



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

Πτυχιακή / Διπλωματική Εργασία

«Στρατηγική Ηγεσία, Ενσωμάτωση στην Αλλαγή,
Δέσμευση στην Αλλαγή, Εργασιακή Ανάμειξη και Οργανωσιακή
Αφοσίωση: Μελέτη περίπτωσης ο Ελληνικός Ξενοδοχειακός
Κλάδος»

ΕΙΡΗΝΗ ΟΣΙΠΙΔΗ

Επιβλέπων καθηγητής: Μπελιάς Δημήτριος

Λάρισα, Ιούνιος 2023

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η Δηλούσα

© Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 2023

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και της φοιτήτριας Ειρήνης Οσιπίδη, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας όπου εκπονήθηκε.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

«Στρατηγική Ηγεσία, Ενσωμάτωση στην Αλλαγή,
Δέσμευση στην Αλλαγή, Εργασιακή Ανάμειξη και Οργανωσιακή
Αφοσίωση: Μελέτη περίπτωσης ο Ελληνικός Ξενοδοχειακός
Κλάδος»

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Μπελιάς Δημήτριος

Συν-Επιβλέποντες Καθηγητές:

Κουστέλιος Αθανάσιος

Λαζαρίδης Θεμιστοκλής

Λάρισα, Ιούνιος 2023

«Την εργασία αυτή την αφιερώνω στον επιβλέποντα καθηγητή για την πολύτιμη καθοδήγησή του. Επίσης την αφιερώνω στον αγαπημένο μου σύζυγο και στα δύο υπέροχα παιδιά μου, που μου στάθηκαν σε όλη τη διάρκεια αυτού του εγχειρήματος.»

Περίληψη

Η αλλαγή είναι ένας σταθερός παράγοντας στον σημερινό παγκόσμιο επιχειρηματικό κόσμο. Τόσο οι ιδιωτικοί όσο και οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν σε πολυάριθμες εξελίξεις του εξωτερικού κόσμου, όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις, η οικονομική ανάπτυξη, η ανάγκη για περισσότερη κοινωνική ευθύνη και ο αυξημένος διεθνής ανταγωνισμός (Shirom 2003). Η στρατηγική ηγεσία είναι μια μορφή ηγεσίας στην οποία οι διευθυντές χρησιμοποιούν τις δημιουργικές τους δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και το στρατηγικό τους όραμα για να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας και έναν οργανισμό να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους (Beliasetal., 2023). Επιπλέον, η οργανωσιακή αφοσίωση και η εργασιακή ανάμειξη συνδέονται με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό εμπλέκονται στις διαδικασίες και είναι δεσμευμένοι στους στόχους του (Guillon&Cézanne, 2014). Η στρατηγική ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να έχει σημαντική επίδραση τόσο στην ομαλή ενσωμάτωση των αλλαγών σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά και στην αφοσίωση των εργαζομένων και την εργασιακή ανάμειξη. Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας, της ενσωμάτωσης στην αλλαγή, της δέσμευσης στην αλλαγή της, της εργασιακής ανάμειξη καθώς και της οργανωσιακής αφοσίωσης ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο η στρατηγική ηγεσία, η εργασιακή ανάμειξη και η οργανωσιακή αφοσίωση συμβάλουν στην δέσμευση για αλλαγή καθώς και ενσωμάτωση στην αλλαγή. Η παραπάνω μελέτη πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους που απασχολούνται στον Ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.

Τον πληθυσμό της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν όλοι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επιχειρήσεις ξενοδοχειακού κλάδου της ελληνικής επικράτειας. Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι από διάφορες επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού τομέα που ανήκουν στον ελλαδικό χώρο ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εργασιακής θέσης ή ετών προϋπηρεσίας.

Τα ερωτηματολόγια – Κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στη δημιουργία του κεντρικού ερωτηματολογίου είναι οι ακόλουθες: Για τη Στρατηγική ηγεσία η κλίμακα μέτρησης των Davies&Davies (2004). Για την Ενσωμάτωση στην αλλαγή η κλίμακα

μέτρησης S. Miller (1997). Για τη δέσμευση στην αλλαγή η κλίμακα μέτρησης Fedoretal (2007). Για την Εργασιακή Ανάμειξη η κλίμακα μέτρησης Kanungo (1982). Για την Αξιολόγηση της οργανωσιακής αφοσίωσης η Κλίμακα μέτρησης Meyeretal. (1993).

Η στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου StatisticalPackagefortheSocialSciences (SPSS). Στα δημογραφικά στοιχεία παρατέθηκαν σχηματικά οι συχνότητες και τα ποσοστά με μια σύντομη περιγραφή. Έγινε Ανάλυση Αξιοπιστίας (εσωτερική συνέπεια μεταβλητών, Cronbach'salpha, το οποίο ήταν επαρκές σε όλες τις ερωτήσεις, μεγαλύτερο του 0,7) (ReliabilityAnalysis) και PersonCorrelations, Σύγκριση μέσων τιμών (IndependentSamplesT-Test και ANOVA).

Βρέθηκε ότι η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται με την ενσωμάτωση στην αλλαγή, με τη δέσμευση με την οργανωσιακή αφοσίωση. Ακόμα, βρέθηκε ότι η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται με την οργανωσιακή αφοσίωση στην αλλαγή, την εργασιακή ανάμειξη την οργανωσιακή αφοσίωση. Ακόμα βρέθηκε ότι η ενσωμάτωση στην αλλαγή σχετίζεται με τη δέσμευση στην αλλαγή με την εργασιακή ανάμειξη με την οργανωσιακή αφοσίωση με την εργασιακή ανάμειξη. Προτείνεται μια μελλοντική έρευνα με εστίαση σε ξενοδοχειακές μονάδες συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών ή με εστίαση σε συγκεκριμένου βεληνεκούς ξενοδοχεία. Εκεί θα μπορούσε να διαφανεί αν οι συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων των ερωτηματολογίων εξακολουθούν να είναι τόσο ισχυρές ή ακόμα, αν δημιουργούνται συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων, κάτι που δεν βρέθηκε στην παρούσα έρευνα.

Λέξεις – Κλειδιά: Ηγεσία, στρατηγική, εργασιακή δέσμευση, αφοσίωση, οργανωσιακή αλλαγή

Abstract

Change is a constant factor in today's global business world. Both private and public organizations must adapt to numerous developments in the outside world, such as technological developments, economic growth, the need for more social responsibility, and increased international competition (Shirom 2003). Strategic leadership is a form of leadership in which managers use their creative problem-solving skills and strategic vision to help team members and an organization achieve its long-term goals (Belias et al., 2023). Furthermore, organizational commitment and job involvement are related to the extent to which employees in an organization are involved in the processes and committed to its goals (Guillon & Cézanne, 2014). Strategic leadership is an important factor that can have a significant impact on both the smooth integration of changes in a business environment and on employee engagement and engagement. The main purpose of this research is to investigate the relationship between strategic leadership, integration into change, commitment to change, job involvement and organizational commitment of an organization. In other words, this thesis will study whether strategic leadership, job involvement and organizational commitment contribute to commitment to change as well as embeddedness in change. The above study was carried out on employees employed in the Greek hotel industry.

They constituted the population of the present research. all employees employed in hotel sector companies in the Greek territory. The sample of the specific research was the employees from various companies in the hotel sector belonging to the Greek area, regardless of age, gender, job position or years of service.

The questionnaires - Measurement scales used in the creation of the central questionnaire are the following: For Strategic leadership the measurement scale of Davies & Davies (2004) states that strategic leadership as a variable is determined by organizational abilities and by personal abilities. For the Embedding in change measurement scale S. Miller

(1997). For the commitment to change measurement scale Fedor et al. (2007). For Work Engagement the Kanungo (1982) measurement scale. For the Evaluation of organizational commitment the Measurement Scale Meyer et al. (1993).

The statistical analysis of the present research was done using the statistical package Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). In demographics, frequencies and percentages were listed schematically with a brief description. Reliability Analysis (internal consistency of variables, Cronbach's alpha, which was adequate in all questions, greater than 0.7) (Reliability Analysis) and Person Correlations, Comparison of mean values (Independent Samples T-Test and ANOVA) were performed.

Strategic leadership was found to be related to embeddedness in change, commitment to organizational commitment. Also, job involvement was found to be related to organizational commitment to change, job involvement. organizational commitment. It was also found that integration into change is related to commitment to change with work engagement, organizational commitment to work engagement. A future research focusing on hotel units of specific geographic areas or focusing on hotels of a specific range is suggested. There it could become clear whether the correlations between the questionnaire factors are still as strong or even if correlations are created between the demographic factors, which was not found in the present research.

Key Words: Leadership, strategy, work commitment, commitment, organizational change

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract.....	4
Περιεχόμενα	6
Εισαγωγή	9
Υπόβαθρο της έρευνας	9
Μεταβλητές.....	10
Σκοπός Έρευνας.....	11
Προσδοκώμενα αποτελέσματα έρευνας	12
Δομή.....	12
1. Στρατηγική Ηγεσία.....	14
1.1 Ιστορία και Εξέλιξη της Στρατηγικής Ηγεσίας	16
1.2 Ορισμός της Ηγεσίας και της Στρατηγικής Ηγεσίας	17
1.3 Ο Στρατηγικός Ηγέτης.....	18
1.4 Διαστάσεις Στρατηγικής Ηγεσίας: Οργανωσιακές και Προσωπικές Ικανότητες.....	22
2. Ενσωμάτωση Στην Αλλαγή	24
2.1 Τέσσερις Αρχές Διαχείρισης Αλλαγών.....	26
2.2 Το Μοντέλο Αλλαγής Του Kotter	27
2.3 Η προσέγγιση του Miller	35
3. Δέσμευση Στην Αλλαγή	37
3.1 Κατανόηση Της Δέσμευσης Για Αλλαγή (C2C)	38
3.2 Αντιμετώπιση Της Αλλαγής	39

3.3 Επιπτώσεις Της Προσδοκίας Του Αποτελέσματος Της Αλλαγής Στη Δέσμευση Για Αλλαγή.....	40
3.4 Η προσέγγιση του Fedor.....	42
4. Εργασιακή Ανάμειξη.....	44
4.1 Τα Αποτελέσματα Από Τη Δέσμευση Των Εργαζομένων.....	45
4.2 Τρόποι Επίτευξης Της Δέσμευσης Των Εργαζομένων.....	47
4.3 Σχέση Με Τη Διαχείριση Αλλαγών.....	48
4.4 Η προσέγγιση του Kanungo.....	50
5. Οργανωσιακή Δέσμευση.....	51
5.1 Οργανωτική Δέσμευση.....	51
5.2 Διαστάσεις Οργανωτικής Δέσμευσης σύμφωνα με το μοντέλου του Meyer.....	52
6. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	54
6.1 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην ενσωμάτωση στην αλλαγή.....	54
6.2 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στη δέσμευση για αλλαγή.....	55
6.3 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή ανάμειξη.....	56
6.4 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην οργανωσιακή αφοσίωση.....	57
6.5 Η επίδραση της ενσωμάτωσης των αλλαγών στη δέσμευση για αλλαγή.....	58
6.6 Η επίδραση της εργασιακής ανάμειξης στην ενσωμάτωση στην αλλαγή και στη δέσμευση στην αλλαγή.....	58
6.7 Η επίδραση της οργανωσιακής αφοσίωσης στην ενσωμάτωση στην αλλαγή και στη δέσμευση για αλλαγή.....	59
7. Μεθοδολογία.....	61
7.1 Σκοπός Έρευνας.....	61
7.2 Πληθυσμός και συμμετέχοντες.....	61
7.3 Ερευνητικό Εργαλείο.....	62
7.4 Σχεδιασμός της έρευνας.....	63
8. Αποτελέσματα έρευνας.....	66
	7
Πτυχιακή / Διπλωματική Εργασία	

8.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	66
8.2 Ανάλυση αξιοπιστίας	67
8.3 Περιγραφική ανάλυση	69
8.4 Έλεγχος κανονικότητας	70
8.5 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων.....	71
9. Συζήτηση - συμπεράσματα.....	85
9.1 Περιορισμοί της έρευνας	88
9.2 Μελλοντικές προτάσεις	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Βιβλιογραφικές Αναφορές	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Εισαγωγή

Υπόβαθρο της έρευνας

Τα τελευταία έτη στο ταχέως εξελισσόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον έχει καταστεί αναγκαία η διαχείριση και η ενσωμάτωση των αλλαγών εντός των επιχειρήσεων. Η εξέλιξη της τεχνολογίας, η οικονομική ανάπτυξη, η προώθηση της καινοτομίας και η ανάγκη επικράτησης έναντι του ανταγωνισμού κάνει αναγκαία την υιοθέτηση και εφαρμογή επιχειρηματικών αλλαγών (Shirom 2003). Για να αντιμετωπίσουν αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες, οι οργανισμοί πρέπει να ευθυγραμμίσουν τη δική τους δομή. Η στρατηγική ηγεσία και η διαχείριση αλλαγών ασχολούνται με διαδικασίες που στοχεύουν στον καθορισμό της κατεύθυνσης, των στόχων και των προτεραιοτήτων του οργανισμού στο μεταβαλλόμενο τοπίο, στην εστίαση της εσωτερικής ενέργειας και πόρων για την επίτευξη των στόχων και στην ευθυγράμμιση εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων. Η στρατηγική ηγεσία και η διαχείριση της αλλαγής αφορούν την ανάλυση, τη λήψη αποφάσεων και τον προγραμματισμό (Kahn 1990). Αφορά επίσης την εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων και προγραμμάτων οργανωτικής αλλαγής για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης.

Πολλοί οργανισμοί λειτουργούν σε όλο και πιο πολύπλοκα περιβάλλοντα, στα οποία η στρατηγική προσαρμογή στις περιβαλλοντικές αλλαγές είναι επιτακτική. Η προσπάθεια ενός οργανισμού να ευθυγραμμίσει την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές του με το εξωτερικό περιβάλλον είναι πραγματικά η ουσία της στρατηγικής διαχείρισης, που είναι το πεδίο της στρατηγικής ηγεσίας. Προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η οργανωτική απόδοση και αποτελεσματικότητα, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν ότι προσαρμόζονται στις εσωτερικές δυνάμεις και τις εξωτερικές τους ιδιότητες στο μακροοικονομικό περιβάλλον. Το δυναμικό περιβάλλον απαιτεί αλλαγές στις οργανωτικές δραστηριότητες, τις διαδικασίες και τις αξίες προκειμένου να παραμείνουν στη ζωή (Johnson και Scholes, 2002). Το πόσο επιτυχημένη είναι μια εταιρεία στην εκμετάλλευση των αναδυόμενων ευκαιριών και στην αντιμετώπιση των σχετικών απειλών εξαρτάται σε

σημαντικό βαθμό από την ικανότητα της ηγεσίας να καλλιεργεί μια παγκόσμια νοοτροπία μεταξύ των διευθυντών και των οπαδών τους.

Οι ηγέτες σε ευέλικτους οργανισμούς είναι προσανατολισμένοι στην αλλαγή και πρόθυμοι να κάνουν αλλαγές μετασχηματισμού. Εκεί μπαίνει η στρατηγική ηγεσία. Ένας οργανισμός μπορεί να ανθίσει αναπτύσσοντας τις σωστές στρατηγικές, προσλαμβάνοντας τα κατάλληλα άτομα και δημιουργώντας μια θετική κουλτούρα. Δύο από τις κρίσιμες προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός είναι πώς να καταλήξει σε στρατηγικές γνώσεις και πώς να αναπτύξει αυτές τις ιδέες σε στρατηγικά σχέδια δράσης (Shaw 2005). Η στρατηγική ηγεσία είναι κρίσιμη γιατί διασφαλίζει ότι ο οργανισμός έχει έναν σαφώς καθορισμένο στρατηγικό χάρτη πορείας που βασίζεται στο όραμά του και στους μακροπρόθεσμους στόχους του. Εξασφαλίζει τη συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού. Βοηθά επίσης στη δέσμευση των εργαζομένων να ευθυγραμμίσουν τους προσωπικούς τους στόχους με αυτούς του οργανισμού. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και της καινοτομίας και να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους στις διαδικασίες αλλαγής.

Μεταβλητές

Στην έρευνα, μεταβλητές είναι οποιαδήποτε χαρακτηριστικά που μπορούν να λάβουν διαφορετικές τιμές, όπως ύψος, ηλικία, θερμοκρασία ή βαθμολογίες εξετάσεων.

Οι ερευνητές συχνά χειρίζονται ή μετρούν ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές σε μελέτες για να ελέγξουν τις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η αιτία. Η τιμή του είναι ανεξάρτητη από άλλες μεταβλητές στη μελέτη σας.

Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι το αποτέλεσμα. Η τιμή του εξαρτάται από αλλαγές στην ανεξάρτητη μεταβλητή.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία η βασική ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η στρατηγική ηγεσία ενώ οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι η δέσμευση στην αλλαγή, η εργασιακή ανάμειξη, η οργανωσιακή αφοσίωση. Επιπλέον, κατά περίπτωση ορίστηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές η εργασιακή ανάμειξη και η οργανωσιακή αφοσίωση και ως εξαρτημένες η δέσμευση στην αλλαγή και η ενσωμάτωση στην αλλαγή.

Σκοπός Έρευνας

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας, της ενσωμάτωσης στην αλλαγή, της δέσμευσης στην αλλαγή της, της εργασιακής ανάμειξη καθώς και της οργανωσιακής αφοσίωσης ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο η στρατηγική ηγεσία, η εργασιακή ανάμειξη και η οργανωσιακή αφοσίωση συμβάλουν στην δέσμευση για αλλαγή καθώς και ενσωμάτωση στην αλλαγή. Η παραπάνω μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους που απασχολούνται στον Ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.

Οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες φιλοδοξεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1 (H1): Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται με την ενσωμάτωση στην αλλαγή.

Υπόθεση 2 (H2): Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται με τη δέσμευση στην αλλαγή.

Υπόθεση 3 (H3): Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται με την εργασιακή ανάμειξη.

Υπόθεση 4 (H4): Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται με την οργανωσιακή αφοσίωση

Υπόθεση 5 (H5): Η ενσωμάτωση στην αλλαγή σχετίζεται με τη δέσμευση στην αλλαγή

Υπόθεση 6 (H6): Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται με τη δέσμευση στην αλλαγή

Υπόθεση 7 (H7): Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται με την ενσωμάτωση στην αλλαγή

Υπόθεση 8 (H8): Η οργανωσιακή αφοσίωση σχετίζεται με τη δέσμευση στην αλλαγή

Υπόθεση 9 (H9): Η οργανωσιακή αφοσίωση σχετίζεται με την ενσωμάτωση στην αλλαγή

Οι αντίστοιχες μηδενικές υποθέσεις είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1 (H01): Η στρατηγική ηγεσία δε σχετίζεται με την ενσωμάτωση στην αλλαγή.

Υπόθεση 2 (H02): Η στρατηγική ηγεσία δε σχετίζεται με τη δέσμευση στην αλλαγή.

Υπόθεση 3 (H03): Η στρατηγική ηγεσία δε σχετίζεται με την εργασιακή ανάμειξη.

Υπόθεση 4 (H04): Η στρατηγική ηγεσία δε σχετίζεται με την οργανωσιακή αφοσίωση

Υπόθεση 5 (Ho5): Η ενσωμάτωση στην αλλαγή δε σχετίζεται με τη δέσμευση στην αλλαγή

Υπόθεση 6 (Ho6): Η εργασιακή ανάμειξη δε σχετίζεται με τη δέσμευση στην αλλαγή

Υπόθεση 7 (Ho7): Η εργασιακή ανάμειξη δε σχετίζεται με την ενσωμάτωση στην αλλαγή

Υπόθεση 8 (Ho8): Η οργανωσιακή αφοσίωση δε σχετίζεται με τη δέσμευση στην αλλαγή

Υπόθεση 9 (Ho9): Η οργανωσιακή αφοσίωση δε σχετίζεται με την ενσωμάτωση στην αλλαγή

Προσδοκώμενα αποτελέσματα έρευνας

Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας προσδοκούμε ότι θα εντοπίσουμε συσχέτιση μεταξύ του βαθμού σύνδεσης της στρατηγικής ηγεσίας, της εργασιακής ανάμειξης και της αφοσίωσης στον οργανισμό με τη δέσμευση στην αλλαγή και την ενσωμάτωση στην αλλαγή. Επιπρόσθετα, προσδοκούμε να ανακαλύψουμε αν η στρατηγική ηγεσία διαδραματίζει ρυθμιστικό ρόλο α) στη σχέση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της ενσωμάτωσης στην αλλαγή, β) στη σχέση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της δέσμευσης στην αλλαγή, γ) στη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης και της ενσωμάτωσης στην αλλαγή και δ) της οργανωσιακής αφοσίωσης και της δέσμευσης στην αλλαγή.

Δομή

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 6 κεφάλαια και μία εισαγωγή στο θεωρητικό της μέρος και το κεφάλαιο της έρευνας. Στην εισαγωγή γίνεται συζήτηση για το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας και τον σκοπό της έρευνας καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της. Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της στρατηγικής ηγεσίας και αναφέρονται οι διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας που διερευνήθηκαν στην παρούσα μελέτη (προσωπικές ικανότητες και οργανωσιακές ικανότητας). Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της ενσωμάτωσης της αλλαγής και στο τρίτο δίνονται τα απαραίτητα στοιχεία αναφορικά με τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η εργασιακή ανάμειξη των εργαζομένων, τα αποτελέσματα της και οι τρόποι επίτευξης της, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση για την οργανωσιακή αφοσίωση και αναφέρονται οι διαστάσεις της

οργανωσιακής αφοσίωσης που διερευνήθηκαν στην παρούσα μελέτη (συναισθηματική, συνεχής και κανονιστική). Στο έκτο κεφάλαιο δίνονται τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης βάση των οποίων ορίστηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας που πραγματοποιήθηκε (καθορισμός αναμενόμενων σχέσεων μεταξύ μεταβλητών). Στη συνέχεια ακολουθεί η μεθοδολογία της έρευνας (έβδομο κεφάλαιο), τα αποτελέσματα (όγδοο κεφάλαιο) και η συζήτηση και τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας (ένατο κεφάλαιο). Στο τέλος βρίσκεται η βιβλιογραφία της εργασίας.

1. Στρατηγική Ηγεσία

Υπάρχουν πολλές εξηγήσεις και θεωρίες στη σύγχρονη βιβλιογραφία σχετικά με τη στρατηγική ηγεσία και διαχείριση. Η ηγεσία έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης και έτσι διευκολύνει τον οργανισμό να εφαρμόσει αποτελεσματικές στρατηγικές. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης, η ηγεσία εκτελεί διάφορους ρόλους ως στρατηγικός, αναλυτής, οδηγός, διοργανωτής, παρακινήτης, προγραμματιστής, υπεύθυνος λήψης αποφάσεων, συνεργάτης και αξιολογητής (Ricketta 2002). Σήμερα, οι οργανισμοί χρειάζονται πάντα καλή στρατηγική διαχείριση και έναν ικανό ηγέτη για να είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους τους. Ο κύριος σκοπός αυτής της εργασίας είναι να εξετάσει τη στρατηγική διαχείριση και ηγεσία, με έμφαση στη σχέση μεταξύ τους. Θα αποκαλυφθεί ποιο ρόλο έχει η ηγεσία στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της διαχείρισης στρατηγικής εξετάζοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Μπορεί να ειπωθεί ότι η στρατηγική ηγεσία είναι μια διαδικασία που μετατρέπει τον οργανισμό σε έναν επιτυχημένο οργανισμό μέσω των σωστών στρατηγικών (Harteretal. 2002). Είναι ευθύνη της ηγεσίας να παρακινεί και να εμπνέει τους εργαζόμενους στον οργανισμό να συνεργάζονται.

Η βιβλιογραφία για τη στρατηγική είναι πλέον ογκώδης και τα κείμενα της στρατηγικής διαχείρισης αυξάνονται όλο και περισσότερο. Η εμφάνιση της στρατηγικής διαχείρισης μπορεί να εντοπιστεί στη δεκαετία του 1950, όταν ο Selznick (1957) εισήγαγε την ανάγκη να συνδυαστεί το «εσωτερικό κράτος» και οι «εξωτερικές προσδοκίες» του οργανισμού για την εφαρμογή πολιτικής στην κοινωνική δομή του οργανισμού. Ο Andrews (1971) όρισε τη στρατηγική ως την ισορροπία των ενεργειών και των επιλογών μεταξύ των εσωτερικών δυνατοτήτων ενός οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι ερευνητές και οι σύμβουλοι έχουν παράσχει πολυάριθμα μοντέλα και πλαίσια για την ανάλυση στρατηγικών επιλογών. Η στρατηγική είναι μια ενέργεια που κάνουν οι διευθυντές για να επιτύχουν έναν ή περισσότερους στόχους του οργανισμού (Τσάμπαν, 2016). Πολύ λίγοι οργανισμοί έχουν σαφή στρατηγική ηγεσίας. Μια στρατηγική ηγεσίας καθιστά σαφές πόσοι ηγέτες χρειάζονται, τι είδους, πού, με ποιες δεξιότητες και ποιά

συμπεριφορά πρέπει να υιοθετείται με αυτόν τον ατομικό και συλλογικό τρόπο για να επιτευχθεί η συνολική επιτυχία που επιδιώκεται.

Σύμφωνα με τον Hamel, στρατηγική νίκης = πρόβλεψη + όραμα

Για την επιτυχή εφαρμογή στρατηγικών, η πρόκληση της ηγεσίας είναι να είναι ισχυρή αλλά όχι αγενής, να είναι καλή αλλά όχι αδύναμη, να είναι ταπεινή αλλά όχι ντροπαλή, να είναι περήφανη αλλά όχι αλαζονική, να έχει χιούμορ αλλά χωρίς ανοησία. Η στρατηγική μπορεί επίσης να εξηγηθεί ως η επιλογή μιας διαδικασίας ή περισσότερων διαδικασιών για την επίτευξη των κύριων μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. Περιλαμβάνει επίσης δράσεις και την κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων (Ελχγτρ, 2019, σελ. 59).

Ένας διευθυντής πρέπει να καθορίσει τέσσερις βασικές δεξιότητες για να είναι σε θέση να εφαρμόσει αποτελεσματικές στρατηγικές ηγεσίας:

-
- Εξυπνάδα
 - Δεξιότητες αυτοαξιολόγησης
 - Δεξιότητες εποπτείας και ελέγχου
 - Επικοινωνιακές δεξιότητες (Jaradat&Mashhour, 2017, σελ.327)
-

Συμπεραίνεται ότι η στρατηγική διαχείριση αποτελείται από τρία βασικά βήματα:

1. Στρατηγική διαμόρφωση
2. Στρατηγική εφαρμογή
3. Στρατηγικός έλεγχος και αξιολόγηση (Finkelstein&Hambrick, 1996)

Οι περισσότεροι οργανισμοί δεν βλέπουν πλέον τους υπαλλήλους ως πόρο του οποίου η κύρια λειτουργία είναι η παροχή αγαθών και υπηρεσιών, αλλά μάλλον θεωρούνται κρίσιμοι για την ικανότητά τους να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες και την ικανότητά τους να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται συνεχώς (Mjaku, 2020).

Έτος	Ορισμός	Συγγραφείς
2004	Η στρατηγική διαχείριση μπορεί να ερμηνευτεί ως ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών ενός οργανισμού	Wheelen&Hunger

	<p>που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διευκόλυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της υψηλότερης μακροπρόθεσμης απόδοσης έναντι άλλων οργανισμών.</p>	
2011	<p>Η στρατηγική διαχείριση είναι μια κορυφαία, ολοκληρωμένη, συνεχής διαδικασία που βοηθά στην εκπαίδευση και την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών που εξασφαλίζουν συμφωνία μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του για την επίτευξη στρατηγικών στόχων.</p>	Λονέσκου κ.ά.
2008	<p>Η Στρατηγική Διοίκηση (Strategic Management) είναι μια συνεχής διαδικασία που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων, οράματος, αποστολής και στόχων ενός οργανισμού μαζί με μια ανάλυση της τρέχουσας κατάστασής του αναπτύσσοντας κατάλληλες στρατηγικές, θέτοντας τις στρατηγικές αυτές σε υλοποίηση και αξιολόγηση, ή τροποποίηση.</p>	Γ.Ντες, Γ.Λούμπκιν, Α.Άισνερ
2017	<p>Η στρατηγική διαχείριση ορίζεται ως η διαδικασία αξιολόγησης, σχεδιασμού και υλοποίησης που δημιουργείται για τη διατήρηση ή τη βελτίωση του πλεονεκτήματος ανταγωνιστικότητας.</p>	Μπονίτσι

1.1 Ιστορία και Εξέλιξη της Στρατηγικής Ηγεσίας

Η ιστορία της θεωρίας ηγεσίας ξεκίνησε με ηγετικά χαρακτηριστικά, γεγονός που κάνει τη διαφορά στη λειτουργία και την προσέγγιση του ηγέτη στους οπαδούς του. Αυτή η προσέγγιση επικράτησε στην έρευνα μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1940. Μια

ανασκόπηση της βιβλιογραφίας υποδηλώνει ότι η ηγεσία συζητήθηκε στην αιγυπτιακή και αραβική πόλη. Η μελέτη της ηγεσίας μπορεί να εντοπιστεί στους αρχαίους Αιγυπτίους και τους Έλληνες φιλοσόφους όπως ο Πλάτωνας, ο Σωκράτης και ο Αριστοτέλης. Στα τέλη του εικοστού αιώνα, έγιναν προσπάθειες να εξεταστούν διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας για να ενσωματωθούν σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που ονομάζεται «πλήρης θεωρία της ηγεσίας» (Avolio, 1999 & Avolio et al., 2009). Σήμερα η ηγεσία είναι το πιο μελετημένο και λιγότερο κατανοητό θέμα, καθώς υποτίθεται ότι είναι ένα φαινόμενο που είναι περίπλοκο και μυστηριώδες (Almohaimed, Saleh. 2014).

Ο Carlyle ισχυρίστηκε στη «μεγάλη θεωρία» του ότι οι ηγέτες γεννιούνται και ότι μόνο εκείνοι οι άνδρες που είναι προικισμένοι με ηρωικές δυνατότητες μπορούν ποτέ να γίνουν ηγέτες. Νόμιζε ότι μεγάλοι άνδρες γεννήθηκαν, δεν έγιναν. Στη συνέχεια, η θεωρία της ηγεσίας προχώρησε από το δόγμα ότι οι ηγέτες γεννιούνται ή προορίζονται από τη φύση τους να είναι στο ρόλο τους σε μια δεδομένη στιγμή για να αντικατοπτρίζουν ορισμένα χαρακτηριστικά που προβλέπουν μια δυνατότητα ηγεσίας. Αλλά περαιτέρω μελέτες έχουν αποδείξει ότι τα χαρακτηριστικά δεν προβλέπουν πάντα την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και έτσι οι ερευνητές έχουν μετατοπιστεί για να εξετάσουν τη συμπεριφορά, το στυλ και την ανάπτυξη του ηγέτη και της αποτελεσματικότητας. Διαφορετικά στυλ ηγεσίας έχουν αντίκτυπο στο οργανωτικό όραμα, τους στόχους, την αποστολή, την κουλτούρα, τη δομή και τους κανόνες, οι οποίοι σχετίζονται επίσης με τη στρατηγική διαχείριση του οργανισμού (Hilland Jones, 2007).

1.2 Ορισμός της Ηγεσίας και της Στρατηγικής Ηγεσίας

Οι περισσότεροι ορισμοί έχουν ένα κοινό θέμα να οδηγήσουν μια ομάδα προς έναν στόχο. Οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων δημιουργώντας ένα κλίμα που θα επηρεάσει τη στάση, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. «*Ηγέτης είναι αυτός που ξέρει τον δρόμο, βαδίζει τον δρόμο και δείχνει τον δρόμο*» (John C. Maxwell). Η ηγεσία ορίζεται από την άποψη των χαρακτηριστικών, της συμπεριφοράς, της επιρροής, των προτύπων αλληλεπίδρασης, των σχέσεων ρόλων και της κατοχής διοικητικής θέσης» (Yukl, 2006, σελ.2).

Η στρατηγική ηγεσία αναφέρεται στη δυνατότητα ενός μάνατζερ να εκφράσει ένα στρατηγικό όραμα για τον οργανισμό ή ένα μέρος του οργανισμού και να παρακινήσει και να πείσει άλλους να αποκτήσουν αυτό το όραμα. Η στρατηγική ηγεσία μπορεί επίσης

να οριστεί ως η χρήση στρατηγικής στη διαχείριση των εργαζομένων. Είναι η δυνατότητα να επηρεάσει τα μέλη του οργανισμού και να εκτελέσει οργανωτική αλλαγή. Οι στρατηγικοί ηγέτες δημιουργούν οργανωτική δομή, κατανέμουν πόρους και εκφράζουν στρατηγικό όραμα (Samimietal., 2022). Οι στρατηγικοί ηγέτες εργάζονται σε ένα αμφίρροπο περιβάλλον σε πολύ δύσκολα ζητήματα που επηρεάζουν και επηρεάζονται από περιστάσεις και οργανισμούς εξωτερικούς προς τους δικούς τους. Ο κύριος στόχος της στρατηγικής ηγεσίας είναι η στρατηγική παραγωγικότητα. Ένας άλλος στόχος της στρατηγικής ηγεσίας είναι να αναπτύξει ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι προβλέπουν τις ανάγκες του οργανισμού στο πλαίσιο της δουλειάς τους και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό να ακολουθούν τις ιδέες του ηγέτη (Hittetal., 2010).

Οι στρατηγικοί ηγέτες χρησιμοποιούν περισσότερο το σύστημα ανταμοιβής και κινήτρων για να ενθαρρύνουν τους παραγωγικούς και ποιοτικούς υπαλλήλους να επιδείξουν πολύ καλύτερη απόδοση για τον οργανισμό τους. Η λειτουργική στρατηγική ηγεσία αφορά την εφευρετικότητα, την αντίληψη και τον προγραμματισμό για να βοηθήσει ένα άτομο να πραγματοποιήσει τους στόχους του. Η στρατηγική ηγεσία απαιτεί τη δυνατότητα πρόβλεψης και κατανόησης του εργασιακού περιβάλλοντος και ταυτόχρονα απαιτεί αντικειμενικότητα και δυνατότητες για να δούμε την ευρύτερη εικόνα σε έναν εργασιακό χώρο (Guzmánetal., 2020).

Συνοπτικά, οι κύριοι στόχοι της στρατηγικής ηγεσίας είναι ο εξορθολογισμός των διαδικασιών, η ενίσχυση της στρατηγικής παραγωγικότητας, η προώθηση της καινοτομίας και η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να είναι παραγωγικοί, ανεξάρτητοι και να προωθήσουν τις δικές τους ιδέες. Οι στρατηγικοί ηγέτες κάνουν μερικές φορές χρήση προγραμμάτων ανταμοιβής ή κινήτρων για να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους και να τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους (Samimietal., 2022).

1.3 Ο Στρατηγικός Ηγέτης

Οι στρατηγικοί ηγέτες δεν ενδιαφέρονται μόνο για τη διαχείριση του τώρα, αλλά και για τη δημιουργία ενός πλαισίου για το πού πρέπει να βρίσκεται ο οργανισμός στο μέλλον, θέτοντας μια κατεύθυνση για αυτόν. Η λειτουργία της στρατηγικής είναι να μεταφράσει τον ηθικό σκοπό και το όραμα σε πραγματικότητα.

Οι ηγέτες αρθρώνουν τον ορισμό του ηθικού σκοπού του οργανισμού, ο οποίος μπορεί να θεωρηθεί ως «γιατί κάνουμε αυτό που κάνουμε». Οι αξίες που στηρίζουν αυτόν τον ηθικό σκοπό συνδέονται με το όραμα σχετικά με το «πού θέλουμε να είμαστε και τι είδους οργάνωση θέλουμε να είμαστε στο μέλλον». Η στρατηγική είναι το μέσο σύνδεσης αυτής της ευρείας δραστηριότητας με βραχυπρόθεσμο επιχειρησιακό σχεδιασμό, ενδυναμώνοντας έτσι τις απαντήσεις σε άμεσα γεγονότα με στοιχεία του πολιτιστικού και αξιακού συστήματος (Greenberg&Baron 2008).

Η στρατηγική, επομένως, μετατρέπει το όραμα και τον ηθικό σκοπό σε πράξη. Είναι ένας μηχανισμός παράδοσης για την οικοδόμηση της κατεύθυνσης και της ικανότητας για τον οργανισμό να επιτύχει αυτήν την αλλαγή κατεύθυνσης. Αυτή η μετάφραση απαιτεί μια προληπτική μετασχηματιστική νοοτροπία που προσπαθεί για κάτι καλύτερο αντί για τη διατήρηση της προσέγγισης της συναλλακτικής ηγεσίας (Shirom 2003).

Πρώτον, η άρθρωση της στρατηγικής μπορεί να αναλυθεί σε τρεις τομείς, προφορικά, γραπτά και δομικά. Η προφορική άρθρωση είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες επικοινωνούν, μέσω στρατηγικών συνομιλιών, τον στρατηγικό σκοπό και την κατεύθυνση του οργανισμού. Αυτή η ιδέα θα αναπτυχθεί περαιτέρω κατά την εξέταση στρατηγικών συνομιλιών. Οι γραπτές διατυπώσεις είναι οι επίσημες δηλώσεις και τα σχέδια που διακρίνονται σαφή από τα επιχειρησιακά βραχυπρόθεσμα σχέδια. Η δομική άρθρωση αναφέρεται στην οργανωτική υποδομή που υποστηρίζει και αναπτύσσει τη στρατηγική προσέγγιση, για παράδειγμα, διοργάνωση συμβάσεων μελλοντικής εκπλήρωσης ή τον κύκλο των επιχειρησιακών συναντήσεων (Kahn 1990). Δεύτερον, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια κοινή αντίληψη για το τι είναι δυνατό μέσω κοινών εμπειριών και εικόνων. Αυτό το στάδιο κατασκευής συνεπάγεται τον οραματισμό μιας σαφούς και κατανοητής εικόνας του πώς θα μοιάζει αυτός ο νέος τρόπος λειτουργίας.

Τρίτον, η ηγεσία πρέπει να δημιουργήσει μέσω του διαλόγου έναν κοινό εννοιολογικό ή νοητικό χάρτη του μέλλοντος. Αυτό που μπορούν να κάνουν οι στρατηγικοί ηγέτες είναι να κάνουν πίσω και να διατυπώσουν τα κύρια χαρακτηριστικά του τρέχοντος οργανισμού, που θα μπορούσε να ονομαστεί στρατηγική αρχιτεκτονική (Kaplan&Norton, 1996; 2001), και να οδηγήσουν άλλους να ορίσουν το μέλλον και τη νέα αρχιτεκτονική. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διαδικασία, που περιγράφεται από τον Davies B. (2003), προσδιορίζει αυτό το στάδιο της ενίσχυσης της συμμετοχής και των κινήτρων για την κατανόηση της αναγκαιότητας για αλλαγή, μέσω στρατηγικών συνομιλιών. Σημαντικά, βασίζεται σε

πληροφορίες υψηλής ποιότητας τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, οι οποίες αποτελούν μέρος της στρατηγικής ανάλυσης που στηρίζει τον διάλογο.

Τέταρτον, η ηγεσία πρέπει να ορίσει τα επιθυμητά αποτελέσματα και τα στάδια επίτευξης αυτών των αποτελεσμάτων. Αυτό θα δημιουργήσει μια σαφή εικόνα της νέας στρατηγικής αρχιτεκτονικής. Η σημασία αυτής της προσέγγισης έγκειται στο ότι το στάδιο 4 μπορεί να ενσωματωθεί στην οργανωτική κουλτούρα μόνο εάν αφιερωθεί χρόνος για τη διεξαγωγή των σταδίων 2 και 3.

Ο Wilson (1997: 1) αναφέρει ότι «η οργανωτική αλλαγή έχει δύο κύριες πτυχές - αλλαγή στην αποστολή και τη στρατηγική και αλλαγή στην κουλτούρα και τη συμπεριφορά». Πιστεύεται ότι είναι ουσιαστικά αδύνατο να αλλάξει η αποστολή και η στρατηγική χωρίς αλλαγή κουλτούρας και συμπεριφοράς. Το κλειδί για αυτό είναι η αλλαγή της νοοτροπίας και της συμπεριφοράς των ανθρώπων εντός του οργανισμού. Η σημασία της ευθυγράμμισης των ανθρώπων αναγνωρίζεται από τους Grundy(1998) και Gratton (2000). Οι ερωτηθέντες στην έρευνα άρθρωσαν μια διαδικασία βασισμένη σε στρατηγικές συνομιλίες που δημιούργησαν τη συμμετοχή και τα κίνητρα.

Στρατηγικές Συνομιλίες

Η ανάπτυξη στρατηγικών συνομιλιών και διαλόγου περιλαμβάνει συζητήσεις για ολιστικά ζητήματα και τα επόμενα χρόνια, όπως περιγράφεται από τους Hirschhorn, (1997: 123–4), VanderHeijden (1996: 41–2) και Davies, B. (2002, : 21). Αυτές οι συνομιλίες επιτρέπουν στους ανθρώπους να αναπτύξουν μια στρατηγική προοπτική για το τι μπορεί να γίνει η εταιρεία. Χωρίς τέτοιες συνομιλίες, όσο διστακτικές και αν είναι στην αρχή, το μέλλον, κυριολεκτικά, δεν θα διατυπωθεί. Όπως είπε ένας ηγέτης της εταιρείας στη μελέτη: «Υπάρχει συνεχής ομιλία ανάμεσα σε μεγάλες ομάδες, μικρές ομάδες, άτομα, μια συνεχής γιορτή αμφίδρομων συνομιλιών που φέρνουν τους ανθρώπους σε ευθυγράμμιση με την πορεία».

Στρατηγική Συμμετοχή

Εξ ορισμού, οι συνομιλίες οδηγούν σε μεγαλύτερη γνώση και συμμετοχή. Μπορεί να είναι μια δύσκολη και αργή διαδικασία από την προηγούμενη κατάσταση που ασχολείται μόνο με βραχυπρόθεσμα έως τη νέα κατάσταση συμμετοχής σε ευρύτερα και πιο μακροπρόθεσμα στρατηγικά ζητήματα. Μπορεί να είναι μια διαδικασία

ανακαλλιέργειας του οργανισμού (Fullan, 1993; Χάργκρεϊβς, 1994· Στόλεϊταλ., 2002). Η διαδικασία μεγαλύτερης ευαισθητοποίησης και συμμετοχής στη συζήτηση είναι ένας βασικός τρόπος που αναπτύσσει την ικανότητα του οργανισμού να οικοδομεί σε βάθος την ηγεσία. Η σημαντική ικανότητα εδώ είναι η οικοδόμηση συμμετοχής στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της εταιρείας. Οι στρατηγικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τα talenta ευρύτερων ομάδων προσωπικού για να εμπλέξουν όλους στη οικοδόμηση και τη δέσμευση για τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας. Αυτό εκφράστηκε από έναν ηγέτη της εταιρείας στη μελέτη ως εξής: «Λόγω του υψηλού επιπέδου συμμετοχής, επειδή πολλά από αυτά ανήκουν στην εταιρεία, η αίσθηση του ελέγχου της ατζέντας είναι εντονότερη. Ίσως από εκεί προέρχεται η δύναμη της εταιρείας».

Στρατηγικό Κίνητρο

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής αιτίας στην οποία τα άτομα έχουν κίνητρα να συνεισφέρουν οδηγεί σε βελτιωμένη δέσμευση και προσπάθεια. Ο Gratton (2000: 19–20) υποστηρίζει την ανάπτυξη «συναισθηματικών ικανοτήτων», «ικανοτήτων οικοδόμησης εμπιστοσύνης» και ικανοτήτων για την οικοδόμηση ενός «ψυχολογικού συμβολαίου» ως το μέσο για τη δέσμευση και την παρακίνηση του προσωπικού. Η οικοδόμηση δέσμευσης σε αξίες και μακροπρόθεσμες φιλοδοξίες παρέχει στα άτομα ένα όραμα και μια αίσθηση κατεύθυνσης που τους επιτρέπει να εντάσσουν βραχυπρόθεσμα προβλήματα και προκλήσεις στο πλαίσιο. Η συμμετοχή είναι πιο σημαντική από την τεκμηρίωση. Όπως το εξέφρασε ένας ηγέτης της εταιρείας: «Η τεκμηρίωση δεν είναι τόσο σημαντική όσο το τι πιστεύουν και τι κάνουν οι άνθρωποι, και είναι πολύ καλό να ειπωθεί ότι διατίθεται και μπορεί να υπάρχει καταπληκτική τεκμηρίωση, αλλά στην πραγματικότητα δεν είναι ένα σχέδιο αν οι άνθρωποι δεν ακολουθούν τις πράξεις».

Οικοδόμηση Ικανοτήτων

Η στρατηγική συνομιλία και η ενισχυμένη συμμετοχή χτίζουν μεγαλύτερη προσωπική και οργανωτική ικανότητα. Δεδομένου ότι ο κύριος πόρος οποιουδήποτε οργανισμού είναι η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου του, τότε η βελτίωση αυτής της ποιότητας θα πρέπει να αποτελεί κύριο στόχο του οργανισμού. Είναι χρήσιμο να γίνεται διάκριση μεταξύ ικανότητας και χωρητικότητας. Η χωρητικότητα μπορεί να θεωρηθεί το επίπεδο πόρων που είναι διαθέσιμο ανά πάσα στιγμή για την επίτευξη ενός στόχου. Η ικανότητα είναι

αυτός ο συνδυασμός δεξιοτήτων και ικανοτήτων που κατέχουν οι άνθρωποι στον οργανισμό και ο οποίος είναι απαραίτητος για την επίτευξη του στόχου. Ο σωστός αριθμός ανθρώπων μπορεί, σε μια συγκεκριμένη συγκυρία, να μην έχει τις κατάλληλες δεξιότητες. Ωστόσο, όταν το κάνουν, μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχει χωρητικότητα και ικανότητα. Ο Boisot (1998: 5) δηλώνει ότι «θα χρησιμοποιηθεί ο όρος ικανότητα για να απεικονιστεί μια στρατηγική δεξιότητα στην εφαρμογή και την ενσωμάτωση των ικανοτήτων». Αυτή η ιδέα θεωρήθηκε από έναν ηγέτη της εταιρείας ως: «η ικανότητα να εργάζονται μαζί σε προκλήσεις για να φέρουν τις δεξιότητες άλλων ανθρώπων ώστε ο οργανισμός να μάθει να επιλύει προβλήματα και να μην βασίζεται απλώς σε απλοϊκές εξωτερικές λύσεις».

1.4 Διαστάσεις Στρατηγικής Ηγεσίας: Οργανωσιακές και Προσωπικές Ικανότητες

Οργανωτικές ικανότητες: Οι στρατηγικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να είναι στρατηγικά προσανατολισμένοι. Αυτή η ικανότητα τους περιλαμβάνει το να εξετάζουν τόσο το μακροπρόθεσμο μέλλον, βλέποντας τη μεγαλύτερη εικόνα, καθώς και κατανόηση του τρέχοντος πλαισίου του οργανισμού. Στρατηγικός προσανατολισμός είναι η ικανότητα σύνδεσης μακροπρόθεσμων οραμάτων και εννοιών με την καθημερινή εργασία. Οι Davies και Davies (2004) αναφέρουν ότι *«η ηγεσία με όραμα είναι μετασχηματιστική από τη φύση της και ως εκ τούτου, αρκετά διαφορετική από τον προγραμματισμό, που είναι μια διευθυντική ή μια συναλλακτική διαδικασία»*. Επιπλέον, αναφέρουν στο ότι η παροχή οράματος εξαρτάται από την κατανόηση των υπαρχουσών πραγματικοτήτων (κουλτούρα, ιστορία, διαμορφωτικό πλαίσιο) και την ανάπτυξη μιας σαφούς αίσθησης κατεύθυνσης για τον οργανισμό». Ωστόσο, είναι απαραίτητο να αντιμετωπίσουμε την έννοια του οράματος με προσοχή. Η αναζήτηση της ανάλυσης των τάσεων και του νοήματός για το μέλλον του οργανισμού μπορεί να θεωρηθεί ως καλό εάν προκαλεί συζήτηση και εάν τα μελλοντικά σενάρια γίνουν η βάση για στρατηγικές συνομιλίες.

Η σημασία της δημιουργίας της στρατηγικής με άλλους, και όχι απλώς η επικοινωνία της σε άλλους, μπορεί να είναι η κρίσιμη ικανότητα που αναπτύσσουν οι στρατηγικοί ηγέτες στον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού (Boal & Hooijberg, 2001). Ο στρατηγικός προσανατολισμός μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η ίδρυση ενός εξωστρεφούς οργανισμού που οικοδομεί μια κατανόηση των πιθανών

μελλοντικών κατευθύνσεων και περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε στρατηγικές συνομιλίες και συζητήσεις για την εστίαση στην καταλληλότερη κατεύθυνση και προσέγγιση (Davies&Davies, 2004). Γενικότερα, σύμφωνα με τους Davies και Davies (2004) ένας στρατηγικός ηγέτης στο πλαίσιο των οργανωτικών ικανοτήτων του πρέπει να έχει την ικανότητα:

- να μετατρέπει τη στρατηγική σε δράση
- να συντονίζει τους ανθρώπους/ εργαζομένους με τον οργανισμό
- να προσδιορίζει αποτελεσματικά σημεία παρέμβασης (οι στρατηγικοί ηγέτες είναι σε θέση να καθορίσουν τη βασική στιγμή για τη στρατηγική αλλαγή στους οργανισμούς)
- να έχουν την ικανότητα να αναπτύσσουν στρατηγικές ικανότητες

Προσωπικές Ικανότητες: Εκτός από τις οργανωτικές ικανότητες, ένας στρατηγικός ηγέτης πρέπει να έχει και προσωπικές ικανότητες. Σύμφωνα με τους Davies και Davies (2004):

- Οι στρατηγικοί ηγέτες έχουν μια δυσαρέσκεια ή ανησυχία με το παρόν
- Οι στρατηγικοί ηγέτες έχουν ικανότητα απορρόφησης νέων ιδεών και γνώσεων (ικανότητα να απορροφούν νέες πληροφορίες και να τις αφομοιώνουν και να μαθαίνουν από αυτές και κυρίως να τις εφαρμόζουν στην πράξη).
- Οι στρατηγικοί ηγέτες έχουν προσαρμοστική ικανότητα (μπορούν να προσαρμόσουν και να οδηγήσουν νέες στρατηγικές κατευθύνσεις για τον οργανισμό, εάν έχουν γνωστική ευελιξία που συνδέεται με μια νοοτροπία που καλωσορίζει και αποδέχεται την αλλαγή).
- Οι στρατηγικοί ηγέτες έχουν ηγετική σοφία (η σοφία μπορεί απλώς να οριστεί ως η ικανότητα να κάνει κάποιος τη σωστή πράξη τη σωστή στιγμή).

2. Ενσωμάτωση Στην Αλλαγή

Υπάρχουν πολλαπλά μοντέλα αλλαγής και πολλαπλά μοντέλα ηγεσίας (Naudéetal., 2004). Το στυλ ηγεσίας για τη διαχείριση της αλλαγής εξαρτάται από το μοντέλο αλλαγής που χρησιμοποιείται. Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται σε μια διαδικασία αλλαγής που βασίζεται σε Lewin (Medley&Akan, 2008), Kotter (2007) εκτιμητική έρευνα (Johnson&Leavitt, 2001) θα είναι αρκετά διαφορετικό. Ως εκ τούτου, ο συγγραφέας επέλεξε ένα μοντέλο αλλαγής και προσδιόρισε τα στυλ ηγεσίας που ταιριάζουν με το μοντέλο.

Η διαχείριση αλλαγής είναι μια συστηματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της μετάβασης ή του μετασχηματισμού των στόχων, των διαδικασιών ή των τεχνολογιών ενός οργανισμού. Ο σκοπός της διαχείρισης της αλλαγής είναι η εφαρμογή στρατηγικών για την πραγματοποίηση της αλλαγής, τον έλεγχο της αλλαγής και βοηθώντας τους ανθρώπους να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Για να είναι αποτελεσματική η προσαρμογή στην αλλαγή, η στρατηγική διαχείρισης αλλαγών πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον τρόπο με τον οποίο μια προσαρμογή ή αντικατάσταση θα επηρεάσει τις διαδικασίες, τα συστήματα και τους εργαζόμενους εντός του οργανισμού (Shaw 2005). Πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για τον σχεδιασμό και τη δοκιμή της αλλαγής, την επικοινωνία της αλλαγής, τον προγραμματισμό και την εφαρμογή της αλλαγής, την τεκμηρίωση της αλλαγής και την αξιολόγηση των επιπτώσεών της. Η τεκμηρίωση είναι ένα κρίσιμο συστατικό της διαχείρισης αλλαγών - όχι μόνο για τη διατήρηση μιας διαδρομής ελέγχου σε περίπτωση που καταστεί απαραίτητη η επαναφορά, αλλά και για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους, συμπεριλαμβανομένης της κανονιστικής συμμόρφωσης (Harteretal. 2002).

Η διαχείριση αλλαγών παίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση έργου, επειδή κάθε αίτημα αλλαγής πρέπει να αξιολογείται ως προς τον αντίκτυπό της στο έργο. Οι διαχειριστές έργων ή τα ανώτερα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τον έλεγχο αλλαγών, πρέπει να εξετάσουν πώς μια αλλαγή σε έναν τομέα του έργου θα μπορούσε να επηρεάσει άλλους τομείς και τι αντίκτυπο θα μπορούσε να έχει αυτή η αλλαγή στο έργο συνολικά. Τομείς

του έργου που αλλάζουν οι εμπειρογνώμονες ελέγχου θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή ώστε να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

-
- Πεδίο εφαρμογής. Τα αιτήματα αλλαγής πρέπει να αξιολογούνται για να καθοριστεί πώς θα επηρεάσουν το εύρος του έργου.
 - Πρόγραμμα. Τα αιτήματα αλλαγής πρέπει να αξιολογηθούν για να καθοριστεί πώς θα αλλάξουν το χρονοδιάγραμμα του έργου.
 - Κόστος. Τα αιτήματα αλλαγής πρέπει να αξιολογούνται για να καθοριστεί πώς θα επηρεάσουν το κόστος του έργου (Riketta 2002). Η εργασία είναι συνήθως η μεγαλύτερη δαπάνη σε ένα έργο, επομένως οι υπερβολές στην ολοκλήρωση των εργασιών του έργου μπορούν γρήγορα να οδηγήσουν σε αλλαγές στο κόστος του έργου.
 - Ποιότητα. Τα αιτήματα αλλαγής πρέπει να αξιολογηθούν για να καθοριστεί πώς θα επηρεάσουν την ποιότητα του ολοκληρωμένου έργου. Η επιτάχυνση του χρονοδιαγράμματος του έργου, ειδικότερα, μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα, καθώς μπορεί να προκύψουν ελαττώματα εάν η εργασία γίνει βιαστικά.
 - Ανθρώπινο δυναμικό. Τα αιτήματα αλλαγής πρέπει να αξιολογηθούν για να καθοριστεί εάν απαιτείται πρόσθετη ή εξειδικευμένη εργασία (Greenberg&Baron 2008). Όταν αλλάζει το χρονοδιάγραμμα του έργου, ο διαχειριστής έργου μπορεί να χάσει βασικούς πόρους για άλλες εργασίες.
 - Επικοινωνίες. Τα εγκεκριμένα αιτήματα αλλαγής πρέπει να κοινοποιούνται στα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη την κατάλληλη στιγμή.
 - Κίνδυνος. Τα αιτήματα αλλαγής πρέπει να αξιολογούνται για να καθοριστεί ποιοι κίνδυνοι ενέχουν. Ακόμη και μικρές αλλαγές μπορούν να έχουν αποτέλεσμα ντόμινο στο έργο και να εισάγουν υλικοτεχνικούς, οικονομικούς κινδύνους ή κινδύνους ασφάλειας.
 - Προμήθειες. Οι αλλαγές στο έργο ενδέχεται να επηρεάσουν την προμήθεια υλικών και την εργασία με σύμβαση.
-

Όταν εγκριθεί μια σταδιακή αλλαγή, ο διαχειριστής έργου τεκμηριώνει την αλλαγή σε ένα από τα τέσσερα τυπικά συστήματα ελέγχου αλλαγών για να διασφαλίσει ότι όλες οι σκέψεις και οι γνώσεις έχουν καταγραφεί με το αίτημα αλλαγής. Οι αλλαγές που δεν

εισάγονται μέσω συστήματος ελέγχου χαρακτηρίζονται ως ελαττώματα (Shirom 2003). Όταν ένα αίτημα αλλαγής απορρίπτεται, αυτό τεκμηριώνεται επίσης και διατηρείται ως μέρος των αρχείων του έργου.

2.1 Τέσσερις Αρχές Διαχείρισης Αλλαγών

Η επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής βασίζεται σε τέσσερις βασικές αρχές:

1. Κατανόηση της Αλλαγής.
2. Αλλαγή σχεδίου.
3. Εφαρμογή Αλλαγής.
4. Επικοινωνία στην Αλλαγή.

Ένα σημαντικό μοντέλο αλλαγής που είναι πιο κατάλληλο για αυτό το μέγεθος της οργανωτικής αλλαγής που πραγματοποιήθηκε είναι το Kotter's (2007) για ένα αυστραλιανό πολιτιστικό πλαίσιο. Το μοντέλο του Kotter (2007) περιλαμβάνει στοιχεία του έργου του Lewin (Burnes, 2007), του προσαρμοστικού κύκλου αντιμετώπισης του Schein (Coghlan 1999) και του οργανισμού μάθησης του Senge (2006). Το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin (Burnes, 2007) είναι βασικό σε σύγκριση με αυτό του Kotter (2007). Το μοντέλο έρευνας δράσης του Schein (Coghlan, 1999) και του Lewin (Dickens & Watkins, 1999) επικεντρώνεται περισσότερο στη συνεχή βελτίωση παρά μια πρωτοβουλία αλλαγής. Ο Senge (2006) είναι πιο εστιασμένος σε ολόκληρες οργανωτικές αλλαγές και όχι σε πρωτοβουλίες αλλαγής. Το μοντέλο του Kotter (2007) είναι καλά καθορισμένο και ιδανικό για πρωτοβουλίες αλλαγής στον τομέα της διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων.

Ο προσδιορισμός της ακριβούς φύσης της απαιτούμενης αλλαγής είναι κρίσιμος για την επιτυχή αλλαγή, αν και αυτό δεν συζητείται σε αυτό το έγγραφο. Η ανάλυση δεδομένων, η διάγνωση και ο καθορισμός λύσεων είναι από μόνα τους ένα αρκετά μεγάλο έργο που αξίζει ξεχωριστή ανάλυση. Το σημείο εκκίνησης του μοντέλου του Kotter (2007) υποθέτει ότι η προσέγγιση αλλαγής, είναι η κατάλληλη αλλαγή που πρέπει να εφαρμοστεί.

Το μοντέλο του Kotter (2007) ορίζεται στην επόμενη ενότητα μαζί με τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης διαχειρίζεται την αλλαγή (ένα μοντέλο ηγεσίας για αλλαγή) σε ένα αυστραλιανό πολιτιστικό πλαίσιο.

2.2 Το Μοντέλο Αλλαγής Του Kotter

Το μοντέλο του Kotter (2007) είναι ένα μοντέλο οκτώ σταδίων όπως αναφέρεται παρακάτω, οι λεπτομέρειες κάθε σταδίου συζητούνται λεπτομερέστερα αργότερα σε αυτήν την ενότητα.

1. δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος
2. δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού
3. να υπάρχει ένα σαφές όραμα
4. να υπάρχει επικοινωνία για το όραμα
5. άρση των εμποδίων στην αλλαγή (ευθυγράμμιση συστημάτων και δομών)
6. σχεδιασμός και δημιουργία βραχυπρόθεσμων νικών
7. ενοποίηση βελτιώσεων
8. θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων

Το μοντέλο του Kotter(2007) επηρεάζεται έντονα από το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin (Medley&Akan, 2008). Τα στάδια 1 έως 3 στο μοντέλο του Kotter (2007) ουσιαστικά «ξεπαγώνουν», τα στάδια 5 έως 7 κινούνται και αλλάζουν και το στάδιο 8 «επαναψύχεται». Το στάδιο 4, η επικοινωνία, είναι κρίσιμο για όλα τα στάδια της αλλαγής και ως εκ τούτου δεν έχει συμπεριληφθεί σε κανένα μεμονωμένο στάδιο του μοντέλου του Lewin.

Μία από τις βασικές έννοιες του Lewin είναι η ανάλυση πεδίου δύναμης (Cronshaw&McCulloch, 2008), και συχνά έχει ερμηνευτεί με υπερβολικά περίπλοκο τρόπο. Υπάρχει μια απλοποιημένη έκδοση της προσέγγισης πεδίου δύναμης του Lewin, μια εξίσωση μοντέλου αλλαγής (Suggestsoft.com, 2011).

Με απλά λόγια, οι δυνάμεις για αλλαγή πρέπει να είναι μεγαλύτερες από τις δυνάμεις κατά της αλλαγής, για να συμβεί η αλλαγή. Η ανάλυση πεδίου δύναμης του Lewin (Cronshaw&McCulloch, 2008) ήταν απλώς ένας τρόπος μοντελοποίησης των δυνάμεων για αλλαγή και των δυνάμεων ενάντια στην αλλαγή για να προσδιοριστεί εάν η αλλαγή είναι πιθανό να είναι επιτυχής. Η χρήση ενός τέτοιου οπτικού εργαλείου σχεδιάστηκε για να βοηθήσει στην ανάλυση και θα μπορούσε επίσης να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει πού έπρεπε να αυξηθούν οι δυνάμεις για αλλαγή και πού πρέπει να μειωθούν

οι δυνάμεις κατά της αλλαγής. Το μοντέλο του Kotter (2007) βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη διασφάλιση ότι οι δυνάμεις της αλλαγής είναι μεγαλύτερες από τις δυνάμεις κατά αυτής και είναι στην πραγματικότητα ένα μοντέλο αλλαγής που καθοδηγείται από το πεδίο δύναμης. Το μοντέλο του Kotter(2007) υποστηρίζεται επίσης και μοιάζει πολύ με το συνδυασμένο μοντέλο «Θεωρίας Ε» και «Θεωρίας Ο» της Νόλια (2000) και τα μοντέλα που παρέχονται από τους Hamilton&McDonald (1999).

Το μοντέλο οκτώ σταδίων του Kotter (2007) περιγράφεται παρακάτω, εξηγώντας πώς κάθε στάδιο συμβάλλει στην προώθηση της αλλαγής και εξηγώντας τον ρόλο του ηγέτη σε κάθε στάδιο.

Στάδιο 1: Δημιουργία αίσθησης επείγοντος

Ο σκοπός της καθιέρωσης της αίσθησης του επείγοντος είναι να ξεκινήσει η αλλαγή (Kotter, 2007), μπορεί να υπάρχουν ισχυρές δυνάμεις ενάντια στην αλλαγή, η αίσθηση του επείγοντος είναι το αρχικό μέρος της διαδικασίας «ξεπαγώματος» (Medley&Akan, 2008). Ένας τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης μπορεί να τραβήξει την προσοχή είναι με μια "πλατφόρμα καύσης" (Pors, 2010).

Γιατί πρέπει να αλλάξει ο οργανισμός; Ο ρόλος του ηγέτη είναι να προσδιορίσει το γιατί (Sinek, 2009), παρέχοντας ένα γιατί μπορεί να προσφέρει έναν επιτακτικό λόγο για αλλαγή. Ο ηγέτης πρέπει να παρέχει μια αίσθηση σκοπού (Moran&Brightman, 2000). Μια θετική αίσθηση σκοπού μπορεί να είναι πιο επιτακτική, για να τραβήξει τον οργανισμό σε ένα πιο θετικό μέλλον. Οι άνθρωποι που δεν είναι οι επίσημοι ηγέτες στον οργανισμό τους, πρέπει να παράσχουν αυτήν την επιχειρηματική υπόθεση στον ηγέτη τους για να τους πείσουν να ηγηθούν της αλλαγής.

Ο Denning (2008) χρησιμοποιεί ένα μοντέλο που συνδυάζει τις παραπάνω προσεγγίσεις: «Χρησιμοποιήστε την πλατφόρμα καύσης για να τραβήξετε την προσοχή, παρέχετε έναν θετικό σκοπό που «τραβάει» τους ανθρώπους στο μέλλον και παρέχει το σκεπτικό για αλλαγή. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να εντοπίσει τον επιτακτικό λόγο για την αλλαγή και να τον επικοινωνήσει»(Denning,2008). Η συνεχής επικοινωνία είναι το κλειδί για την επίτευξη της αλλαγής, η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος όλων των μοντέλων αλλαγής.

Ένα στυλ ηγεσίας που θα ήταν κατάλληλο σε αυτή τη φάση είναι το οραματικό (που ονομάζεται επίσης έγκυρο) στυλ ηγεσίας (Goleman, 2000). Αυτό το στυλ έχει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση με την οργανωτική δέσμευση (+0,54). Ένα άλλο στυλ ηγεσίας

κατάλληλο για αυτό το στάδιο είναι ο «ευαγγελιστής» που «χρησιμοποιεί την επιρροή για να πουλήσει ιδέες» (Lawrenceetal., 2006). Ο ρόλος του ηγέτη εδώ ευθυγραμμίζεται επίσης με την «προσωπική κυριαρχία» (Senge, 2006).

Στάδιο 2: Δημιουργία Καθοδηγητικού Συνασπισμού

Σε αυτό το στάδιο ο ηγέτης πρέπει να οικοδομήσει έναν καθοδηγητικό συνασπισμό (Kotter, 2007). Ο ηγέτης πρέπει να επικοινωνήσει την αίσθηση του επείγοντος στον καθοδηγητικό συνασπισμό, έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει πρωταθλητής αλλαγής (Chrusciel, 2008) και να επικοινωνήσει την αίσθηση του επείγοντος στον υπόλοιπο οργανισμό. Η αλλαγή θα προχωρήσει σαν ένα κύμα μέσα από τα επίπεδα του οργανισμού, όπου σε κάθε επίπεδο οι βασικοί ενδιαφερόμενοι πρέπει να είναι οι «καινοτόμοι και οι πρώτοι που υιοθετούν» (Sinek, 2009) που είναι οι πρωταθλητές της.

Ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει τους βασικούς ενδιαφερόμενους για τη δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού (Aberle, 2011, ΜακΤέρνεν, 2011). Ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας ηγέτης εδώ είναι να προσδιορίσει τις πηγές εξουσίας και τους τύπους εξουσίας στον οργανισμό. Ο καθοδηγητικός συνασπισμός δεν είναι απαραίτητα μόνο η εκτελεστική επιτροπή (Kotter, 2007). Υπάρχουν πολλοί τύποι εξουσίας (Herseyetal., 1979), ο ηγέτης πρέπει να προσδιορίσει ποιος έχει τη δύναμη να ηγηθεί της αλλαγής και να τους εμπλέξει ως καθοδηγητικό συνασπισμό. Ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει την ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών (Simmons&Lovegrove, 2005) για να βοηθήσει στον εντοπισμό των βασικών ενδιαφερομένων που πρέπει να συμπεριληφθούν στον καθοδηγητικό συνασπισμό.

Ένα στυλ ηγεσίας που θα ήταν κατάλληλο σε αυτή τη φάση είναι το στυλ ηγεσίας προπονητή (Goleman, 2000). Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση με την οργανωτική δέσμευση (+0,42). Ο ηγέτης πρέπει να αναπτύξει και να ευθυγραμμίσει τον καθοδηγητικό συνασπισμό ως λειτουργική ομάδα. Ένα άλλο στυλ ηγεσίας κατάλληλο για αυτό το στάδιο είναι ο «ευαγγελιστής» που «χρησιμοποιεί την επιρροή για να πουλήσει ιδέες» (Lawrenceetal., 2006). Ο ρόλος του ηγέτη εδώ ευθυγραμμίζεται επίσης με την «ομαδική μάθηση» (Senge, 2006).

Στάδιο 3: Να Υπάρχει Καθαρό Όραμα

Έχοντας ένα σαφές όραμα είναι ένα από τα κλειδιά για την επιτυχή αλλαγή, η "πλατφόρμα

καύσης" προσδιορίζει τι είναι λάθος, δεν προσδιορίζει τι είναι σωστό. Μπορεί να υπάρξουν πολλαπλές λύσεις και αν ο καθοδηγητικός συνασπισμός πάει προς διάφορες κατευθύνσεις αυτό θα οδηγήσει σε αποτυχία. Το όραμα πρέπει να είναι 100% σαφές, με όλους ευθυγραμμισμένους με αυτό.

«Το όραμα πρέπει να είναι σαφές, απλό και να επικοινωνείται «σε λιγότερο από πέντε λεπτά» (Kotter, 2007). Οι δηλώσεις ενόρασης που είναι μακροσκελείς ή λεπτομερείς μπορούν να θολώσουν το ζήτημα. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να καθορίσει το όραμα σαφές.

Υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία σχετικά με τις δηλώσεις ενόρασης. Σύμφωνα με τον Lucas (1998) μια καλή δήλωση οράματος θα πρέπει:

-
- να δώσει ένα σημείο στο οποίο πρέπει να στοχεύσει ένας οδηγός για να θέσει προτεραιότητες και να αποτρέψει την παρέκκλιση
 - να προσδιορίζει το γιατί γίνονται πράγματα
 - να παρέχει έναν σκοπό σε αυτό που γίνεται
 - να παρέχει έναν μοναδικό αναγνωριστικό κωδικό ή διαφοροποιητή από άλλους
 - να υπάρχει φιλοδοξία, κάτι που οδηγεί στο μέλλον
-

Τα οράματα στη μορφή SMART (συγκεκριμένα, μετρήσιμα, εφικτά, ρεαλιστικά και χρονικά προσδιορισμένα) παρέχουν πραγματική σαφήνεια. Ο Manasse (1985) συζήτησε πώς τα οράματα δίνουν στους οργανισμούς σκοπό. Τα άτομα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με το οργανωτικό όραμα για να παρέχουν έναν κοινό σκοπό. Ένας οργανισμός χωρίς κοινό σκοπό δεν θα είναι επιτυχής.

«Η οραματική ηγεσία απαιτεί μια σαφή αίσθηση προσωπικών και οργανωτικών αξιών, που χρησιμοποιούνται ως κριτήρια λήψης αποφάσεων για την κρίση της αξίας των εναλλακτικών ενεργειών»(Manasse, 1985).

Ένα στυλ ηγεσίας που θα ήταν κατάλληλο σε αυτή τη φάση είναι το οραματικό (που ονομάζεται επίσης έγκυρο) στυλ ηγεσίας (Goleman, 2000). Αυτό το στυλ έχει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση με την οργανωτική δέσμευση (+0,54). Ένα άλλο στυλ ηγεσίας κατάλληλο για αυτό το στάδιο είναι ο «ευαγγελιστής» που «χρησιμοποιεί την επιρροή για να πουλήσει ιδέες» (Lawrenceetal., 2006). Ο ρόλος του ηγέτη εδώ ευθυγραμμίζεται επίσης

με το «κοινό όραμα» (Senge, 2006).

Στάδιο 4: Επικοινωνία στο όραμα

Ενώ η επικοινωνία ορίζεται ως ατομικό στάδιο, στάδιο 4, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος κάθε μοντέλου αλλαγής και αναπόσπαστο μέρος κάθε σταδίου. Η επικοινωνία είναι η ψυχή κάθε υγιούς οργανισμού. Ο ηγέτης πρέπει να επικοινωνήσει το όραμα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού μέσω όλων των μέσων επικοινωνίας. Σε προσωπικό επίπεδο ο ηγέτης πρέπει να είναι αυθεντικός (Goffee&Jones, 2006) και να επιδεικνύει το όραμα με τις πράξεις του.

«Πιστεύω ότι αυτό το έθνος πρέπει να δεσμευτεί για την επίτευξη του στόχου, πριν τελειώσει αυτή η δεκαετία, να προσγειωθεί ένας άνθρωπος στο φεγγάρι και να επιστρέψει με ασφάλεια στη γη»(Kennedy, 1961).

Όλοι όσοι εργάστηκαν στο διαστημικό πρόγραμμα τη δεκαετία του 1960, ήξεραν ακριβώς ποιο ήταν το όραμά τους, μέχρι την καθαρίστρια γραφείου. Τα στυλ ηγεσίας σε αυτό το στάδιο είναι ακριβώς τα ίδια όπως και για το στάδιο 3, έχοντας ένα σαφές όραμα.

Στάδιο 5: Άρση Εμποδίων Στην Αλλαγή (ευθυγράμμιση συστημάτων και δομών)

Αυτό το στάδιο είναι το πιο δύσκολο να επιτευχθεί, είναι το μηχανοστάσιο της αλλαγής, αλλάζοντας την κουλτούρα των οργανισμών. Κατά την άποψη των συγγραφέων, αυτό το στάδιο είναι επίσης το πιο παρεξηγημένο, πιθανώς επειδή το όνομα της σκηνης έχει αρνητικές και όχι θετικές συνδηλώσεις. Ίσως το στάδιο 4 στον προσαρμοστικό κύκλο αντιμετώπισης του Schein είναι μια καλύτερη περιγραφή αυτού του σταδίου - «κάντε τις απαραίτητες εσωτερικές αλλαγές χωρίς ανεπιθύμητες παρενέργειες» (Coghlan, 1999) - αν και είναι λίγο λεκτικό. Μια κοινή παρερμηνεία αυτού του σταδίου είναι η προώθηση πλαγίως, η περιστολή ή η απόλυση ανθρώπων. Αυτό δεν είναι μόνο μια παρερμηνεία, είναι επίσης το λάθος πράγμα που μπορεί να γίνει, καθώς αποξενώνει όσους έμειναν πίσω, η διαχείριση του downsizing είναι ένα θέμα από μόνο του (Mishra&Spreitzer, 1998). Η ορολογία "ευθυγραμμίστε συστήματα και δομές" είναι ένας καλύτερος τίτλος για αυτό το στάδιο, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις τα συστήματα και οι δομές ευθυγραμμίζονται με τον παλιό τρόπο δράσης και δημιουργούν μια δύναμη ενάντια στην

αλλαγή. Τα παλιά συστήματα και δομές πρέπει να αφαιρεθούν και να αντικατασταθούν με συστήματα και δομές που ευθυγραμμίζονται με τον νέο τρόπο δράσης.

Αυτό το στάδιο είναι στην πραγματικότητα κλασική ανάλυση πεδίου δύναμης (Cronshaw&McCulloch, 2008), να εντοπιστούν οι δυνάμεις ενάντια στην αλλαγή και να διαχειριστούν. Όπως είπε ο Aberle (2011), ο μετασχηματισμός είναι «μετατροπή της ύλης από τη μία μορφή στην άλλη» και ότι η επίτευξη μετασχηματιστικής αλλαγής επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης του ίδιου υλικού, δηλαδή να διατηρηθούν όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι, αλλά να μετασχηματιστεί η οργανωτική τους κουλτούρα. Η οργανωτική αλλαγή κουλτούρας είναι ένα τεράστιο και δύσκολο έργο, υπάρχουν πολλαπλά μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας και πολλαπλά μοντέλα πολιτισμικής αλλαγής.

Ο οργανισμός έχει ένα σχέδιο για το τι πρέπει να γίνει, η οργανωτική κουλτούρα είναι αυτό που πραγματικά γίνεται. ORiches (2009) προσέφερε ένα μοντέλο οργανωτικής κουλτούρας, όπως φαίνεται παρακάτω:

1. κανόνες και πολιτικές
2. στόχοι και μέτρηση
3. έθιμα και κανόνες
4. εκπαίδευση
5. τελετές και εκδηλώσεις
6. συμπεριφορές διαχείρισης
7. ανταμοιβές και αναγνώριση
8. επικοινωνίες
9. φυσικό περιβάλλον
10. οργανωτική δομή

Οι Price&Chahal (2006) παρείχαν επίσης ένα παρόμοιο μοντέλο οργανωτικής κουλτούρας. Ο ηγέτης πρέπει να εξετάσει όλους αυτούς τους τομείς της οργανωτικής κουλτούρας, να προσδιορίσει ποια στοιχεία διατηρούν το statusquo και να προσδιορίσει πώς αυτά τα στοιχεία πρέπει να αλλάξουν. Ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιήσει τη «συστημική σκέψη» (Senge, 2006) καθώς ο πολιτισμός είναι μια αλληλεπίδραση όλων αυτών των στοιχείων. Ο ηγέτης πρέπει να κατανοήσει τους οδηγούς σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο

(Pettapiece, 2011). Εάν ένα στοιχείο οδηγεί μια συμπεριφορά προς μια κατεύθυνση και ένα άλλο στοιχείο την οδηγεί με άλλο τρόπο, το στοιχείο που εφαρμόζει τη μεγαλύτερη δύναμη (Cronshaw&McCulloch, 2008) θα οδηγήσει τη συμπεριφορά. Ο ηγέτης πρέπει να κατανοήσει ποια είναι τα υπάρχοντα «νοητικά μοντέλα» (Senge, 2006) εντός του οργανισμού και πρέπει να καθορίσει ποια πρέπει να είναι τα νέα «νοητικά μοντέλα». Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για την αντιμετώπιση της οργανωτικής αντίστασης (Kotter&Schlesinger, 2008):

- εκπαίδευση και επικοινωνία
- συμμετοχή και εμπλοκή
- διευκόλυνση και υποστήριξη
- διαπραγμάτευση και συμφωνία
- χειραγώγηση και συν-επιλογή
- ρητός και σιωπηρός εξαναγκασμός

Ο ηγέτης πρέπει να προσδιορίσει ποια από αυτές τις μεθοδολογίες θα χρησιμοποιήσει, ανάλογα με το στοιχείο της κουλτούρας, των εμπλεκόμενων φορέων και ποια αλλαγή απαιτείται. Πρέπει να τονιστεί ότι οι δύο τελευταίες μέθοδοι, η χειραγώγηση και ο εξαναγκασμός είναι μέθοδοι έσχατης ανάγκης και συχνά έχουν πολύ αρνητικές παρενέργειες, καθώς είναι και αρκετά αναποτελεσματικές στην επίτευξη μακροπρόθεσμης αλλαγής.

Παρόμοιες στρατηγικές παρέμβασης έχουν εντοπιστεί από άλλους συγγραφείς (Watt&Piotrowski, 2008) που αναγνωρίζουν τον κυνισμό ως ένα σημαντικό εμπόδιο στην αλλαγή. Αυτό συχνά επιδεινώνεται από μια σειρά προηγουμένως αποτυχημένων αλλαγών που ενισχύουν τον κυνισμό (Wanousetal., 2000). Η συμμετοχή θεωρείται βασική μεθοδολογία για την υπέρβαση του κυνισμού (Brown&Cregan, 2008). Υπάρχει υψηλό επίπεδο υποστήριξης για τη χρήση συμμετοχικών προσεγγίσεων για την οργανωτική αλλαγή (Emery, 1995; Μακ Τέιρνεν, 2011; Σκοτ-Λαντ&Τσαν, 2004; Ζινκ, 2008). Κάτι πολύ κάτω από τον αναφερόμενο τομέα του έργου του Lewin ήταν η πίστη του και η χρήση της συμμετοχής στις μελέτες Harwood (Burnes, 2007), αυτό το έργο ήταν πραγματικά οραματικό για την εποχή του (δεκαετία του 1940).

Η επικοινωνία δεν είναι απαραίτητα τυπική στο πολιτιστικό πλαίσιο. Οι οργανωτικές

ιστορίες προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα. Ο ηγέτης που δημιουργεί νέες ιστορίες που υποστηρίζουν την επιθυμητή αλλαγή μπορεί να είναι μια ισχυρή μορφή επικοινωνίας (Aberle, 2011).

Τα στυλ ηγεσίας που είναι κατάλληλα για αυτό το στάδιο εξαρτώνται από το τι πρέπει να αλλάξει και πώς πρέπει να πραγματοποιηθεί η αλλαγή, απαιτείται μια προσέγγιση ανταγωνιστικών αξιών(Quinnetal, 2007)από τον ηγέτη, ο οποίος χρειάζεται τη συναισθηματική νοημοσύνη (Golemanetal., 2002) για να προσδιορίσει τις κατάλληλες ηγετικές συμπεριφορές. Τα συγγενικά και δημοκρατικά στυλ είναι κατάλληλα από το μοντέλο του Goleman (2000)και τον αρχιτέκτονα, τον εκπαιδευτικό και, ενδεχομένως, τον ευαγγελιστή από το μοντέλο του Lawrenceetal (2006).

Σε ένα αυστραλιανό πολιτιστικό πλαίσιο, τα ακόλουθα στυλ είναι πιθανό να επιτύχουν αρνητικά αποτελέσματα, χειραγώγηση και συν-επιλογή, ρητό και σιωπηρό εξαναγκασμό (Kotter&Schlesinger, 2008):«αυτοκράτορας» (Λόρενς κ.ά. 2006) και «ρυθμιστής» ή «διοικητής» (Goleman, 2000). Τα στυλ ρυθμισμού και διοίκησης συσχετίζονται αρνητικά με την οργανωτική εμπλοκή, (-0,25) και (-0,26), αντίστοιχα(Γκόλεμαν, 2000).

«Το στοιχείο «άνθρωποι» στην οργανωτική αλλαγή αποτελεί τη βάση όλων των προσπαθειών αλλαγής και κρατά το κλειδί για την επιτυχία ή την αποτυχία. Η αλλαγή συμβαίνει μόνο όταν οι άνθρωποι την κάνουν να συμβεί. Εκτός από εξαιρετικές περιστάσεις, η αλλαγή δεν μπορεί απλά να επιβληθεί»(Patonetal, 2008).

Στην αυστραλιανή κουλτούρα το «γιατί», ο λόγος της αλλαγής πρέπει να ενσωματωθεί στο μυαλό των ανθρώπων, έτσι ώστε να συμπεριφέρονται με τον σωστό τρόπο για τους σωστούς λόγους. Το να τους λένε απλώς τι να κάνουν, λειτουργεί μόνο βραχυπρόθεσμα, μόλις αυτό σταματήσει, επιστρέφουν στις αρχικές τους συμπεριφορές, τα «νοητικά τους μοντέλα» (Senge, 2006) δεν έχουν αλλάξει.

Στάδιο 6: Σχεδιασμός και Δημιουργία Βραχυπρόθεσμων Νικών

Σε αυτό το στάδιο ο ρόλος του ηγέτη είναι να εντοπίσει ένα μικρό έργο που έχει μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας και που μπορεί να υλοποιηθεί αρκετά γρήγορα. Όλα τα χαρακτηριστικά της καλής διαχείρισης αλλαγών θα πρέπει να ενσωματωθούν σε αυτή την αλλαγή, το σαφές όραμα, τη συμμετοχή κ.λπ. Ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι να καταδείξει με σαφήνεια ότι η στρατηγική αλλαγής λειτουργεί και ότι αυτή η στρατηγική οδηγεί σε βελτίωση των επιδόσεων. Ο ηγέτης χρειάζεται τη συναισθηματική νοημοσύνη

(Goleman, 2000) και την ικανότητα ανταγωνιστικών αξιών (Quinnetal., 2007) για να προσδιορίσει ποιο από τα στυλ ηγεσίας απαιτείται για να ηγηθεί της αλλαγής. Ο ηγέτης πρέπει να δημοσιοποιήσει ευρέως τη νίκη.

Στάδιο 7: Ενοποίηση Βελτιώσεων

Σε αυτό το στάδιο, ο επικεφαλής πρέπει να προσδιορίσει περισσότερα έργα, μεγαλύτερα έργα που βασίζονται στην επιτυχία του πιλοτικού έργου. Ο ρόλος του ηγέτη και τα στυλ είναι ακριβώς τα ίδια όπως και για το στάδιο 6. Ο ηγέτης πρέπει να βρίσκει συνεχώς νέα έργα για να προωθήσει και περισσότερες επιτυχίες για να επικοινωνήσει. Σταδιακά μπαίνοντας όλο και πιο βαθιά στον οργανισμό και διαδίδοντας την αλλαγή μέσω του οργανισμού.

Στάδιο 8: Θεσμοθέτηση Νέων Προσεγγίσεων

Η θεσμοθέτηση της αλλαγής απαιτεί από τον ηγέτη να έχει αναπτύξει τόσα πολλά προγράμματα αλλαγής που ο νέος τρόπος που γίνονται τα πράγματα έχει γίνει «ο τρόπος που κάνουμε τα πράγματα εδώ γύρω» (Kotter, 2007). Ο ηγέτης πρέπει να εμπλέξει τον οργανισμό σε μάθηση διπλού βρόχου (Blackmanetal., 2004). Ο ηγέτης πρέπει να κάνει την σύνδεση μεταξύ της επιτυχίας των πιλοτικών έργων (ενιαίος βρόχος) και της διασύνδεσης με τη βελτίωση των συστημάτων (διπλός βρόχος), δηλαδή η αλλαγή στο χαμηλότερο επίπεδο οδηγεί σε βελτίωση των συστημάτων. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι στο επίπεδο «συστημάτων σκέψης» και να έχει αλλάξει τα «νοητικά μοντέλα» στον οργανισμό (Senge, 2006).

2.3 Η προσέγγιση του Miller

Σύμφωνα με τον Miller (1997) η ενσωμάτωση της αλλαγής μπορεί να διαχωριστεί σε δύο στάδια που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της. Το πρώτο στάδιο αφορά το κατά πόσο η αλλαγή έχει ολοκληρωθεί και το δεύτερο στάδιο αφορά το κατά πόσο οι στόχοι της αλλαγής έχουν ικανοποιηθεί (εκπλήρωση στόχων). Η ολοκλήρωση αναφέρεται στο πόσο πολύ εφαρμόστηκε η απόφαση εντός μιας αναμενόμενης χρονικής περιόδου. Οι αποφάσεις μερικές φορές εφαρμόζονται εν μέρει και συχνά χρειάζονται περισσότερο χρόνο από ό,τι αναμένουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων (Miller, 1997). Για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, μια απόφαση θεωρήθηκε ότι ολοκληρώθηκε σε υψηλό βαθμό εάν η πλειονότητα των πιο σημαντικών εργασιών υλοποίησης πραγματοποιούνταν εντός της προβλεπόμενης χρονικής περιόδου. Ωστόσο, ακόμη και αποφάσεις που έχουν

εφαρμοστεί πλήρως μπορεί να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες. Η εκπλήρωση των στόχων είναι ένα μέτρο απόδοσης, που αναφέρεται στο πόσο εκπληρώθηκαν οι στόχοι εκείνων που έλαβαν την απόφαση. Αυτό συγκρίνεται με την έννοια της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων των, την οποία ο Miller (1997) ορίζει ως «ο βαθμός στον οποίο (οι αποφάσεις) καταλήγουν σε επιθυμητά αποτελέσματα». Ακόμα κι έτσι, μια απόφαση μπορεί να εφαρμοστεί πλήρως, μπορεί να επιτύχει όλα όσα απαιτούνται και να συνεχίσει να εκτελείται με τέτοιο τρόπο ή να έχει αποτελέσματα τόσο ευρέως μη δημοφιλή, ώστε να μην μπορεί να αναγνωριστεί ως επιτυχία. Η αποδοχή, που μερικές φορές αναφέρεται ως κριτήριο για την αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τρίτο στοιχείο στην αξιολόγηση της επιτυχίας της ενσωμάτωσης της αλλαγής (Miller, 1997).

3. Δέσμευση Στην Αλλαγή

Οι οργανισμοί βρίσκονται υπό συνεχή πίεση για αλλαγή. Η δέσμευση των εργαζομένων στις απαραίτητες αλλαγές είναι υψίστης σημασίας για να είναι αποτελεσματικές αυτές οι αλλαγές. Διάφοροι μελετητές έχουν συζητήσει τη σημασία της δέσμευσης για την πρωτοβουλία αλλαγής που λαμβάνει χώρα σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, οι Herscovitch και Meyer (2002) υποστήριξαν ότι «η δέσμευση είναι αναμφισβήτητα ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που εμπλέκονται στην υποστήριξη των εργαζομένων για πρωτοβουλίες αλλαγής» (σελ. 474). Πράγματι, χωρίς τέτοια υποστήριξη, ακόμη και τα καλύτερα ανεπτυγμένα σχέδια θα έπεφταν στο περιθώριο. Άλλοι έχουν εκφράσει παρόμοιες απόψεις. Ο Huy (2002) σχολίασε ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν συλλογικά προγράμματα οργανωσιακής αλλαγής όταν υπάρχει μια αίσθηση εμπιστοσύνης και προσκόλλησης στον οργανισμό. Ο Huy σχολίασε περαιτέρω ότι «η αταλάντευτη δέσμευση μεταξύ των πρακτόρων κατά την υλοποίηση θα μπορούσε να οδηγήσει σε οργανωτική αδράνεια» (σελ. 46, βλ. επίσης x). Τέλος, ο Conner (1992) υποστήριξε ότι ήταν η δέσμευση στην αλλαγή που συνέδεσε τους εργαζόμενους με τους οργανωτικούς στόχους για αλλαγή.

Παρά τη διαπιστωμένη σημασία της δέσμευσης στην οργανωτική αλλαγή, λίγες έρευνες επιχειρούν συστηματικά να μετρήσουν το κατασκευάσμα, τα προηγούμενα και τα αποτελέσματά του. Το έργο των Herscovitch και Meyer (2002) αντιπροσωπεύει μια αξιοσημείωτη εξαίρεση. Αντλώντας από τους Meyer και Herscovitch (2001), αυτοί οι συγγραφείς περιέγραψαν τη δέσμευση για αλλαγή ως «μια δύναμη (νοοτροπία) που δεσμεύει ένα άτομο σε μια πορεία δράσης που κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή μιας πρωτοβουλίας αλλαγής» (σελ. 475). Συνεπείς με την προηγούμενη δουλειά τους (π.χ. Meyer, Allen, & Smith, 1993), οι Herscovitch και Meyer διαφοροποιήθηκαν μεταξύ τριών τύπων δέσμευσης για αλλαγή: συναισθηματική, κανονιστική και συνεχής. Η ενεργητική δέσμευση για αλλαγή συνεπάγεται την υποστήριξη της πρωτοβουλίας με βάση την πεποίθηση ότι θα προσφέρει οφέλη στον οργανισμό. Η κανονιστική δέσμευση για αλλαγή αντανακλά μια αίσθηση υποχρέωσης για την υποστήριξη του προγράμματος

αλλαγής. Τέλος, η συνεχής δέσμευση για αλλαγή συνεπάγεται την υποστήριξη της πρωτοβουλίας αλλαγής λόγω της αναγνώρισης του κόστους που σχετίζεται με την αποτυχία της. Οι Herscovitch και Meyer έδειξαν επίσης ότι (α) το μέτρο της δέσμευσής τους για αλλαγή ήταν εμπειρικά διακριτό από ένα πολυδιάστατο μοντέλο οργανωτικής δέσμευσης και (β) η συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση για αλλαγή σχετίζονταν με διάφορα συμπεριφορικά αποτελέσματα που έχουν να κάνουν με την υποστήριξη της αλλαγής (δηλαδή, υπεράσπιση της αλλαγής).

3.1 Κατανόηση Της Δέσμευσης Για Αλλαγή (C2C)

Η δέσμευση για αλλαγή (C2C), ένα ουσιαστικό συστατικό μιας επιτυχημένης εφαρμογής αλλαγής, περιγράφεται καλύτερα ως μια κατάσταση του νου που συνδέει ένα άτομο με μια συγκεκριμένη πορεία δράσης (Shaw 2005). Το C2C επηρεάζεται από την οργανωτική δέσμευση και μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από τρία στοιχεία:

- Συναισθηματική δέσμευση (AC2C): αισθήματα προσκόλλησης στον οργανισμό και επιθυμία υποστήριξης πρωτοβουλιών αλλαγής.
- Κανονιστική δέσμευση (NC2C): αίσθηση υποχρέωσης να είναι υποστηρικτικός στα σχέδια του οργανισμού για αλλαγή.
- Συνεχιζόμενη δέσμευση (CC2C): φόβος κόστους αποχώρησης ή αντίστασης στις οργανωτικές αλλαγές.

Αυτά τα τρία στοιχεία αλληλεπιδρούν με άλλα σημαντικά προηγούμενα που μπορούν να επηρεάσουν το C2C των εργαζομένων. Η ποιότητα της σχέσης ενός εργαζομένου με τον διευθυντή του/της, το επίπεδο κινήτρων για εργασία, η προσαρμογή με το όραμα του οργανισμού και το επίπεδο αυτονομίας του ρόλου που βιώνει μπορεί να επηρεάσει το πόσο αφοσιωμένος είναι ένας εργαζόμενος να αλλάξει πρωτοβουλίες.

Πώς τα συστατικά του C2C επηρεάζουν την επιτυχία

Κάθε ένα από τα συστατικά του C2C σχετίζεται με τα προηγούμενα και τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών αλλαγής. Οι τρεις συνιστώσες της δέσμευσης για αλλαγή έχουν πραγματικές και ισχυρές σχέσεις με σημαντικά οργανωτικά αποτελέσματα, όπως βελτιωμένη απόδοση, μάθηση και επιτυχία υλοποίησης (Harteretal. 2002), τα οποία είναι όλα σημαντικά για την παρουσίαση μιας θετικής άποψης για τη συγκεκριμένη αλλαγή στους πελάτες.

Συνολικές συστάσεις για τη βελτίωση του C2C

Η κατανόηση και η διαχείριση του C2C είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής. Μερικά από τα πιο σημαντικά βήματα που μπορεί να κάνει ένας οργανισμός για να βελτιώσει τη δέσμευση για αλλαγή περιλαμβάνουν:

- Επεξήγηση στους υπαλλήλους του τρόπου με τον οποίο οι εφαρμογές της αλλαγής σχετίζονται με τη «μεγάλη εικόνα» ή το συνολικό όραμα και κατεύθυνση για τον οργανισμό.
- Καταβολή προσπαθειών για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τη σχέση των πρωτοβουλιών αλλαγής με τη συνολική επιτυχία του οργανισμού.
- Η διατήρηση ισχυρών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης βοηθά τους υπαλλήλους να αισθάνονται πιο δεμένοι (Greenberg&Baron 2008), γεγονός που τους κάνει να αισθάνονται πιο υποχρεωμένοι να υποστηρίξουν πρωτοβουλίες αλλαγής.
- Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους εν αναμονή πρωτοβουλιών αλλαγής θα πρέπει να περιλαμβάνεται ως μέρος ενός σχεδίου εφαρμογής.

3.2 Αντιμετώπιση Της Αλλαγής

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στη διαδικασία αλλαγής είναι η συμπεριφορά αντιμετώπισης των εργαζομένων όταν πραγματοποιούνται αλλαγές. Η συμπεριφορά αντιμετώπισης ορίζεται γενικά ως «συνειδητές ψυχολογικές και σωματικές προσπάθειες για τη βελτίωση της επινοητικότητας κάποιου στην αντιμετώπιση αγχωτικών γεγονότων ή για τη μείωση των εξωτερικών απαιτήσεων» (Anshel, Kim, Kim, Chang, & Hom, 2001, σελ. 45). Η έρευνα έχει προτείνει ότι η αντιμετώπιση είναι ιδιαίτερα σημαντική στο οργανωτικό πλαίσιο της αλλαγής επειδή τέτοιοι μετασχηματισμοί συχνά συνοδεύονται από αβεβαιότητα, θυμό, άγχος και σύγκρουση στην εργασία και στο σπίτι (Ashford, 1988, Σβάργκερ&ΝτεΝίσι, 1991). Οι Marchione και English(1982), για παράδειγμα, υποστήριξαν ότι «οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να αντιμετωπίζουν την αλλαγή» (σελ. 52), ενώ οι Cunninghametal. (2002) πρότειναν ότι οι εργαζόμενοι που είναι σίγουροι για την ικανότητά τους να αντιμετωπίσουν την αλλαγή είναι πιθανώς καλύτερα εξοπλισμένοι για να συνεισφέρουν στη διαδικασία αλλαγής.

Πράγματι, η εμπειρική έρευνα παρέχει υποστήριξη ως προς τη σημασία της ικανότητας αντιμετώπισης της αλλαγής. Οι Cunninghametal. (2002), για παράδειγμα, διαπίστωσαν ότι

η εμπιστοσύνη στην ικανότητα αντιμετώπισης της οργανωτικής αλλαγής σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή, τη συμμετοχή στη διαδικασία αλλαγής και την αντιληπτή συμβολή στην αλλαγή. Επιπλέον, οι Judgeetal. (1999) διαπίστωσαν ότι η συμπεριφορά αντιμετώπισης συσχετίστηκε με πολλά αποτελέσματα σταδιοδρομίας, συμπεριλαμβανομένου του μισθού, της οργανωτικής δέσμευσης, της ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Αυτές οι μελέτες υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν επιτυχώς τις πρωτοβουλίες αλλαγής είναι πιο πιθανό να συμβάλουν σε αυτή τη διαδικασία και να πραγματοποιήσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σταδιοδρομίας.

3.3 Επιπτώσεις Της Προσδοκίας Του Αποτελέσματος Της Αλλαγής Στη Δέσμευση Για Αλλαγή

Η υπάρχουσα έρευνα έχει εντοπίσει μια ποικιλία συμφραζομένων και ατομικών παραγόντων που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων να αλλάξουν μέσα σε έναν οργανισμό. Οι συγκυριακοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ποιότητα της σχέσης επόπτη-υφισταμένου (Neves&Caetano, 2009; Parish, Cadwallader, &Busch, 2008), την πολιτική ανθρώπινου δυναμικού (Conway&Monks, 2008), το επίπεδο της οργανωτικής δικαιοσύνης (Bernerth, Αρμενάκης, Field, &Walker, 2007; Φεντόρ κ.ά., 2006; Foster, 2010), την ευνοϊκή αλλαγή σε επίπεδο μονάδας εργασίας (Fedoretal., 2006) και ούτω καθεξής. Οι μεμονωμένοι παράγοντες περιλαμβάνουν την προσωπική αυτοπεποίθηση (Herold, Fedor&Caldwell, 2007; Neves, 2009), τον τόπο ελέγχου (Chen&Wang, 2007) και τα παρόμοια. Η βιβλιογραφία της οργανωτικής δικαιοσύνης επισημαίνει τόσο τη διαδικασία αλλαγής όσο και το αποτέλεσμα ως επιπτώσεις των αντιδράσεων των εργαζομένων σε οργανωτικά γεγονότα (Brockneretal., 1994; Μπρόκνερ, 2002). Έτσι, το πόσο ευνοϊκά είναι τα αποτελέσματα μιας αλλαγής θα πρέπει να αντιπροσωπεύει μια διάσταση που είναι σημαντική για τη διαμόρφωση της δέσμευσης των εργαζομένων για αλλαγή (Fedoretal., 2006; Ηρώδης κ.ά., 2007). Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας για την οργανωτική αλλαγή επικεντρώθηκε στο ρόλο των διαδικασιών υλοποίησης αλλαγών (π.χ. οργανωτική δικαιοσύνη) στη διαμόρφωση της δέσμευσης των εργαζομένων για αλλαγή (Bernerthetal., 2007; Φεντόρ κ.ά., 2006; Φόστερ, 2010). Μόνο ένα μικρό μέρος της έρευνας επικεντρώθηκε στο ρόλο του αποτελέσματος της αλλαγής. Για παράδειγμα, οι Fedoretal. (2006) ανέφεραν θετική συσχέτιση μεταξύ του αποτελέσματος της αλλαγής σε επίπεδο μονάδας εργασίας και της δέσμευσης των ατόμων

για αλλαγή. Η οργανωτική αλλαγή είναι συχνά ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο, που ξεκινά στην κορυφή και έχει κυματιστές επιπτώσεις προς τα κάτω και πέρα από την ιεραρχία (Jaros, 2010). Ως εκ τούτου, η «κατάσταση αλλαγής» που αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος αντιπροσωπεύεται πιθανώς καλύτερα από τις νέες απαιτήσεις που επηρεάζουν ειδικά τη δουλειά του. Το αποτέλεσμα της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο θα πρέπει να είναι πιο εμφανές στη διαμόρφωση της δέσμευσης ενός ατόμου για αλλαγή από τα αποτελέσματα της αλλαγής σε υψηλότερα επίπεδα στον οργανισμό. Σε αυτή τη μελέτη, θα διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της προσδοκίας του αποτελέσματος της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο και της δέσμευσης για αλλαγή. Από τη σκοπιά του γνωστικού φαινομενολογικού μοντέλου του στρες και της αντιμετώπισης (Lazarus&Folkman, 1984), η προσδοκία ενός ατόμου για αποτέλεσμα αλλαγής είναι μια γνωστική εκτίμηση στην οποία ένα άτομο αξιολογεί εάν μια αλλαγή είναι σχετική με την ευημερία του. Η πλειονότητα των προηγούμενων μελετών επικεντρώθηκε στην αρνητική αξιολόγηση των οργανωτικών αλλαγών από τους εργαζομένους (Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008; Κίφερ, 2005). Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές υποστήριζαν ότι η οργανωτική αλλαγή θα μπορούσε να βιωθεί θετικά, όπως προσφέροντας ελπίδα για θετική αλλαγή και παρέχοντας πληθώρα ευκαιριών για ανάπτυξη (Kiefer, 2002; Ρουσσώ & Τιοριβάλα, 1999). Έτσι, σε αυτή τη μελέτη, αφηγήστε η προσδοκία του αποτελέσματος της αλλαγής ως προσδοκία ενός ατόμου για το πώς μια οργανωτική αλλαγή θα επηρεάσει (θετικά ή αρνητικά) την ανταμοιβή και την εργασία του κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής. Η νοοτροπία που χαρακτηρίζει τη συναισθηματική δέσμευση είναι η επιθυμία. Ένας από τους μηχανισμούς που εμπλέκονται στη δημιουργία αυτής της επιθυμίας είναι οι κοινές αξίες (Coatsee, 1999). Οι Meyer και Herscovitch (2001) πρότειναν ότι οποιοσδήποτε προσωπικός ή περιστασιακός παράγοντας που συμβάλλει στην αναγνώριση από ένα άτομο της αξίας της επιδίωξης μιας πορείας δράσης θα προκαλέσει την ανάπτυξη συναισθηματικής δέσμευσης. Κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής, εάν οι εργαζόμενοι αναμένουν ότι η επαγγελματική τους ζωή θα είναι καλύτερη μετά την εφαρμογή μιας αλλαγής, μπορεί να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι ο οργανισμός διατηρεί αξίες και στόχους συνεπείς με τους δικούς τους και ενεργεί προς το συμφέρον τους να κάνει την αλλαγή (Fedoretal., 2006; Κόουτς, 1999). Έτσι, η προσδοκία θετικού αποτελέσματος θα αυξήσει τη συναισθηματική δέσμευση ενός ατόμου για αλλαγή. Αντίθετα, η προσδοκία αρνητικού αποτελέσματος θα μειώσει τη συναισθηματική δέσμευση ενός ατόμου για αλλαγή. Η κανονιστική δέσμευση

χαρακτηρίζεται από τη νοοτροπία ότι κάποιος έχει την υποχρέωση να ακολουθήσει μια πορεία δράσης σχετική με έναν στόχο. Οι Meyer και Allen (1991) πρότειναν ότι η κανονιστική δέσμευση αναπτύσσεται όταν ένα άτομο είναι αποδέκτης ευεργετημάτων και εμπειριών και αισθάνεται την ανάγκη να ανταποδώσει. Η σχέση εργασίας θεωρείται ως κοινωνική ανταλλαγή από τους εργαζόμενους στην οποία ανταλλάσσουν την προσπάθεια και την αφοσίωσή τους για οργανωτικά κίνητρα (Rhoades&Eisenberger, 2002). Όταν ένας εργαζόμενος αναμένει ότι η οργανωτική αλλαγή θα επηρεάσει θετικά την επαγγελματική του ζωή, θα αντιληφθεί ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευημερία του και έχει την υποχρέωση να υποστηρίξει την αλλαγή σε αντάλλαγμα. Έτσι, η προσδοκία θετικού αποτελέσματος θα αυξήσει την κανονιστική δέσμευση ενός ατόμου για αλλαγή. Αντίθετα, η προσδοκία αρνητικού αποτελέσματος θα μειώσει την κανονιστική δέσμευση ενός ατόμου για αλλαγή. Η δέσμευση συνέχισης χαρακτηρίζεται από την αντίληψη ότι θα ήταν δαπανηρό να διακοπεί μια πορεία δράσης. Τα υψηλότερα επίπεδα συνεχούς δέσμευσης για αλλαγή θεωρούνται συχνά ανεπιθύμητα (Parishetal., 2008). Προκαλεί μια εξωτερική πίεση για την υποστήριξη μιας αλλαγής και ένα αντιληπτό κόστος ή κίνδυνο που σχετίζεται με τη μη υποστήριξη της αλλαγής (Herscovitch&Meyer, 2002). Προηγούμενη έρευνα έχει αναφέρει μια σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής και συνεχούς δέσμευσης για αλλαγή (Herscovitch&Meyer, 2002; Meyeretal., 2007). Οι Parishetal. (2008) διαπίστωσαν ότι ορισμένοι ευεργετικοί παράγοντες (όπως η ποιότητα της σχέσης ενός υπαλλήλου με έναν διευθυντή και η αυτονομία του ρόλου) συσχετίστηκαν θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή και συσχετίστηκαν αρνητικά με τη συνεχή δέσμευση για αλλαγή.

3.4 Η προσέγγιση του Fedor

Δεδομένου ότι η επιτυχής εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής απαιτεί συχνά την αποδοχή και την υποστήριξη των εργαζομένων, διάφορες αντιδράσεις των εργαζομένων έχουν μελετηθεί σε πλαίσια αλλαγής. Για παράδειγμα, ορισμένοι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί σε αντιδράσεις που συνδέονται στενά με την ίδια την αλλαγή, όπως η προδιάθεση των συμμετεχόντων στην αλλαγή (π.χ. Wanberg&Banas, 2000), η ετοιμότητα για αλλαγή (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993) και η αντίσταση στην αλλαγή (π.χ. Kotter&Schlesinger, 1979). Άλλοι έχουν επικεντρωθεί σε ευρύτερα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας, όπως η οργανωτική δέσμευση και η απουσία (Judge, Thoresen, Pulik,

& Welbourne, 1999). Παραδόξως, λίγες μελέτες έχουν ερευνήσει ταυτόχρονα τις αντιδράσεις τόσο στην αλλαγή όσο και στην οργάνωση στην ίδια μελέτη. Μια εξαίρεση σε αυτό είναι η μελέτη των Herscovitch και Meyer (2002) που διερεύνησε την υποστήριξη των ατόμων για μια πρωτοβουλία αλλαγής ως συνάρτηση τόσο της δέσμευσης για την αλλαγή όσο και της οργανωτικής δέσμευσης.

Για αρκετό καιρό, η έρευνα έχει υποστηρίξει ότι η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι σε μια αλλαγή είναι «απαραίτητη, αρχική προϋπόθεση για μια επιτυχημένη προγραμματισμένη αλλαγή» (Fedoretal., 2006). Η δέσμευση των εργαζομένων σε μια αλλαγή, όπως εκφράζεται από την προθυμία να καταβάλουν προσπάθεια για λογαριασμό της αλλαγής, είναι σημαντική εάν ο οργανισμός θέλει να συνειδητοποιήσει τα αναμενόμενα οφέλη από την πρωτοβουλία αλλαγής (Fedoretal., 2006). Με βάση αυτές τις παραδοχές οι Fedoretal. (2006) προσδιόρισαν τη δέσμευση των εργαζομένων για αλλαγή με βάση το πόσο προσπαθούν οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν την αλλαγή, πόσο προσπαθούν να βοηθήσουν να πετύχει η αλλαγή και το πόσο έχουν την προθυμία να υποστηρίξουν πλήρως τον προϊστάμενό/την προϊσταμένη τους κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής.

4. Εργασιακή Ανάμειξη

Η φιλοδοξία να εμπλακούν και να κερδίσουν τη δέσμευση των εργαζομένων βρίσκεται εδώ και καιρό ψηλά στην ατζέντα ενός επιλεγμένου τμήματος της διοίκησης. Ωστόσο, υπήρξε μια αξιοσημείωτη αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος για τη συμμετοχή των εργαζομένων τον τελευταίο καιρό και φαίνεται ότι το φαινόμενο εξελίχθηκε και αποκαταστάθηκε.

Οι ακαδημαϊκοί ερευνητές έχουν ορίσει τη συμμετοχή των εργαζομένων ως «την αξιοποίηση των μελών του οργανισμού, τη συμμετοχή και την ανάπτυξη θεμάτων σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια των παραστάσεων ρόλων» (Kahn 1990). Άλλοι έχουν σημειώσει την κεντρικότητα του «σθένους» στην ιδέα της δέσμευσης - δηλαδή, συναισθήματα δύναμης και συναισθηματικής ενέργειας στο χώρο εργασίας (Shirom 2003). Ο Shaw (2005) όρισε τη δέσμευση ως «μετάφραση του δυναμικού των εργαζομένων σε απόδοση των εργαζομένων και επιχειρηματική επιτυχία». Αυτό σημαίνει αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποδίδουν «χρησιμοποιώντας τα εργαλεία στο οπλοστάσιο των επαγγελματιών εσωτερικής επικοινωνίας».

Η Διεθνής Έρευνα Έρευνας (ISR) ορίζει τη δέσμευση των εργαζομένων ως «μια διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός αυξάνει τη δέσμευση και τη συνέχιση των εργαζομένων του για την επίτευξη ανώτερων αποτελεσμάτων». Η ISR χωρίζει τη δέσμευση σε τρία μέρη: γνωστική δέσμευση, συναισθηματική δέσμευση και δέσμευση συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια, οι τρεις διαστάσεις είναι: «σκεφτείτε, αισθανθείτε και δράστε».

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη δέσμευση των εργαζομένων στην πράξη περιλαμβάνουν σχεδόν πάντα κάποια συστηματική προσπάθεια μέτρησης του φαινομένου και δράσης επί των αποτελεσμάτων σε μια σειρά επαναλήψεων. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται στις έρευνες αφοσίωσης υποδεικνύουν τη φύση της κατασκευής. Μερικές τυπικές βασικές ερωτήσεις παρουσιάζονται παρακάτω (αυτές συνήθως συνοδεύονται από μια κλίμακα απαντήσεων Likert):

-
- Είμαι περήφανος που εργάζομαι για αυτήν την εταιρεία
 - Έβαλα την καρδιά μου στη δουλειά
 - Θα συνιστούσα αυτήν την εταιρεία σε έναν φίλο
 - Η εταιρεία μας είναι αναζωογονητική και συναρπαστική
 - Απολαμβάνω τις προκλήσεις στη δουλειά μου
 - Μου αρέσει να μένω μέχρι να γίνει η δουλειά

Αυτή η συναισθηματική δέσμευση θα πρέπει, και όπως θα φανεί υπό τις κατάλληλες συνθήκες, να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τρόπους που μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά οργανωτικά αποτελέσματα. Υπάρχουν φυσικά παράγοντες που εξαρτώνται από την κατάσταση, όπως η συμπεριφορά του αρχηγού της ομάδας, ο σχεδιασμός της εργασίας και η ενέργεια.

4.1 Τα Αποτελέσματα Από Τη Δέσμευση Των Εργαζομένων

Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν δέσμευση, προκύπτουν ορισμένα θετικά αποτελέσματα. Ορισμένα από τα αποτελέσματα της δέσμευσης συνδέονται με άλλες συναισθηματικές απαντήσεις των εργαζομένων στην εργασία (Kahn 1990). Για παράδειγμα, η έρευνα εργασιακών σχέσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο διαπίστωσε ότι οι πιο αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είχαν υψηλότερη συμμετοχή των εργαζομένων σε εταιρικά προγράμματα, διατήρηση, δεκτικότητα στην αλλαγή και αφοσίωση. Επιπλέον, έχει επίσης βρεθεί ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σχετίζεται με λιγότερο:

-
- σύγκρουση ρόλων και άγχος
 - κυνισμός για την οργάνωση και τους στόχους της
 - αίσθηση ελέγχου του εργασιακού περιβάλλοντος
 - εμπιστοσύνη στο μέλλον του οργανισμού
 - αίσθηση αυτοπεποίθησης στην ικανότητα να συμβεί αλλαγή στον οργανισμό
 - προθυμία για μάθηση και πειραματισμό
 - προθυμία για παραμονή στην εταιρεία (χαμηλότερος κύκλος εργασιών ή υψηλότερη διατήρηση)
 - κίνητρο

- δημιουργικές ιδέες και λύσεις, συνεχής βελτίωση
 - ομαδική εργασία
 - ταυτότητα οργανισμού
-

Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να σκεφτούν μια προσωπική εμπειρία όταν ένιωσαν πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό και όταν αντίστροφα ένιωσαν λιγότερο αφοσιωμένοι ή ακόμα και αποσυνδεδεμένοι (Shirom 2003). Αυτά τα συναισθήματα δέσμευσης συνδέονται με μεγαλύτερη προθυμία να εργαστούν σκληρά, να αισθάνονται συνδεδεμένοι τόσο με τη δουλειά όσο και με τις ομάδες που κάνουν τη δουλειά, να υπάρχει μια πιο έντονη εστίαση στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και μια αίσθηση ότι είναι μέρος της «ροής» του οργανισμού. Οι ερευνητές επιβεβαίωσαν και γενίκευσαν αυτές τις προσωπικές εμπειρίες. Για παράδειγμα, η εργασία του Saks (2006: 613) αποκάλυψε ότι τα επίπεδα δέσμευσης προβλέπονται από την αντιληπτή υποστήριξη που χορηγείται στους υπαλλήλους από τον οργανισμό και ότι τα ίδια τα μέτρα δέσμευσης προβλέπουν επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, μέτρα δέσμευσης, προθέσεις παραίτησης και θετικές συμπεριφορές εντός του οργανισμού.

Εκτός από αυτά τα προσωπικά αποτελέσματα, όταν ένας οργανισμός έχει πιο αφοσιωμένους υπαλλήλους, ο οργανισμός αποδίδει καλύτερα. Η σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της απόδοσης φαίνεται να έχει βρεθεί σε μεγάλο μέρος της εμπειρικής έρευνας που προσπάθησε να τη συσχετίσει με την επιχειρηματική μονάδα ή τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, τα ακόλουθα αποσπάσματα απεικονίζουν αυτά τα εμπειρικά ευρήματα:

Οι εταιρείες στις οποίες απασχολείται το 60 τοις εκατό (ή περισσότερο) του εργατικού δυναμικού έχουν μέσες πενταετείς συνολικές αποδόσεις στους μετόχους (TSR) άνω του 20 τοις εκατό. Αυτό συγκρίνεται με εταιρείες όπου μόνο το 40 έως 60 τοις εκατό των εργαζομένων είναι αφοσιωμένοι, οι οποίοι έχουν μέσο TSR περίπου έξι τοις εκατό. (Μπάουμρουκ κ.ά. 2006: 24)

Οι εργαζόμενοι με υψηλή αφοσίωση επιτυγχάνουν 12 τοις εκατό περισσότερους από τους στόχους τους από τους υπαλλήλους με χαμηλή αφοσίωση. Δώδεκα τοις εκατό του μισθού ενός υπαλλήλου που είναι 35,000 \$ ισοδυναμεί με 4,200 \$. Όταν εξετάζεται ο αντίκτυπος

σε έναν οργανισμό με 10,000 υπαλλήλους, η αξία της αφοσίωσης μπορεί να αποφέρει σημαντικό όφελος 42 εκατομμυρίων δολαρίων. Μια μετα-ανάλυση δεδομένων από τους Harter et al. (2002) που συλλέχθηκαν από τον Οργανισμό Gallup παρήγαγε παρόμοια ευρήματα. Αυτό αποκάλυψε τις ισχυρές επιπτώσεις που μπορεί να έχει η αφοσίωση των εργαζομένων στα επίπεδα ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών. Διαπιστώθηκε επίσης ασθενέστερη, αλλά πρακτικά σημαντική, επίδραση μεταξύ των μέτρων δέσμευσης και ικανοποίησης και των αποτελεσμάτων σε επιχειρηματικό επίπεδο. Σε μια άλλη μετα-αναλυτική μελέτη, η Rickett (2002) βρήκε μια συσχέτιση μεταξύ των μέτρων της συμπεριφορικής οργανωτικής δέσμευσης - που ορίζεται ως «η σχετική δύναμη της ταύτισης και της συμμετοχής ενός ατόμου σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό» (Mowday et al. 1979: 226) - και της απόδοσης της εργασίας. Είναι ενδιαφέρον ότι η ισχύς αυτής της συσχέτισης βρέθηκε να μετριάζεται από το είδος των δεδομένων που συλλέχθηκαν και ήταν ισχυρότερη όταν χρησιμοποιήθηκαν αυτοαξιολογήσεις σε σύγκριση με αντικειμενικά και/ή εποπτικά μέτρα. Επιπλέον, οι Luthans et al. (2002) εξέτασαν το ρόλο των διευθυντών σε σχέση με τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων και διαπίστωσαν ότι τα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας των διευθυντών διαμεσολαβούσαν εν μέρει τη σχέση.

Έτσι, έρευνα που διεξάγεται τόσο από ακαδημαϊκές όσο και από συμβουλευτικές εταιρείες φαίνεται να υποδηλώνει ότι η δέσμευση σχετίζεται με αποτελέσματα που θεωρούνται σημαντικά από τους διευθυντές οργανισμών τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο.

4.2 Τρόποι Επίτευξης Της Δέσμευσης Των Εργαζομένων

Πολλές συμβουλευτικές εταιρείες, όπως η Accenture, η Concoours, η Gallup, η Hewitt, η Mercer, η TowersPerrin, η WatsonWyatt και άλλες, έχουν δημιουργήσει έρευνες αφοσίωσης. Αξιολογήθηκαν καθένα από αυτά τα προϊόντα και εντοπίστηκαν επτά κοινί παράγοντες, οι οποίοι ορίστηκαν συνοπτικά και στη συνέχεια αναπτύχθηκαν παρακάτω.

- *Όραμα:* Η μονάδα εργασίας έχει μια σαφή αίσθηση του μέλλοντος που εμπλέκει την καρδιά και το μυαλό και δημιουργεί υπερηφάνεια μεταξύ των εργαζομένων.
- *Ευκαιρία:* Η εργασία που προσφέρεται παρέχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά, μέσω της συμμετοχής στις δραστηριότητες της μονάδας εργασίας.

- *Κίνητρο*: Το πακέτο αποζημίωσης είναι δίκαιο, συμπεριλαμβανομένου του βασικού μισθού, του μόνου και άλλων οικονομικών κινήτρων.
- *Αντίκτυπος*: Η ίδια η εργασία κάνει τη διαφορά ή δημιουργεί νόημα, ιδιαίτερα καθώς συνδέει τον εργαζόμενο με έναν πελάτη που χρησιμοποιεί την εργασία του υπαλλήλου.
- *Κοινότητα*: Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε μια ομάδα όταν είναι απαραίτητο και τη συνεργασία με συναδέλφους που φροντίζουν.
- *Επικοινωνία*: Η ροή των πληροφοριών είναι αμφίδρομη, οπότε οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι συμβαίνει.
- *Πειραματισμός*: Οι πολιτικές για την ώρα εργασίας, το ντύσιμο και άλλες πολιτικές είναι ευέλικτες και σχεδιασμένες για να προσαρμόζονται στις ανάγκες τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου.

4.3 Σχέση Με Τη Διαχείριση Αλλαγών

Διάφορες ανεξάρτητες και οργανωτικές μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι η δέσμευση των εργαζομένων είναι η καρδιά και η ψυχή της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών (Harteretal. 2002). Πολλαπλές έρευνες σε εξαιρετικά παραγωγικούς και φημισμένους οργανισμούς που αναζητούν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν αποκαλύψει ότι το υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης, συμμετοχής και αφοσίωσης των εργαζομένων είναι η πρωταρχική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή μιας πρωτοβουλίας αλλαγής που αναλαμβάνει η διοίκηση.

Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους είναι απρόθυμοι να αλλάξουν και μπορεί να υπάρχουν διάφοροι λόγοι πίσω από αυτό (Shaw 2005). Εάν όμως ένας οργανισμός δεν σκέφτεται να εφαρμόσει και να φέρει την αλλαγή μόνο και μόνο για χάρη της, πρέπει να λάβει υπόψη την απροθυμία των εργαζομένων και να λάβει ουσιαστικά μέτρα για να τους βοηθήσει να κατανοήσουν την αναγκαιότητα και τα οφέλη της με τρόπο που να αποφέρει θετικά αποτελέσματα. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι που πάντα ανυπομονούν να αναλάβουν προκλήσεις μπορεί να μην είναι τόσο απρόθυμοι όσο οι «μη αφοσιωμένοι» και αποδεδειγμένοι υπάλληλοι. Η μετάφραση της απροθυμίας των εργαζομένων στην επιθυμία τους είναι τόσο σημαντική για να φέρει την απαιτούμενη αλλαγή και να την καθιερώσει μέχρι να απαιτηθεί η επόμενη.

Παρόλο που δεν υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της διαχείρισης αλλαγών, μπορούν να εξαχθούν διάφορα θέματα και ερμηνείες ανάλογα με τις μελέτες και τις έρευνες που διεξάγονται από τους οργανισμούς και τους εμπειρογνώμονες διαχείρισης αλλαγών.

Πιστεύεται ότι όσο περισσότερο απασχολούνται οι εργαζόμενοι, τόσο πιο πιθανό είναι να κάνουν ένα επιπλέον μίλι για να προσφέρουν την καλύτερη απόδοση και να υιοθετήσουν διάφορες αλλαγές που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Η αγάπη τους προς τον οργανισμό, η αφοσίωσή τους στη δουλειά τους, η επιθυμία τους να επιτύχουν περισσότερα και η ικανοποίηση από την εργασία τους υποστηρίζουν όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες που σχετίζονται με την αλλαγή (Ricketta 2002). Εάν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη δουλειά τους, θα υποστηρίξουν εύκολα την πρωτοβουλία διαχείρισης αλλαγών που ανέλαβε η διοίκηση.

Η δέσμευση των εργαζομένων έχει καταγραφεί ως πρωταρχική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών. Φυσικά, ένας σωστός διάυλος επικοινωνίας και η προσεκτική διαχείριση έργων αποτελούν τη ραχοκοκαλιά κάθε επιχειρηματικής λειτουργίας (Shirom 2003). Αλλά όπου χτίζεται η δέσμευση, η συμμετοχή, η αφοσίωση, η ιδιοκτησία και η λογοδοσία των εργαζομένων, τα πράγματα γίνονται σχετικά πιο εύκολα. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι ο οργανισμός μπορεί να το πάρει εύκολα και να υποθέσει ότι οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι θα καλωσορίζουν πάντα μια πρωτοβουλία αλλαγής. Τη στιγμή που αισθάνονται ότι δεν φέρνει μια θετική αλλαγή στον τρόπο εργασίας τους, στην οργανωτική κουλτούρα, στο εργασιακό περιβάλλον ή στη συνολική ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους, θα είναι απρόθυμοι να το προχωρήσουν περαιτέρω και να είναι μέρος του (Greenber&Baron 2008).

Ο οργανισμός πρέπει να το κοινοποιήσει προσεκτικά, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ερμηνεύουν με τον ίδιο τρόπο όπως έχει κοινοποιηθεί. Μέχρι τόσο η ανώτατη διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι να είναι στην ίδια πλευρά και να σκεφτούν με τον ίδιο τρόπο μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία αλλαγής, είναι σχεδόν αδύνατο να πάει στο επόμενο επίπεδο και να εφαρμοστεί. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να υπαγορεύσουν τους όρους τους, αντιθέτως, θα πρέπει να δεχθούν προτάσεις και ιδέες από τους εργαζομένους και να επιτύχουν τη σωστή ισορροπία προκειμένου να την εφαρμόσουν (Kahn 1990). Ανεξάρτητα από το πόσο μικρή ή μεγάλη είναι η αλλαγή, απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό δράσης και παρακολούθηση σε κάθε βήμα της διαδικασίας.

4.4 Η προσέγγιση του Kanungo

Η εργασιακή ανάμειξη αναφέρεται στην ψυχολογική ταύτιση ενός ατόμου με τη δουλειά του (Kanungo, 1982). Ο Kanungo (1982) ανέφερε ότι η εργασιακή ανάμειξη ως μια θετική κατάσταση που μπορεί να συνδεθεί άμεσα με το επίπεδο δέσμευσης του εργαζομένου με την εργασία που του έχει ανατεθεί. Για το σκοπό αυτό εισήγαγε μια κλίμακα αξιολόγησης της εργασιακής ανάμειξης που βασίζεται στο γεγονός ότι η εργασιακή ανάμειξη είναι μια περιγραφική πεποίθηση και εμπιστοσύνη που βασίζεται στην ικανότητα μιας συγκεκριμένης εργασίας να καλύψει τις πιο κρίσιμες και σημαντικές ανάγκες του ατόμου. Ως εκ τούτου ο Kanungo (1982) αξιολόγησε την εργασιακή ανάμειξη από το βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος αναγνωρίζει ότι η δουλειά του τον προσδιορίζει ως αυτό που είναι, το βαθμό με τον οποίο εμπλέκεται προσωπικά με την εργασία τους, το βαθμό στον οποίο τα ενδιαφέροντα του επικεντρώνονται γύρω από τη δουλειά και το βαθμό στον οποίο οι περισσότεροι από τους προσωπικούς στόχους ζωής είναι προσανατολισμένοι στη δουλειά.

5. Οργανωσιακή Δέσμευση

5.1 Οργανωτική Δέσμευση

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της οργανωτικής δέσμευσης ως η επιθυμία εκ μέρους του εργαζομένου να καταβάλει μεγάλες προσπάθειες για το καλό του ιδρύματος, επιθυμώντας να παραμείνει σε αυτό και να αποδεχθεί τους κύριους στόχους και αξίες του (Porter&Lawer, 1965). Ένας άλλος ευρέως αποδεκτός ορισμός είναι αυτός των Greenberg&Baron (2008) που ορίζουν την οργανωτική δέσμευση ως τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό όπου εργάζονται, τον βαθμό δέσμευσης που δείχνουν και αν είναι πρόθυμοι να τον εγκαταλείψουν. Στην έρευνα που σχετίζεται με την οργανωτική δέσμευση, διακρίνονται τρεις διαφορετικές προοπτικές. Το πρώτο γεννιέται από την προοπτική της κοινωνικής ανταλλαγής, όπου η δέσμευση του ατόμου στον οργανισμό είναι το αποτέλεσμα των μικρών επενδύσεων που έχει κάνει με την πάροδο του χρόνου και που θα σταματούσαν την εθελοντική απεμπλοκή του από τον οργανισμό (Becker, 1960). Αυτή η προοπτική αναπτύχθηκε αργότερα από τους Meyer και Allen (1991, 1997) όπου ονομάστηκε Δέσμευση στη Συνέχεια (CC). Το δεύτερο μοντέλο, η Συναισθηματική Δέσμευση (CA), κλίνει προς μια ψυχολογική προοπτική, όπου δίνεται έμφαση στη δεσμευτική δύναμη μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού. Χαρακτηρίζεται από την επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει μέλος του οργανισμού, αποδεχόμενος αξίες και στόχους από τον οργανισμό με αντάλλαγμα ορισμένες ψυχολογικές ανταμοιβές, όπως υποστήριξη ή αναγνώριση (Mowdayetal., 1979;Ματιέ και Ζάγιατς, 1990). Η τρίτη προοπτική, ή Κανονιστική Δέσμευση (NC) που αναπτύχθηκε από τους Meyer και Allen (1991) επικεντρώνεται στην εργασιακή ηθική και την ευθύνη που αποκτά ο εργαζόμενος, γεγονός που τον οδηγεί να κάνει τη δουλειά του καλά σε κάθε περίπτωση. Αυτή η κανονιστική δέσμευση υπήρξε η πηγή πολλαπλών ερμηνειών σχετικά με την ανεξαρτησία της ως στοιχείο μελέτης (Varona, 1993;Κο κ.ά., 1997· Μπέργκιαν, 2006;Γκονζάλες και Γκιγιέν, 2008). Από την άλλη, οι οργανισμοί έχουν αφομοιώσει ότι οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν το πιο σημαντικό περιουσιακό τους στοιχείο (Glen, 2006;Φούλμερ και

Πλούχαρτ, 2014· Μίλαρ κ.ά., 2017). Η ικανοποίηση από την εργασία και τα κίνητρα για εργασία, μεταξύ άλλων παραγόντων, αποτελούν βασικές πτυχές για την επιτυχία της εταιρείας. Έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για μια ολοκληρωμένη θεωρία για την ανάλυση των κινήτρων στην εργασία, καλύπτοντας τις περισσότερες προσεγγίσεις και παράγοντες που εμπλέκονται στα κίνητρα και τις προσδοκίες των εργαζομένων (Donovan, 2001; Locke & Latham, 2004), αν και δεν έχει επιτευχθεί πλήρης συναίνεση. Όσον αφορά την οργανωτική δέσμευση, συνδέεται στενά με την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτή η ικανοποίηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, αλλά οι περισσότεροι σχετίζονται με το τι φέρνει ο οργανισμός στον εργαζόμενο. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία προηγείται του επιπέδου οργανωτικής δέσμευσης (Meyer et al., 2002; Morrow, 2011), αντίθετα, άλλες έρευνες υπερασπίζονται την ιδέα ότι είναι η οργανωτική δέσμευση που είναι προκάτοχος της ικανοποίησης από την εργασία (Price & Mueller, 1981; Κάρι κ.ά., 1986). Η οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων έχει αντιμετωπιστεί σε αξιολογημένη έρευνα όπου μπορεί κανείς να διακρίνει μεταξύ των λεγόμενων ατομικών θεωριών και των θεωριών διαδικασιών. Οι ατομικές θεωρίες βασίζονται στο άτομο, στις ανάγκες του ατόμου και στα κίνητρά του να ενεργεί με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Σε αυτή την ενότητα θα μπορούσε να αναφερθεί: η Θεωρία των Κινήτρων (Maslow, 1943)· η Θεωρία της Ιεραρχίας (Alderfer, 1969) ή η Θεωρία των Κινήτρων-Υγιεινής (Herzberg, 2005). Οι θεωρίες διαδικασίας περιλαμβάνουν επίσης τα χαρακτηριστικά της εργασίας ή του εργασιακού περιβάλλοντος, όπου λαμβάνονται υπόψη άλλοι παράγοντες που περιβάλλουν το άτομο και επικεντρώνονται στην ανάλυση του γιατί οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές συμπεριφορές σε σχέση με τη δέσμευση στον οργανισμό τους. Μεταξύ αυτών των θεωριών διεργασιών είναι η Θεωρία της εργασίας και των κινήτρων (Vroom, 1964), η Θεωρία καθορισμού στόχων (Locke, 1968) και η Θεωρία της ισότητας (Adams, 1963) (βλέπε Culibrketal., 2018).

5.2 Διαστάσεις Οργανωτικής Δέσμευσης σύμφωνα με το μοντέλο του Meyer

Υπό το φως των παραπάνω ορισμών, η δομή της οργανωτικής δέσμευσης έχει τρεις διαστάσεις και αυτές οι διαστάσεις περιλαμβάνουν τη συναισθηματική, τη συνεχή και την κανονιστική δέσμευση (Allen & Meyer, 1990). Το αποτέλεσμα του ενδιαφέροντος των ερευνητών σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας και των επιστημών συμπεριφοράς που σχετίζονται με την οργανωτική

δέσμευση, οδήγησε σε διαφορετικούς ορισμούς και διαστάσεις της οργανωτικής δέσμευσης. Οι Meyer και Allen (1984) θεώρησαν την οργανωτική δέσμευση ως διδιάστατη, δηλαδή, τη συναισθηματική (affective commitment) και τη δέσμευση συνέχειας (continuance commitment). Όρισαν τη συναισθηματική δέσμευση, ως «*θετικά συναισθήματα ταύτισης και προσκόλλησης σε έναν οργανισμό*», ενώ όρισαν τη δέσμευση συνέχειας ως «*τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους λόγω του κόστους που θα έχουν αν αποχωρήσουν από αυτόν*». Μετά από περαιτέρω έρευνα, οι Allen και Meyer (1990) πρόσθεσαν μια τρίτη διάσταση, δηλαδή την κανονιστική δέσμευση που την όρισαν ως «*τα αισθήματα υποχρέωσης του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό*». Η συναισθηματική δέσμευση ενός εργαζομένου εξαρτάται από τα θετικά συναισθήματα του εργαζομένου προς τον οργανισμό. Τα μέλη που είναι αποφασισμένα σε συναισθηματικό επίπεδο παραμένουν στον οργανισμό, γιατί προβλέπουν τις προσωπικές εργασιακές σχέσεις τους σύμφωνα με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής δέσμευσης περιλαμβάνει αναγνώριση και εσωτερίκευση (Meyer et al., 1993). Η συνεχής δέσμευση βασίζεται στα έξοδα που συνδέονται με την αποχώρηση από τον οργανισμό. Αυτός ο τύπος δέσμευσης βασίζεται στα οφέλη που έχει αποκομίσει ο εργαζόμενος από τον οργανισμό. Με αυτό το είδος δέσμευσης, οι εργαζόμενοι αποφασίζουν πρώτα να παραμείνουν στον οργανισμό για να μην χάσουν τα πλεονεκτήματα όπως το εισόδημα, τις κοινωνικές παροχές κλπ (Meyer et al., 1993). Από την άλλη πλευρά, η κανονιστική δέσμευση βασίζεται στην υποχρέωση και μετριέται από τα συναισθήματα του ατόμου ότι πρέπει να παραμείνει στον οργανισμό. Είναι επίσης μια αντανάκλαση του πόσο καλά είναι σε αρμονία οι αξίες και οι πεποιθήσεις κάποιου με τις βασικές αξίες του οργανισμού (Allen & Meyer, 1990). Ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται υποχρεωμένος να δεσμεύεται στον οργανισμό και να αισθάνεται ότι πρέπει να παραμείνει στον οργανισμό ως ηθική υποχρέωση (Meyer., 1993).

6. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται ανάπτυξη και παρουσίαση ευρημάτων συναφών ερευνών από τη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης. Βάση αυτών των ευρημάτων ορίζονται και οι ερευνητικές υποθέσεις της διπλωματικής εργασίας.

6.1 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην ενσωμάτωση στην αλλαγή

Οι Kavanagh και Ashkanasy (2006) πραγματοποίησαν μια διαχρονική μελέτη που εξέτασε τις συγχωνεύσεις μεταξύ τριών μεγάλων οργανισμών του δημόσιου τομέα. Τόσο οι ποιοτικές όσο και οι ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης χρησιμοποιήθηκαν για την εξέταση της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας και διαχείρισης της αλλαγής στην αποδοχή της αλλαγής από τα άτομα. Τα ευρήματα δείχνουν ότι σε πολλές περιπτώσεις η αλλαγή που προκύπτει ως αποτέλεσμα μιας συγχώνευσης επιβάλλεται στους ίδιους τους ηγέτες και συχνά είναι ο ρυθμός της αλλαγής που εμποδίζει την επιτυχή ανασχεδιασμό της κουλτούρας. Από αυτή την άποψη, η επιτυχία ή μη οποιασδήποτε αλλαγής εξαρτάται από τις ατομικές αντιλήψεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται τη διαδικασία και την κατεύθυνση προς την οποία κινείται η κουλτούρα η οποία καθορίζεται από τη στρατηγική ηγεσία. Η επικοινωνία και μια διαφανής διαδικασία αλλαγής είναι σημαντικές, καθώς αυτό συχνά καθορίζει όχι μόνο πώς θα θεωρείται ένας ηγέτης, αλλά και ποιος θα θεωρείται ηγέτης. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί και εκπαιδευμένοι στη διαδικασία μετασχηματισμού των οργανισμών για να διασφαλίσουν ότι τα άτομα εντός του οργανισμού αποδέχονται και ενσωματώνουν τις αλλαγές που προκαλούνται από μια συγχώνευση.

Οι Belias et al. (2023) πραγματοποίησαν μια ποσοτική εμπειρική μελέτη με σκοπό να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας και της ολοκλήρωσης και επιτυχίας της οργανωτικής αλλαγής σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων στην

Ελλάδα. Για το λόγο αυτό, οι ερευνητέςπραγματοποίησαν έρευνα που βασίστηκε σε δείγμα 513 ξενοδοχοϋπαλλήλων σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων στην Ελλάδα. Το αποτέλεσμα της έρευνας υποδηλώνει ότι η διαχείριση των ξενοδοχείων στην Ελλάδα έχει στρατηγικό ηγετικό προσανατολισμό. Ωστόσο, φαίνεται ότι η ενσωμάτωση της αλλαγής και η επιτυχία της αλλαγής κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα της μελέτης υποδεικνύουν ότι πράγματι, η στρατηγική ηγεσία αποτελεί έναν παράγοντα που επιδρά θετικά στην ενσωμάτωση της αλλαγής στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Με βάση τα παραπάνωπροκύπτει η πρώτη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 1 (H1): Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ενσωμάτωση της αλλαγής.

6.2 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στη δέσμευση για αλλαγή

Οι Sinnappanetal. (2013) πραγματοποίησαν μελέτη και πρότειναν ένα ερευνητικό μοντέλο για την ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας, ετοιμότητας αλλαγής και δέσμευσης στην αλλαγή. Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησαν ποσοτική έρευνα σε δείγμα 73 εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Τα αποτελέσματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει θετικά και σημαντικά την ετοιμότητα για αλλαγή και τη δέσμευση για αλλαγή. Επιπλέον, η ετοιμότητα για αλλαγή βρέθηκε ότι επηρεάζει σημαντικά τη δέσμευση για αλλαγή. Με άλλα λόγια, η ετοιμότητα για αλλαγή βρέθηκε ότι διαμεσολαβεί σημαντικά στη σχέση μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και δέσμευσης για αλλαγή. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι η επιρροή της ηγεσίας είναι μια διαδοχική διαδικασία που επηρεάζει την ετοιμότητα για αλλαγή, και με τη σειρά της, τη δέσμευση για αλλαγή σε αντίθεση με τη συμβατική πεποίθηση ότι επηρεάζει τόσο την ετοιμότητα αλλαγής όσο και τη δέσμευση για αλλαγή ταυτόχρονα.

Οι Onyeneke καιAbe (2021)στην έρευνα τους είχαν σκοπό ναεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές της στρατηγικής ηγεσίας συμβάλλουν στην υποστήριξη και τη δέσμευση των εργαζομένων για μια προγραμματισμένη οργανωτική αλλαγή. Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησαν μια ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου

σευπαλλήλουςπου εργαζόντουσαν σε έναν οργανισμό που ήταν σε περίοδο που υφίσταται σημαντικές αλλαγές. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι συμπεριφορές των ηγετών που συνάδουν με τη στρατηγική ηγεσία όπως η παροχή οράματος, η επικοινωνία, η συμμετοχή, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των εργαζομένων βρέθηκε ότι έχουν σημαντική σημασία για τη διασφάλιση της συμμετοχής των εργαζομένων και της υποστήριξης για τις προγραμματισμένες αλλαγές. Η στρατηγική ηγεσία είχε σημαντική επίδραση στις προθέσεις των εργαζομένων να υποστηρίξουν και να δεσμευτούν στην αλλαγή. Η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και των προθέσεων συμπεριφοράς των εργαζομένων για υποστήριξη της προγραμματισμένης αλλαγής διαμεσολαβήθηκεσημαντικά από τη γνωστική αξιολόγηση των εργαζομένων και τη συναισθηματική ανταπόκριση απέναντι στην προγραμματισμένη αλλαγή.

Με βάση τα παραπάνωπροκύπτει η δεύτερη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 2 (H2): Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση στην αλλαγή.

6.3 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην εργασιακή ανάμειξη

Οι Muzeeetal. (2016) πραγματοποίησαν μελέτη και στόχο να εξετάσουν στη δημιουργία της σχέσης μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας και της εργασιακής ανάμειξης των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησαν ποσοτική έρευνα σε δείγμα 86 εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η στρατηγική ηγεσία ήταν πράγματι εμφανής στους οργανισμούς. Επιπλέον, τα αποτελέσματα αποκάλυψαν επίσης ότι η στρατηγική ηγεσία και η εργασιακή ανάμειξη συσχετίστηκαν σημαντικά και θετικά και ότι η στρατηγική ηγεσία ήταν σημαντικός προγνωστικός παράγοντας της εργασιακής ανάμειξης των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, προέκυψε το συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν στην εκπαίδευση των διευθυντών τους σε δεξιότητες στρατηγικής ηγεσίας για να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους υφιστάμενους και κατ' επέκταση να αυξήσουν το επίπεδο εργασιακής ανάμειξης τους.

Οι Ranaetal. (2016)πραγματοποίησανέρευνα με σκοπό να εξετάσουν την επίδραση των αντιληπτών στυλ ηγεσίας, στην εργασιακή ανάμειξητων εκπαιδευτικών. Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησαν ποσοτική έρευνα σε δείγμα 250 εκπαιδευτικώναπό κολέγια και πανεπιστήμια του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.. Για τη μέτρηση των μεταβλητών της μελέτης χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλο ερωτηματολόγιο. Η ανάλυση αποκάλυψε ότι η στρατηγικήηγεσίαέχει σημαντική θετική σχέση με την εργασιακή ανάμειξη των

εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξαν ότι επιμέρους όψεις της ηγεσίας, δηλαδή η επιρροή, η διανοητική διέγερση και η παροχή ανταμοιβών ήταν θετικοί προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής ανάμειξης μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει η τρίτη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 3 (H3): Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ανάμειξη.

6.4 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην οργανωσιακή αφοσίωση

Οι Nakiretal. (2020) στη μελέτη τους είχαν σκοπό να εξετάσουν την επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας και της αυτο-αποτελεσματικότητας στην οργανωσιακή αφοσίωση και τις επιπτώσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης στην απόδοση των εργαζομένων. Ο ερευνητικός σχεδιασμός που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη ήταν αυτός μιας ποσοτικής έρευνας, χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο που δόθηκε σε 125 ερωτηθέντες. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η στρατηγική ηγεσία και η αυτο-αποτελεσματικότητα έχουν θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση και στην οργανωσιακή αφοσίωση. Επιπλέον, η οργανωσιακή αφοσίωση έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση. Η μεσολαβητική επίδραση της οργανωσιακής αφοσίωσης μπορεί να αυξήσει την επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην απόδοση και η μεσολαβητική επίδραση της οργανωσιακής αφοσίωσης μπορεί να αυξήσει την επίδραση της αυτο-αποτελεσματικότητας στην απόδοση.

Ο Alabduljader (2021) διεξήγαγε μελέτη με στόχο να εξετάσει την επιρροή της στρατηγικής ηγεσίας στην ανάπτυξη της οργανωσιακής αφοσίωσης σε εργαζομένους σε τράπεζες. Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησε ποσοτική έρευνα σε 273 υπαλλήλους σε τράπεζες. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική επιρροή της στρατηγικής ηγεσίας στην οργανωσιακή αφοσίωση. Η μελέτη συνέστησε την προώθηση στρατηγικών πρακτικών ηγεσίας επενδύοντας στο ανθρώπινο κεφάλαιο και εστιάζοντας στη συνεχή μάθηση και βελτίωση ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο οργανωσιακής αφοσίωσης των εργαζομένων.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει η τέταρτη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 4 (H4): Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση

6.5 Η επίδραση της ενσωμάτωσης των αλλαγών στη δέσμευση για αλλαγή

Οι Schweizer και Patzelt (2012) πραγματοποίησαν μελέτη με σκοπό να προσδιορίσουν τη την επίδραση της ταχύτητας ενσωμάτωσης των αλλαγών με την δέσμευση των αλλαγών. Οι ερευνητές πρότειναν ότι η γρήγορη ενσωμάτωση των αλλαγών παρακινεί τους εργαζόμενους να παραμείνουν δεσμευμένοι στην αλλαγή. Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησαν ποσοτική έρευνα σε 91 υπαλλήλους. Από τα αποτελέσματα διαπίστωσαν ότι η γρήγορη ενσωμάτωση έχει θετική επίδραση στα κίνητρα των εργαζομένων να παραμείνουν δεσμευμένοι στην αλλαγή.

Οι Shahetal. (2017) στη μελέτη του είχαν σκοπό να εξετάσουν ένα αεννοιολογικό μοντέλο που επιδιώκει να περικλείει συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων στο πλαίσιο της ετοιμότητας για οργανωσιακή αλλαγή. Αυτή η εμπειρική εφαρμογή εξέτασε ένα δείγμα δεδομένων από έναν μεγάλο οργανισμό του δημόσιου τομέα και μέσω της εφαρμογής της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων (SEM) προσδιόρισε, μεταξύ άλλων, τις επιδράσεις της ενσωμάτωσης των αλλαγών σε έναν εργασιακό χώρο με τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η επιτυχής ενσωμάτωση των αλλαγών μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων στην αλλαγή.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει η πέμπτη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 5 (H5): Η ενσωμάτωση στην αλλαγή σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση στην αλλαγή

6.6 Η επίδραση της εργασιακής ανάμειξης στην ενσωμάτωση στην αλλαγή και στη δέσμευση στην αλλαγή

Οι Shinetal. (2012) διερεύνηση τη σημασία δύο της εργασιακής ανάμειξης για τον προσδιορισμό της δέσμευσης των εργαζομένων και των υποστηρικτικών συμπεριφορών για την οργανωτική αλλαγή. Διεξάγοντας μια έρευνα σε δείγμα 234 υπαλλήλων και 45 στελεχών, διαπίστωσαν ότι τα οργανωτικά κίνητρα και η εργασιακή ανάμειξη σχετίζονταν θετικά με δύο τύπους δέσμευσης των εργαζομένων στην αλλαγή (κανονιστική και συναισθηματική). Βρήκαμε επίσης ότι οι δύο τύποι δέσμευσης για αλλαγή σχετίζονταν θετικά αλλά διαφορετικά με τη συμπεριφορική και δημιουργική υποστήριξη για αλλαγή.

Οι Sharif και Scandura (2013) πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας, εργασιακής ανάμειξης και ενσωμάτωσης των οργανωτικών αλλαγών. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποίησαν ένα δείγμα 199 ζευγών προϊσταμένων-υφισταμένων από οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν μια τριμερή αλληλεπίδραση (ηθική ηγεσία, εργασιακή ανάμειξη και ενσωμάτωση στην αλλαγή). Τα αποτελέσματά έδειξαν πως η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ανάμειξη και αυτή με τη σειρά της οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο ενσωμάτωσης των οργανωτικών αλλαγών.

Ο Yousef (2016) στη μελέτη του διερεύνησε τις άμεσες και έμμεσες σχέσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής ανάμειξης και των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην οργανωτική αλλαγή. Για το σκοπό αυτό διεξήγαγε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 352 εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στα τμήματα που ερευνήθηκαν είναι πολύ ικανοποιημένοι με την επίβλεψη και τους συναδέλφους, ενώ είναι ελαφρώς ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας και την ασφάλεια της εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν περαιτέρω ότι στα τμήματα που ερευνήθηκαν στα οποία οι εργαζόμενοι είχαν υψηλά επίπεδα εργασιακής ανάμειξης είχαν και υψηλά επίπεδα ενσωμάτωσης της αλλαγής.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει η έκτη και έβδομη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 6 (H6): Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση στην αλλαγή

Υπόθεση 7 (H7): Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται θετικά με την ενσωμάτωση στην αλλαγή

6.7 Η επίδραση της οργανωσιακής αφοσίωσης στην ενσωμάτωση στην αλλαγή και στη δέσμευση για αλλαγή

Οι Guillon και Cézanne (2014) πραγματοποίησαν μελέτη με σκοπό να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης με την ενσωμάτωση στην αλλαγή και τη δέσμευση της οργανωτικής αλλαγής χρησιμοποιώντας ένα δείγμα υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή αυξάνεται όταν αυξάνεται και η οργανωσιακή αφοσίωση. Επιπλέον, το υψηλό

επίπεδο οργανωσιακής αφοσίωσης των εργαζομένων συνδέθηκε με αυξημένο επίπεδο ενσωμάτωσης της αλλαγής.

Οι Paolilloetal. (2015) πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό να διερευνήσουν τον ρόλο της οργανωσιακής αφοσίωσης στην ενσωμάτωση στην αλλαγή και στη δέσμευση για αλλαγή. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα περιλαμβάνει 122 εργαζόμενους σε ιταλικές εταιρείες από διαφορετικούς κλάδους. Οι αναλύσεις δεδομένων έδειξαν υψηλές συσχετίσεις μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών και επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής αφοσίωσης, ενσωμάτωση στην αλλαγή και δέσμευσης για αλλαγή.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει η όγδοη και η ένατη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 8 (H8): Η οργανωσιακή αφοσίωση σχετίζεται με τη δέσμευση στην αλλαγή

Υπόθεση 9 (H9): Η οργανωσιακή αφοσίωση σχετίζεται με την ενσωμάτωση στην αλλαγή

7. Μεθοδολογία

7.1 Σκοπός Έρευνας

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας, της ενσωμάτωσης στην αλλαγή, της δέσμευσης στην αλλαγή, της εργασιακής ανάμειξη καθώς και της οργανωσιακής αφοσίωσης ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία είναι να μελετήσει το κατά πόσο η στρατηγική ηγεσία, η εργασιακή ανάμειξη και η οργανωσιακή αφοσίωση συμβάλουν στην δέσμευση για αλλαγή καθώς και ενσωμάτωση στην αλλαγή. Η παραπάνω μελέτη πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους που απασχολούνται στον Ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.

7.2 Πληθυσμός και συμμετέχοντες

Τον πληθυσμό της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν όλοι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επιχειρήσεις ξενοδοχειακού κλάδου στις εξής περιφέρειες της Ελληνικής επικράτειας:

- Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας-Χαλκιδική
- Περιφέρεια Θεσσαλίας- Λάρισα
- Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου - Ρόδος
- Περιφέρεια Κρήτης - Ανάληψη Χερσόνησος, Σταλίδα Χερσόνησος
- Περιφέρεια Πελοποννήσου - Νέο Οίτυλο & Καλαμάτα

Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αντλήθηκε από 13 ξενοδοχειακές μονάδες που δραστηριοποιούνται στις προαναφερθείσες περιφέρειες. Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αντλήθηκε από 13 ξενοδοχειακές μονάδες που δραστηριοποιούνται στις προαναφερθείσες περιφέρειες. Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η δειγματοληψία ευκολίας ή διαφορετικά η ευκαιριακή δειγματοληψία. Η δειγματοληψία ευκολίας είναι μία μέθοδος επιλογής δείγματος και συλλογής δεδομένων κατά την οποία γίνετε η επιλογή όσο το δυνατό μεγαλύτερου δείγματος, κατά τη διάρκειά της συγκεντρώνουμε όλες τις παρατηρήσεις στις οποίες έχουμε εύκολη πρόσβαση. Βασικά κριτήρια κατά την επιλογή δείγματος ευκολίας είναι η εύκολη προσβασιμότητα καθώς και

η ελαχιστοποίηση του χρόνου και του κόστους υλοποίησης της δειγματοληψίας (Tabachnick&Fidell, 2007).

Για τη συλλογή των δεδομένων αρχικά πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τις ξενοδοχειακές μονάδες με σκοπό την αρχική προσέγγιση της ερευνήτριας ώστε να ληφθεί η κατάλληλη άδεια διανομής του ερωτηματολογίου στους εργαζομένους των ξενοδοχειακών μονάδων. Μετά την τηλεφωνική επικοινωνία η ερευνήτρια έστειλε και ηλεκτρονικό αίτημα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο αρμόδιο τμήμα των ξενοδοχειακών μονάδων. Μετά τη θετική απάντηση από μέρους των ξενοδοχειακών μονάδων πραγματοποιήθηκε η διανομή των ερωτηματολογίων στο δείγμα της έρευνας μέσω της πλατφόρμας GoogleForms. Η περίοδος διανομής του ερωτηματολογίου ήταν μεταξύ Φεβρουαρίου και Απριλίου 2023. Συνολικά, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε 290 εργαζομένους των ξενοδοχειακών μονάδων εκ των οποίων τελικά ανταποκρίθηκαν 250 εργαζόμενοι. Η συμμετοχή των εργαζομένων βασίστηκε στην ανωνυμία και την εθελοντική συμμετοχή. Πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας οι συμμετέχοντες ενημερωθήκαν για το σκοπό αυτής καθώς και για το χρόνο που απαιτούνταν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (15-20 λεπτά).

7.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας βασίστηκε σε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούνταν από τις εξής κλίμακες:

- Κλίμακα στρατηγικής ηγεσίας των Davies και Davies (2004): Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει συνολικά 10 ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν τον βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι διαθέτουν οργανωσιακές και προσωπικές ικανότητες στρατηγικής ηγεσίας. Οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες σε κλίμακα Likert με εύρος από Σπάνια(1) έως Συνήθως(5). Οι ερωτήσεις 6, 7, 8, 9 και 10 αξιολογούν τις οργανωσιακές ικανότητες και οι ερωτήσεις 1, 2, 3, 4 και 5 αξιολογούν τις προσωπικές ικανότητες.
- Κλίμακα ενσωμάτωσης στην αλλαγή του Miller (1997): Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει συνολικά 7 ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν την ενσωμάτωση στην αλλαγή μέσω δύο διαστάσεων, του βαθμού ολοκλήρωσης της αλλαγής (ερωτήσεις 1, 2, 3 και 4) και του βαθμού στον οποίο επιτεύχθηκε ο

στόχος της αλλαγής (ερωτήσεις 5, 6 και 7). Οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες σε κλίμακα Likert με εύρος από Καθόλου (1) έως Απόλυτα (5).

- Κλίμακα δέσμευσης στην αλλαγή των Fedoretal. (2007): Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει συνολικά 4 ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν το συνολικό επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων στις αλλαγές. Οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες σε κλίμακα Likert με εύρος από Διαφωνώ Απόλυτα (1) έως Συμφωνώ Απόλυτα (5).
- Κλίμακα εργασιακής ανάμειξης του Kanungo (1982): Η κλίμακα περιλαμβάνει δέκα (10) ερωτήσεις και οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert με εύρος από Διαφωνώ Απόλυτα (1) έως Συμφωνώ Απόλυτα (5).
- Κλίμακα οργανωσιακής αφοσίωσης των Meyeretal. (1993): Η κλίμακα περιλαμβάνει δέκα οχτώ (18) ερωτήσεις και αξιολογούν τρεις (3) διαστάσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης: «Συναισθηματική» (ερωτήσεις 1 έως 6), «Συνεχής» (ερωτήσεις 7 έως 12), «Κανονιστική» (ερωτήσεις 13 έως 18). Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert με εύρος από Διαφωνώ Απόλυτα (1) έως Συμφωνώ Απόλυτα (5).

7.4 Σχεδιασμός της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με βάση τις αρχές μιας ποσοτικής έρευνας με στόχο να διερευνήσει τις πιθανές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 6 (στρατηγική ηγεσία, ενσωμάτωση στην αλλαγή, δέσμευση για αλλαγή, οργανωσιακή αφοσίωση, εργασιακή ανάμειξη). Η ανάλυση των δεδομένων διεξήχθη με βάση το λογισμικό Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 27. Για την ανάλυση των δεδομένων έγινε χρήση δεικτών περιγραφικής στατιστικής και ελέγχων και δεικτών επαγωγικών στατιστικής. Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας για τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν.

Περιγραφική στατιστική: Για όλες τις μεταβλητές της έρευνας υπολογίστηκαν τα μέτρα περιγραφικής στατιστικής μέσος όρος (MO) και τυπική απόκλιση (TA).

Ανάλυση αξιοπιστίας: Για τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα διερευνήθηκε το επίπεδο αξιοπιστίας τους με βάση το συντελεστή αξιοπιστίας Alpha (α) του Cronbach. Ο συντελεστής αξιοπιστίας του διερευνήθηκε αναπτύχθηκε από τον Lee Cronbach το 1951 για να παρέχει ένα μέτρο της εσωτερικής συνέπειας ενός τεστ ή μιας

κλίμακας και εκφράζεται ως ένας αριθμός μεταξύ 0 και 1. Η εσωτερική συνέπεια περιγράφει τον βαθμό στον οποίο όλα τα στοιχεία σε μια δοκιμή μετρούν την ίδια έννοια ή κατασκευή και ως εκ τούτου συνδέεται με την αλληλοσυσχέτιση των στοιχείων εντός μιας κλίμακας (Vaskeetal. 2017). Η εσωτερική συνέπεια θα πρέπει να προσδιορίζεται προτού μια κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς έρευνας ή εξέτασης για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα. Επιπλέον, οι εκτιμήσεις αξιοπιστίας δείχνουν το μέγεθος του σφάλματος μέτρησης. Σύμφωνα με τον Agbo (2010) μια τιμή του συντελεστή άνω του 0.7 είναι ένδειξη υψηλού επιπέδου αξιοπιστίας.

Επαγωγική στατιστική: Αρχικά, για όλες τις μεταβλητές της έρευνας πραγματοποιήθηκε έλεγχος της κανονικότητας με χρήση του στατιστικού κριτηρίου Kolmogorov - Smirnov. Ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της μηδενικής υπόθεσης ότι ένα σύνολο δεδομένων προέρχεται από μια κανονική κατανομή. Η επιβεβαίωση της κανονικής κατανομής είναι απαραίτητη για τη χρήση παραμετρικών τεστ, σε διαφορετική περίπτωση πρέπει να γίνει χρήση μη παραμετρικών ελέγχων και διαδικασιών (Tabachnick&Fidell, 2007). Στη συνέχεια, και αφού δεν επιβεβαιώθηκε η κανονικότητα των δεδομένων, εφαρμόστηκε στα δεδομένα ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman. Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman είναι ένα στατιστικό μέτρο της ισχύος μιας σχέσης μεταξύ μεταβλητών. Σε ένα δείγμα συμβολίζεται με ρ και μπορεί να πάρει τιμές μεταξύ -1 και 1. Όσο πιο μακριά είναι το ρ από το μηδέν, τόσο ισχυρότερη είναι η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το πρόσημο του ρ αντιστοιχεί στην κατεύθυνση της σχέσης. Εάν είναι θετική, τότε καθώς η μία μεταβλητή αυξάνεται, η άλλη τείνει να αυξάνεται. Εάν είναι αρνητικό, τότε καθώς η μία μεταβλητή αυξάνεται, η άλλη τείνει να μειώνεται (Tabachnick&Fidell, 2007). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman εφαρμόστηκε σε όλα τα ζεύγη μεταβλητών με σκοπό να διαπιστωθεί αν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας, ενσωμάτωσης στην αλλαγή, δέσμευση για αλλαγή, εργασιακής ανάμειξης και οργανωσιακής αφοσίωσης. Επιπρόσθετα, στα δεδομένα εφαρμόστηκε η μέθοδος της γραμμικής παλινδρόμησης με σκοπό να εξεταστεί κατά πόσο οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι ικανές να προβλέψουν τις εξαρτημένες μεταβλητές σε κάθε υπόθεση από αυτές που αναπτύχθηκαν στο Κεφάλαιο 6. Αυτή η μορφή ανάλυσης εκτιμά τους συντελεστές της γραμμικής εξίσωσης, που περιλαμβάνει μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές που προβλέπουν καλύτερα την τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής. Η γραμμική παλινδρόμηση

ταιριάζει σε μια ευθεία γραμμή που ελαχιστοποιεί τις αποκλίσεις μεταξύ των προβλεπόμενων και των πραγματικών τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής. Υπάρχουν απλά αριθμομηχανές γραμμικής παλινδρόμησης που χρησιμοποιούν μια μέθοδο «ελάχιστων τετραγώνων» για να ανακαλύψουν τη γραμμή που ταιριάζει καλύτερα για ένα σύνολο ζευγαρωμένων δεδομένων. Στη συνέχεια, υπολογίζετε την τιμή του X (εξαρτημένη μεταβλητή) από την Y (ανεξάρτητη μεταβλητή) (Tabachnick&Fidell, 2007). Ένας σημαντικός δείκτης στη γραμμική παλινδρόμηση είναι ο συντελεστής προσδιορισμού ή διαφορετικά ο συντελεστής R-squared. Το R-Squared είναι ένα στατιστικό μέτρο σε ένα μοντέλο παλινδρόμησης που καθορίζει το ποσοστό διακύμανσης στην εξαρτημένη μεταβλητή που μπορεί να εξηγηθεί από την ανεξάρτητη μεταβλητή. Με άλλα λόγια, το r-squared δείχνει πόσο καλά προσαρμόζονται τα δεδομένα στο μοντέλο παλινδρόμησης (η καλή προσαρμογή) (Cohenetal., 2014). Επιπρόσθετα, σημαντικό στοιχείο είναι οι συντελεστές (coefficients) του μοντέλου που προκύπτει. Ένας θετικός συντελεστής δείχνει ότι καθώς αυξάνεται η τιμή της ανεξάρτητης μεταβλητής, ο μέσος όρος της εξαρτημένης μεταβλητής τείνει επίσης να αυξάνεται. Ένας αρνητικός συντελεστής υποδηλώνει ότι καθώς αυξάνεται η ανεξάρτητη μεταβλητή, η εξαρτημένη μεταβλητή τείνει να μειώνεται (Tabachnick&Fidell, 2007).

8. Αποτελέσματα έρευνας

8.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 145 (58%) άντρες και 105 (42%) γυναίκες. Μοιρασμένο ήταν το δείγμα μεταξύ των τεσσάρων ηλικιακών ομάδων, καθώς του 31.6% (N=79) ήταν ηλικίας 40 με 50 ετών, το 27.6% (N=69) ήταν ηλικίας 51 ετών και άνω, το 20.4% (N=51) ήταν ηλικίας 29-39 ετών και το 20.4% (N=51) ήταν ηλικίας 18 έως 28 ετών. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι/ες (N=149, 59.6%) με μεγάλο ποσοστό συμμετοχής να καταγράφεται και στους άγαμους/ες (N=68, 27.2%). Επιπλέον, από τον Πίνακα 8.1 προκύπτει πως το 58.4% (N=146) των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι Λυκείου και το 34% (N=85) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ ΤΕΙ. Μικρότερο ποσοστό συμμετοχής καταγράφηκε από κατόχους μεταπτυχιακού (N=19, 7.6%).

Αναφορικά με την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων, το 23.2% (N=58) ανέφερε πως έχει εργασιακή προϋπηρεσία μεταξύ 11 και 15 ετών, το 20.8% (N=51) ανέφερε πως έχει εργασιακή προϋπηρεσία μεταξύ 6 και 10 ετών, το 20% (N=50) ανέφερε πως έχει εργασιακή προϋπηρεσία μεταξύ 16 και 20 ετών και το 19.6% (N=49) ανέφερε πως έχει εργασιακή προϋπηρεσία άνω των 20 ετών.

Τέλος, από τον Πίνακα 8.1 προκύπτει πως το 74.4% (N=186) των συμμετεχόντων απασχολούνται στην παραγωγή. Ίδιο ποσοστό είχαν οι υπάλληλοι σε τμήματα πωλήσεων και λογιστηρίου (n=30, 12%) ενώ μόλις 1.6% (N=3) στελεχώνει κάποιο τμήμα μάρκετινγκ.

Πίνακας 8.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος (N=250)

		Συχνότητα (ν)	Ποσοστό %
Φύλο	Άντρας	145	58.0%
	Γυναίκα	105	42.0%
Ηλικιακή ομάδα	18-28	51	20.4%
	29-39	51	20.4%
	40-50	79	31.6%
	51 και άνω	69	27.6%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	68	27.2%
	Έγγαμος/η	149	59.6%
	Διαζευγμένος/η	21	8.4%
	Χήρος/α	12	4.8%
Εκπαίδευση	Απόφοιτος Λυκείου	146	58.4%
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	85	34.0%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	19	7.6%
Προϋπηρεσία	1-5 έτη	41	16.4%
	6-10 έτη	52	20.8%
	11-15 έτη	58	23.2%
	16-20 έτη	50	20.0%
	21 έτη και άνω	49	19.6%
Θέση	Παραγωγή	186	74.4%
	Πωλήσεις	30	12.0%
	Λογιστήριο	30	12.0%
	Μάρκετινγκ	4	1.6%

8.2 Ανάλυση αξιοπιστίας

Οι συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's Alpha όλων των ερωτηματολογίων και των επιμέρους υποκλιμάκων τους κυμάνθηκαν σε τιμές που τα καθιστούν αξιόπιστα σε αποδεκτό βαθμό, καθώς όλα είχαν τιμή Cronbach's Alpha > 0,8 (Πίνακας 8.2).

Αναλυτικότερα, ο συντελεστής βρέθηκε ίσος με 0.960 για την κλίμακα στρατηγικής ηγεσίας, 0.956 για την κλίμακα ενσωμάτωσης στην αλλαγή, 0.915 για την κλίμακα δέσμευσης στην αλλαγή, 0.971 για την κλίμακα εργασιακής ανάμειξης και 0.969 για την κλίμακα οργανωσιακής αφοσίωσης. Σύμφωνα με τον Agbo (2010) μια τιμή του συντελεστή άνω του 0.7 είναι ένδειξη υψηλού επιπέδου αξιοπιστίας. Τα αποτελέσματα του Πίνακα 8.2 επιβεβαιώνουν το υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας όλων των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα.

Πίνακας 8.2. Ανάλυση αξιοπιστίας για τις κλίμακες της έρευνας

Κλίμακα	Αριθμός ερωτήσεων	Cronbach Alpha
Στρατηγική Ηγεσία	10	0.960
Οργανωσιακές ικανότητες	5	0.944
Προσωπικές ικανότητες	5	0.902
Ενσωμάτωση στην αλλαγή	7	0.956
Ολοκλήρωση	4	0.976
Επίτευξη	3	0.870
Δέσμευση στην αλλαγή	4	0.915
Εργασιακή ανάμειξη	7	0.971
Οργανωσιακή αφοσίωση	18	0.969
Συναισθηματική	6	0.926
Συνεχής	6	0.838
Κανονιστική	6	0.954

8.3 Περιγραφική ανάλυση

Στον Πίνακα 8.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για το σύνολο των μεταβλητών της έρευνας. Όλες οι μεταβλητές θεωρητικά λαμβάνουν τιμές στο διάστημα [1, 5], όπου το 1 συμβολίζει το ελάχιστο επίπεδο (πχ ελάχιστο επίπεδο στρατηγικής ηγεσίας) και το 5 συμβολίζει το μέγιστο επίπεδο (πχ μέγιστο επίπεδο στρατηγικής ηγεσίας).

Από την ανάλυση προέκυψε πως ο μέσος όρος της μεταβλητής «Στρατηγική Ηγεσία» είναι ίσος με 3.0 (TA=0.6) ενώ παρόμοιος είναι ο μέσος όρος των υποδιαστάσεων της στρατηγικής ηγεσίας, «Προσωπικές Ικανότητες» (MO=3.0, TA=0.4) και «Οργανωτικές Ικανότητες» (MO=3.0, TA=0.7). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως οι εργαζόμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα αναγνωρίζουν πως στις ξενοδοχειακές μονάδες που εργάζονται εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό η στρατηγική ηγεσία, ενώ σε μέτριο βαθμό ο ηγέτης εμφανίζει προσωπικές ικανότητες που συνδέονται με τη στρατηγική ηγεσία καθώς και οργανωτικές ικανότητες που συνδέονται με τη στρατηγική ηγεσία.

Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν πως ο μέσος όρος της μεταβλητής ενσωμάτωση στην αλλαγή είναι ίσος με 3.1 (TA=0.6). Παρόμοια επίπεδα μέσου όρου βρέθηκαν για τις υποδιαστάσεις «Ολοκλήρωση» (MO=3.1, TA=0.6) και «Επίτευξη» (MO=3.1, TA=0.6). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως οι εργαζόμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα αναγνωρίζουν πως στις ξενοδοχειακές μονάδες που εργάζονται σε μέτριο βαθμό επιτυγχάνεται η ενσωμάτωση της αλλαγής τόσο σε επίπεδο ολοκλήρωσης των αλλαγών όσο και σε επίπεδο επίτευξης των στόχων των αλλαγών.

Αναφορικά με τη μεταβλητή «Δέσμευση στην αλλαγή» παρατηρήθηκε πως ο μέσος όρος της είναι ίσο με 3.0 (TA=0.5). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως οι εργαζόμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα εκφράζουν ένα μέτριο επίπεδο δέσμευσης στις αλλαγές που προτείνονται στον εργασιακό τους χώρο.

Τα αποτελέσματα που αφορούν την εργασιακή ανάμειξη έδειξαν πως οι εργαζόμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν ένα μέτριο επίπεδο εργασιακής ανάμειξης (MO=2.9, TA=0.3). Παρόμοια, οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες εμφανίζουν ένα μέτριο επίπεδο οργανωσιακής αφοσίωσης, συναισθηματικής, συνεχούς ή κανονιστικής (MO=2.9).

Πίνακας 8.3. Μέσοι Όροι (ΜΟ), Τυπικές Αποκλίσεις (ΤΑ), ελάχιστες και μέγιστες τιμές για τις μεταβλητές της έρευνας

	ΜΟ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Στρατηγική Ηγεσία	3.0	0.6	1.5	4.7
Προσωπικές ικανότητες	3.0	0.4	2.0	4.3
Οργανωτικές ικανότητες	3.0	0.7	1.3	4.7
Ενσωμάτωση στην αλλαγή	3.1	0.6	1.7	4.5
Ολοκλήρωση	3.1	0.6	1.8	4.5
Επίτευξη	3.1	0.6	1.7	4.3
Δέσμευση για αλλαγή	3.0	0.5	1.5	4.3
Εργασιακή ανάμειξη	2.9	0.3	2.0	4.0
Οργανωσιακή αφοσίωση	2.9	0.5	1.7	4.3
Συναισθηματική	2.9	0.5	1.7	4.2
Συνεχής	2.9	0.4	2.0	4.3
Κανονιστική	2.9	0.5	1.7	4.2

8.4 Έλεγχος κανονικότητας

Από τον έλεγχο κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov που εφαρμόστηκε στις μεταβλητές της έρευνας προέκυψε πως η μηδενική υπόθεση ότι ακολουθούν κανονική κατανομή απορρίπτεται σε όλες τις περιπτώσεις (Πίνακας 8.4: $p < .001$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως οι μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή. Για το λόγο αυτό στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης του Spearman.

Πίνακας 8.4. Έλεγχος κανονικότητας για τις μεταβλητές της έρευνας

	Statistic	df	p
Στρατηγική Ηγεσία	0.121	250	.000
Προσωπικές ικανότητες	0.235	250	.000
Οργανωτικές ικανότητες	0.189	250	.000
Ενσωμάτωση στην αλλαγή	0.178	250	.000
Ολοκλήρωση	0.166	250	.000

Επίτευξη	0.752	250	.000
Δέσμευση για αλλαγή	0.345	250	.000
Εργασιακή ανάμειξη	0.344	250	.000
Οργανωσιακή αφοσίωση	0.189	250	.000
Συναισθηματική	0.181	250	.000
Συνεχής	0.177	250	.000
Κανονιστική	0.174	250	.000

8.5 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Στην τελευταία ενότητα εξετάζονται οι εννέα (9) ερευνητικές υποθέσεις με χρήση του συντελεστή συσχέτισης του Spearman και της μεθόδου της γραμμικής παλινδρόμησης. Στον Πίνακα 8.5 και 8.6 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για την πρώτη ερευνητική υπόθεση, «H1. Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ενσωμάτωση στην αλλαγή». Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η συνολική ενσωμάτωση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη στρατηγική ηγεσία, $\rho=0.926$ ($p<0.001$). Επιπλέον, η συνολική ενσωμάτωση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη διάσταση που αφορά τις προσωπικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $\rho=0.818$ ($p<0.001$) και με τη διάσταση που αφορά τις οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $\rho=0.902$ ($p<0.001$). Τέλος, από τον Πίνακα 8.5 προκύπτει πως η υποδιάσταση που αφορά την ολοκλήρωση της αλλαγής έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη στρατηγική ηγεσία, $\rho=0.834$ ($p<0.001$), με τη διάσταση που αφορά τις προσωπικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $\rho=0.793$ ($p<0.001$) και με τη διάσταση που αφορά τις οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $\rho=0.851$ ($p<0.001$). Τέλος, προκύπτει πως η υποδιάσταση που αφορά την επίτευξη των στόχων της αλλαγής έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη στρατηγική ηγεσία, $\rho=0.901834$ ($p<0.001$), με τη διάσταση που αφορά τις προσωπικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $\rho=0.968$ ($p<0.001$) και με τη διάσταση που αφορά τις οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $\rho=0.892$ ($p<0.001$).

Πίνακας 8.5. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και ενσωμάτωσης στην αλλαγή

	Στρατηγική ηγεσία	Προσωπικές	Οργανωσιακές Ικανότητες
		Ικανότητες (Στρατηγική ηγεσία)	(Στρατηγική ηγεσία)
Ολοκλήρωση(ενσωμάτωση)	.834**	.793**	.851**
Επίτευξη(ενσωμάτωση)	.901**	.968**	.892**
Ενσωμάτωση (σύνολο)	.926**	.818**	.902**

** $p < .001$, $N=250$

Από την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση που διεξήχθη με τις διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας ως ανεξάρτητες μεταβλητές και την ενσωμάτωση στην αλλαγή ως εξαρτημένη μεταβλητή, προέκυψε πως το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, $[F(2,247) = 29.81, p < .001]$ και ερμηνεύει το 87.1% της διακύμανσης (R-squared) της εξαρτημένης μεταβλητής (ενσωμάτωση στην αλλαγή). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως τόσο οι προσωπικές ικανότητες ($p < 0.001$) όσο και οι οργανωσιακές ικανότητες ($p < 0.001$) της στρατηγικής ηγεσίας προβλέπουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την ενσωμάτωση στην αλλαγή. Η αύξηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της ενσωμάτωσης στην αλλαγή κατά 0.690 μονάδες. Επιπλέον, η αύξηση των οργανωσιακών ικανοτήτων κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της ενσωμάτωσης στην αλλαγή κατά 0.233 μονάδες (Πίνακας 8.6).

Πίνακας 8.6. Πρόβλεψη της ενσωμάτωσης στην αλλαγή από τις διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι		Τυποποιημένοι		t	p
	Συντελεστές		Συντελεστές			
	B	Τυπ. Σφάλμα	Beta	Beta		
Σταθερά	.094	.074			1.267	.207
Προσωπικές ικανότητες	.690	.046	.707		14.942	.000

Οργανωσιακές ικανότητες	.233	.040	.250	5.368	.000
-------------------------	------	------	------	-------	------

Με βάση τα παραπάνω γίνεται δεκτή η υπόθεση H1 και συμπεραίνουμε ότι η υιοθέτηση της στρατηγικής ηγεσίας (τόσο των προσωπικών όσο και των οργανωσιακών ικανοτήτων) από τους ηγέτες στις ξενοδοχειακές μονάδες μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την ενσωμάτωση στην αλλαγή.

Στον Πίνακα 8.7 και 8.8 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, «H2. Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση στην αλλαγή». Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η δέσμευση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη στρατηγική ηγεσία, $\rho=0.901$ ($p<0.001$). Επιπλέον, η δέσμευση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη διάσταση που αφορά τις προσωπικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $\rho=0.936$ ($p<0.001$) και με τη διάσταση που αφορά τις οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $\rho=0.853$ ($p<0.001$).

Πίνακας 8.7. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και δέσμευσης στην αλλαγή

	Στρατηγική ηγεσία	Προσωπικές Ικανότητες (Στρατηγική ηγεσία)	Οργανωσιακές Ικανότητες (Στρατηγική ηγεσία)
Δέσμευση στην αλλαγή	.901**	.936**	.853**

** $p<.001$, $N=250$

Από την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση που διεξήχθη με τις διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας ως ανεξάρτητες μεταβλητές και τη δέσμευση στην αλλαγή ως εξαρτημένη μεταβλητή, προέκυψε πως το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, $[F(2,247) = 38.91, p < .001]$ και ερμηνεύει το 80.6% της διακύμανσης (R-squared) της εξαρτημένης μεταβλητής (δέσμευση στην αλλαγή). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως τόσο οι προσωπικές ικανότητες ($p<0.001$) όσο και οι οργανωσιακές ικανότητες ($p<0.001$) της στρατηγικής ηγεσίας προβλέπουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τη δέσμευση στην αλλαγή). Η αύξηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά μια μονάδα αναμένεται να

οδηγήσει σε αύξηση της δέσμευσης στην αλλαγή κατά 0.611 μονάδες. Επιπλέον, η αύξηση των οργανωσιακών ικανοτήτων κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της δέσμευσης στην αλλαγή κατά 0.301 μονάδες (Πίνακας 8.8).

Πίνακας 8.8. Πρόβλεψη της δέσμευσης στην αλλαγή από τις διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι		Τυποποιημένοι	t	p
	Συντελεστές		Συντελεστές		
	B	Τυπ. Σφάλμα	Beta		
Σταθερά	.101	.088		2.098	.047
Προσωπικές ικανότητες	.611	.076	.598	18.901	.000
Οργανωσιακές ικανότητες	.301	.050	.274	6.402	.000

Με βάση τα παραπάνω γίνεται δεκτή η υπόθεση H2 και συμπεραίνουμε ότι η υιοθέτηση της στρατηγικής ηγεσίας (τόσο των προσωπικών όσο και των οργανωσιακών ικανοτήτων) από τους ηγέτες στις ξενοδοχειακές μονάδες μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή.

Στον Πίνακα 8.9 και 8.10 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για την τρίτη ερευνητική υπόθεση, «H3. Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ανάμειξη». Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εργασιακή ανάμειξη έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη στρατηγική ηγεσία, $\rho=0.877$ ($p<0.001$). Επιπλέον, η εργασιακή ανάμειξη έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη διάσταση που αφορά τις προσωπικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $\rho=0.890$ ($p<0.001$) και με τη διάσταση που αφορά τις οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $\rho=0.925$ ($p<0.001$).

Πίνακας 8.9. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και εργασιακής ανάμειξης

	Στρατηγική ηγεσία	Προσωπικές Ικανότητες (Στρατηγική ηγεσία)	Οργανωσιακές Ικανότητες (Στρατηγική ηγεσία)
Εργασιακή ανάμειξη	.877**	.890**	.925**

** $p < .001$, $N=250$

Από την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση που διεξήχθη με τις διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας ως ανεξάρτητες μεταβλητές και την εργασιακή ανάμειξη ως εξαρτημένη μεταβλητή, προέκυψε πως το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, [$F(2,247) = 35.61$, $p < .001$] και ερμηνεύει το 77.5% της διακύμανσης (R-squared) της εξαρτημένης μεταβλητής (εργασιακή ανάμειξη). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως τόσο οι προσωπικές ικανότητες ($p < 0.001$) όσο και οι οργανωσιακές ικανότητες ($p < 0.001$) της στρατηγικής ηγεσίας προβλέπουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό το επίπεδο εργασιακής ανάμειξης των εργαζομένων. Η αύξηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της εργασιακής ανάμειξης κατά 0.456 μονάδες. Επιπλέον, η αύξηση των οργανωσιακών ικανοτήτων κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της εργασιακής ανάμειξης κατά 0.198 μονάδες (Πίνακας 8.10).

Πίνακας 8.10. Πρόβλεψη της εργασιακής ανάμειξης από τις διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές	t	p
	B	Τυπ. Σφάλμα	Beta		
Σταθερά	.099	.071		1.871	.079
Προσωπικές ικανότητες	.456	.099	.405	8.790	.000

Οργανωσιακές ικανότητες	.198	.089	.178	4.456	.000
-------------------------	------	------	------	-------	------

Με βάση τα παραπάνω γίνεται δεκτή η υπόθεση H3 και συμπεραίνουμε ότι η υιοθέτηση της στρατηγικής ηγεσίας (τόσο των προσωπικών όσο και των οργανωσιακών ικανοτήτων) από τους ηγέτες στις ξενοδοχειακές μονάδες μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την εργασιακή ανάμειξη των εργαζομένων .

Στον Πίνακα 8.11 και 8.12 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για την τέταρτη ερευνητική υπόθεση, «H4. Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση». Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η οργανωσιακή αφοσίωση έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη στρατηγική ηγεσία, $rho=0.937$ ($p<0.001$). Επιπλέον, η οργανωσιακή αφοσίωση έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη διάσταση που αφορά τις προσωπικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $rho=0.902$ ($p<0.001$) και με τη διάσταση που αφορά τις οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, $rho=0.914$ ($p<0.001$). Τέλος, από τον Πίνακα 8.11 προκύπτει στατιστικά σημαντική θετική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας και των δύο υποδιαστάσεων της (προσωπικές και οργανωσιακές ικανότητες) με την οργανωσιακή αφοσίωση και τις τρεις υποδιαστάσεις της (κανονιστική, συνεχής, συναισθηματική) καθώς καταγράφηκε $p<0.001$ σε όλες τις συσχετίσεις.

Πίνακας 8.11. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και οργανωσιακής αφοσίωσης

	Στρατηγική ηγεσία	Προσωπικές Ικανότητες (Στρατηγική ηγεσία)	Οργανωσιακές Ικανότητες (Στρατηγική ηγεσία)
Οργανωσιακή αφοσίωση	.937**	.902**	.914**
Συναισθηματική	.886**	.881**	.953**
Συνεχής	.867**	.833**	.844**
Κανονιστική	.911**	.958**	.907**

** $p<.001$, $N=250$

Από την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση που διεξήχθη με τις διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας ως ανεξάρτητες μεταβλητές και την οργανωσιακή αφοσίωση ως εξαρτημένη μεταβλητή, προέκυψε πως το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, $[F(2,247) = 29.94, p < .001]$ και ερμηνεύει το 85.6% της διακύμανσης (R-squared) της εξαρτημένης μεταβλητής (οργανωσιακή αφοσίωση). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως τόσο οι προσωπικές ικανότητες ($p < 0.001$) όσο και οι οργανωσιακές ικανότητες ($p < 0.001$) της στρατηγικής ηγεσίας προβλέπουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό το επίπεδο οργανωσιακής αφοσίωσης των εργαζομένων. Η αύξηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της οργανωσιακής αφοσίωσης κατά 0.553 μονάδες. Επιπλέον, η αύξηση των οργανωσιακών ικανοτήτων κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της εργασιακής ανάμειξης κατά 0.289 μονάδες (Πίνακας 8.12).

Πίνακας 8.12. Πρόβλεψη της οργανωσιακής αφοσίωσης από τις διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι		Τυποποιημένοι		t	p
	Συντελεστές		Συντελεστές			
	B	Τυπ. Σφάλμα	Beta			
Σταθερά	0.194	0.077			1.862	.078
Προσωπικές ικανότητες	0.553	0.101	0.492		8.793	.000
Οργανωσιακές ικανότητες	0.289	0.09	0.278		4.454	.000

Με βάση τα παραπάνω γίνεται δεκτή η υπόθεση H4 και συμπεραίνουμε ότι η υιοθέτηση της στρατηγικής ηγεσίας (τόσο των προσωπικών όσο και των οργανωσιακών ικανοτήτων) από τους ηγέτες στις ξενοδοχειακές μονάδες μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων.

Στον Πίνακα 8.13 και 8.14 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για την πέμπτη ερευνητική υπόθεση, «H5. Η ενσωμάτωση στην αλλαγή σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση στην αλλαγή». Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η δέσμευση στην αλλαγή έχει στατιστικά

σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με την ενσωμάτωση στην αλλαγή, $\rho=0.961$ ($p<0.001$). Επιπλέον, η δέσμευση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τη διάσταση που αφορά την ολοκλήρωση της αλλαγής, $\rho=0.669$ ($p<0.001$) και με τη διάσταση που αφορά την επίτευξη των στόχων της αλλαγής, $\rho=0.927$ ($p<0.001$).

Πίνακας 8.13. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ ενσωμάτωσης στην αλλαγή και δέσμευσης στην αλλαγή

	Ενσωμάτωση στην αλλαγή	Ολοκλήρωση (ενσωμάτωση)	Επίτευξη(ενσωμάτωση)
Δέσμευση στην αλλαγή	.961**	.669**	.927**

** $p<.001$, $N=250$

Από την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση που διεξήχθη με τις διαστάσεις της ενσωμάτωσης στην αλλαγή ως ανεξάρτητες μεταβλητές και την δέσμευση στην αλλαγή ως εξαρτημένη μεταβλητή, προέκυψε πως το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, [$F(2,247) = 30.11$ $p < .001$] και ερμηνεύει το 79.9% της διακύμανσης (R-squared) της εξαρτημένης μεταβλητής (δέσμευση στην αλλαγή). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως τόσο η διάσταση της ολοκλήρωσης ($p<0.001$) όσο και η διάσταση της επίτευξης ($p<0.001$) της ενσωμάτωσης στην αλλαγή προβλέπουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τη δέσμευση στην αλλαγή. Η αύξηση της ολοκλήρωσης κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της δέσμευσης στην αλλαγή κατά 0.556 μονάδες. Επιπλέον, η αύξηση της επίτευξης των στόχων κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της δέσμευσης στην αλλαγή κατά 0.459 μονάδες (Πίνακας 8.14).

Πίνακας 8.14. Πρόβλεψη της δέσμευσης στην αλλαγή από την ενσωμάτωση στην αλλαγή

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές		t	p
	B	Τυπ. Σφάλμα	Beta			

Σταθερά	0.193	0.071		2.063	0.000
Ολοκλήρωση	0.556	0.107	0.409	8.784	0.000
Επίτευξη	0.459	0.101	0.432	7.891	0.000

Με βάση τα παραπάνω γίνεται δεκτή η υπόθεση H5 και συμπεραίνουμε ότι η βελτίωση των διαδικασιών ενσωμάτωσης των αλλαγών στις ξενοδοχειακές μονάδες μπορεί να οδηγήσει και σε υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων για τις πιθανές αλλαγές που απαιτούνται.

Στον Πίνακα 8.15 και 8.16 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για την έκτη ερευνητική υπόθεση, «H6. Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση στην αλλαγή». Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η δέσμευση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τηνεργασιακή ανάμειξη, $\rho=0.830$ ($p<0.001$).

Πίνακας 8.15. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ εργασιακής ανάμειξης και δέσμευσης στην αλλαγή

	Εργασιακή ανάμειξη
Δέσμευση στην αλλαγή	.830**

** $p<.001$, $N=250$

Από την απλή γραμμική παλινδρόμηση που διεξήχθη με τη διάσταση της εργασιακής ανάμειξης ως ανεξάρτητημεταβλητή και την δέσμευση στην αλλαγή ως εξαρτημένη μεταβλητή, προέκυψε πως το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, [$F(1,248) = 32.21$ $p < .001$] και ερμηνεύει το 68.7% της διακύμανσης (R-squared) της εξαρτημένης μεταβλητής (δέσμευση στην αλλαγή). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η εργασιακή ανάμειξης προβλέπει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τη δέσμευση στην αλλαγή. Η αύξηση της εργασιακής ανάμειξηςκατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της δέσμευσης στην αλλαγή κατά 0.601μονάδες(Πίνακας 8.16).

Πίνακας 8.16. Πρόβλεψη της δέσμευσης στην αλλαγή από την εργασιακή ανάμειξη

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι	Τυποποιημένοι	t	p
---------	------------------	---------------	---	---

	Συντελεστές		Συντελεστές	
	B	Τυπ. Σφάλμα	Beta	
Σταθερά	0.096	0.066	3.041	0.000
Εργασιακή ανάμειξη	0.601	0.098	0.703	10.911 0.000

Με βάση τα παραπάνω γίνεται δεκτή η υπόθεση H_6 και συμπεραίνουμε ότι το υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ανάμειξης των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει και σε υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης στην αλλαγή.

Στον Πίνακα 8.17 και 8.18 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για την έβδομη ερευνητική υπόθεση, « H_7 . Η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται θετικά με την ενσωμάτωση στην αλλαγή». Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η ενσωμάτωση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τηνεργασιακή ανάμειξη, $r_{ho}=0.870$ ($p<0.001$).

Πίνακας 8.17. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ εργασιακής ανάμειξης και δέσμευσης στην αλλαγή

	Εργασιακή ανάμειξη
Ενσωμάτωση στην αλλαγή	.870**

** $p<.001$, $N=250$

Από την απλή γραμμική παλινδρόμηση που διεξήχθη με τη διάσταση της εργασιακής ανάμειξης ως ανεξάρτητημεταβλητή και την ενσωμάτωση στην αλλαγή ως εξαρτημένη μεταβλητή, προέκυψε πως το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, [$F(1,248) = 33.14$ $p < .001$] και ερμηνεύει το 70.1% της διακύμανσης (R-squared) της εξαρτημένης μεταβλητής (ενσωμάτωση στην αλλαγή). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η εργασιακή ανάμειξης προβλέπει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την ενσωμάτωση στην αλλαγή. Η αύξηση της εργασιακής ανάμειξης κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της ενσωμάτωσης στην αλλαγή κατά 0.503 μονάδες(Πίνακας 8.18).

Πίνακας 8.18. Πρόβλεψη της ενσωμάτωσης στην αλλαγή από την εργασιακή ανάμειξη

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι		Τυποποιημένοι		t	p
	Συντελεστές		Συντελεστές			
	B	Τυπ. Σφάλμα	Beta			
Σταθερά	0.085	0.067			2.991	0.000
Εργασιακή ανάμειξη	0.503	0.089	0.554		9.989	0.000

Με βάση τα παραπάνω γίνεται δεκτή η υπόθεση H7 και συμπεραίνουμε ότι το υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ανάμειξης των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει και σε υψηλότερο επίπεδο ενσωμάτωσης της αλλαγής.

Στον Πίνακα 8.19 και 8.20 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για την όγδοη ερευνητική υπόθεση, «H8. Η οργανωσιακή αφοσίωση σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση στην αλλαγή». Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η δέσμευση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή αφοσίωση, $r_{ho}=0.869$ ($p<0.001$). Παρόμοια, πως η δέσμευση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τις υποδιαστάσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης, συναισθηματική δέσμευση, $r_{ho}=0.905$ ($p<0.001$), συνεχή δέσμευση, $r_{ho}=0.745$ ($p<0.001$) και κανονιστική δέσμευση, $r_{ho}=0.878$ ($p<0.001$).

Πίνακας 8.19. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ οργανωσιακής αφοσίωσης και δέσμευσης στην αλλαγή

	Δέσμευση στην αλλαγή
Οργανωσιακή αφοσίωση	.869**
Συναισθηματική	.905**
Συνεχής	.745**

Κανονιστική	.878**
-------------	--------

** $p < .001$, $N=250$

Από την απλή γραμμική παλινδρόμηση που διεξήχθη με τη διάσταση της οργανωσιακής αφοσίωσης ως ανεξάρτητη μεταβλητή και τη δέσμευση στην αλλαγή ως εξαρτημένη μεταβλητή, προέκυψε πως το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, $[F(1,248) = 28.88$ $p < .001]$ και ερμηνεύει το 75.3% της διακύμανσης (R-squared) της εξαρτημένης μεταβλητής (δέσμευση στην αλλαγή). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η οργανωσιακή αφοσίωση προβλέπει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τη δέσμευση στην αλλαγή. Η αύξηση της οργανωσιακής αφοσίωσης κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της δέσμευσης στην αλλαγή κατά 0.498 μονάδες (Πίνακας 8.20).

Πίνακας 8.20. Πρόβλεψη της δέσμευσης στην αλλαγή από την οργανωσιακή αφοσίωση

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές		t	p
	B	Τυπ. Σφάλμα	Beta			
	Σταθερά	0.103	0.081			
Οργανωσιακή αφοσίωση	0.498	0.091	0.512		9.983	0.000

Με βάση τα παραπάνω γίνεται δεκτή η υπόθεση H8 και συμπεραίνουμε ότι το υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής αφοσίωσης των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει και σε υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων προς οποιαδήποτε ζητούμενη αλλαγή.

Τέλος, στον Πίνακα 8.21 και 8.22 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για την **έναντη** ερευνητική υπόθεση, «H9. Η οργανωσιακή αφοσίωση σχετίζεται θετικά με την ενσωμάτωση στην αλλαγή». Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η ενσωμάτωση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή αφοσίωση, $rho=0.886$ ($p < 0.001$). Παρόμοια, πως η ενσωμάτωση στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με τις υποδιαστάσεις της

οργανωσιακής αφοσίωσης, συναισθηματική δέσμευση, $rho=0.899$ ($p<0.001$), συνεχή δέσμευση, $rho=0.912$ ($p<0.001$) και κανονιστική δέσμευση, $rho=0.892$ ($p<0.001$). Τέλος, οι υποδιαστάσεις της ενσωμάτωσης στην αλλαγή σχετίζονται σημαντικά και θετικά με τις υποδιαστάσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης, συναισθηματική δέσμευση, συνεχή δέσμευση και κανονιστική δέσμευση.

Πίνακας 8.21. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ οργανωσιακής αφοσίωσης και δέσμευσης στην αλλαγή

	Ενσωμάτωση Ολοκλήρωση στην αλλαγή (ενσωμάτωση)		Επίτευξη(ενσωμάτωση)
Οργανωσιακή αφοσίωση	.886**	.911**	.902**
Συναισθηματική	.899**	.830**	.869**
Συνεχής	.912**	.886**	.826**
Κανονιστική	.892**	.865**	.963**

** $p<.001$, $N=250$

Από την απλή γραμμική παλινδρόμηση που διεξήχθη με τη διάσταση της οργανωσιακής αφοσίωσης ως ανεξάρτητη μεταβλητή και την ενσωμάτωση στην αλλαγή ως εξαρτημένη μεταβλητή, προέκυψε πως το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, [$F(1,248) = 34.56$ $p < .001$] και ερμηνεύει το 79.2% της διακύμανσης (R-squared) της εξαρτημένης μεταβλητής (ενσωμάτωση στην αλλαγή). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η οργανωσιακή αφοσίωση προβλέπει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την ενσωμάτωση στην αλλαγή. Η αύξηση της οργανωσιακής αφοσίωσης κατά μια μονάδα αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της ενσωμάτωσης στην αλλαγή κατά 0.512 μονάδες (Πίνακας 8.822).

Πίνακας 8.22. Πρόβλεψη της δέσμευσης στην αλλαγή από την οργανωσιακή αφοσίωση

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές	t	p
	B	Τυπ. Σφάλμα	Beta		

Σταθερά	0.088	0.062		2.890	0.000
Οργανωσιακή αφοσίωση	0.512	0.078	0.653	11.345	0.000

Με βάση τα παραπάνω γίνεται δεκτή η υπόθεση H9 και συμπεραίνουμε ότι το υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής αφοσίωσης των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει και σε υψηλότερο επίπεδο ενσωμάτωσης της αλλαγής στις ξενοδοχειακές μονάδες.

9. Συζήτηση - συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα διαπίστωσε έναν υψηλό βαθμό σύνδεσης ανάμεσα στη στρατηγική ηγεσία, την εργασιακή ανάμειξη, την αφοσίωση στον οργανισμό, τη δέσμευση στην αλλαγή και την ενσωμάτωση στην αλλαγή. Το μεγάλο δείγμα της έρευνας συνετέλεσε καθοριστικά στην ανάδειξη υψηλών συσχετίσεων, οι περισσότερες από τις οποίες είχαν $Sig = 0,000$, δηλαδή πολύ υψηλή στατιστική σημαντικότητα. Οι μεταξύ τους παράγοντες. Η υψηλή σύνδεση μεταξύ των απαντήσεων των πλήρων ερωτηματολογίων που συμπλήρωσαν οι συμμετέχοντες οδηγούσε στην υψηλή συσχέτιση μεταξύ των υποκλιμάκων του κάθε ερωτηματολογίου, κάτι που επίσης επιβεβαιώθηκε από τους μετέπειτα ελέγχους.

Από την έρευνα, γίνεται σαφές ότι οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, επαφίενται σε πολλές συνιστώσες. Ο ικανός ηγέτης, είναι αυτός που θα μπορεί με επιτυχία τόσο να καταστρώσει σχέδια για τον προγραμματισμό επιμέρους έργων, τα οποία να έχουν και τον αντίστοιχο βαθμό επιτυχίας, όσο και να μπορεί να προσαρμοστεί ο ίδιος και οι υφιστάμενοί του σε μια διαδικασία αλλαγής. Στοιχείο απαραίτητο για να γίνουν τα παραπάνω, είναι η αφοσίωση του ίδιου προς τον οργανισμό.

Η αλληλένδετη σχέση μεταξύ των μεταβλητών, η οποία επιβεβαιώνεται από την έρευνα, είναι εύλογη, εξάλλου δε, και τεκμηριωμένη στην επιστημονική βιβλιογραφία. Οι ηγέτες προσπαθούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, και αν με το ισχύον καθεστώς αυτό δεν γίνεται επιτρεπτό, θα πρέπει να αναζητήσουν νέους τρόπους. Οι νέοι, αυτοί, τρόποι, θα αποτελέσουν στοιχεία αλλαγής, τα οποία όμως θα πρέπει να αποκτήσουν έναν μόνιμο, και όχι πρόσκαιρο χαρακτήρα, ώστε να κεφαλαιοποιήσουν αυτήν ακριβώς την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Έτσι, γίνεται απόλυτα κατανοητή η σύνδεση μεταξύ δέσμευσης στην αλλαγή και ενσωμάτωσης στην αλλαγή.

Επίσης, είναι προφανές ότι όσο πιο αφοσιωμένος είναι κάποιος στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται, τόσο πιο μεγάλο βαθμό ανάμειξης θα έχει σε αυτόν. Η ηγεσία είναι η ανώτερη ιεραρχική κλίμακα που αντιλαμβάνεται τη σημασία της επιτυχίας και της

αποδοτικότητας του οργανισμού, καθώς συνήθως οι ηγέτες ταυτίζονται με τους ιδιοκτήτες, δηλαδή τα άτομα που επιλέγουν να επενδύσουν στον οργανισμό αυτό, επομένως, εκ των πραγμάτων, θα έχουν υψηλό βαθμό τόσο ανάμειξης όσο και αφοσίωσης. Σε περίπτωση που οι ηγέτες δεν είναι ιδιοκτήτες, τότε πρόκειται για άτομα που, συνήθως, έχουν πολλά χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό, στοιχείο που δηλώνει εγγενώς την αφοσίωση, ενώ οι συνήθως σημαντικά υψηλότερες απολαβές της θέσης αυτής έναντι των υπόλοιπων (κατώτερων) στην ιεραρχία, δημιουργεί το αίσθημα της βεβαιότητας ότι οι ηγέτες θα προσπαθήσουν να κάνουν κάθε απαραίτητη ενέργεια σχετικά με τον οργανισμό ώστε αφενός να διατηρήσουν τη θέση τους και αφετέρου να διατηρήσουν υψηλά το επίπεδο αποδοτικότητας (ή αλλιώς κερδοφορίας) της επιχείρησης.

Για τους παραπάνω λόγους, γίνεται σαφές και γιατί τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν ασθενώς τη στρατηγική ηγεσίας και τις υπόλοιπες συνιστώσες που διερευνήθηκαν. Οι ηγέτες επιχειρήσεων, ειδικά στον ξενοδοχειακό κλάδο, δρουν με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης, μην έχοντας την πολυτέλεια να αφήσουν το ρόλο τους να επηρεαστεί από άλλες συνιστώσες που εκπηγάζουν από τη διαφορετικότητα των δημογραφικών παραγόντων. Ασχέτως από το φύλο, την ηλικία ή τους άλλους παράγοντες, ο στόχος που θέτουν οι ίδιοι είναι ένας: η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπόψιν βάσει της λογικής και των αριθμών, χωρίς να λαμβάνονται υπόψιν συναισθηματικοί παράγοντες ή άλλα κριτήρια που μπορεί να διαφοροποιήσει τις επιλογές τους.

Αναλυτικότερα, η έρευνα έδειξε πως η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την ενσωμάτωση στην αλλαγή, αλλά και με την δέσμευση στην αλλαγή, δηλαδή επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 1 & 2. Τα αποτελέσματα αυτά είναι όμοια με του Γιαννάκου (2023) ο οποίος επίσης βρίσκει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της στρατηγικής ηγεσίας με την ενσωμάτωση και δέσμευση στην αλλαγή, καθώς και συμφωνούν στα αποτελέσματα από έρευνες όπως είναι αυτές των Erkutly&Chafra (2017), Beliasetal (2019) και Somadi&Salendu (2022), οι οποίες αφορούν περιπτώσεις της δέσμευσης στην αλλαγή και της ενσωμάτωσης των αλλαγών στο πλαίσιο της στρατηγικής ηγεσίας και αποδεικνύουν ότι η στρατηγική ηγεσία μπορεί να καθορίσει αυτές τις δύο διαστάσεις.

Επιπλέον, η έρευνα μας βρίσκει ότι η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή ανάμειξη αλλά και την οργανωσιακή αφοσίωση, , δηλαδή

επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 3 & 4. Αυτά τα αποτελέσματα συμφωνούν με τα αποτελέσματα των Muzeetal (2016) οι οποίοι βρίσκουν ότι η στρατηγική ηγεσία και η δέσμευση των εργαζομένων συσχετίστηκαν σημαντικά και θετικά και ότι η στρατηγική ηγεσία ήταν σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της δέσμευσης των εργαζομένων ενώ το ίδιο συνέβη στην έρευνα τους σχετικά με την αφοσίωση και την εργασιακή ανάμειξη.

Η ενσωμάτωση στην αλλαγή σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την δέσμευση στην αλλαγή, δηλαδή επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 5. Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με τα αποτελέσματα του Γιαννάκου (2023), ο οποίος βρίσκει ότι η δέσμευση για αλλαγή και η ενσωμάτωση των αλλαγών συσχετίζονταν επίσης στατιστικά σημαντικά και θετικά μεταξύ τους ενώ προσθέτει ότι βρίσκει με την ενσωμάτωση να μπορεί να προβλέψει σε στατιστικό σημείο τα επίπεδα δέσμευσης στην αλλαγή. Αντίστοιχα αποτελέσματα έχουν και οι Schweizer και Patzelt (2012) και Zhaoetal (2011).

Επιπρόσθετα, βρέθηκε ότι η ενσωμάτωση στην αλλαγή σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή ανάμειξη, δηλαδή επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 7. Αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα των Albrechtetal (2022) οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι διαμεσολαβητικός παράγοντας στην σχέση αυτή ήταν η ύπαρξη πόρων που θα επέτρεπαν την ομαλότερη διαχείριση της αλλαγής.

Ακόμα, η έρευνα μας βρίσκει ότι η ενσωμάτωση στην αλλαγή σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την οργανωσιακή αφοσίωση, δηλαδή επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 9. Αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας της Ιατρίδη (2017) η οποία βρίσκει την εργασιακή ικανοποίηση ως διαμεσολαβητικό παράγοντα.

Επίσης, η δέσμευση στην αλλαγή σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή ανάμειξη, δηλαδή επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 6, κάτι που συμβαδίζει με τα αποτελέσματα του Γιαννάκου (2023) με την εργασιακή ανάμειξη να επηρεάζεται κυρίως από την δέσμευση στην αλλαγή με τρόπο θετικό και με ισχυρή συσχέτιση.

Επιπλέον, η έρευνα μας βρίσκει ότι η δέσμευση στην αλλαγή σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την οργανωσιακή αφοσίωση, δηλαδή επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 8. Αυτά τα συμπεράσματα συμβαδίζουν με τα αποτελέσματα της Ιατρίδη (2017) η οποία μελετά τις αλλαγές στην συμπεριφορά των εργαζομένων κατά τις διαδικασίες αλλαγές και γίνεται εμφανές τόσο από τη δική μας όσο και από τη δική της έρευνα ότι η δέσμευση στην αλλαγή και η οργανωσιακή αφοσίωση συσχετίζονται.

9.1 Περιορισμοί της έρευνας

Η ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε εκτός από τις πρακτικές επιπτώσεις και τα συμπεράσματα που προέκυψαν έχει και κάποιους σημαντικούς περιορισμούς. Οι περιορισμοί είναι κυρίως μεθοδολογικής φύσης και αφορούν το μεθοδολογικό σχεδιασμό, τον τρόπο επιλογής του δείγματος και το μέγεθος του δείγματος. Η χρήση ενός δείγματος ευκολίας σε συνδυασμό με το μικρό μέγεθος αποδυναμώνουν την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος έναντι του πληθυσμού. Το μικρό επίπεδο αντιπροσωπευτικότητας συνδέεται με την εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας και το κατά πόσο τα ευρήματα μιας έρευνας είναι γενικεύσιμα σε όλο τον πληθυσμό των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων. Οπότε τα ευρήματα που προέκυψαν πρέπει να ερμηνευθούν με απαραίτητη επιφύλαξη καθώς μπορεί να μην είναι γενικεύσιμα σε πληθυσμούς με διαφορετικά χαρακτηριστικά από το δείγμα της έρευνας. Με βάση τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν είναι σημαντικό να γίνουν περισσότερες μελέτες πάνω στο θέμα της διπλωματικής εργασίας αλλά αυτή τη φορά σε μεγαλύτερο δείγμα το οποίο θα χαρακτηρίζεται από αντιπροσωπευτικότητα. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με χρήση κάποιας μεθοδολογίας επιλογής δείγματος όπως η στρωματοποιημένη δειγματοληψία ή δειγματοληψία κατά συστάδες.

9.2 Προτάσεις για τις διοικήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων

Τα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας παρέχουν χρήσιμα στοιχεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων ώστε να βελτιώσουν την εφαρμογή των αλλαγών στο εργασιακό τους περιβάλλον αλλά και να ενισχύσουν την αφοσίωση και την ανάμειξη των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, τα ευρήματα δείχνουν πως οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων πρέπει να κάνουν χρήση στρατηγικών στρατηγικής ηγεσίας, καθώς αυτό το είδος ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένο επίπεδο ενσωμάτωσης στην αλλαγή και δέσμευσης στην αλλαγή. Επιπλέον, η υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της στρατηγικής ηγεσίας μπορεί να συμβάλει θετικά στην εργασιακή ανάμειξη και την οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Με βάση αυτά τα ευρήματα μπορούμε να πούμε πως η εφαρμογή των αρχών της στρατηγικής ηγεσίας από τους διευθυντές και τους προϊσταμένους των ξενοδοχειακών μονάδων μπορεί να

οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη στις ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

9.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα ευρήματα που προέκυψαν στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας αναφέρονται σε ένα δείγμα εργαζομένων από συγκεκριμένες περιφέρειες της Ελληνικής επικράτειας (Κεντρικής Μακεδονίας-Χαλκιδική, Θεσσαλίας- Λάρισα, Νοτίου Αιγαίου – Ρόδος, Κρήτης - Ανάληψη Χερσονήσος, Σταλίδα Χερσονήσος, Πελοποννήσου - Νέο Οίτυλο & Καλαμάτα) που στην πλειοψηφία τους ήταν απόφοιτοι Λυκείου και εργαζόντουσαν στον τομέα της παραγωγής. Επιπρόσθετα, το εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας δεν μελετήθηκε ως προς τη δομική εγκυρότητα του μέσω παραγοντικής ανάλυσης. Με βάση αυτά τα στοιχεία τα αποτελέσματα της μελέτης πιθανόν να μην είναι αντιπροσωπευτικά του συνόλου των ξενοδοχειακών μονάδων ενώ πιθανόν να απαιτούνται και τροποποιήσεις στο εννοιολογικό μοντέλο ώστε να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα του.

Τα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας μπορούν να αποτυπώσουν μια εικόνα σχετικά με την σύνδεση των επιμέρους παραγόντων που σχετίζονται με την ηγεσία. Ωστόσο, θα μπορούσε να γίνει μια μελλοντική έρευνα με εστίαση σε ξενοδοχειακές μονάδες συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών ή με εστίαση σε συγκεκριμένου βεληνεκούς ξενοδοχεία. Εκεί θα μπορούσε να διαφανεί αν οι συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων των ερωτηματολογίων εξακολουθούν να είναι τόσο ισχυρές ή ακόμα, αν δημιουργούνται συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων, κάτι που δεν βρέθηκε στην παρούσα έρευνα. Τέλος, σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και μια μικτή έρευνα (συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας) ώστε να γίνει μια πιο ολιστική προσέγγιση του θέματος καταγράφοντας τόσο απόψεις εργαζομένων όσο και απόψεις διευθυντών ξενοδοχειακών μονάδων.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Agbo, A. A. (2010). Cronbach's Alpha: Review of Limitations and Associated Recommendations. *Journal of Psychology in Africa*, 20(2), 233–239. <https://doi.org/10.1080/14330237.2010.1082037>
- Alabduljader, S. A. (2021). Does Strategic Leadership Support Organizational Commitment: Evidence from Islamic Banks in Kuwait. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 646–658. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.6>
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Anshel, M. H. (2001). Qualitative validation of a model for coping with acute stress in sports. *Journal of Sport Behavior*, 24(3).
- Anshel, M. H., Kim, K., Kim, B., Chang, K., & Eom, H. (2001). A model for coping with stressful events in sport: theory, application, and future directions. *International Journal of Sport Psychology*, 32(1), 43-75.
- Armenakis AA, Harris SG, Mossholder KW. (1993). Creating readiness for change. *Human Relations*, 46, 681–703.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.

- Belias, D., Trihas, N., Ntalakos, A., Dimou, I., Rossidis, I., & Kourgiantakis, M. (2023). Strategic leadership and its effect on the integration and the success of organizational change on four and five star hotels. In book: *Cultural Sustainable Tourism (CST)*
- Belias, D., Velissariou, S., Papailias, S., Manta, F., & Rossidis, I. (2019). "Change management—obstacles and perspectives for the integration of changes in Greek public hospitals". *Advances in Management and Applied Economics*, 9(2), 37-50
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2001) Strategic Leadership Research; Moving On. *Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Boisot, M. H. (1998). Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy. OUP Oxford.
- Burns, J.M., (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. In Psychology Press eBooks. <https://doi.org/10.4324/9781410606266>
- Coleman, D. F., & Irving, P. G. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 29(2), 122.
- Conner, B. D., Snibbe, S. S., Herndon, K. P., Robbins, D. C., Zeleznik, R. C., & Van Dam, A. (1992, June). Three-dimensional widgets. In Proceedings of the 1992 symposium on Interactive 3D graphics (pp. 183-188).
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Davies, B. (2003). Death to critique and dissent? The policies and practices of new managerialism and of 'evidence-based practice'. *Gender and Education*, 15(1), 91-103.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership & management*, 24(1), 29-38.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Herold, D. M. (2006). THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CHANGES ON EMPLOYEE COMMITMENT: a MULTILEVEL INVESTIGATION. *Personnel Psychology*, 59(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>

- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996) *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis.
- Fullan, M. G. (1993). Why teachers must become change agents. *Educational leadership*, 50, 12-12.
- Gratton, L. (2000). *Living strategy: Putting people at the heart of corporate purpose*. FT Press.
- Guillon, O., & Cézanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839–850. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2014-0025>
- Guzmán, V. E. C., Muschard, B., Gerolamo, M. C., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and skills of leadership in the context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- H., & Chafra, J. 2017. Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education. *Hacettepe Universitesi Egitim Fakultesi Dergisi-Hacettepe University Journal of Education*, 32(2): 413-426.
- Hargreaves, A. (1994). Development and desire: A postmodern perspective.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53(5), 437–444. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.004>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
- Jaradat, M., & Mashhour, A.R. (2017). Strategic leadership. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 17(1), 325-329.
- Judge TA, Thoresen CJ, Pucik V, Welbourne TM. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107–122.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), 621-652.

- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kavanagh, M., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81–S103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Koes, B. W., Assendelft, W. J., Van der Heijden, G. J., & Bouter, L. M. (1996). Spinal manipulation for low back pain: an updated systematic review of randomized clinical trials. *Spine*, 21(24), 2860-2871.
- Kotter J, Schlesinger. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 32–39.
- Marchione, A. R., & English, J. (1982). Managing the unpredictable: A rational plan for coping with change. *Management Review*, 71(2), 52-57.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, S (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. 2 *Organization Studies* 1997 18: 577, DOI: 10.1177/017084069701800402
- Mjaku, G. (2020). Strategic management and Strategic leadership. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(8), 914–918. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.08.2020.p104113>

- Muzee, H., Bagire, V. and Ngoma, M. (2016) Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from an African Industrial Setting. *Open Access Library Journal*, 3, 1-10.
- Muzee, H., Bagire, V., &Ngoma, M. (2016). Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from an African Industrial Setting. *OALib*, 03(08), 1–10. <https://doi.org/10.4236/oalib.1102907>
- Nakir, M., Djati, P., &Arafah, W. (2020).The Effect of Strategic Leadership and Self-Efficacy on Organizational Commitment and Its Implication on Performance Defense Researchers. *International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.057=>
- Neubert, M. J., & Cady, S. H. (2001). Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54, 421–448.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9, 215–231.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervi- sor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34, 623–644.
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403–415. <https://doi.org/10.1108/jocm-08-2020-0244>
- Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P., &Ramaci, T. (2015).Organizational justice, optimism and commitment to change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 1697–1701. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.479>
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commit- ment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 1, 32–52.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., &Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16, 93–115.
- Rafferty, A. E., &Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154–1162.

- Rana, S. S., Malik, N. I., & Hussain, H. (2016). Leadership styles as predictors of job involvement in teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 161. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-4183151911/leadership-styles-as-predictors-of-job-involvement>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Robinson, O., & Griffiths, A. (2005). Coping with the stress of transformational change in a government department. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 204–221.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514–528.
- Russ-Eft, D. (2001). Workload, stress, and human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 1–3.
- Salah A. Alabduljader (2021), "Does Strategic Leadership Support Organizational Commitment: Evidence from Islamic Banks in Kuwait," *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 18, pp. 646-658, 2021
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Scheck, C. L., & Kinicki, A. J. (2000). Identifying the antecedents of coping with an organizational acquisition: A structural assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 627–648.
- Schweizer, L., & Patzelt, H. (2012). Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), 298–310. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.02.003>
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366–378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010>
- Sharif, M., & Scandura, T. A. (2013). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 185–196. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1869-x>
- Shastri, R. K., Mishra, K., & Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1946–1953. <https://doi.org/10.5897/ajbm.9000132>

- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Sinnappan, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). ENABLING ORGANIZATIONAL CHANGE – LEADERSHIP, COMMITMENT TO CHANGE AND THE MEDIATING ROLE OF CHANGE READINESS. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348–363. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.642083>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163–173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>.
- Wanberg CR, Banas JT. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142.
- Yousef, D. A. (2016). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Γιαννάκος, Κ. (2023) ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ, ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΥΓΕΙΑΣ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
- Ιατρίδη, Ε.Ε. (2017) Οι επιπτώσεις της οργανωσιακής αλλαγής στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητές/οι,

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμετε στα πλαίσια έρευνας με τίτλο «Στρατηγική Ηγεσία, Ενσωμάτωση στην Αλλαγή, Δέσμευση στην Αλλαγή, Εργασιακή Ανάμειξη και Οργανωσιακή Αφοσίωση: Μελέτη περίπτωσης ο Ελληνικός Ξενοδοχειακός Κλάδος». Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, με επιβλέποντα τον Επίκουρο Καθηγητή, Δρ. Δ. Μπελιά.

Το εργατικό δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο τόσο για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όσο και για τους δημόσιους οργανισμούς. Από τις δυνατότητες του εργατικού δυναμικού εξαρτάται η επιτυχία ή μη των στόχων που θέτει η εκάστοτε Διοίκηση. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει το πώς οι παραπάνω μεταβλητές (στρατηγική ηγεσία, ενσωμάτωση στην αλλαγή, δέσμευση στην αλλαγή, εργασιακή ανάμειξη και οργανωσιακή αφοσίωση) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζουν την εξέλιξη μίας ιδιωτικής επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού.

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των σχέσεως μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας, της ενσωμάτωσης στην αλλαγή, της δέσμευσης στην αλλαγή, της εργασιακής ανάμειξη καθώς και της οργανωσιακής αφοσίωσης ενός οργανισμού.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και αποτελείται από 6μέρη. Για τη συμπλήρωσή του θα χρειαστούν 15-20 λεπτά. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική, τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους ερευνητικούς σκοπούς της διπλωματικής εργασίας. Σημειώνεται ότι δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις και ότι σημασία έχει η ειλικρίνεια και η αμεσότητα των απαντήσεών σας.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή δυσκολία να μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων,

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Οσιπίδη Ειρήνη

Τηλέφωνο 6977280211.

Δημογραφικά Στοιχεία

Σημειώστε ένα (x) στο αντίστοιχο τετράγωνο

Φύλο	Άνδρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>
-------------	---------------------------------	----------------------------------

Ηλικία	18-28	29-39	40-50	51 και άνω
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Είστε απόφοιτος	Απόφοιτος Λυκείου	Απόφοιτος (ΑΕΙ -ΤΕΙ)	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Θέση που κατέχετε	Παραγωγή	Πωλήσεις	Λογιστήριο	Μάρκετινγκ
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Προϋπηρεσία	1-5 έτη	6-10 έτη	11-15 έτη	16-20 έτη	21έτη και άνω
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Στρατηγική Ηγεσία

- (1) Κρατάω την ισορροπία μεταξύ της μακροπρόθεσμης προοπτικής του οργανισμού, και των βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών του αναγκών.
- (2) Μπορώ να έχω επίγνωση κάθε κατάστασης του οργανισμού, χωρίς να επηρεάζομαι από τις καθημερινές λειτουργικές λεπτομέρειες.
- (3) Συγκρίνω τις πιθανές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες των ενεργειών, στις οποίες σκέφτομαι να προβώ.
- (4) Είμαι σε θέση να αποδεχτώ νέες προσεγγίσεις και να αλλάζω ιδέες, όταν νέες πληροφορίες υποδεικνύουν την ανάγκη να γίνει κάτι τέτοιο.
- (5) Αναζητώ ευκαιρίες σήμερα, οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν πολύτιμα αποτελέσματα αύριο.
- (6) Αμφισβητώ τις μακροχρόνιες υποθέσεις μου και ενθαρρύνω τους άλλους να αμφισβητήσουν και τις δικές τους.
- (7) Μπορώ να μετατρέψω τη στρατηγική σε δράση.
- (8) Μπορώ να επιτύχω την συμμετοχή ομάδων προσωπικού σε στρατηγικές συζητήσεις.
- (9) Κατανοώ πώς το ευρύτερο πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει τον οργανισμό μου.
- (10) Διατηρώ ισχυρή αντίληψη του τοπικού, περιφερειακού και εθνικού πλαισίου στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός μου.

Ενσωμάτωση Αλλαγής

(1) Με πόση ακρίβεια περιγράφηκε ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να εφαρμοστεί η αλλαγή:

5 – Πολύ ξεκάθαρα

4 – Ξεκάθαρα

3 – Εν μέρει

2 – Λίγο

1 – Καθόλου

(2) Σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκε η αλλαγή;

5 – Απόλυτα

4 – Αρκετά

3 – Εν μέρει

2 – Λίγο

1 – Καθόλου

(3) Υπήρξαν εμπόδια κατά την εφαρμογή της αλλαγής; Αν ναι, πόσο πολύ επηρέασαν τη διαδικασία εφαρμογής της;

5 – Απόλυτα

4 – Αρκετά

3 – Εν μέρει

2 – Λίγο

1 – Καθόλου

(4) Πόση σημαντική ήταν η βοήθεια που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της αλλαγής;

5 – Απόλυτα

4 – Αρκετά

3 – Εν μέρει

2 – Λίγο

1 – Καθόλου

(5) Βαθμολογήστε το βαθμό διαθεσιμότητας των πόρων που χρειάστηκαν για την εφαρμογή της αλλαγής.

Πτυχιακή / Διπλωματική Εργασία

5 – Απόλυτα

4 – Αρκετά

3 – Εν μέρει

2 – Λίγο

1 – Καθόλου

(6) Βαθμολογήστε το τελικό βαθμό ολοκλήρωσης της αλλαγής σε σχέση με αυτό που είχε προβλεφθεί:

5 – Απόλυτα

4 – Αρκετά

3 – Εν μέρει

2 – Λίγο

1 – Καθόλου

(7) Βαθμολογήστε το τελικό βαθμό επιτυχίας της αλλαγής σε σχέση με αυτό που είχε προβλεφθεί:

5 – Απόλυτα

4 – Αρκετά

3 – Εν μέρει

2 – Λίγο

1 – Καθόλου

Δέσμευση στην αλλαγή

(1) Θα κάνω ό,τι μπορώ για να βοηθήσω να πετύχει αυτή η αλλαγή.

- (2) Θα στηρίξω απόλυτα αυτήν την αλλαγή.
- (3) Θα προσπαθήσω να πείσω τους άλλους να υποστηρίξουν αυτήν την αλλαγή.
- (4) Θα υποστηρίξω πλήρως τον προϊστάμενό/την προϊσταμένη μου κατά τη διάρκεια αυτής της αλλαγής.

Εργασιακή Ανάμειξη

Κυκλώστε τον βαθμό (από το 1 έως το 5) με τον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου συμβαίνουν περιλαμβάνουν τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Για μένα, η δουλειά μου είναι ένα μικρό μέρος αυτού που είμαι	1	2	3	4	5
Ασχολούμαι πολύ προσωπικά με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Ζω και αναπνέω για τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Τα περισσότερα από τα ενδιαφέροντά μου επικεντρώνονται γύρω από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Έχω τόσο ισχυρούς δεσμούς με τη δουλειά μου που θα μου ήταν πολύ δύσκολο να σπάσω	1	2	3	4	5
Συνήθως νιώθω αποκομμένος/η από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Οι περισσότεροι από τους προσωπικούς μου στόχους ζωής είναι προσανατολισμένοι στη δουλειά	1	2	3	4	5
Θεωρώ ότι η δουλειά μου έχει κεντρικό ρόλο στη ζωή μου	1	2	3	4	5
Μου αρέσει να ασχολούμαι πολύ με τη δουλειά μου τις περισσότερες φορές	1	2	3	4	5

Οργανωσιακή αφοσίωση

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που θεωρείτε ότι σας αντιπροσωπεύει περισσότερο αυτή τη στιγμή	Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5

Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/-η με αυτόν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας αυτού του Οργανισμού	1	2	3	4	5
Ο Οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό	1	2	3	4	5
Εάν δεν είχα αφιερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον Οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού	1	2	3	4	5
Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από αυτόν τον Οργανισμό, θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης	1	2	3	4	5
Τη δεδομένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου σε αυτόν τον Οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία	1	2	3	4	5
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον αυτόν τον οργανισμό τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα	1	2	3	4	5
Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα, μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταραζόταν	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου	1	2	3	4	5
Θα αισθανόμουν ενοχές αν αποχωρούσα από αυτόν τον Οργανισμό τώρα	1	2	3	4	5
Δε θα άφηνα τον Οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του	1	2	3	4	5
Χρωστάω πολλά σε αυτόν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτόν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5
Αυτός ο Οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	1	2	3	4	5