά από την ποσοτική έρευνα, η οποία δεν επιτρέπει τη διερεύνηση των απόψεων των συμμετεχόντων και την επακόλουθη διευκρίνιση των απαντήσεών τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

### **Ενότητα 1. Δημογραφικά στοιχεία**

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιείχε ερωτήσεις αναφορικά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του προσωπικού. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα το ποσοστό των γυναικών υπαλλήλων της Alpha Bank (56%) είναι μεγαλύτερο από εκείνο των ανδρών (44%).

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην τράπεζα είναι 36-45 ετών (36%), ακολουθούν εκείνοι που είναι 25-35 ετών (28%) και 46-55 ετών (19%). Οι λιγότεροι εργαζόμενοι ανήκουν στο ηλικιακό φάσμα των 55 και άνω ετών (17%).

Οι κάτοχοι πτυχίων ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι η πλειοψηφία 62%, μεταπτυχιακό τίτλο έχει το 34% και διδακτορικό το 4%.

Αναφορικά στην προϋπηρεσία το 33,5% εργάζεται 6-10 χρόνια, το 29,5% εργάζεται για 11-15 χρόνια, το 16% εργάζεται για 16-20 χρόνια, το 12,5% έχει προϋπηρεσία 0-5 χρόνια και το 8,5% εργάζεται για 20 τουλάχιστον χρόνια.

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων της Alpha Bank

	Frequency	Valid Percent
<b>Φύλο</b>		
Ανδρας	88	44,0
Γυναίκα	112	56,0
Total	200	100,0
<b>Ηλικία</b>		
25-35	56	28,0
36-45	72	36,0
46-55	38	19,0
55+	34	17,0
Total	200	100,0
<b>Επίπεδο σπουδών</b>		
ΑΕΙ/ΤΕΙ	124	62,0
Μεταπτυχιακό	68	34,0
Διδακτορικό	8	4,0
Total	200	100,0
<b>Έτη προϋπηρεσίας</b>		
0-5 έτη	25	12,5
6-10	67	33,5
11-15	59	29,5
16-20	32	16,0
20 +	17	8,5
Total	200	100,0

## Ενότητα 2. Ενημέρωση και υποστήριξη για τις αλλαγές

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου εξέταζε την άποψη των υπαλλήλων της Alpha Bank σε ότι αφορά στην επικοινωνία που τους γίνεται από την διοίκηση της τράπεζας για τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν. Το 34% βρίσκει ότι δεν υπάρχει ενημέρωση για τις αλλαγές, το 41% θεωρεί ότι η επικοινωνία ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό δεν είναι καλή και το 42% αναφέρει ότι οι αλλαγές ακούγονται σαν να είναι φήμες και όχι γεγονότα. Η τράπεζα δεν πληροφορεί έγκαιρα το προσωπικό για το τι θα κάνει για το 38% και γενικότερα η επικοινωνία για τις αλλαγές δεν είναι πολύ καλή 37%.

Πίνακας 2. Η ποιότητα της επικοινωνίας στις αλλαγές

%	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Total %
Υπάρχει ενημέρωση για τις αλλαγές	12	34	32	22	100
Η επικοινωνία ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό είναι καλή	6	41	27	26	100
Οι αλλαγές ακούγονται σαν να είναι φήμες και όχι γεγονότα	9	18	42	31	100
Η τράπεζα πληροφορεί έγκαιρα το προσωπικό για το τι θα κάνει	10	38	26	26	100
Η επικοινωνία είναι πολύ καλή	12	37	29	22	100

Στην επόμενη ερώτηση, οι υπάλληλοι κλήθηκαν να εκφράσουν την γνώμη τους για την συμμετοχή του προσωπικού στις αλλαγές. Το 35% θεωρεί ότι δεν υπάρχει πάντα συζήτηση για τις αλλαγές με το προσωπικό και επιπλέον, το προσωπικό δεν δίνει την γνώμη του για τις αλλαγές (38%). Οι λόγοι των αλλαγών δεν γίνονται πάντα γνωστοί στο προσωπικό (36%) και δεν θέτονται θέματα προς συζήτηση από το προσωπικό για τις αλλαγές (37%). Τέλος, στον σχεδιασμό των αλλαγών δεν έχει λόγο και το προσωπικό (35%).

Πίνακας 3. Συμμετοχή του προσωπικού στις αλλαγές

%	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Total %
Υπάρχει πάντα συζήτηση για τις αλλαγές με το προσωπικό	17	35	34	14	100
Δίνει το προσωπικό την γνώμη του για τις αλλαγές	7	38	28	27	100
Οι λόγοι των αλλαγών γίνονται πάντα γνωστοί στο προσωπικό	11	36	33	20	100
Θέτονται θέματα προς συζήτηση από το προσωπικό για τις αλλαγές	11	37	28	24	100
Στον σχεδιασμό των αλλαγών έχει λόγο και το προσωπικό	17	35	29	19	100

Το προσωπικό της τράπεζας ρωτήθηκε και για την στάση της διοίκησης προς τις αλλαγές που κάνει. Η τράπεζα δεν έχει θετικό τρόπο αντιμετώπισης των αλλαγών (34%) και δεν υπάρχει ενεργή συμμετοχή της τράπεζας στις αλλαγές (34%). Ωστόσο, η τράπεζα είναι υποστηρικτική στις αλλαγές που γίνονται (33%).

Πίνακας 4. Η στάση της διοίκησης προς τις αλλαγές

%	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	<b>Total %</b>
Η τράπεζα έχει θετικό τρόπο αντιμετώπισης των αλλαγών	15	34	36	15	100
Υπάρχει ενεργή συμμετοχή της τράπεζας στις αλλαγές	16	34	32	18	100
Η τράπεζα είναι υποστηρικτική στις αλλαγές που γίνονται	16	26	25	33	100

Αναφορικά στην υποστήριξη στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των αλλαγών, υπάρχει θετικό κλίμα. Η διοίκηση δίνει προσοχή στους εργαζόμενους (37%), παρέχονται οδηγίες και συστάσεις στο προσωπικό για τις αλλαγές (34%) και παρέχεται και εξατομικευμένη υποστήριξη από την διοίκηση στο προσωπικό για τις αλλαγές (34%).



Πίνακας 5. Υποστήριξη στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των αλλαγών

%	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Total %
Η διοίκηση δίνει προσοχή στους εργαζόμενους	13	35	37	15	100
Παρέχονται οδηγίες και συστάσεις στο προσωπικό για τις αλλαγές	20	30	34	16	100
Παρέχεται εξατομικευμένη υποστήριξη από την διοίκηση για τις αλλαγές	15	26	25	34	100

### Ενότητα 3. Ετοιμότητα και αντιμετώπιση στις αλλαγές

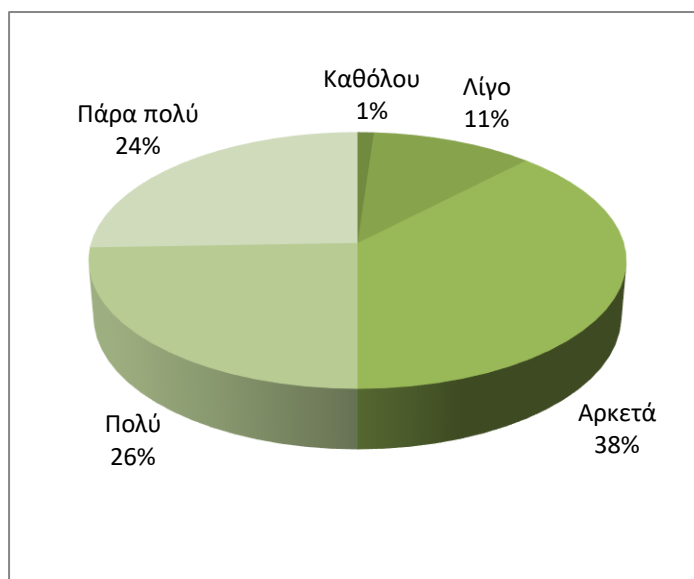
Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου εξέταζε το βαθμό ετοιμότητας που είχαν οι εργαζόμενοι της τράπεζας απέναντι στις αλλαγές καθώς επίσης και την αντιμετώπιση που είχαν σε αυτές τις αλλαγές. Το 33% τις αντιμετωπίζει θετικά ενώ το 31% δεν θεωρεί ότι είναι απαραίτητες. Το 34% προβάλλει αντίσταση στις αλλαγές ενώ το 36% δεν είναι τόσο ανοικτό στις αλλαγές. Το 34% δεν θεωρεί τις αλλαγές αρνητικές για την τράπεζα και τους πελάτες, θεωρεί ότι δεν θα λύσουν τα αντίστοιχα προβλήματα (30%), θεωρεί ότι αυξάνουν την βελτίωση των τραπεζικών διεργασιών (31%) και ότι κάνουν πιο απλή την τραπεζική εργασία (32%). Τέλος, το προσωπικό δεν νιώθει έτοιμο να προσπαθήσει να υιοθετήσει αυτές τις αλλαγές (31%) και δεν νιώθει, επίσης, έτοιμο να βοηθήσει την τράπεζα στην εφαρμογή των αλλαγών αυτών (32%).

Πίνακας 6. Ετοιμότητα και αντιμετώπιση στις αλλαγές

%	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	<b>Total %</b>
Τις αντιμετωπίζω θετικά	15	31	33	21	100
Θεωρώ ότι είναι απαραίτητες	14	31	29	26	100
Προβάλλω αντίσταση στις αλλαγές	10	21	34	35	100
Δεν είμαι τόσο ανοικτός/ή στις αλλαγές	14	25	25	36	100
Θεωρώ τις αλλαγές αρνητικές για την τράπεζα και τους πελάτες	13	34	28	25	100
Θεωρώ ότι δεν θα λύσουν τα αντίστοιχα προβλήματα	15	27	30	28	100
Θεωρώ ότι αυξάνουν την βελτίωση των τραπεζικών διεργασιών	10	29	30	31	100
Θεωρώ ότι κάνουν πιο απλή την τραπεζική εργασία	15	23	30	32	100
Νιώθω έτοιμος/η να προσπαθήσω να υιοθετήσω αυτές τις αλλαγές	13	31	29	27	100
Νιώθω έτοιμος/η να βοηθήσω την τράπεζα στην εφαρμογή των αλλαγών αυτών	12	32	26	30	100

#### Ενότητα 4. Συγκρούσεις

Η τέταρτη ενότητα ασχολείται με τις συγκρούσεις στο χώρο της τράπεζας και το κατά πόσο έχουν αντίκτυπο οι αλλαγές αυτές στην απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι υπάρχουν αρκετές συγκρούσεις στην τράπεζά τους (38%).



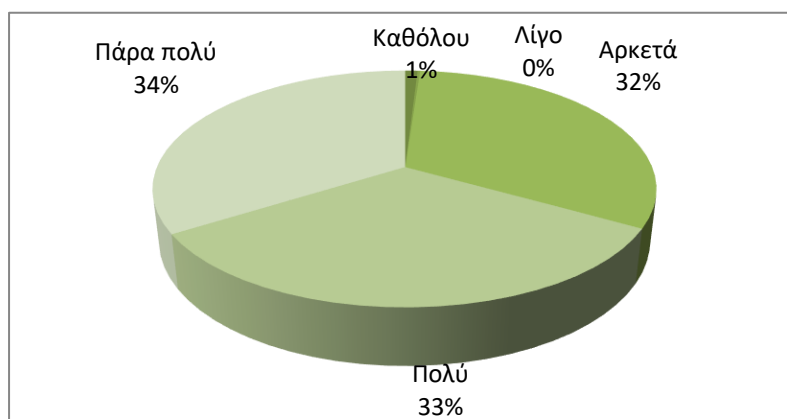
Γράφημα 1. Ύπαρξη συγκρούσεων στην εργασία

Αναφορικά στα αίτια των συγκρούσεων, οι ερωτώμενοι θεωρούν το κακό επίπεδο επικοινωνίας τόσο μεταξύ των εργαζομένων (28%) όσο και μεταξύ διοίκησης και προσωπικού (27%) ως πολύ και αρκετά έντονο, αντίστοιχα, αίτιο πρόκλησης συγκρούσεων. Οι αλλαγές που γίνονται από την διοίκηση είναι ένα πάρα πολύ έντονο αίτιο (29%), τα στοιχεία εξωτερικού περιβάλλοντος (35%), η έλλειψη προσωπικού (32%), οι άνισες και όχι ξεκαθαρισμένες αρμοδιότητες (28%) και τα ασαφή καθήκοντα του προσωπικού (35%) θεωρούνται ως αρκετά έντονο αίτιο. Η διαφορετική κουλτούρα και αντιλήψεις δεν αποτελεί ουσιαστικό αίτιο σύγκρουσης για το προσωπικό της τράπεζας (29%). Αναφέρουν, ωστόσο, ως πολύ έντονα αίτια τις εργασιακές διακρίσεις (32%), τους εξίσου ασαφείς στόχους από την διοίκηση (32%) και ως πάρα πολύ έντονο αίτιο τον φόρτο εργασίας του προσωπικού (36%).

Πίνακας 7. Αίτια των συγκρούσεων

%	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	Total %
Κακό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων	7	14	25	28	26	100
Κακό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού	10	13	27	24	26	100
Αλλαγές που γίνονται από την διοίκηση	8	12	28	23	29	100
Στοιχεία εξωτερικού περιβάλλοντος	3	27	35	17	18	100
Έλλειψη προσωπικού	9	10	32	24	25	100
Άνισες και όχι ξεκαθαρισμένες αρμοδιότητες	2	18	28	25	27	100
Διαφορετική κουλτούρα και αντιλήψεις	3	29	23	20	25	100
Εργασιακές διακρίσεις	0	13	30	32	25	100
Ασαφή καθήκοντα του προσωπικού	4	23	35	21	17	100
Ασαφείς στόχοι από την διοίκηση	4	21	25	32	18	100
Φόρτος εργασίας του προσωπικού	1	2	27	34	36	100

Οι συγκρούσεις οι οποίες λαβαίνουν χώρα στην τράπεζα έχουν πάρα πολύ έντονη αρνητική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων της (34%).



Γράφημα 2. Συγκρούσεις και απόδοση στην εργασία

Τέλος, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εντοπίσουν τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στην εργασία τους. Η αρνητικότητα στην συνεργασία (29%) και η έλλειψη φιλικού κλίματος στην τράπεζα (28%) είναι αρκετά έντονες συνέπειες. Οι δυσλειτουργίες και η έλλειψη αποτελεσματικότητας θεωρήθηκε ως πάρα πολύ έντονη συνέπεια (35%). Πολύ έντονες συνέπειες είναι και η ανταγωνιστική διάθεση-αντίδραση από το προσωπικό (34%) και η πτώση ηθικού και στρες (38%). Τέλος, το προσωπικό θεώρησε ως πάρα πολύ έντονες συνέπειες την δυσφορία στον εργασιακό χώρο (28%), την πτώση της εργασιακής ικανοποίησης (29%) και τις μεταθέσεις σε άλλα υποκαταστήματα (32%).

Πίνακας 8. Συνέπειες των συγκρούσεων

%	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	Total %
Αρνητικότητα στην συνεργασία	4	16	29	25	26	100
Έλλειψη φιλικού κλίματος στην τράπεζα	8	15	28	24	25	100
Δυσλειτουργίες και έλλειψη αποτελεσματικότητας	4	10	26	25	35	100
Ανταγωνιστική διάθεση και αντίδραση από το προσωπικό	3	19	18	34	26	100
Πτώση ηθικού και στρες	4	13	19	38	26	100
Ύπαρξη δυσφορίας στον εργασιακό χώρο	2	18	25	27	28	100
Πτώση της εργασιακής ικανοποίησης	3	15	28	25	29	100
Μεταθέσεις σε άλλα υποκαταστήματα	0	13	25	30	32	100

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιείχε ερωτήσεις αναφορικά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του προσωπικού. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 200 υπαλλήλους. Το ποσοστό των γυναικών υπαλλήλων της Alpha Bank (56%) ήταν μεγαλύτερο από εκείνο των ανδρών (44%). Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην τράπεζα ήταν 36-45 ετών (36%). Οι λιγότεροι εργαζόμενοι ανήκαν στο ηλικιακό φάσμα των 55 και άνω ετών (17%). Αναφορικά στο επίπεδο εκπαίδευσης, οι κάτοχοι πτυχίων ΑΕΙ/ΤΕΙ ήταν η πλειοψηφία (62%), μεταπτυχιακό τίτλο είχε το 34% και διδακτορικό το 4%. Αναφορικά στην προϋπηρεσία το 33,5% εργαζόταν 6-10 χρόνια, το 29,5% για 11-15 χρόνια, το 16% για 16-20 χρόνια, το 12,5% είχε προϋπηρεσία 0-5 χρόνια και το 8,5% εργαζόταν για 20 τουλάχιστον χρόνια.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας εξέταζε το κατά πόσο υπάρχει επικοινωνία και ενημέρωση των υπαλλήλων της Alpha Bank για τις αλλαγές που πρόκειται να επέλθουν, τη συμμετοχή του προσωπικού καθώς και το επίπεδο υποστήριξης από την διοίκηση της τράπεζας για την προσαρμογή των υπαλλήλων στις αλλαγές αυτές. Οι υπάλληλοι της Alpha Bank σε ότι αφορά στην επικοινωνία που τους γίνεται από την διοίκηση της τράπεζας για τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν βρίσκουν ότι δεν υπάρχει ικανοποιητική και ποιοτική ενημέρωση, θεωρούν ότι η επικοινωνία ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό δεν είναι καλή και αναφέρουν ότι οι αλλαγές ακούγονται σαν να είναι φήμες και όχι γεγονότα (Chaudhry et al, 2023). Έγινε αντιληπτό ότι η τράπεζα δεν τους πληροφορεί έγκαιρα για το τι θα κάνει και γενικότερα η επικοινωνία για τις αλλαγές θεωρούν ότι δεν είναι πολύ καλή. Αναφορικά στην συμμετοχή του προσωπικού στις αλλαγές, δεν υπάρχει πάντα συζήτηση για τις αλλαγές αυτές και επιπλέον, το προσωπικό δεν δίνει την γνώμη του. Όπως και στην έρευνα του Kilag et al (2023), οι λόγοι των αλλαγών δεν γίνονται πάντα γνωστοί στο προσωπικό και δεν θέτονται θέματα προς συζήτηση από το προσωπικό για τις αλλαγές. Στον σχεδιασμό των αλλαγών δεν έχει λόγο και το προσωπικό (Hussein & Ibrahim, 2022). Αναφορικά στην υποστήριξη στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των αλλαγών, υπάρχει θετικό κλίμα. Η διοίκηση δίνει προσοχή στους εργαζόμενους, παρέχονται

οδηγίες και συστάσεις για τις αλλαγές και παρέχεται αρκετή εξατομικευμένη υποστήριξη από την διοίκηση στο προσωπικό.

Όσον αφορά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, εξέταζε το βαθμό ετοιμότητας που είχαν οι εργαζόμενοι της Alpha Bank απέναντι στις αλλαγές καθώς επίσης και την αντιμετώπιση που είχαν σε αυτές τις αλλαγές. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το προσωπικό τις αντιμετωπίζει θετικά ενώ δεν θεωρεί ότι είναι εντελώς απαραίτητες (Ayinde et al, 2021). Παράλληλα, προβάλλει αντίσταση στις αλλαγές ενώ δεν είναι και τόσο ανοικτό σε αυτές. Δεν θεωρεί τις αλλαγές αρνητικές για την τράπεζα και τους πελάτες, θεωρεί ότι δεν θα λύσουν όλα τα αντίστοιχα προβλήματα, θεωρεί ότι αυξάνουν την βελτίωση των τραπεζικών διεργασιών και ότι κάνουν πιο απλή την τραπεζική εργασία (Αποστολίδου, 2019). Τέλος, το προσωπικό δεν νιώθει εντελώς έτοιμο να προσπαθήσει να υιοθετήσει αυτές τις αλλαγές και δεν νιώθει, επίσης, έτοιμο να βοηθήσει την τράπεζα στην εφαρμογή των αλλαγών αυτών.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εξέταζε τις συγκρούσεις στο χώρο της Alpha Bank και το κατά πόσο έχουν αντίκτυπο οι αλλαγές αυτές στην απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι υπάρχουν αρκετές συγκρούσεις στην τράπεζά τους, οι οποίες έχουν έντονη αρνητική επίδραση στην απόδοσή τους. Αναφορικά στα αίτια των συγκρούσεων, οι ερωτώμενοι θεώρησαν ότι η διαφορετική κουλτούρα και οι αντιλήψεις δεν αποτελούν ουσιαστικό αίτιο σύγκρουσης στον χώρο της Alpha Bank. Το κακό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού (Winardi et al, 2022), τα στοιχεία εξωτερικού περιβάλλοντος και η έλλειψη προσωπικού (Paresashvili et al, 2021), οι άνισες και όχι ξεκαθαρισμένες αρμοδιότητες (Chowdhury, 2021) όπως και τα ασαφή καθήκοντα του προσωπικού (Namwanje, 2023) αποτελούν αρκετά έντονα αίτια συγκρούσεων για τους ερωτώμενους. Το κακό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (Winardi et al, 2022), οι εργασιακές διακρίσεις και οι ασαφείς στόχοι από την διοίκηση (Namwanje, 2023) θεωρούνται ως πολύ έντονα αίτια συγκρούσεων. Οι αλλαγές που γίνονται από την διοίκηση (Paresashvili et al, 2021) όπως και ο φόρτος εργασίας του προσωπικού (Namwanje, 2023) θεωρούνται επίσης ως πάρα πολύ έντονα αίτια. Τέλος, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εντοπίσουν τους παράγοντες των συγκρούσεων που έχουν αρνητικές συνέπειες στην απόδοση στην εργασία τους (Markovits et al, 2017). Η αρνητικότητα στην συνεργασία και η έλλειψη φιλικού κλίματος στην τράπεζα ήταν αρκετά έντονοι παράγοντες. Οι δυσλειτουργίες και η



έλλειψη αποτελεσματικότητας θεωρήθηκαν ως πάρα πολύ έντονοι παράγοντες (Alqudah et al, 2022). Παράλληλα, ανέφεραν την ανταγωνιστική διάθεση και την αντίδραση από το προσωπικό, την πτώση ηθικού και το στρες ως πολύ έντονους παράγοντες. Τέλος, το προσωπικό θεώρησε την δυσφορία του στον εργασιακό χώρο, την πτώση της εργασιακής του ικανοποίησης και τις μεταθέσεις σε άλλα υποκαταστήματα ως πάρα πολύ έντονους παράγοντες (Singh et al, 2022).

## **Συμπεράσματα**

Στο διαρκώς εξελισσόμενο οικονομικό και κοινωνικό τοπίο είναι λογικό ότι μια σειρά αλλαγών θα συμβεί. Στον γρήγορο χαρακτήρα του εργασιακού περιβάλλοντος, οι εργαζόμενοι πρέπει να προσαρμοστούν και να παράγουν αποτελέσματα. Ως συνέπεια των αλλαγών, συχνά συμβαίνουν αντιπαραθέσεις λόγω διαφορετικών αντιλήψεων, στάσεων και μεθόδων. Οι ανθρώπινες σχέσεις σε προσωπικό, εργασιακό και κοινωνικό επίπεδο δοκιμάζονται από το μέγεθος και τον ρυθμό των αλλαγών στην καθημερινότητά τους, που οδηγούν σε εντάσεις.

Τα τελευταία χρόνια, ο τραπεζικός κλάδος έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές που έχουν δημιουργήσει ένα ώριμο περιβάλλον για έρευνα. Η μελέτη της αντίστασης στις αλλαγές και της σχέσης της με τις συγκρούσεις και την απόδοση των εργαζομένων ήταν ο σκοπός αυτής της εργασίας. Το συγκεκριμένο αυτό θέμα διερευνήθηκε μεταξύ των εργαζομένων στην εμπορική τράπεζα Alpha Bank. Η εργασία, εξέτασε την διαχείριση της αλλαγής στον τραπεζικό κλάδο εμβαθύνοντας σε έννοιες όπως θεωρίες και μοντέλα διαχείρισης αλλαγών, την έννοια της αντίστασης των εργαζομένων και τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε δομημένο ερωτηματολόγιο. Για να εξασφαλιστεί η φιλική προς τον χρήστη συμμετοχή, το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με συνοπτικές και απλές ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η κατηγοριοποίηση των απαντήσεων έγινε ευκολότερη μέσω της ιεραρχικής κλιμάκωσης. Στη συνοδευτική επιστολή, τονίστηκε ότι θα τηρηθεί απόλυτη μυστικότητα και εμπιστευτικότητα χωρίς να παρέχονται στοιχεία ταυτοποίησης. Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε για την παρούσα μελέτη προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα που εξυπηρετούν τους σκοπούς του. Συγκεντρώνοντας απαντήσεις με τυποποιημένο και επομένως πιο αντικειμενικό τρόπο,

το ερωτηματολόγιο επιτρέπει μια ολοκληρωμένη ανάλυση. Αυτό όχι μόνο διευκολύνει την έκφραση των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, αλλά αυξάνει και την αποτελεσματικότητα της συλλογής δεδομένων.

Έπειτα από μια ολοκληρωμένη εξέταση των σχετικών πηγών και την ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων, το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε για να καλύψει τις ξεχωριστές απαιτήσεις της έρευνας. Υπήρχαν τέσσερις ενότητες (τρεις και τα δημογραφικά στοιχεία). Οι ερωτήσεις παρουσιάστηκαν σε κλίμακα Likert, προσφέροντας στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να εκφράσουν το επίπεδο συμφωνίας τους, από Διαφωνώ έως Συμφωνώ (1-4) και Καθόλου έως Πάρα πολύ (1-5) και υλοποιούνται για τη μέτρηση δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των υποκαταστημάτων της Alpha Bank μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Προωθήθηκε εσωτερικά σε όλους τους υπαλλήλους, ανεξάρτητα από τη θέση ή την κατάταξή τους, μέσω των προσωπικών τους διευθύνσεων email. Από την ενέργεια αυτή απαντήθηκαν και επιστράφηκαν 200 σωστά συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Το δείγμα επιλέχθηκε με τη μέθοδο της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας. Όλοι οι εργαζόμενοι της Alpha Bank αποτέλεσαν τον πληθυσμό της μελέτης. Ως καταλληλότερη προσέγγιση για την απεικόνιση των απαντήσεων των συμμετεχόντων, επιλέχθηκαν οι πίνακες συχνότητας. Αυτοί οι πίνακες απεικονίζουν την κατανομή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου μεταξύ των συμμετεχόντων. Το πρόγραμμα Statistical Package for the Social Science (SPSS) έπαιξε κρίσιμο ρόλο στην ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

Το ερωτηματολόγιο διασφαλίζει την εννοιολογική κατανόηση των ερωτηθέντων περιέχοντας ομάδες ερωτήσεων σε πλήρη αντιστοιχία με τις έννοιες που διερευνήθηκαν. Ως προς το εννοιολογικό του περιεχόμενο, το κείμενο του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε και διορθώθηκε τόσο για το συντακτικό όσο και για τη γραμματική. Ενσωματώνοντας σχόλια από τους συμμετέχοντες, το ερωτηματολόγιο τροποποιήθηκε μετά από μια πιλοτική έρευνα με δέκα τραπεζικούς υπαλλήλους. Με την εκτίμηση του συντελεστή άλφα Cronbach, επιβεβαιώνεται το υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Μελετήθηκε προηγούμενη σχετική έρευνα και οι έννοιες που αναλύθηκαν στο ερωτηματολόγιο εξετάστηκαν σε βάθος για να

διασφαλιστεί η αξιοπιστία του. Ο Taber (2016) εξηγεί ότι η αξιοπιστία είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο στον τομέα των κοινωνικών επιστημών. Ένα αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας υποδεικνύεται από μια τιμή συντελεστή που υπερβαίνει το 0,50. Εξαιρετική αξιοπιστία επιτυγχάνεται όταν ο συντελεστής βρίσκεται μεταξύ 0,90 και 0,95. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας συγκέντρωσε 0,92 τιμή στον συντελεστή άλφα Cronbach και θεωρείται πλήρους ικανοποιητικής ή και ισχυρής εσωτερικής αξιοπιστίας.

Η επικοινωνιακή στρατηγική της Alpha Bank για την ενημέρωση των εργαζομένων της σχετικά με τις αλλαγές έτυχε ανεπαρκούς υποδοχής καθώς οι εργαζόμενοι εξέφρασαν δυσαρέσκεια λόγω του ότι θεώρησαν ότι δεν ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματική. Η πληροφόρηση για τις αλλαγές εμφανιζόταν κυρίως ως φήμες, οδηγώντας σε αρνητική αντίληψη για τον χειρισμό της κατάστασης από τη διοίκηση (Singh et al, 2022). Όσον αφορά την εφαρμογή της αλλαγής, παίρνουν μια παθητική στάση - δεν γνωρίζουν τα κίνητρα και δεν μπορούν να συνεισφέρουν ανατροφοδότηση στο σχεδιασμό.

Αν και η διοίκηση της Alpha Bank έχει κριθεί θετικά για την ενεργό συμμετοχή της και την γενικότερη υποστήριξη των αλλαγών, η παροχή σχετικά ανεπαρκούς υποστήριξης στους εργαζομένους κατά την υλοποίηση των αλλαγών αυτών παραμένει σημαντικό ζήτημα. Δεν παρέχονται σαφείς οδηγίες και υπάρχει αποτυχία να ανταποκριθούν απόλυτα στις ανάγκες των εργαζομένων. Αυτή η έλλειψη προσοχής μπορεί να επηρεάσει την επιτυχία της τράπεζας στην ορθή εφαρμογή των αλλαγών.

Οι εργαζόμενοι, συναισθηματικά απροετοίμαστοι, διακηρύσσουν πρόθυμα δισταγμό και αντίσταση απέναντι σε οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής στην εργασία τους. Ως αποτέλεσμα, αξιολογούν τη δική τους ετοιμότητα για αυτές ως σχετικά ελλιπή. Μολονότι οι υπάλληλοι της Alpha Bank γνωρίζουν τα οφέλη των αλλαγών που εφαρμόζονται, οι οποίες κάνουν τις υποχρεώσεις τους ευκολότερες και πιο αποτελεσματικές, δεν πιστεύουν ουσιαστικά πως αυτές οι αλλαγές μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών και την επίλυση αντίστοιχων προβλημάτων (Abdulraheem, et al, 2020).

Μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων, η διερεύνηση των αντιστάσεων στην αλλαγή και των σχετικών συγκρούσεων και των επιπτώσεών τους στην απόδοσή τους ήταν προτεραιότητα, με έμφαση στο πώς αυτό σχετίζεται με τον τραπεζικό τομέα.

Επιδεικνύοντας γρήγορα αντανακλαστικά, προσαρμοστικότητα και αποτελεσματικότητα, οι οργανισμοί υποχρεούνται να διαχειρίζονται τις αλλαγές - όπως έκαναν πάντα οι οργανισμοί και το περιβάλλον τους. Αυτή η δυναμική διαδικασία είναι βασικό χαρακτηριστικό της προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η παρακολούθηση και η προσαρμογή στις εξωτερικές εξελίξεις είναι απαραίτητη για την επιβίωση σε κάθε οργανισμό. Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπων είναι επίσης ζωτικής σημασίας, επειδή το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον θεμελιώδη παράγοντα για την επίτευξη της επιτυχίας.

Το να γίνονται τολμηρά βήματα προς την αλλαγή σημαίνει να αναγνωρίζεται το μέγεθος της αναγκαιότητάς της. Ο απώτερος στόχος για κάθε οργανισμό είναι να διασφαλίσει την επιβίωση και την επιτυχία του, και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη λήψη μετασχηματιστικών μέτρων. Η επιτυχία σε περιόδους αλλαγής εξαρτάται από παράγοντες όπως η αταλάντευτη αποφασιστικότητα, η έντονη κατανόηση της ψυχολογίας και η οικονομική δυναμική που υπόκεινται τόσο σε ρύθμιση όσο και σε επιρροή. Τελικά, η αλληλεπίδραση αυτών των στοιχείων θα καθορίσει τον βαθμό στον οποίο οι εφαρμοσμένες αλλαγές αποδίδουν αποτελέσματα (El Achi, & Sleilati, 2016).

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι μια κρίσιμη πτυχή για τους οργανισμούς, καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις βασικές τους λειτουργίες. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη. Οι σχέσεις κρατούν το κλειδί για αυτό, με τις συγκρούσεις να είναι ένας εξέχων παράγοντας. Αυτά είναι ένα φυσικό μέρος της ανθρώπινης φύσης και έχουν τεκμηριωθεί καλά από τους θεωρητικούς καθώς προκύπτουν δυναμικά μέσα σε οργανισμούς.

Οι σωστά διαχειριζόμενες συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να επιφέρουν πρόοδο και ανάπτυξη, με αποτέλεσμα ένα ευνοϊκό αποτέλεσμα. Η υποστήριξη της εποικοδομητικής αντιπαράθεσης από τον οργανισμό και τα άτομα του επιτρέπει την έκφραση διαφορετικών απόψεων και επιθυμητών αποτελεσμάτων, οδηγώντας σε αμοιβαίες παραχωρήσεις και σε κοινή λύση.

Η πολύπλευρη έννοια της σύγκρουσης μπορεί να εξεταστεί από διάφορες οπτικές γωνίες και διαστάσεις. Σκέψεις που αφορούν την ασυμβατότητα και τη ρήξη, που περιλαμβάνουν προσωπικές πεποιθήσεις και απόψεις εκτός από έντονα συναισθήματα

όπως επιθετικότητα, θυμός και απογοήτευση, είναι μόνο κάποιες οπτικές γωνίες από τις οποίες μπορεί κανείς να δει τη σύγκρουση.

Λαμβάνοντας υπόψη την παρουσία και τη συμμετοχή άλλων μερών, καθώς και τη διαθεσιμότητα ή την έλλειψη πόρων για την επίτευξη ενός στόχου, μπορεί κανείς να προσεγγίσει την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο επιδιώκονται οι στόχοι από ένα άτομο ή ομάδα. Αυτή η προοπτική επιτρέπει την εξέταση πολλαπλών γωνιών για τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνεται η επιτυχία.

Επιπλέον, οι πελάτες των τραπεζών έχουν πλέον πρόσβαση σε ψηφιακά τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η εισαγωγή ηλεκτρονικών λύσεων έχει ενισχύσει περαιτέρω τις δυνατότητες του κλάδου, καθώς τα πληροφοριακά συστήματα έχουν υποστεί σημαντικές αναβαθμίσεις μαζί με τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες (Suprpto & Widigdo, 2021).

Η κατάσταση στην Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση. Οι πρόσφατες, γρήγορες αλλαγές που έγιναν στον τραπεζικό κλάδο είχαν σκοπό να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του σε περίπτωση επιβίωσης. Ωστόσο, οι επιπτώσεις στους ρόλους, την ανάπτυξη, τη διαχείριση και την αλληλεξάρτηση των εργαζομένων, καθώς και τη συνολική αποδοχή των αλλαγών και τα αναμενόμενα και απρόβλεπτα αποτελέσματά τους δεν είναι καλά κατανοητές. Έχουν γίνει προσπάθειες, με τη χρήση διαθέσιμων πόρων, να καλυφθεί αυτό το κενό πληροφοριών.

Η σύγκρουση είναι ένα τυπικό αποτέλεσμα όταν οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα αντιμετωπίζουν αλλαγές. Αρχικά, οι εργαζόμενοι τείνουν να διατηρούν το status quo και την προηγούμενη εκπαίδευσή τους. Είναι φυσικό ο τραπεζικός κλάδος να επιδεικνύει αυτή τη συμπεριφορά αντίστασης. Δεν υπάρχει διχασμός μεταξύ των εργαζομένων, καθώς όλοι αγωνίζονται όταν εφαρμόζεται η αλλαγή. Μια τέτοια σύγκρουση μπορεί να προκύψει σε προσωπικό επίπεδο ή μπορεί να ισχύει για ομάδες με βάση την αιτία και τον αντίκτυπο στο συμφέρον.

Σύμφωνα με τα ερευνητικά μας δεδομένα, οι εργαζόμενοι συνήθως συνδέουν την αντίσταση στις αλλαγές με τις συγκρούσεις, ευθυγραμμίζόμενοι με προηγούμενες ερευνητικές αναφορές. Αυτό το συμπέρασμα υποστηρίζεται από την πλειονότητα των απαντήσεων των εργαζομένων.

Ο τραπεζικός τομέας έχει αποδείξει ότι η αντίσταση στην αλλαγή και οι συγκρούσεις των εργαζομένων μπορούν πράγματι να ωφελήσουν τις σχέσεις μακροπρόθεσμα, οδηγώντας σε βελτιωμένη προσωπική και συνολική απόδοση σε κάθε υποκατάστημα. Τα ανώτερα στελέχη μπορούν να το προσέξουν αυτό και να αναγνωρίσουν την αναγκαιότητα αλλαγών για τους οργανισμούς τους και να χειριστούν την αντίσταση με διάφορους τρόπους για να ταιριάζουν σε κάθε μοναδική κατάσταση. Επιπλέον, τα στελέχη δεν πρέπει να αποφεύγουν τις συγκρούσεις, αλλά να τις προσεγγίζουν ορθολογικά για να ωφελήσουν τον οργανισμό. Αυτά τα ευρήματα προσφέρουν μια μοναδική ευκαιρία στα στελέχη να ενισχύσουν δυναμικά την παραγωγικότητα.

Οι συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν με τις κατάλληλες αποφάσεις και μια χρήσιμη εργαλειοθήκη. Η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού και οι σύγχρονες γνώσεις είναι απαραίτητες για την κατάκτηση αντιστάσεων. Επιπλέον, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού εντός των τραπεζών απαιτούν αυξημένο επίπεδο προσαρμοστικότητας και πρωτοτυπίας στη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι αναζητούν επίσης τη διασφάλιση ότι η διοίκηση εγκρίνει τις ενέργειές τους.

Εάν οι τράπεζες θέτουν επιτεύξιμους στόχους και όλοι οι εργαζόμενοι είναι ενσωματωμένοι, οι συγκρούσεις μπορούν πράγματι να συμβάλουν στην ανάπτυξη εντός μιας τράπεζας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συνοχή και η διασύνδεση μεταξύ των συναδέλφων είναι καθοριστικός παράγοντας για την ταχεία και αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων.

Ένας από τους πρώτους που υιοθέτησαν την αλλαγή, ο τραπεζικός κλάδος, συνεχίζει να εξελίσσεται ανταποκρινόμενος στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον του. Μέσα σε αυτές τις εξελίξεις, αντιμετωπίζει το σημαντικό εμπόδιο της αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής και των σχέσεων των εργαζομένων. Τελικά, η επιτυχία σε αυτόν τον τομέα είναι ζωτικής σημασίας για να παραμείνει ο τραπεζικός κλάδος ανταγωνιστικός σε ένα τόσο δυναμικό περιβάλλον.

## **Περιορισμοί της μελέτης**

Εδώ παρουσιάζονται ορισμένοι αναφερόμενοι περιορισμοί που προέκυψαν καθώς λάβαμε υπόψη την ερευνητική διαδικασία και τον προγραμματισμό της. Το σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος - σε σύγκριση με τις υποθέσεις και τις προσδοκίες μας για συμμετοχή - ξεχωρίζει ως ιδιαίτερα σημαντικός περιορισμός. Τα ευρήματά μας θα μπορούσαν ενδεχομένως να είχαν αλλάξει και θα μπορούσαν να είχαν συγκεντρωθεί περισσότερες πληροφορίες εάν είχαμε ένα δείγμα με μεγαλύτερη μεταβλητότητα και μέγεθος. Ακόμη και μετά τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας, της ανωνυμίας και της διαχείρισης των δεδομένων, πολλά άτομα εξέφρασαν έλλειψη πρόθεσης ή επιφυλάξεων να αποκαλύψουν πληροφορίες.

Το χρονικό πλαίσιο της έρευνάς μας ήταν ένας σημαντικός περιορισμός καθώς διήρκεσε μόνο για περίπου 3.5 εβδομάδες. Δυστυχώς, αυτός ο περιορισμός εμπόδισε μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού να λάβει μέρος στη μελέτη και να παράσχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στον τραπεζικό τομέα.

## **Προτάσεις**

Λαμβάνοντας υπόψη τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα και λαμβάνοντας υπόψη λεπτομερώς τους περιορισμούς που αναφέρονται παραπάνω, δεν θα ήταν συνετό να συναχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Συνιστάται ιδιαίτερα η επανάληψη αυτής της έρευνας σε μεγαλύτερη κλίμακα, καθώς αυτό θα δώσει ώθηση στην περαιτέρω έρευνα και θα γεφυρώσει τυχόν κενά στο πεδίο. Προτείνεται μια μελλοντική μελέτη για την εμβάθυνση στις προοπτικές της διοίκησης εντός των εταιρειών σχετικά με την εφαρμογή της διαχείρισης αλλαγών στον τραπεζικό τομέα. Θα ήταν ενδιαφέρον να αναλύσουμε εάν οι απόψεις των εργαζομένων και της διοίκησης ευθυγραμμίζονται ή συγκρούονται.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Abdulraheem, I., Zekeri, A., MOHAMMED, A. and SALAU, A.A., (2020). A Qualitative Analysis Of Conflict Management Style And Employees' Performance Of Organizations In Northern Region Of Ghana. *International Journal of Technology and Management*, 5(2), pp.1-21.

Abideen, S.O. and Alade, R.O., (2021). Conflict Management Styles and Employees Job Performance in Selected Universities in Ogun State. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 12(6), pp.212-220.

Adeyemi, J.K., (2022). Workplace Conflict On Productivity and Emotional Stability of Employee. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(2), pp.103-109.

Ajike, E. O., Akinlabi, B. H., Magaji, N., & Sonubi, A. O. (2015). Effect of conflict management on the performance of financial service organization in Nigeria: An empirical study of Access Bank Plc. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(7), 260-272.

Aldoseri, F. I., & Almaamari, Q. A. (2020). Factors Influencing Employee Performance at the Banking Sector in Kingdom of Bahrain: Literature Review.

Alqudah, I.H., Carballo-Penela, A. and Ruzo-Sanmartín, E., (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), p.100177.

Alvesson, et al. (2015). *Changing Organizational culture: Cultural Chang.* London Routledge .

Anderson, V. & Caldwell, C. (2018). *Job Analysis: The building block of Human Research Management.*

Awan, F.H., Dunnan, L., Jamil, K., Gul, R.F., Anwar, A., Idrees, M. and Guangyu, Q., (2021). Impact of Role Conflict on Intention to leave Job with the moderating role of Job Embeddedness in Banking sector employees. *Frontiers in psychology*, 12, p.719449.

Ayinde, A. F., Bolarinwa, K. K., Alarima, C. I., Kazeem, S. O., & Kareem, H. T. ((2021)). Workplace conflict and employees' job performance in Agro-services Corporation, Ogun State, Nigeria. *Journal of Agricultural Extension*, 25(4).

Bajaj, G. and Al-Shuabi, A.S., (2023). Conflict Management and Negotiation in the Middle Eastern Workplace. *Doing Business in the Middle East: A Research-Based Practitioners' Guide.*



Bondarouk, T. (2015). «Does e-HRM lead to better HRM service? ». The International Journal of Human Resource Management.

Bonnet, D., McAfee, A., Westerman, G., (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review.

Cabrilo I., Bijlenga P., Schaller K., (2014), Augmented reality-assisted bypass surgery: embracing minimal invasiveness

Caloghirou, Y., Constantelou, A. and Vonortas, N. (2016). Knowledge flows in European industry. London: Routledge.

Capgemini (2018). «A Digital Organization Combines Digital Capability with Digital Dexterity». Available at: <https://www.capgemini.com/consulting/resources/digital-organizations>

Cassidy F., (2019), «The straightforward guide to digital transformation». Available at: <https://www.raconteur.net/digital-transformation/digital-transformation-guide>

Chaffey, D. (2020). «Ψηφιακές επιχειρήσεις και ηλεκτρονικό εμπόριο: Στρατηγική, υλοποίηση και εφαρμογή». 6η Έκδοση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Chaudhry, N.I., Roomi, M.A., Eugien, M. and Chaudhry, J.I., (2022). Treating top management team conflicts through employee voice for reducing intentions to quit: moderating role of union instrumentality. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), pp.203-222.

Chowdhury, N.M., (2021). Conflict management and its effects: a demonstration to understand employee conflict at the commercial banks in Bangladesh.

Deloitte. (2018). «Study: The rise of the social enterprise». (2018 Deloitte Global Human Capital Trends) Available at: [https://its.queens.edu/hrleadershipsummit/2018-Handouts/MASTER%20-%20Slide%20Deck\\_Human%20Capital%20Trends\\_9-28-18.pdf](https://its.queens.edu/hrleadershipsummit/2018-Handouts/MASTER%20-%20Slide%20Deck_Human%20Capital%20Trends_9-28-18.pdf)

El Achi, S. & Sleilati, E., 2016. *"The effect of coaching on employee performance in human resource management field: the case of the Lebanese banking sector "*. s.l.:Int.J. Trade and Global Markets.

El Dahshan, M. E. A., &Keshk, L. I. (2014). Managers' conflict management styles and its effect on staff nurses' turnover intention at Shebin El Kom Hospitals, Menoufiya Governorate. *World J Med Sci*, 11(1), 132-143.

Gregory, G., &Kaufeldt, M. (2015). *The motivated brain: Improving student attention, engagement, and perseverance*: ASCD

Gunnigle, P., Lavelle, J. & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*, 34, 214-231

Hussein, B., Ibrahim, M.S. and Ismael, F., (2022). The influence of Perceived Leadership Styles on Employee Commitment: The Mediating Role of Conflict Management. *International Journal of Humanities and Education Development (IJHED)*, 4(1), pp.43-60.

Imtiaz, S., Rizvi, S.A.H. and Hassan, N., (2022). Impact of Conflict Management Styles on Employee Motivation and Organization Performance of Banking Industry of Bahawalpur in Digital Era. *Business Review of Digital Revolution*, 2(2), pp.28-35.

Ismail, S.M., (2023). Assessing the Impact of Organizational Conflict Management Styles on Decision-Making in EGYPTAIR Airlines. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR*, 15(3), pp.29-52.

Karpik K., (2018), «Large scale agile transformation - Challenges and success factors of talent management in large financial institutions», Thesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Metropolia Business School.

Kilag, O.K.T., Largo, J.M., Rabillas, A.R., Kilag, F.E., Angtud, M.K.A., Book, J.F.P. and Sasan, J.M., (2023). Administrators' Conflict Management and Strategies. *European Journal of Higher Education and Academic Advancement*, 1(2), pp.22-31

Kulbaciauskaite, J. ((2021)) Impact and effect of conflict in the workplace on the Performance of management in the Retail industry. Masters thesis, Dublin, National College of Ireland

Kwofie, T.E., Ellis, F.A., Addy, M.N., Amos-Abanyie, S., Aigbavboa, C. and Afram, S.O., (2023). Relationship clusters and performance of conflict management strategies in cross-organisational projects teams. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Markovits, Y., Boer, D., Gerbers, S. & van Dick, R. (2017). The impact of a lasting economic crisis on employee attitudes: A follow-up and extension. *Athens Journal of Business & Economics*, 3, 85-100.

Martins, A.M., Correia, P. and Gouveia, R., (2023). Russia-Ukraine conflict: The effect on European banks' stock market returns. *Journal of Multinational Financial Management*, 67, p.100786.

Marzionna, P., (2023). Is this workplace bullying? How ideas about conflict shape conflict management strategies. *British Journal of Industrial Relations*, 61(2), pp.366-391.

Massaras, et al. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance* , pp. 415-424.

McKinsey and Company, (2018),«Unlocking success in digital transformations».

McLaughlin, P., Al-Ashaab, A. and Rashid, H., 2017. Factors influence employee

engagement leveraging by organisational culture (pilot study in Libyan banking sector).

Momanyi, D.K. and Juma, D., 2016. The influence of conflict management strategies on employee satisfaction: A case study of KCB Bank Kenya limited, head office. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(2), pp.130-144.

Moradi, et al. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Innovative Ideas* , pp. 30-46.

Namwanje, S., (2023). *Conflict management styles and turnover intentions among workers of chicken tonight in Kampala* (Doctoral dissertation, Makerere University).

Ngewie, T.L., (2023). The Impact of Conflict Management on the Performance of Employees of Small and Medium Size Enterprises in the Buea Municipality: Case Study of Micro Finance Institutions. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS DIPLOMACY AND ECONOMY*, 2(1), pp.111-120.

Olekanma, O. and Kityo-Matovu, S., (2022), September. Role of organisational culture in formal conflict management processes: Implications for employee performance in Uganda's banking sector.: Role of organisational culture. In *BAM(2022)" Reimagining Business and Management as a Force for Good" Conference Proceedings* (pp. 1-15).

Omeke, F.C., Okeke, C.I., Ede, M.O. and Oneli, J.O., (2023). Coaching impact on work-family conflict and occupational stress among educational administrators in primary schools. *Medicine*, 102(10).

Paresashvili, N., Maisuradze, T., Gechbaia, B., Weis, L., &Koval, V. ((2021)). Conflict management impact on the employee productivity. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 111, p. 01010). EDP Sciences.

Perry M., (2019), "Taking the next step in sandbox evolution», Starsy.

Shakeel, U. and Khan, F.S., (2022). Role of Emotional Intelligence In Conflict Management as Part of Customer Relationship Management In Select Public and Private Sector Banks. *Academy of Marketing Studies Journal*, 26(S3).

Shariq, S., Bint-e-Zain, S., Mirza, M., Akram, H. and Saleem, M.F., (2022). Conflict Management Strategies And Employee Performance In Banking Sector Of Pakistan. *Webology (ISSN: 1735-188X)*, 19(3).

Singh, R., Goel, G., Ghosh, P. and Sinha, S., (2022). Mergers in Indian public sector banks: can human resource practices ensure effective implementation of change?. *Management Decision*, 60(3), pp.606-633.

Soares, B.H., (2018). «Education Data Governance Maturity Assessment Model. International Data Corporation», 2018.

Solis, B., (2016). «The six stages of digital transformation maturity», Altimeter, a Prophet Company.

Sommerfeld, B., & Moise-Cheung, R. (2016). The digitally - fit organization. Inside magazine (12 - Part 01 - From a digital perspective), pp. 42-53.

Soomro, B.A., Saraih, U.N. and Ahmad, T.S.T., (2022). Personality traits and conflict management styles via job performance in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, (ahead-of-print).

Stephen Sunday, O.J.O. and POJWAN, M.A., (2022). Evaluating Conflict Management Strategies and Industrial Harmony in Banking Organisation: A study of United Bank for Africa, Lafia Branch Nigeria. *NOLEGEIN Journal of Leadership and Strategic Management*, 5(2), pp.18-27p.

Suprpto, D., &Widigdo, A. M. N. ((2021)). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Justice, Conflict, and Work Motivation on Employee Performance (Case Study of Bank Mandiri Indonesia). *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 204-208.

Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(6), 07-16.

Westerman, C Calmégane, D Bonnet, P Ferraris, A McAfee, (2021) «Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations», MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1, 1-68

Winardi, M.A., Prentice, C. and Weaven, S., (2022). Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. *Journal of global scholars of marketing science*, 32(3), pp.372-397.

Αποστολίδου. (2019). Διπλωματική εργασία στο ΜΠΣ " Δημόσια Διοίκηση" του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών :Η διαχείριση αλλαγών στους φορείς κοινωνικής ασφάλισης:Η περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.).

Καλογήρου, I., (2015), «Κοινωνία της Πληροφορίας & Οικονομία της Γνώσης», Αθήνα : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Μ.Βακόλα, I. Νικολάου. (2019). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παϊδούση Χ. (2020). «Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Προσοχή στο ψηφιακό χάσμα», ΕΙΕΑΔ.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο

Η συμμετοχή σας στο ερωτηματολόγιο, ζητείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα του ΔΙ.ΠΑ.Ε με θέμα «Η επίδραση των αλλαγών στις ελληνικές τράπεζες. Η περίπτωση του προσωπικού της Alpha Bank». Τα αποτελέσματα αυτής της ανώνυμης έρευνας δεν θα χρησιμοποιηθούν για εμπορικά ή οικονομικά οφέλη. Εκτιμούμε τον χρόνο και τη συνεργασία σας.

#### Ενότητα 1. Δημογραφικά στοιχεία

##### 1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

##### 2. Ηλικία

- 25-35
- 36-45
- 46-55
- 55+

##### 3. Επίπεδο σπουδών

- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

##### 4. Έτη προϋπηρεσίας

- 0-5 έτη
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 20 +

## Ενότητα 2. Ενημέρωση και υποστήριξη για τις αλλαγές

1. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις για την ποιότητα της επικοινωνίας στις αλλαγές.

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Υπάρχει ενημέρωση για τις αλλαγές				
Η επικοινωνία ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό είναι καλή				
Οι αλλαγές ακούγονται σαν να είναι φήμες και όχι γεγονότα				
Η τράπεζα πληροφορεί έγκαιρα το προσωπικό για το τι θα κάνει				
Η επικοινωνία είναι πολύ καλή				

2. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις για την συμμετοχή στις αλλαγές.

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Υπάρχει πάντα συζήτηση για τις αλλαγές με το προσωπικό				
Δίνει το προσωπικό την γνώμη του για τις αλλαγές				
Οι λόγοι των αλλαγών γίνονται πάντα γνωστοί στο προσωπικό				
Θέτονται θέματα προς συζήτηση από το προσωπικό για τις αλλαγές				
Στον σχεδιασμό των αλλαγών έχει λόγο και το προσωπικό				

3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις για την στάση της διοίκησης προς τις αλλαγές.

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Η τράπεζα έχει θετικό τρόπο αντιμετώπισης των αλλαγών				
Υπάρχει ενεργή συμμετοχή της τράπεζας στις αλλαγές				
Η τράπεζα είναι υποστηρικτική στις αλλαγές που γίνονται				

4. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις για την υποστήριξη στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των αλλαγών.

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Η διοίκηση δίνει προσοχή στους εργαζόμενους				
Παρέχονται οδηγίες και συστάσεις στο προσωπικό για τις αλλαγές				
Παρέχεται εξατομικευμένη υποστήριξη από την διοίκηση για τις αλλαγές				



### Ενότητα 3. Ετοιμότητα και αντιμετώπιση στις αλλαγές

1. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις για την συναισθηματική ετοιμότητα στις αλλαγές.

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Τις αντιμετωπίζω θετικά				
Θεωρώ ότι είναι απαραίτητες				
Προβάλλω αντίσταση στις αλλαγές				
Δεν είμαι τόσο ανοικτός/ή στις αλλαγές				

2. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις για την γνωστική ετοιμότητα για τις αλλαγές.

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Θεωρώ τις αλλαγές αρνητικές για την τράπεζα και τους πελάτες				
Θεωρώ ότι δεν θα λύσουν τα αντίστοιχα προβλήματα				
Θεωρώ ότι αυξάνουν την βελτίωση των τραπεζικών διεργασιών				
Θεωρώ ότι κάνουν πιο απλή την τραπεζική εργασία				

3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις για την ετοιμότητα πρόθεσης για τις αλλαγές.

	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ
Νιώθω έτοιμος/η να προσπαθήσω να υιοθετήσω αυτές τις αλλαγές				
Νιώθω έτοιμος/η να βοηθήσω την τράπεζα στην εφαρμογή των αλλαγών αυτών				

#### Ενότητα 4. Συγκρούσεις

1. Υπάρχουν συγκρούσεις στην τράπεζα που εργάζεστε;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

2. Πόσο θεωρείτε ως αίτιο των συγκρούσεων αυτών τα παρακάτω;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Κακό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων					
Κακό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού					
Αλλαγές που γίνονται από την διοίκηση					
Στοιχεία εξωτερικού περιβάλλοντος					
Έλλειψη προσωπικού					
Άνισες και όχι ξεκαθαρισμένες αρμοδιότητες					
Διαφορετική κουλτούρα και αντιλήψεις					
Εργασιακές διακρίσεις					

Ασαφή καθήκοντα του προσωπικού					
Ασαφείς στόχοι από την διοίκηση					
Φόρτος εργασίας του προσωπικού					

3. Οι συγκρούσεις έχουν αρνητική επίδραση στην απόδοσή σας στην εργασία;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

4. Πόσο θεωρείτε ως αρνητικούς παράγοντες για την εργασιακή σας απόδοση τα παρακάτω;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Αρνητικότητα στην συνεργασία					
Έλλειψη φιλικού κλίματος στην τράπεζα					
Δυσλειτουργίες και έλλειψη αποτελεσματικότητας					
Ανταγωνιστική διάθεση και αντίδραση από το προσωπικό					
Πτώση ηθικού και στρες					

Υπαρξη δυσφορίας στον εργασιακό χώρο					
Πτώση της εργασιακής ικανοποίησης					
Μεταθέσεις σε άλλα υποκαταστήματα					

Σας ευχαριστούμε πολύ.