



Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής

Διάλεξη 4^η

Μεθοδολογία Ανάλυσης Περίπτωσης (στη Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής)

Διδάσκοντες

Δρ. Βούζας Φώτης
Καθηγητής ΟΔΕ
Τμήμα (Α – Μα)

Δρ. Καφετζόπουλος Δημήτριος
Επίκουρος καθηγητής ΟΔΕ
Τμήμα (Με – Ω)

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Βασικές έννοιες: 1/2

Μέρος της μεθοδολογίας για τη διερεύνηση θεμάτων της διοίκησης αλλαγών (και όχι μόνον) είναι οι μελέτες περίπτωσης.

- **Μελέτη περίπτωσης** (case study) είναι η εντατική και λεπτομερής διερεύνηση ατόμων, ομάδων ενός οργανισμού, ή του οργανισμού στο σύνολό του.
- Στόχος της μελέτης περίπτωσης είναι η συγκέντρωση πολλών και με ακρίβεια στοιχείων. Αυτά βοηθούν τον μελετητή να προσδιορίσει τη σειρά των γεγονότων στο θέμα που διερευνά, να αιτιολογήσει την αιτιώδη σχέση μεταξύ μεταβλητών, και να φωτίσει έτσι το μαύρο κουτί που πιθανόν υπάρχει στις σχέσεις αυτές.
- Στις περιπτώσεις που τα στοιχεία που συλλέγονται εκτείνονται σε περισσότερες από μία χρονικές περιόδους, η όλη διαδικασία αναφέρεται ως **διαμήκεις μελέτες** (longitudinal studies).

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Βασικές έννοιες: 2/2

Οι μελέτες περιπτώσεων μπορεί να είναι **προδρομικές ή αναδρομικές**:

- **Προδρομικές** (prospective) είναι οι περιπτώσεις όπου έχουν δομηθεί κάποια κριτήρια αρχικά και στη συνέχεια οι περιπτώσεις που εμπίπτουν στα κριτήρια αυτά περιλαμβάνονται στη μελέτη, καθώς γίνονται διαθέσιμες οι περιπτώσεις αυτές.
- **Αναδρομικές** (retrospective) είναι οι περιπτώσεις όπου έχουν δομηθεί κάποια κριτήρια και στη συνέχεια περιλαμβάνονται στη μελέτη οι περιπτώσεις που εμπίπτουν στα κριτήρια αυτά, όπως προκύπτει από ιστορικά στοιχεία.

Θεωρείται ότι η μελέτη περίπτωσης δεν αποτελεί απλά μια μέθοδο μελέτης ενός φαινομένου, αλλά ότι εφαρμόζει μια ολόκληρη **στρατηγική έρευνας**, η οποία βασίζεται σε πολλαπλές πηγές πληροφόρησης, σε μία ή περισσότερες μελέτες περιπτώσεων, σε συμπεράσματα και ιδιότητες προηγούμενων μελετών περιπτώσεων, και σε αριθμό μεθόδων επιστημονικής ανάλυσης.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ενότητες πληροφόρησης: 1/8

- 1. Ιστορική αναδρομή:** έχει σκοπό να παρουσιάσει τα βασικά στοιχεία που αφορούν στη δημιουργία και την εξέλιξη της επιχείρησης καθώς και στις χρονιές – σταθμούς που επηρέασαν σημαντικά την πορεία της.
- 2. Ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού:**
 - Η ανίχνευση του **εσωτερικού περιβάλλοντος** μπορεί να γίνει με το **πλαίσιο ΔΑΕΑ** (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές), ή αλλιώς, **SWOT framework** (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Μολονότι το πλαίσιο ΔΑΕΑ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, εντούτοις, η φιλοσοφία του κατευθύνεται περισσότερο προς την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ενότητες πληροφόρησης: 2/8

Παράδειγμα ανάλυσης SWOT:

- **Δυνάμεις** (π.χ., οι τρέχοντες εργαζόμενοι είναι ταλαντούχοι άνθρωποι, το μίγμα των εργαζομένων καλύπτει όλες τις αναγκαίες δεξιότητες και ικανότητες που χρειάζεται ο οργανισμός).
- **Αδυναμίες** (π.χ., δεν υπάρχουν τυπικές διαδικασίες προγραμματισμού, δεν υπάρχουν τυπικά προγράμματα κατάρτισης).
- **Ευκαιρίες** (π.χ., η εισαγωγή μιας διαδικασίας ανάπτυξης με στόχο τη μεγέθυνση του οργανισμού, η αγορά ενός λογισμικού για τη σωστή διαχείριση του προσωπικού).
- **Απειλές** (π.χ., πιθανή ανασφάλεια και κινητικότητα των υψηλόβαθμων στελεχών λόγω μεταβολών στον οργανισμό, πιθανά προβλήματα κουλτούρας από την επικείμενη συγχώνευση του οργανισμού).

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ενότητες πληροφόρησης: 3/8

Μια μέθοδος που μπορεί να ανιχνεύσει καθαρά το **εξωτερικό μακρο-περιβάλλον** είναι το ονομαζόμενο **πλαίσιο ΠΟΚΤ_ΝΠ** που περιλαμβάνει πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, νομικές, και περιβαλλοντολογικές διαστάσεις, ή αλλιώς **PEST_LE framework** (political, economic, social, technological, legal, environmental).

Παράδειγμα ανάλυσης διαστάσεων PEST_LE:

- **Πολιτικές** (π.χ., κυβερνητικές πολιτικές, πολιτική σταθερότητα, και γενικά κατά πόσον η κυβέρνηση επεμβαίνει στην οικονομία).
- **Οικονομικές** (π.χ., οικονομική ανάπτυξη, πληθωρισμός, ανεργία, επιτόκια, φορολογία, ανταγωνισμός στην αγορά που έχει σημαντικές επιπτώσεις στις αποφάσεις των επιχειρήσεων).

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ενότητες πληροφόρησης: 4/8

- **Κοινωνικές** (π.χ., θέματα κουλτούρας, δημογραφικές μεταβολές, συνείδηση για υγεία και ασφάλεια, εκπαιδευτικές προτεραιότητες που μπορεί να έχουν επιπτώσεις στη λήψη αποφάσεων των οργανισμών).
- **Τεχνολογικές** (π.χ., τεχνολογικές πτυχές που έχουν επιπτώσεις σε προϊόντα, διαδικασίες που έχουν επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων).
- **Νομικές** (π.χ., νέοι ή αναθεωρημένοι νόμοι, δικαστικές αποφάσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών).
- **Περιβαλλοντολογικές** (π.χ., οικολογικά και περιβαλλοντολογικά θέματα που άπτονται των καιρικών και κλιματικών αλλαγών και που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις).

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ενότητες πληροφόρησης: 5/8

- 3. Εταιρικό προφίλ και στρατηγική:** Επιχειρείται η παράθεση πληροφοριών σχετικών με την **οργανωσιακή ταυτοποίηση**, καθώς και το **είδος της στρατηγικής** που έχει χαράξει και ακολουθεί.
- Οργανωσιακή ταυτοποίηση** (organisational identification): Ο οργανισμός προσδιορίζεται από την τρέχουσα **αποστολή** (ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού) και **όραμα** (το μονοπάτι που επιδιώκει ο οργανισμός να ακολουθήσει προκειμένου να επιτύχει την αποστολή του), το **σκοπό** (η τελική κατάσταση στην οποία επιθυμεί να περιέλθει ο οργανισμός) και **στόχους** (τα μετρήσιμα αποτελέσματα για την αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων), και τις **αξίες** (οι γενικές πεποιθήσεις και συμπεριφορά) και **κουλτούρα** (η συλλογική συμπεριφορά των ανθρώπων στον οργανισμό)

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ενότητες πληροφόρησης: 6/8

Είδος στρατηγικής:

- **Στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο** (corporate-level strategy), ή **εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική**: αναφέρεται στη συνολική στρατηγική του οργανισμού, και ασχολείται με διοικητικές αποφάσεις και δράσεις που σχετίζονται με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού, τη βέλτιστη κατανομή των πόρων και τη βελτίωση της συνέργειας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, και με την επέκταση των δραστηριοτήτων σε νέα ελκυστικά προϊόντα και αγορές. Διακρίνονται:
 - **Στρατηγικές σταθερότητας** (προσπαθούν να διατηρήσουν την υπάρχουσα κατάσταση)
 - **Στρατηγικές ανάπτυξης** (κάθετη ολοκλήρωση, οριζόντια ολοκλήρωση, διαφοροποίηση)
 - **Στρατηγικές εξυγίανσης** (προσπαθούν να ξεπεράσουν μια κρίση ή ένα πρόβλημα)

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ενότητες πληροφόρησης: 7/8

- **Στρατηγική σε επίπεδο μονάδας** (business-level strategy), ή **επιχειρηματική στρατηγική** (business strategy): αναφέρεται στη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας στον οργανισμό, και ασχολείται με τις αποφάσεις και δραστηριότητες που αποσκοπούν να κάνουν την επιχειρηματική αυτή μονάδα περισσότερο ανταγωνιστική. Διακρίνονται (κατά Porter):
 - **Στρατηγικές χαμηλού κόστους**
 - **Στρατηγικές καινοτομίας**
 - **Στρατηγικές ποιότητας**
- **Στρατηγική σε λειτουργικό επίπεδο** (functional-level strategy): Αναφέρεται στις **φιλοσοφίες, πολιτικές και πρακτικές**, οι οποίες υποστηρίζουν τις σημαντικότερες λειτουργίες (π.χ., παραγωγή, χρηματοοικονομικά, ανθρώπινους πόρους, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη) μέσα στην επιχειρηματική μονάδα.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ενότητες πληροφόρησης: 8/8

4. **Ανάλυση δομών και συστημάτων:**

- Συλλέγονται πληροφορίες για τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, όπως είναι η οργανωτική δομή του οργανισμού (οργανόγραμμα).
- Συλλέγονται πληροφορίες για τα συστήματα που συμβάλλουν στην εφαρμογή και υλοποίηση της στρατηγικής.
- Επιχειρείται μια αξιολόγηση της καταλληλότητας των δομών και των συστημάτων.

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Σύνοψη βασικών ερωτημάτων

1. Ποιο είναι το προς μελέτη φαινόμενο; Προσδιορίστε την περίπτωση – Ποιο είναι το πλαίσιο;
2. Ποιες είναι οι ερευνητικές ερωτήσεις;
3. Ποιοι είναι οι βασικοί συντελεστές;
4. Ποιοι είναι οι βασικοί κοινωνικοί, οικονομικοί, περιβαλλοντικοί και πολιτικοί παράγοντες; (περιγράψτε το γενικό πλαίσιο)
5. Ποια δεδομένα θα χρειαστούν;
6. Πως θα συλλεχθούν τα δεδομένα;
7. Πως θα αναλυθούν τα δεδομένα;
8. Ποια θα είναι η χρησιμότητα των αποτελεσμάτων της μελέτης; Για ποιόν;
9. Πως θα διαδοθούν τα αποτελέσματα της μελέτης;

ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Χαρακτηριστικά ποιοτικών ερευνητών

- Γενικά, οι ποιοτικοί ερευνητές δαπανούν πολύ χρόνο στους χώρους που μελετούν ένα φαινόμενο (**επιτόπια έρευνα**).
- Βασίζονται στον εαυτό τους ως κύριο μέσο συλλογής δεδομένων (**υποκειμενικότητα**).
- Αναλύουν τα δεδομένα χρησιμοποιώντας **ερμηνευτικούς φακούς**.
- Χρησιμοποιούν εκφραστική γλώσσα και **φωνή** στις περιγραφές και εξηγήσεις.
- Αναζητούν το βάθος της προοπτικής μέσω της συνεχούς ανάλυσης (δηλαδή, «**κύματα των δεδομένων**»)
- Κρίνονται υπό την άποψη της πειστικότητας, αξιοπιστίας, συνοχής, και της **ερμηνευτικής λογικής του ερευνητή**.

ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Χαρακτηριστικά ποιοτικής έρευνας

- Οι πηγές δεδομένων είναι **πραγματικές καταστάσεις**
- Τα δεδομένα είναι **περιγραφικά**
- Δίνει έμφαση σε μια **ολιστική προσέγγιση** (διαδικασίες και αποτελέσματα)
- Η ανάλυση των δεδομένων είναι **επαγωγική**
- Περιγράφει την έννοια (ες) του ερευνητικού ευρήματος (ων) από την πλευρά των συμμετεχόντων στην έρευνα
- Χρησιμοποιεί **επαγωγικό συλλογισμό**:
 - Περιλαμβάνει την ανάπτυξη γενικεύσεων από έναν περιορισμένο αριθμό ειδικών παρατηρήσεων ή εμπειριών
 - Εξαρτάται από τον αριθμό και την αντιπροσωπευτικότητα των συγκεκριμένων παρατηρήσεων που χρησιμοποιούνται για να κάνουν τη γενίκευση

ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Πτυχές της ποιοτικής έρευνας: 1/4

Κερδίζοντας είσοδο

1. Η πρόσβαση εξαρτάται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ερευνητή και από το πως οι άλλοι αντιλαμβάνονται τον ερευνητή
2. Μπορεί να απαιτήσει σημαντικές διαπραγματεύσεις και συμβιβασμό
3. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται, δεν δίνεται

Επικοινωνώντας με δυνητικούς συμμετέχοντες στην έρευνα

1. Απόκτηση πρόσβασης
2. Ζητήματα οικοδόμησης εμπιστοσύνης και διασφάλισης του απορρήτου και της ανωνυμίας

Επιλέγοντας συμμετέχοντες

1. Ο στόχος είναι να αποκτήσετε τη βαθύτερη δυνατή κατανόηση του χώρου που μελετάται
2. Απαιτεί τον προσδιορισμό των συμμετεχόντων οι οποίοι μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα και το χώρο μελετάται
3. Είναι γεμάτη με δυσκολίες ο προσδιορισμός και η επιλογή του κατάλληλου αριθμού των συμμετεχόντων οι οποίοι μπορούν να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα και χώρο που μελετάται
4. Χρησιμοποιεί σκόπιμη δειγματοληψία
5. Ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι αρκετός όταν:
 - ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες επιλέγονται αντιπροσωπεύουν το φάσμα των πιθανών συμμετεχόντων στο χώρο
 - τα στοιχεία που συγκεντρώνονται αρχίζουν να είναι περιττά («**κορεσμός των δεδομένων**»)

Ενισχύοντας την εγκυρότητα και τη μείωση της μεροληψίας

1. **Μεροληψία παρατηρητή:** μη έγκυρες πληροφορίες που προκύπτουν από την προοπτική που ο ερευνητής φέρνει στη μελέτη και επιβάλλει σε αυτήν
2. **Επιδράσεις παρατηρητή:** ο αντίκτυπος της συμμετοχής του παρατηρητή για το χώρο ή τους συμμετέχοντες που μελετώνται

Εγκαταλείποντας το πεδίο

1. Το ερώτημα είναι πότε και πως θα αποχωρήσετε
 - Οι δεσμοί που σχηματίζονται με τους συμμετέχοντες στην μελέτη δυσχεραίνουν την έξοδο από το χώρο
 - Χρονικοί περιορισμοί
 - Όταν η ποσότητα των προσιτών δεδομένων είναι επαρκής

ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Πτυχές της ποιοτικής έρευνας: 4/4

Στρατηγικές για την ενίσχυση της εγκυρότητας και της μείωσης της μεροληψίας

1. Παρατείνετε το χρόνο για την παρατήρηση του χώρου
2. Περιλαμβάνετε περισσότερους συμμετέχοντες για να κάνουν την μελέτη πιο αντιπροσωπευτική
3. Εστιάστε στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης του συμμετέχοντα, προκειμένου να έχετε πρόσβαση σε πιο λεπτομερή και ειλικρινή δεδομένα
4. Εντοπίστε μεροληψίες και προτιμήσεις, και απορρίψτε τες, ρωτώντας άλλους
5. Συνεργαστείτε με άλλο ερευνητή και συγκρίνετε σημειώσεις πεδίου και εντυπώσεις από ανεξάρτητες παρατηρήσεις
6. Μετά την ολοκλήρωση των παρατηρήσεων δώστε μια ευκαιρία στους συμμετέχοντες για την επικύρωση της ακρίβειας αυτών που έχουν συλλεχθεί
7. Τονίστε τις ανησυχίες και τις αβεβαιότητες και αναφερθείτε σε αυτές κατά την εξέταση των δεδομένων
8. Εξετάστε προσεκτικά τα ασυνήθιστα ή αντιφατικά αποτελέσματα για εξηγήσεις (**έκτοπα**)
9. Χρησιμοποιήστε πολλαπλές πηγές δεδομένων για επιβεβαίωση των πληροφοριών των συμμετεχόντων (**τριγωνισμός**)

Βιβλιογραφία

- Βακόλα, Μ. (2009) Διοικώντας τις Αλλαγές. Έκδοση Β΄, Αθήνα: ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΙΔΕΡΗΣ-ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΙΔΕΡΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Κάτου, Α.Α. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Bliss, J.C. (2007) Understanding Complex Resource Management Issues in their Real World Context: Case Study Approaches to Research. Case Study Workshop, Oregon State University
- Jacobs, R.M. (?) Educational Research: The Case Study Methodology