

31/1/2017



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Εφαρμοσμένη  
Οικονομική στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διπλωματική εργασία

Θέμα: Η οργανωσιακή αλλαγή και η επίδρασή  
της στην απόδοση των εργαζομένων  
Της Δούβλου Παναγιώτας

Επιβλέπουσα καθηγήτρια :  
Β. Μπέλλου

ΒΟΛΟΣ, 31/1/2017

## Πρόλογος

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η διερεύνηση των οργανωσιακών αλλαγών και πως επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη μελέτη αφορά τους εργαζομένους των καταστημάτων Μαρινόπουλος (Κοζάνης ), My market (Κοζάνης) και The Mart ( Βόλου). Τα καταστήματα αυτά των τελευταίο καιρό έχουν υποστεί κάποια μορφή οργανωσιακής αλλαγής, ή είναι προγραμματισμένη να συμβεί στον άμεσο μέλλον κάποια οργανωσιακή αλλαγή.

Αρχικά επιχειρείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση της θεωρίας σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή, τους λόγους που προκαλούν αντιδράσεις σε αυτή και την απόδοση των εργαζομένων. Στη συνέχεια ακολουθεί η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, αναλύονται τα στατιστικά αποτελέσματα και εξάγονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Τα αποτελέσματα των 124 ερωτηματολογίων έδειξαν την αρνητική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής αλλαγής και της αντίστασης των εργαζομένων και στη συνέχεια την αρνητική συσχέτιση της αντίστασης των εργαζομένων με την απόδοση των εργαζομένων.

Εργαλείο της πρωτογενούς έρευνας είναι ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 76 συνολικά ερωτήσεις χωρισμένες σε 8 ομάδες και τα δημογραφικά στοιχεία και εξετάζει την οργανωσιακή αλλαγή και την επίδραση της στην απόδοση των εργαζομένων.

## Περιεχόμενα

### Κεφάλαιο 1: Αλλαγή

- 1.1 Η έννοια της αλλαγής
- 1.2 Τύποι και επίπεδα αλλαγών
- 1.3 Λόγοι που οδηγούν σε μια αλλαγή
- 1.4 Φορείς της οργανωσιακής αλλαγής
- 1.5 Διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής

### Κεφάλαιο 2: Αντίσταση στην αλλαγή

- 2.1 Στάσεις και αντιστάσεις απέναντι στην αλλαγή
- 2.2 Αντίσταση στην αλλαγή
- 2.3 Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή
- 2.4 Στρατηγικές αντίδρασης στην αλλαγή

### Κεφάλαιο 3: Απόδοση

- 3.1 Ορισμοί της παραγωγικότητας και της απόδοσης
- 3.2 Διαστάσεις των συντελεστών ατομικής συμπεριφοράς από τη μεριά των μανάτζερ
- 3.3 Η απόδοση των εργαζομένων και πως επηρεάζεται από τους μανάτζερ κατά τη διάρκεια της αλλαγής

### Κεφάλαιο 4: Υποθέσεις

- 4.1 Υποθέσεις

### Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία

- 5.1 Δείγμα
- 5.2 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

### Κεφάλαιο 6: Στατιστική ανάλυση

- 6.1 Ανάλυση του δείγματος
- 6.2 Αποτελέσματα της έρευνας
- 6.3 Συσχετίσεις

## Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

### 7.1 : Συμπεράσματα

## Κεφάλαιο 8: Βιβλιογραφία

### 8.1 Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 9: Παράρτημα

### 9.1 Ερωτηματολόγιο

## **Κεφάλαιο 1.**

### 1.1 Η έννοια της αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή σαν έννοια ξεκίνησε να απασχολεί τον επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τη δεκαετία του 1950 (Bamford&Forrester, 2003). Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι, η έρευνα σχετικά με την εφαρμογή της αλλαγής ως διαδικασία έχει τις ρίζες της στις αρχές της δεκαετίας του έργου του Kurt Lewin (1947), όπου ο ίδιος αντιλήφθηκε την αλλαγή στην πρόοδο μέσω του μοντέλου τριών διαδοχικών φάσεων που ονομάζεται ξεπάγωμα, μετακίνηση και πάγωμα (unfreezing, moving, and freezing). Ισχυρίστηκε επίσης ότι η αλλαγή και η σταθερότητα είναι δύο σχετικές έννοιες και ότι μια ομαδική εργασία δεν μπορεί να υπάρξει ποτέ χωρίς αλλαγή, απλώς υπάρχουν διαφορές στο μέγεθος και στο είδος της αλλαγής (Lewin, 1947).

Στο σημερινό λοιπόν περιβάλλον των οργανισμών, η αλλαγή έχει γίνει συνώνυμο με το πρότυπο των επιχειρηματικών πρακτικών ως μακροπρόθεσμο οργανωτικό άκρο το οποίο πρέπει να αναδιατυπώνεται σε συνεχή βάση (Appelbaum, St-Pierre&Glavas, 1998). Η ικανότητα των οργανισμών να ανταποκριθούν στην αγορά και να διεκδικήσουν, όπου ο καταναλωτής έχει κυρίαρχο ρόλο, θα εξαρτηθεί από την ικανότητά τους να είναι ευέλικτοι. Όπως ανέφερε ο Volberda,(1992) η μεταβατική φύση των απαιτήσεων της αγοράς είναι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο η ευελιξία θα έπρεπε να είναι ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Επομένως, η οργανωτική ευελιξία σαν προοπτική μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα ενός οργανισμού να αντιδρά σε αλλαγή.

Το να κάνουμε ή να γίνουμε η διαφορά, η οποιαδήποτε μετατόπιση από μια κατάσταση, ένα στάδιο ή φάση στην άλλη είναι ο ορισμός που δίνει ένα αγγλικό λεξικό για τον όρο αλλαγή (Quattroneand Hopper,2001). Αλλαγή λοιπόν είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές μονάδες) σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά (Χυτήρης,2001). Επομένως η αλλαγή είναιη διαδικασία συνεχούς ανανέωσης μιας κατεύθυνσης, της δομής και των ικανοτήτων του οργανισμού να εξυπηρετεί τις ανάγκες του συνεχούς μεταβαλλόμενου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (Moran και Brightman, 2001).

Οι επιχειρήσεις οι οποίες απολαμβάνουν επιτυχία διαρκείας έχουν ένα βασικό σκοπό και βασικές αξίες που παραμένουν σταθερά, ενώ οι στρατηγικές και οι μέθοδοί τους προσαρμόζονται συνεχώς σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο (Collins&Porras, 1996). Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια σχεδιασμένη αλλαγή στην επίσημη δομή, στα συστήματα, στις διαδικασίες των οργανώσεων για την επίτευξη ενός ή περισσότερων οργανωσιακών στόχων (Lines,2005).Με αυτό τον τρόπο γίνεται κατανοητό ότι η έννοια της αλλαγής είναι πλέον συνώνυμο με το σταθερό τρόπο δραστηριοποίησης μέσα στις επιχειρήσεις ( Appelbaum, St. Pierre&Glavas, 1998).

Η οργανωσιακή αλλαγή επίσης θα μπορούσε να είναι ο αντιδραστικός ή ο δυναμικός τρόπος με τον οποίο η οργάνωση θα μπορούσε να προβλέψει τα αναγκαία μέτρα τα οποία θα πρέπει να ληφθούν για να μπορέσει η οργάνωση να ανταποκριθεί στις επικείμενες αλλαγές και πιέσεις του περιβάλλοντος(Felkins,1993).

Άλλοι συγγραφείς επίσης έχουν προτείνει ότι η οργανωτική αλλαγή μπορεί να είναι μια συνεχής και εξελισσόμενη επεξεργασία που περιλαμβάνει: "προσεγγίσεις που βλέπουν τις οργανωτικές αλλαγές ως ένα αναδυόμενο φαινόμενο το αποτέλεσμα του οποίου αλληλοεπιδρά στην ιστορία, την οικονομία, την πολιτική, χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού τομέα »(Wilson,1992)

## 1.2 Τύποι και επίπεδα αλλαγών

Η αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι ένα φαινόμενο το οποίο μπορεί να εμφανιστεί σε καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν την καθημερινότητα ενός οργανισμού και η ισχύουσα κατάσταση να μην είναι πλέον βιώσιμη έτσι νέες μορφές δραστηριότητας μπορεί γρήγορα να αναδυθούν και μια νέα ισορροπία διαμορφώνεται (Kirpenberger, 1998; Lewin, 1947). Με αυτό τον τρόπο η αλλαγή σε ένα οργανισμό καθορίζεται ως πολυσύνθετη και είναι αναγκαίο να γίνει ο καθορισμός των τύπων τις αλλαγής, διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο το διαχειρισμό των αλλαγών.

Κάθε τύπος αλλαγής από οτιδήποτε και εάν προκαλείται αφορά επεμβάσεις που επιχειρούνται σε μια επιχείρηση είτε μεγάλης είτε μικρότερης κλίμακας (Χυτήρης, 2001).

Οι πιέσεις και οι μεταβολές τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι αυτές που ανάλογα με τη δυνατότητα αντίδρασης που έχει ο κάθε οργανισμός πραγματοποιείται η διάκριση των αλλαγών σε τρεις τύπους.

1. **Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη** : εδώ κατηγοριοποιείτε η αλλαγή της οποίας η αντίδραση του οργανισμού είναι μηδαμινή σχεδόν ανύπαρκτη. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι διότι επιβάλλεται στον οργανισμό να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο που έχει προγραμματιστεί από κάποιους άλλους.(π.χ. γενικός διευθυντής )
2. **Φυσιολογική ή αναμενόμενη ( προγραμματισμένη)** :αυτός είναι ο τύπος της αλλαγής η οποία είναι αναμενόμενη να συμβεί ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού. Το πλεονέκτημα της αλλαγής αυτής είναι ότι η αντίδρασή της μπορεί να προγραμματισθεί έγκαιρα ( π.χ. διεύρυνση μεριδίου αγοράς )
3. **Διαπραγματεύσιμη** :εδώ κατηγοριοποιούνται αλλαγές στις οποίες πρέπει να υιοθετηθεί ένας νέος τρόπος συμπεριφοράς από αυτούς οι οποίοι επηρεάζονται από την αλλαγή. Για αυτό το λόγο η νέα συμπεριφορά αποτελεί αντικείμενό συζήτησης από τους εργαζόμενους όπως επίσης και η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητά της στον οργανισμό. (π.χ. δημιουργία ειδικών ομάδων έργου, κύκλοι ποιότητας ,δημιουργία καντίνας προσωπικού )

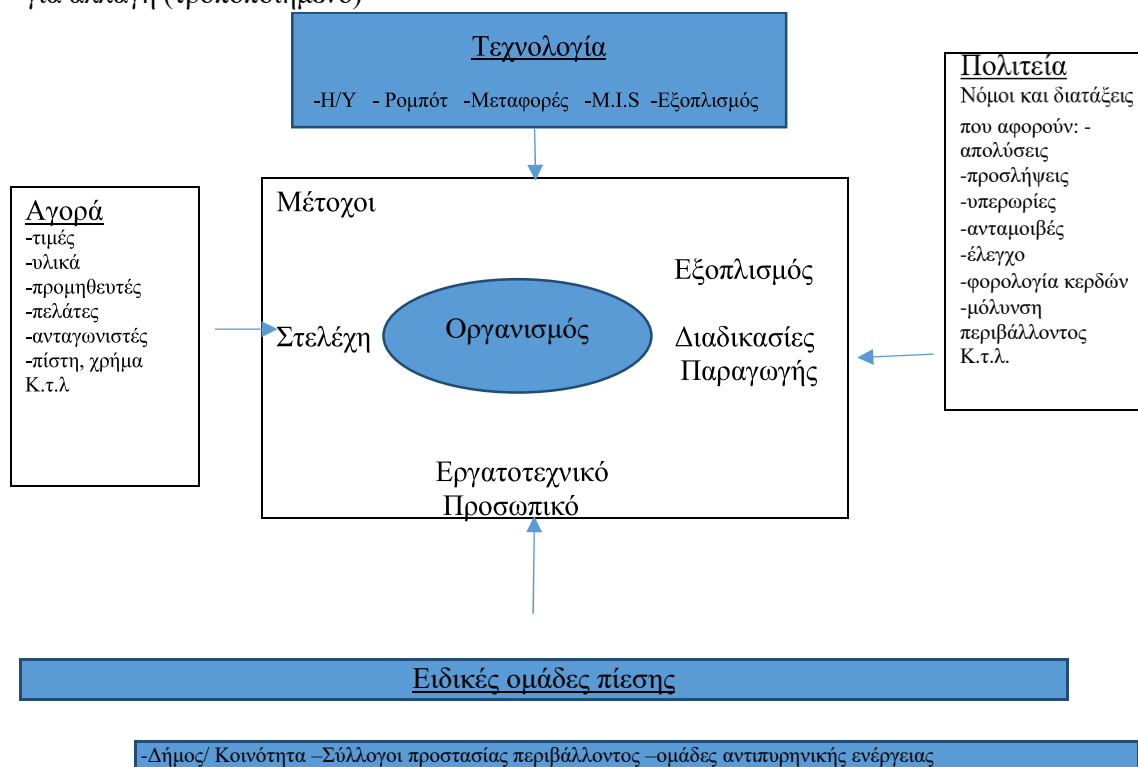
### 1.3 Λόγοι που οδηγούν σε μια αλλαγή

Στο σημερινό περιβάλλον τα πράγματα είναι πολλοί ρευστά οι αλλαγές στο ευρύ περιβάλλον είναι πολλές και ο κάθε οργανισμός πρέπει να είναι έτοιμος να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που εμφανίζονται μπροστά του. Με αυτό τον τρόπο ο κάθε οργανισμό είναι υποχρεωμένος να κάνει ουσιαστικές αλλαγές στο τρόπο με τον οποίο λειτουργεί. Υπάρχει ένα ευρύ σύνολο προβλημάτων και συνθηκών που δημιουργούνται στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνικό περιβάλλον που καθιστούν επιτακτική ανάγκη την αλλαγή. Μερικά από αυτά τα προβλήματα είναι (Χυτήρης,2001) :

- Μικρές περίοδοι οικονομικής σταθερότητας
- Αυξανόμενη ανεργία
- Αστάθεια εθνικών νομισμάτων
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων και λειτουργία τους σε διακρατικό επίπεδο
- Νέες μορφές χρηματοδότησης και πιστωτικής συναλλαγής
- Μαζική και ταχύτατη πληροφόρηση
- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
- Ευρεία παροχή γνώσεων
- Ελεύθερη διακίνηση εργατικού δυναμικού
- Ανάπτυξη διαφορετικών στάσεων και συστημάτων αξιών τόσο στους εργαζομένους όσο και στους καταναλωτές
- Αυξανόμενο κόστος απόκτησης και απασχόλησης παραγωγικών πόρων



Δυνάμεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που ασκούν επίδραση στον οργανισμό για αλλαγή (τροποποιημένο)



πηγή : D. Hellriegel&J.W. SlocumJr ,1992 ;Χυτήρης , 2001

Οι λόγοι επίσης οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε μια αλλαγή είναι διάφοροι, η έλλειψη της σωστής πορείας του οργανισμού, η έλλειψη ορισμού, η έλλειψη πρακτικής και εκπαίδευσης στην καινοτομία όπως επίσης και η τροποποίηση των εν λόγω περιστασιακών αλλαγών σε αυτές τις συνθήκες θα μπορούσαν να περιγράψουν ένα γεγονός το οποίο να οδηγεί σε μία αλλαγή (Stiegelbauer ,1994). Πιο συγκεκριμένα οι αλλαγές μπορεί να προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον όπως αλλαγές στις δράσεις των ανταγωνιστών, στους κρατικούς κανονισμούς, στις οικονομικές συνθήκες και στις τεχνολογικές εξελίξεις. Όπως επίσης και διάφορες αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον από τους προμηθευτές , τα προϊόντα. Η αλλαγή επίσης μπορεί να προέρχεται από το πλαίσιο του οργανισμού , αυτές οι αλλαγές θα μπορούσαν να είναι το νέο εταιρικό όραμα και η αποστολή του οργανισμού, η αγορά νέων τεχνολογιών, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές όπως και η πτώση του ηθικού της εταιρίας. Κατά συνέπεια, μία από τις πιο κοινές επιρροές των δυνάμεων της οργανωτικής αλλαγής είναι η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, οι καινοτομίες στην τεχνολογία, νέες ηγεσίες της εταιρίας και οι εξελίχθηκε στάσεις απέναντί στην εργασία (Appelbaum, St-Pierre, Glavas, 1998;Appelbaum και Vecchio,1995)

#### 1.4 Φορείς της οργανωτικής αλλαγής

Οι οργανισμοί καλούνται όλο και περισσότερο να είναι ευάλωτοι και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές απαιτήσεις (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000; Volberda, 1996). Για την ενίσχυση της προσαρμοστικότητας όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού θα πρέπει να συμμετέχουν στην έναρξη και την υλοποίηση της αλλαγής (Beer, 1999 ;Mohrman, 1999). Για να υλοποιηθεί λοιπόν μια οργανωσιακή αλλαγή είναι απαραίτητη η ύπαρξη κάποιων ανθρώπων οι οποίοι θα λάβουν τη σχετική απόφαση, θα ερευνήσουν τις συνθήκες τα προγράμματα και τα σχέδια με τα οποία μπορεί να γίνει η υλοποίηση της αλλαγής και τέλος θα υπάρχουν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι οι οποίοι θα εφαρμόζουν τη διαδικασία της αλλαγής και θα είναι υπεύθυνα για την πορεία της αλλαγής. Οι ομάδες αυτές που αποτελούνται από τα κατάλληλα άτομα ονομάζονται φορείς της αλλαγής ( Χυτήρης ,2001).

Πολλά μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής υποθέτουν ότι διευθυντικά στελέχη και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι αποκλειστικά υπεύθυνα για την εφαρμογή και την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών (Beer,1999; Mohrman,1999; Nadler& Tushman,1995). Ωστόσο αυτά τα μοντέλα διαχείρισης παραμελούν άλλες πηγές της αλλαγής μέσα στους οργανισμούς (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Mohrman, 1999). Για παράδειγμα, Spreitzer και Quinn (1996) αναφέρουν ότι ο ρόλος των μεσαίων στελεχών έχει μετατοπιστεί έτσι ώστε αντί να ασχολούνται με τη διατήρηση της ισχύουσας κατάστασης(status quo) , να είναι τώρα υπεύθυνα για την τόνωση και την κατεύθυνση της αλλαγής. Επιπλέον, η έμφαση στην προσαρμοστικότητα και την αυτο-διαχείριση στο χώρο εργασίας σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι καλούνται όλο και περισσότερο να δρομολογήσουν και να υλοποιήσουν την αλλαγή και την καινοτομίας (Pfeffer&Veiga, 1999). Οργανωσιακή αλλαγή μπορεί συνεπώς να ξεκινήσει και από άλλους φορείς εκτός από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Σύμφωνα με το Griffin, Raferty&Mason (2004) , οι φορείς της οργανωσιακής αλλαγής είναι:

- α) οι ηγέτες έξω από την εργασία ομάδα
- β) οι ηγέτες στο πλαίσιο της ομάδας εργασίας
- γ) οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο της ομαδική εργασία.

Υποστηρίζεται ότι αυτοί οι τρεις φορείς της αλλαγής θα έχουν διαφορετικές επιδράσεις, επειδή τείνουν να συνδέονται με διαφορετικούς τύπους δραστηριοτήτων της αλλαγής, και επειδή οι δραστηριότητες αυτών των τριών ομάδων θα τείνουν να ερμηνεύονται και να αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο.

Τα ανώτερα στελέχη θεωρούνται συχνά φορείς της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτή η εστίαση δεν προκαλεί έκπληξη, δεδομένου ότι μια οργανωσιακή αλλαγή συνεπάγεται συχνά από σημαντικές παρεμβάσεις, που υλοποιούνται σε όλη την οργάνωση, και απαιτεί τη στρατηγική εισόδου των ανώτερων στελεχών σε εκτελεστικό επίπεδο.

Οι οργανωσιακές αλλαγές που αφορούν όλο τον οργανισμό και είναι απαραίτητο να γίνουν μεγάλες παρεμβάσεις είναι συνήθως αλλαγές όπως η αναδιάρθρωση (McKinley&Scherer, 2000), οι συγχωνεύσεις (Buono&Bowditch, 1989), και η μείωση του μεγέθους του οργανισμού (Freeman, 1999;Mishra&Spreitzer, 1998).Ως εκ τούτου, οι αλλαγές τέτοιου είδους γίνονται συνήθως από τους ηγέτες έξω από την ομάδα εργασίας.

Υποστηρίζεται ότι οι ηγέτες παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη και στην έναρξη της αλλαγής. Ο διορισμός του ηγέτη αλλαγής είναι σημαντική πηγή καινοτομίας και αυξάνει την πιθανότητα της επιτυχημένης υλοποίησης της οργανωσιακής αλλαγής (King, 1990? King&Anderson, 1990? Van de Ven, 1993). Οι ηγέτες της αλλαγής σήμερα αγωνίζονται για την ευθυγράμμιση της οργάνωσής τους με το τρέχων περιβάλλον, διασφαλίζοντας τη σταθερότητα για να δώσουν στους εργαζόμενους ένα αίσθημα ασφάλειας και παράλληλα την προώθηση της αλλαγής για να προετοιμαστούν για το αυριανό περιβάλλον. Οι ηγέτες της αλλαγής έχουν το δύσκολο έργο της προώθησης της αλλαγής όταν οι εργαζόμενοι αναζητούν την αίσθηση της σταθερότητα (John W. MoranBaird K. Brightman , 2000).

Οι εργαζόμενοι από την άλλη σύμφωνα με το Weldon (2000) διαπιστώθηκε ότι έχουν ταυτοποιηθεί ως φορείς της αλλαγής εξίσου συχνά όσο και οι ηγέτες. Στο σημείο αυτό οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να λάβουν ενεργό μέρος στη διαδικασία της αλλαγής. Αντί λοιπόν να εστιάζουν απλά και μόνο στη απόδοση καλούνται πλέον να αναλάβουν

μεγαλύτερη ευθύνη και υπευθυνότητα για την αλλαγή (Campbell, 2000; Mohrman, 1999).

Μια άλλη προσέγγιση για τους φορείς της αλλαγής υποστηρίζεται ότι είναι :

α) ηγέτης- φορέας της αλλαγής

β) προγραμματιστές της αλλαγής

γ) εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής (Χυτήρης ,2001).

Ο ηγέτης- φορέας της αλλαγής είναι συνήθως το άτομο που είχε αρχικά την ιδέα της αλλαγής ή το άτομο το οποίο αντιλήφθηκε το πρόβλημα και πρότεινε τη λύση της αλλαγής. Το άτομο αυτό ευθύνεται για τον καθορισμό της πορείας και της δράσης της αλλαγής, και είναι αυτός ο οποίος ελέγχει τις δραστηριότητες των ατόμων σε συγκεκριμένους τομείς και τους κατευθύνει προς το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι προγραμματιστές ή αλλιώς οι υλοποιητές είναι στην ουσία οι συνεχιστές των όσων έχουν ορίσει οι ηγέτες. Στην ουσία είναι αυτοί που μετατρέπουν την πορεία που έχει ορίσει ο ηγέτης σε προγράμματα και σχέδια δράσης. Αποτελούν συνήθως το συνδετικό κρίκο μεταξύ της γενικής ιδέας της αλλαγής και των συγκεκριμένων πράξεων που γίνονται για να υλοποιηθεί η αλλαγή.

Και τέλος είναι οι εκτελεστές των προγραμμάτων που είναι αυτοί οι οποίοι στην ουσία κάνουν όλες τις εκτελεστικές εργασίες που χρειάζεται για την υλοποίηση της αλλαγής (Χυτήρης ,2001).

## 1.5 Διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής

Κάθε προγραμματισμένη αλλαγή για να ολοκληρωθεί ακολουθεί μια σειρά σταδίων τα οποία είναι (Χυτήρης,2001):

A) το διαγνωστικό στάδιο το οποίο αναφέρεται στις αλλαγές οι οποίες διαπιστώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον και τις επιπτώσεις οι οποίες προκαλούνται στον οργανισμό από αυτές τις αλλαγές. Σε αυτό το στάδιο καθοριστικό ρόλο παίζει να γίνει η σωστή διάγνωση των προβλημάτων που τυχόν υπάρχουν στο οργανισμό και να απαντηθούν κάποια βασικά ερωτήματα :

- Ποια συγκεκριμένα προβλήματα πρέπει να λυθούν ;
- Τα προβλήματα αυτά από ποιες αιτίες και από ποιους παράγοντες προκαλούνται;
- Τι αλλαγές πρέπει να γίνουν για να λυθεί το πρόβλημα ;
- Ποιες δυνάμεις επηρεάζουν θετικά – αρνητικά την αλλαγή ;
- Ποιοι είναι οι συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν ;

Είναι καθοριστική η σημασία απάντησης των συγκεκριμένων ερωτήσεων για την επιτυχή πορεία της εφαρμογής της αλλαγής.

B)το στάδιο του προγραμματισμού της αλλαγής είναι το στάδιο στο οποίο πρέπει να καθιστούν οι στόχοι. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Είναι σημαντικό να βασίζονται σε πραγματικές οργανωσιακές ανάγκες, στις ανάγκες των εργαζομένων και είναι πολύ σημαντικό επίσης να είναι συμβατοί με τις πολιτικές τις οποίες ακολουθεί ο οργανισμός.

Υπάρχουν δυο κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται οι στόχοι α)τους εσωτερικούς και β) τους εξωτερικούς. Οι εσωτερικοί στόχοι αναφέρονται κυρίως στις αλλαγές οι οποίες αφορούν άμεσα τους εργαζομένους όπως είναι η αλλαγή στις στάσεις, στις τεχνικές γνώσεις, στην ικανότητα λήψης αποφάσεων, στο βαθμό παρακίνησης, στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης ή συμπεριφοράς. Οι εξωτερικοί στόχοι από την άλλη σχετίζονται με την αλλαγή στα κέρδη, στο μερίδιο αγοράς, στο ρυθμό παραγωγής κ.τ.λ.

Γ)το τρίτο στάδιο είναι το στάδιο της υλοποίησης, το στάδιο αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί εδώ οι στρατηγικές και οι τεχνικές εισαγωγής στην αλλαγή μετατρέπονται σε πράξεις καθημερινής βάσης. Τα αποτελέσματα της αλλαγής εξαρτώνται σε μεγάλο

βαθμό από τον φορέα-ηγέτη και τους προγραμματιστές και στο πως αυτοί βοηθούν τους εργαζομένους- τελικούς εκτελεστές να μάθουν, αλλά και να θέσουν σε εφαρμογή τις νέες δεξιότητες τις οποίες έχουν αποκτήσει. Σημαντικό επίσης ρόλο στα αποτελέσματα της αλλαγής παίζει και το κατά πόσο ο ίδιος ο οργανισμός ενισχύει την αλλαγή και τις νέες συμπεριφορές.

Δ)το στάδιο της αξιολόγησης , το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της αλλαγής που εδώ κρίνεται καθοριστική η ύπαρξη ενός επαρκούς συστήματος επαναπληροφόρησης. Σε αυτό το στάδιο βλέπουμε ποια στοιχεία θα συγκεντρωθούν, ποια θα αναλυθούν και κάθε πότε; Ποιο θα είναι το τελικό αποτέλεσμα της αλλαγής, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά αλλά και στη διάρκεια του χρόνου. Ποια συμπτώματα παρατηρούνται σε ατομικό επίπεδο, σε επίπεδο ομάδας , αλλά και σε όλο το μέγεθος του οργανισμού; Τέτοια συμπτώματα μπορεί να είναι διάφορες εμμονές σε πρακτικές και συμπεριφορές του παρελθόντος , όπως επίσης και διάφορες εμμονές της Διοίκησης σε γραφειοκρατικές- τυπικές διαδικασίες αντί της αντιμετώπισης των προκλήσεων και των ευκαιριών. Αν παρατηρηθεί κάποιο από αυτά τα συμπτώματα ή των συμπεριφορών, ίσως , κριθεί αναγκαίο να γίνουν κάποιες περαιτέρω αλλαγές.

Οι Moran και Brightman (2000), ανέφεραν την αλλαγή σαν την απεικόνιση ενός κύκλου μέσα από τον οποίο πρέπει να περάσει ο φορέας της αλλαγής για να μπορέσει να τη διαχειριστεί. Για την προετοιμασία του οργανισμού για την επικείμενη αλλαγή υπάρχουν κάποια βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν τα οποία είναι :

- Κατανόηση της υπάρχουσας αλλαγής : αυτό είναι το πρώτο βήμα στο οποίο πρέπει να γίνει η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για να γίνει ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων και του περιεχομένου της αλλαγής
- Προσδιορισμός επιθυμητού αποτελέσματος και ανάπτυξη σχεδίου αλλαγής : αυτό το βήμα είναι πολύ σημαντικό γιατί εδώ γίνεται η διαμόρφωση του αναλυτικού αλλά και κατανοητού πλάνου, αφού πρώτα οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος αλλά και οι ανησυχίες και οι προτάσεις των εργαζομένων ληφθούν υπόψιν.
- Ανάπτυξη ομάδας εργασίας : για την επιτυχή εφαρμογή της επικείμενης αλλαγής είναι σημαντικό να συμμετέχουν άτομα από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα

τα οποία θα προσπαθήσουν να ευθυγραμμιστούν με όλους τους οργανωσιακούς στόχους.

- Αναγνώριση και προσδιορισμός αποτελεσμάτων : είναι σημαντικό να γίνεται ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων. Με αυτό τον τρόπο το σχέδιο θα γίνει πιο εφικτό και κατανοητό με αποτέλεσμα να δίνεται η αίσθηση της εξέλιξης η οποία αυξάνει την υποκίνηση των εργαζομένων.

Συμφωνά με όλα τα παραπάνω η αλλαγή απαιτεί μια συντονισμένη προσπάθεια η οποία θα αποτελείται από μεθοδευμένες κινήσεις από το φορέα της αλλαγής. Είναι επίσης απαραίτητο να διαθέτει αναλυτικές και συντονιστικές ικανότητες έτσι ώστε ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού να μπορεί να επιλεγθεί και ο σωστός τρόπος διοίκησης που να ταιριάζει στην κουλτούρα του κάθε οργανισμού.

## Κεφάλαιο 2

### 2.1 Στάσεις και αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή

Η οποιαδήποτε μορφή επιχειρούμενης οργανωσιακής αλλαγής σε ένα οργανισμό είτε αφορά τη δομή του, είτε την τεχνολογία, είτε κάτι ακόμα πιο σημαντικό τους ανθρώπους έτσι λοιπόν είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει κάποιες αντιδράσεις από τα άτομα τα οποία κατά κάποιον τρόπο επηρεάζονται από αυτή την αλλαγή. Οι αντιδράσεις δημιουργούνται κυρίως λόγω της τάσης που έχουν οι άνθρωποι και θέλουν να διατηρήσουν την προϋπάρχουσα κατάσταση, η οποία τους προσφέρει α) την γνώση και την εμπειρία των συνθηκών στον εργασιακό χώρο, β) τα συμφέροντα τα οποία μπορεί να προκύπτουν για κάποιους από τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα, αλλά επίσης και τα προσδοκώμενα οφέλη τα οποία έχουν επενδύσει κάποιιοι στην υπάρχουσα κατάσταση. Το άγνωστο μια ανερχόμενης αλλαγής προκαλεί την αβεβαιότητα, την ανασφάλεια και οδηγεί συνήθως τα άτομα στην αντίδραση για την αλλαγή. Η αντίδραση αυτή είναι γνωστή ως αντίδραση συμπεριφοράς ή ψυχολογική αντίδραση, και έχει κυρίως συναισθηματική και υποκειμενική βάση.

Ωστόσο οι εργαζόμενοι σε ένας οργανισμό αντιδρούν και για πιο συγκεκριμένους λόγους, όπως είναι η έλλειψη πληροφοριών, ή έλλειψη κατάλληλων γνώσεων για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην αλλαγή, ή η έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων και η πιθανή απώλεια ωφελειών. Όσον αφορά αυτήν την αντίδραση η οποία στηρίζεται σε αντικειμενικούς λόγους ονομάζεται συστημική αντίδραση (Χυτήρης, 2001)

Οι συνήθεις μορφές με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μία επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή είναι

1. Απόρριψη : η αντίδραση αυτή συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλεία τους, να μειωθεί το κύρος τους ή να μειωθούν οι αποδοχές τους. Αυτή η αντίδραση είναι η πιο σοβαρή και μπορεί να πάρει τη μορφή στάσεων εργασίας ή και απεργιών.
2. Αντίσταση : θεωρείτε μια πιο ήπια αντίδραση από ότι η απόρριψη και υιοθετείται όταν οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής θεωρούνται σοβαρές αλλά όχι καταστροφικές. Η αντίδραση αυτή μπορεί να επιφέρει συχνές και έντονες συζητήσεις για τη σκοπιμότητα και τις επιπτώσεις των αλλαγών, φθορές στον εξοπλισμό, μειωμένη



απόδοση, εσκεμμένη παρεμπόδιση της υλοποίησης της αλλαγής ( π.χ. κακή χρήση μηχανημάτων , λάθος χρήση και τοποθέτηση υλικών, μη σωστή τήρηση στοιχείων )

3. Ανοχή : αυτή η αντίδραση μπορεί να εμφανιστεί όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν βλάπτονται αλλά ότι δεν επωφελούνται κιόλας από την αλλαγή. Δεν αντιδρούν επειδή πιστεύουν ότι η διοίκηση φροντίζει για τα συμφέροντα τους.

4. Αποδοχή : θεωρείται η πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων σε μια αλλαγή. Συμβαίνει συνήθως όταν δεν υπάρχει κάποια υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση στους εργαζομένους αλλά αντιθέτως επωφελούνται από αυτή.

(R.M. Hodgetts,1987, pp.113-140 ;Χυτήρης,2001)

Σύμφωνα με τον Piderit (2000) καθορίζει την αντίσταση ως μια αρνητική στάση των εργαζομένων που έχει μια τρισδιάστατη μορφή η οποία περιλαμβάνει την συναισθηματική, την συμπεριφορική και τη γνωστική αντίδραση. Αυτά τα στοιχεία αντανακλούν τρεις διαφορετικές εκδηλώσεις της αξιολόγησης των ανθρώπων για ένα αντικείμενο ή μια κατάσταση (McGuire, 1985).Εννοείτε πως αυτές οι τρεις συνιστώσες δεν είναι ανεξάρτητες η μια από την άλλη και αυτό που οι άνθρωποι αισθάνονται καμία φορά για μια αλλαγή οφείλεται συνήθως στο τι σκέφτονται για αυτές τις διαφορετικές συνιστώσες και στο συνδυασμό τους. Παρόλα αυτά οι συνιστώσες αυτές είναι φανερά διακριτές η μία από την άλλη και η κάθε μία από αυτές αναδεικνύει μια διαφορετική πτυχή στο φαινόμενο της αντίστασης (Oreg ,2006).

1) Τη γνωστική αντίδραση που αφορά κυρίως τις απόψεις που υπάρχουν για τη χρησιμότητα της αλλαγής, τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται και κατά πόσο θα είναι ευεργετική για την οργάνωση.

2) Τη συναισθηματική αντίδραση που αφορά το συναισθηματικό κομμάτι απέναντι στην αλλαγή, δηλαδή τα συναισθήματα ικανοποίησης ή άγχους που προκύπτουν απέναντι στην αλλαγή.

3) Τη συμπεριφορική ή οργανική αντίδραση, που αναφέρεται στις ενέργειες οι οποίες θα προκύψουν σαν αντίδραση απέναντι στην αλλαγή.

Η αντίδραση στην αλλαγή δεν παρουσιάζεται όμως μόνο από τα ίδια τα άτομα αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό (συστημική αντίδραση) (R.M. Hodgetts,1987 ; Χυτήρης, 2001). Υπάρχουν αρκετοί οργανισμοί οι οποίοι εφαρμόζουν κάποια συστήματα πρόσληψης ή εκπαίδευσης ή έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο που να η οποιαδήποτε αλλαγή να είναι δύσκολη όπως π.χ. κάποιες υπηρεσίες οι οποίες έχουν

σχεδιαστεί για να κάνουν συγκεκριμένα πράγματα με ένα πολύ συγκεκριμένο τρόπο. Μερικές λοιπόν από τις δυνάμεις αντίδρασης ενός οργανισμού είναι:

1. Ομαδική αντίδραση : ακόμη και εάν οι εργαζόμενοι μεμονωμένα θα ήθελαν την αλλαγή τα ομαδικά πρότυπα συμπεριφοράς δεν επιτρέπουν την εφαρμογή της (π.χ. αντίδραση σωματείου εργαζομένων)
2. Απειλή στη δύναμη και στη επιρροή : οι οργανισμοί επιδιώκουν τη σταθερότητα και αυτό είναι κατανοητό ως ένα βαθμό στις συχνές αλλαγές. Όμως είναι γνωστό ότι σε ένα τυπικό γραφειοκρατικό οργανισμό υπάρχει σαφής καθορισμός εργασιών, συγκεκριμένες γραμμές εξουσίας και ευθύνης και είναι έντονη η ιεραρχική ροή πληροφοριών και εντολών από πάνω προς τα κάτω. Σε τέτοιου είδους οργανισμούς ισχύει η αρχή της επιβολής πειθαρχίας με τη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών. Οποιοσδήποτε αλλαγές , νέες ιδέες ή νέες χρήσεις των πόρων μπορεί να θεωρηθούν απειλή στην εντός του οργανισμού καταταμημένη δύναμη και εξουσία.
3. Έλλειψη πόρων : παρά την επιθυμία κάποιων οργανισμών να προχωρήσουν σε αλλαγές, δεν το πράττουν λόγω έλλειψης πόρων (κυρίως οικονομικών).
4. Οργανωσιακές δεσμεύσεις /συμφωνίες : πολλές φορές η διοίκηση των εργαζομένων περιορίζεται στην εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών κατόπιν συγκεκριμένων συμφωνιών με συγκεκριμένες ομάδες ( σύλλογοι εργαζομένων σε θέματα απολύσεων , εργολάβοι ή συνεργάτες ανειλημμένες υποχρεώσεις από μέρους του οργανισμού με συγκεκριμένες χρονικές δεσμεύσεις και ρήτρες)
5. Δομικές αδυναμίες : ο κάθε οργανισμός αποτελείται από υποσυστήματα και μερικές φορές δεν είναι δυνατή η αλλαγή σε ένα από αυτά , χωρίς ταυτόχρονη αλλαγή σε όλα ή στα συνεξαρτώμενα (π.χ. τεχνολογία, δομή )

Πιθανές μορφές αντίδρασης των εργαζομένων

Βαθμός αντίδρασης	Ελάχιστος βαθμός αντίδρασης		Μέγιστος βαθμός αντίδρασης	
τύπος συμπεριφοράς	Α)ερωτήσεις	β)απάθεια γ)αδιαφορία	δ)έντονες συζητήσεις, ανταγωνισμός, στάσεις εργασίας	ε) πλήρης αντίσταση, απόρριψη αλλαγής, πλήρης σύγκρουση
Συνέπειες συμπεριφοράς	Γρήγορη προσαρμογή στην αλλαγή και αποδοχή της.	Αποδοχή αλλε μη (λόγω πίεσι συνειδητή την συμμετοχή των επίτευξη στό(και λειτουργία) της μη αλλαγής , ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.	<βαρύ> περιβάλλον εργασίας, έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Μείωση παραγωγικότητας. Πιθανές εχθρικές ενέργειες.	Αποδιοργάνωση. Απεργία .

Πηγή : S. P. Robbins, Organizational Behaviour, 1998, pp.634-636 ;Χυτήρης, 2001)

## 2.2 Αντίσταση στην αλλαγή

Ο όρος αντίσταση στην αλλαγή χρησιμοποιείται κυρίως στην έρευνα για τις οργανωσιακές αλλαγές και δίνει μια εξήγηση για ποιο λόγο υπολείπονται ή έχουν αποτύχει τελείως οι οργανωσιακές αλλαγές οι οποίες αφορούν αλλαγές στην τεχνολογία, στην παραγωγική μέθοδο, στις πρακτικές διαχείρισης. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι σύνηθες φαινόμενο, αναπόφευκτη συνέπεια των πρωτοβουλιών των οργανωτικών αλλαγών και συγκαταλέγεται στις πιο κρίσιμες δυνάμεις αδράνειας εναντίον οποιουδήποτε μετασχηματισμού (Carnall 1990, Burnes 1992; CoulsonThomas 1992; Kotter 1996; JoannaMałgorzataMichalak, 2010).

Επειδή το μέλλον είναι αβέβαιο συχνά από την άποψη της αλλαγής, οι άνθρωποι σε γενικές γραμμές δεν έχουν κίνητρα για να κάνουν μια αλλαγή αν δεν υπάρχουν επιτακτικοί λόγοι για να συμβεί (Bouckenooghe, Devos, vandenBroeck 2009; Joanna Małgorzata Michalak, 2010). Ως εκ τούτου, οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής θα συναντήσει αντίσταση ο Peter Senge (2006) αναφέρει ότι <<Οι άνθρωποι δεν αντιστέκονται στην αλλαγή αντιστέκονται να αλλάξουν>>.

Σύμφωνα με τους Dent και Goldberg (1999) τα μέλη μια οργάνωσης αντιστέκονται στις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να έχει η αλλαγή όπως για παράδειγμα να χάσουν τη δουλειά τους και όχι απαραίτητα στην ίδια την αλλαγή. Ως αποτέλεσμα λοιπόν αυτή η πεποίθηση που έχουν οι άνθρωποι να αντιστέκονται στην αλλαγή μειώνει τις πιθανότητες για την κατανόηση και την αντιμετώπιση των πραγματικών οργανωσιακών προβλημάτων.

Πιο πρόσφατοι ερευνητές οι οποίοι μελετούν την αντίσταση υποστηρίζουν ότι η δυσκολία κατανόησης της αντίστασης οφείλεται στην πολύπλευρη όψη του φαινομένου (π.χ., George&Jones, 2001; Piderit, 2000). Για παράδειγμα ένα πρόσφατο θεωρητικό μοντέλο της αντίστασης υποδηλώνει ότι η αντίσταση στην αλλαγή περιλαμβάνει τόσο το γνωστικό όσο και το συναισθηματικό μέρος που έρχονται σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας της αλλαγής (George&Jones, 2001). Ομοίως ο Piderit (2000) υποστηρίζει ότι η αντίσταση συχνά περιλαμβάνει μια αίσθηση ανάμικτων συναισθημάτων ή αντιφατικών ιδεών σύμφωνα με τα οποία τα

συναισθήματα των εργαζομένων, οι σκέψεις και οι συμπεριφορές σχετικά με την αλλαγή δεν είναι απαραίτητο να συμπίπτουν. Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή οφείλεται σε διάφορες αιτίες, συμπεριλαμβανομένων τη συνήθεια και την αδράνεια (Agocs, 1997; Joanna Małgorzata Michalak, 2010). Προέρχεται επίσης από την πλευρά της αλλαγής (π.χ. εμπόδια που σχετίζονται με την ανάληψη της μετατροπής) από το φόβο του άγνωστου και του άγχους (Baron, 1990; Czerska, 1996; Griffin 1996; Joanna Małgorzata Michalak, 2010) που προκύπτει από την ατομική αντίληψη των συνεπειών της διαδικασίας αλλαγής, όπως η έλλειψη των δεξιοτήτων που θα χρειαστούν μετά την αλλαγή και την απώλεια της εξουσίας ή της θέσης (Joanna Małgorzata Michalak, 2010). Έτσι λοιπόν προτείνει η αντίσταση να θεωρηθεί μια πολυδιάστατη στάση απέναντι στην αλλαγή που περιλαμβάνει συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές συνιστώσες.

Μια τέτοια άποψη είναι πιθανό να συλλάβει την πολυπλοκότητα της αντίστασης ως φαινόμενο και να παρέχει την καλύτερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ της αντίστασης και των συνεπειών της. Ενώ λοιπόν ορισμένες πηγές της αντίστασης έχουν μεγαλύτερη επίδραση στα συναισθήματα των εργαζομένων, άλλες να επηρεάζουν πιο άμεσα τις συμπεριφορές και σύμφωνα με τους Nord και Jermier (1994) μπορεί να επηρεάζουν και την λογική με την οποία οι εργαζόμενοι σκέφτονται την αλλαγή.

Όσον αφορά λοιπόν την οποιαδήποτε ανθρώπινη αντίδραση οι πιθανές πηγές αντίστασης βρίσκονται τόσο στο εσωτερικό του κάθε ατόμου όσο και στο περιβάλλον του κάθε ατόμου (Lewin, 1951). Επίσης συντριπτική πλειοψηφία (Armenakis & Harris, 2002; Coch & French, 1948; Goltz & Hietapelto, 2002; Lines, 2004; Rosenblatt, Talmud, & Ruvio, 1999; Trade-Leigh, 2002) εστιάζουν σε μεταβλητές όπως η συμμετοχή ή η εμπιστοσύνη στη διοίκηση.

Η αντίσταση διαδοχικά αναμένεται να συσχετίζεται με μια σειρά από συνέπειες οι οποίες σχετίζονται με την εργασία την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωσιακή δέσμευση (Rush, Schoel, & Barnard, 1995; Schweiger & Denish, 1991).

### 2.3 Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή

Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό ο οποίος δέχεται μία οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να αντιδράσουν για διάφορους λόγους, όπως (Κανελλόπουλος,1990 ;Robbins , 1998):

- Ο φόβος απώλειας της θέσης ή της δουλειάς του.
- Η αβεβαιότητα και ο φόβος για το άγνωστο.
- Η ελλιπής πληροφόρηση.
- Η μη κατανόηση των λόγων για τους οποίους γίνεται η αλλαγή.
- Η ματαιοδοξία για την ικανότητα τους για τις καινούργιες μεθόδους.
- Η ικανοποίηση από την εργασία και γενικά από την υφιστάμενη κατάσταση.
- Η συνήθεια.
- Η κακή διαχείριση της εφαρμογής της αλλαγής από τους manager.
- Ο φόβος για μεγαλύτερη εξειδίκευση που θα καταλήξει σε ένα ανιαρό και ενοχλητικό έργο, με μειωμένη την αίσθηση του επιτεύγματος.
- Δυσaráσκεια από την εξωτερική ανάμειξη και τον έλεγχο.

Στη συνέχεια όπως αναφέρεται και από τους Waddellκαι Sohal (1998), η αντίσταση των εργαζομένων οφείλεται και σε διάφορους κοινωνικούς παράγοντες :

- 1) Λογικοί παράγοντες : η αντίσταση των εργαζομένων εκδηλώνεται συνήθως όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούν ορθολογικά τα αποτελέσματα της προτεινόμενης αλλαγής με διαφορετικό τρόπο και αμφιβάλουν για την αξία της αλλαγής ( Ansoff, 1988, GruskyandMiller, 1970, Kotteretal.,1986).
- 2) Μη λογικοί παράγοντες : η αντίδραση ενός εργαζομένου σε μια προτεινόμενη αλλαγή είναι θέμα προδιαθέσεων και προτιμήσεων που δεν βασίζονται σε οικονομική ή ορθολογική αξιολόγηση της αλλαγής, όπως η απροθυμία αλλαγής γραφείου, η προτίμηση συνεργασίας με συγκεκριμένους συναδέλφους ή δεν είναι βέβαιοι για τα αποτελέσματα της εφαρμογής της νέας τεχνολογίας (Judson,1966; Kaufman,1971; McNurry,1973; Sayles&Straus,1960)
- 3) Πολιτικοί παράγοντες : πίσω από την αντίδραση των εργαζομένων κρύβονται πολλές φορές και προσωπικά συμφέροντα τα οποία ωθούν πολλές φορές των

εργαζόμενο να τάσσεται υπέρ ή κατά των ηγετών της αλλαγής (Blau,1970 ; Ansoff,1988)

- 4) Παράγοντες management: η ακατάλληλη ή η κακή διαχείριση της αλλαγής από την πλευρά της διοίκησης τις περισσότερες φορές συντελεί στην εκδήλωση της αντίστασης των εργαζομένων (Judson, 1966 ; Lawrence, 1954).

#### 2.4 Στρατηγικές αντίδρασης στην αλλαγή

Παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή

Υπάρχουν αρκετές μελέτες που περιγράφουν τη διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής μέσα στους οργανισμούς και τους παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχία της αλλαγής (Armenaki , Harris, και Feild 1999; Bingham και Wise 1996 ; Burke 2002; Greiner 1967; Kotter 1995, 1996; Rainey και Rainey 1986; Thompson και Fulla 2001).

Παρά τις διαφορές που έχουν τα διάφορα μοντέλα μεταξύ τους, υπάρχουν αξιοσημείωτες ομοιότητες μεταξύ τους, και εμπειρικές μελέτες που τις υποστηρίζουν (Armenaki and Bedeian, 1999). Διακρίνεται εύκολα μια δομή όπου οι managers και οι συμμετέχοντες στην αλλαγή θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία σε οκτώ παράγοντες.

Ορισμένοι ειδικοί περιγράφουν τη διαδικασία της αλλαγής ως μια γραμμική πρόοδο μέσω διαδοχικών σταδίων που εκπροσωπούνται από τους παράγοντες που θα αναλυθούν παρακάτω (Armenaki, Harris, και Feild 1999; Greiner 1967; Kotter 1995).

Η διαδικασία ωστόσο σπάνια θα εκτελεσθεί με αυτό τον τρόπο (Amis, Slack και Hinings 2004; Van de Ven 1993). Οι οκτώ παράγοντες που αναφέρονται παρακάτω μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία της αλλαγής σε διαφορετικά σημεία της.

Παράγοντας 1 : πρέπει να εξασφαλιστεί η ανάγκη για αλλαγή

Οι managers πρέπει να επικοινωνούν πειστικά την ανάγκη για αλλαγή στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή απαιτεί την παρουσίαση ενός συναρπαστικού οράματος ή μιας εικόνας της μελλοντικής οργάνωσης μετά την αλλαγή έτσι ώστε τα μέλη της οργάνωσης να τη βρίσκουν ελκυστική (Kotter ,1995) με αυτό τον τρόπο τα μέλη της οργάνωσης θα θεωρούν ότι είναι επιτακτική ανάγκη η αλλαγή. Παρέχετε μια γενική κατεύθυνση για τη διαδικασία της αλλαγής η οποία εξυπηρετεί την ανάπτυξη ειδικών στρατηγικών για την επίτευξη της μελλοντικής κατάστασης (Fernandez and Rainey, 2006).

Έρευνες έχουν δείξει ότι είναι ευκολότερο να πείσεις τα άτομα για μια αλλαγή όταν δημιουργήσεις ένα όραμα που προσφέρει την ελπίδα και την ανακούφιση από το άγχος και τη δυσφορία (Vries and Balazs, 1999). Η επιτυχημένη εφαρμογή των στρατηγικών αλλαγής εξαρτάται από την ικανότητα των managers να διαδώσουν τις πληροφορίες για την αλλαγή και τον επείγοντα χαρακτήρα της αλλαγής (Kemp, Funk and Eadie, 1993; Bingham and Wise, 1996).

Παράγοντας 2 : πρέπει να δοθεί ένα σχέδιο

Οι managers πρέπει να αναπτύξουν ένα σχέδιο δράσης ή μια στρατηγική για την εφαρμογή της αλλαγής, το να πειστούν τα μέλη της οργάνωσης προφανώς δεν είναι αρκετό να επιφέρει την πραγματική αλλαγή. Το νέο όραμα πρέπει να μετατραπεί σε μια πορεία δράσης ή στρατηγική και ένα σχέδιο για την επίτευξη της (Abramson and Lawrence 2001; Carnall, 1995; Judson, 1991; Kotter ,1995; Lambright, 2001; Nadler and Nadler 1998; New, 2001). Αυτή η στρατηγική θα χρησιμεύσει σαν ένας χάρτης για την πορεία της οργάνωσης, προσφέροντας την κατεύθυνση για το επιθυμητό αποτέλεσμα, τον εντοπισμό διάφορων εμποδίων , και προτείνει μέτρα για την υπέρβαση αυτών των εμποδίων (Fernandez and Rainey, 2006).

Παράγοντας 3 : δημιουργία εσωτερικής υποστήριξης για την αλλαγή για να ξεπεραστεί η αντίσταση

Τα μέλη μια οργάνωσης αντιστέκονται στην αλλαγή για διάφορους λόγους οι managers πρέπει να οικοδομήσουν την εσωτερική υποστήριξη της αλλαγής για να μειώσουν την αντίσταση σε αυτή μέσω της συμμετοχής τους στη διαδικασία της αλλαγής και με άλλα μέσα. Έρευνες έχουν δείξει ότι μια κρίση, ένα σοκ ή μια ισχυρή εξωτερική πρόκληση για τον οργανισμό μπορεί να βοηθήσει να μειωθεί η αντίσταση. Μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι σε μερικές από τις πιο επιτυχημένες περιπτώσεις οργανωσιακών αλλαγών η ηγεσία κατασκεύασε κρίσεις (Kotter, 1995; Laurent, 2003; Thompson and Fulla, 2001 ).

Ο Judson (1991) υποστηρίζει ότι υπάρχουν ποικίλες τακτικές που οι διαχειριστές μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να μειώσουν την αντίσταση, συμπεριλαμβανομένων απειλών και καταναγκασμών, την κριτική, την πειθώ συμβιβασμούς και διαπραγματεύσεις, ψυχολογική υποστήριξη και διάφορες άλλες προσπάθειες για την



οικοδόμηση εμπιστοσύνης, και τη σταδιακή και ευέλικτη εφαρμογή της αλλαγής. Με την εξαίρεση των απειλών, των καταναγκασμών και την κριτική τα οποία μπορούν να έχουν αντιπαραγωγικές επιδράσεις και περαιτέρω αύξηση της αντίστασης υποστηρίζετε ότι οι άλλες προσεγγίσεις είναι αποτελεσματικές για τη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή (Vries και Balazs 1999).

Η συμμετοχή στη διαδικασία της αλλαγής είναι ίσως η πιο συχνά αναφερόμενη προσέγγιση για την μείωση της αντίστασης στην αλλαγή (Abramson and Lawrence 2001; New , 2001). Έχει τονιστεί επίσης ότι για μια προγραμματισμένη αλλαγή απαιτείται η εκτεταμένη συμμετοχή των μελών σε πολλά επίπεδα της οργάνωσης (Bunker and Alban, 1997; Greiner, 1967; Johnson and Leavitt, 2001; Nadler and Nadler 1998; Pasmore 1994). Η συμμετοχή των οργανωσιακών μελών στη διαδικασία της αλλαγής βοηθά στην μείωση της αντίστασης ενάντια στην αλλαγή.

Τονίζεται επίσης ότι οι manager πρέπει να αφιερώνουν χρόνο και προσπάθεια σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας της αλλαγής και να τις διαχειρίζονται σωστά. Η παράλειψη αυτών των προσπαθειών μπορεί να προκαλέσει αντιπαραγωγικότητα οδηγώντας σε σπατάλη σημαντικό χρόνο και σε σπατάλη πόρων (Quinn, 2000).

Παράγοντας 4 : εξασφάλιση της υποστήριξης και δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης

Τα μέλη της οργάνωσης και οι ομάδες πρέπει να υποστηρίζουν τις αιτίες οι οποίες προκαλούν την αλλαγή. Κρίσιμο ρόλο επίσης στην επιτυχία της αλλαγής παίζει η υποστήριξη και η δέσμευση της από την ανώτατη διοίκηση (Burke, 2002; Carnall, 1995; Greiner, 1967; Johnson and Leavitt, 2001; Kotter, 1995; Nadler and Nadler, 1998; Yukl, 2002). Ορισμένες μελέτες για το στρες που υπάρχει για τις οργανωσιακές αλλαγές έχουν δείξει τη σημασία της ύπαρξης ενός μόνο παράγοντα αλλαγής ή <την ιδέα ενός πρωταθλητή> και το πως μπορεί να επηρεάσει και να οδηγήσει στην αλλαγή. Η <ιδέα του πρωταθλητή > περιγράφει ένα άτομο το οποίο να είναι εξαιρετικά σεβαστό και διατηρεί ορμή και δέσμευση για την αλλαγή, όπου συχνά λαμβάνει και προσωπικούς κινδύνους για τη διαδικασία της αλλαγής (Kanter ,1983). Έχει αποδειχθεί ότι ένας επιδέξιος και στρατηγικά τοποθετημένος ηγέτης μπορεί να συντονίσει με επιτυχία τη συμπεριφορά των διαφορετικών παραγόντων που επηρεάζουν την αλλαγή και πώς να ξεπεραστούν τα εμπόδια ( Bardach, 1977; O ' Toole, 1989 ).

Άλλοι συγγραφείς έχουν τονίσει την ανάγκη να υπάρχει μια κατευθυντήρια ομάδα που να υποστηρίζει την αλλαγή. Η κατευθυντήρια αυτή ομάδα έχει ως ρόλο να δίνει στη ουσία τη γνησιότητα στην προσπάθεια αυτή και να συγκεντρώνει τους πόρους και τη συναισθηματική υποστήριξη που απαιτείται για να προκαλέσει τα οργανωσιακά μέλη για την αλλαγή ( Carnall, 1995 ; Kets de Vries and Balazs, 1999; Kotter, 1995; Yukl, 2002 ).

Παράγοντας 5 : εξασφάλιση εξωτερικής υποστήριξης η οποία αναφέρεται στους εξωτερικούς μετόχους ή ακόμη και πολιτικούς φορείς σε κάποιες περιπτώσεις. Η σημασία του συγκεκριμένου παράγοντα προέρχεται από την δυνατότητα που έχουν οι φορείς αυτοί να επιβάλουν τις θεσμικές αλλαγές και να ελέγχουν τη ροή των πόρων

Παράγοντας 6 : παροχή των πόρων

Για να είναι επιτυχημένη μια αλλαγή απαιτεί συνήθως επαρκείς πόρους οι οποίοι να υποστηρίζουν τη διαδικασία. Μια προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή απαιτεί μια αναδιάταξη ή ανακατεύθυνση των οργανωσιακών πόρων προς μια σειρά των νέων δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης και της ανάπτυξης ενός σχεδίου ή στρατηγικής για την εφαρμογή της αλλαγής, την επικοινωνία για την ανάγκη της αλλαγής, την κατάρτιση των εργαζομένων, την ανάπτυξη νέων διαδικασιών και πρακτικών, την αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση του οργανισμού και τη δοκιμή και τον πειραματισμό με καινοτομίες (Burke, 2002 ; Mink , 1993; Nadler and Nadler,1998). Η παράληψη της παροχής των επαρκών πόρων που χρειάζονται για την υποστήριξη μιας προγραμματισμένης αλλαγής οδηγεί σε αδυναμία εφαρμογής των προσπαθειών, αυξάνονται τα επίπεδα του στρες. Μπορεί να οδηγήσει επίσης στη παραμέληση των βασικών οργανωτικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών.

Η ύπαρξη επίσης άφθονης χρηματοδότησης είναι απαραίτητη για να στελεχωθεί η εφαρμογή της αλλαγής στους οργανισμούς και να τους παρέχει τη διοικητική και τεχνική ικανότητα για να διασφαλίσει την επιτυχία των σκοπών της αλλαγής. Η σπανιότητα των πόρων λοιπόν μπορεί να εμποδίσει την επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών (Berry, Chackerian and Wechsler, 1999; Bingham and Wise, 1996; Chackerian and Mavima, 2000; Kemp, Funk, and Eadie, 1993).

Τέλος οι Chackerian και Manima (2000) ανακάλυψαν σε μια ερευνά τους ότι η παροχή των πόρων γίνεται ακόμα πιο περίπλοκη όταν υπάρχουν πολλαπλές οργανωσιακές αλλαγές που πραγματοποιούνται σε ένα συνολικό μεταρρυθμιστικό πλαίσιο. Οι πολλαπλές οργανωσιακές αλλαγές αλληλοεπιδρούν η μία με την άλλη προκαλώντας συνέργειες και συμβιβασμούς. Για παράδειγμα η επιδίωξη πολλών αλλαγών που απαιτούν μέτρια ποσά παρόμοιων πόρων μπορεί να οδηγήσει σε συνέργειες , αυξάνοντας την πιθανότητα ότι θα εφαρμοστούν όλες οι αλλαγές επιτυχώς.

#### Παράγοντας 7: η θεσμοθέτηση της αλλαγής

Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι πρέπει να θεσμοθετήσουν και να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές. Για να κάνετε την αλλαγή να διαρκέσει πρέπει όλα τα μέλη της οργάνωσης να ενσωματώσουν τις νέες πολιτικές και τις καινοτομίες στην καθημερινή τους ρουτίνα. Σχεδόν όλες οι οργανωσιακές αλλαγές περιλαμβάνουν αλλαγές στην συμπεριφορά των οργανωσιακών μελών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν τι χρειάζεται να κάνουν στην καθημερινή τους ρουτίνα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επίσης και η θεσμοθέτηση της αλλαγής πρέπει να γίνει από τους Managers σε σύντομο χρονικό διάστημα έτσι ώστε τα νέα πρότυπα συμπεριφοράς να εκτοπίσουν τα παλιά (Edmondson, Bohmer and Pisano, 2001; Greiner, 1967; Kotter, 1995; Lewin, 1947).

Η θεσμοθέτηση ωστόσο δεν είναι εύκολη. Οι Armenakis , Harris and Field (1999) ανέπτυξαν ένα μοντέλο για την ενίσχυση και τη θεσμοθέτηση της αλλαγής. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό ένας ηγέτης μπορεί να τροποποιήσει τις επίσημες δομές της οργάνωσης, τις διαδικασίες και τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

#### Παράγοντας 8 : επιδίωξη της ολοκληρωμένης αλλαγής

Για την επίτευξη του μετασχηματισμού μια οργάνωσης δεν είναι αρκετό μόνο να γίνει η αλλαγή ενός ή ακόμη και δυο υποσυστημάτων, αλλά πρέπει να γίνουν οι συστηματικές αλλαγές οι οποίες σχετίζονται με τον επιθυμητό στόχο.

## Κεφάλαιο 3

Απόδοση εργαζομένων

### 3.1 Ορισμοί παραγωγικότητας και απόδοσης

Η αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων όπως η εργασία, τα υλικά και οι πληροφορίες τα οποία χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών σχετίζονται άμεσα με την παραγωγικότητα. Έτσι λοιπόν ένας ευρύτερος γενικός ορισμός της παραγωγικότητας θα μπορούσε να είναι η σχέση των εκροών που δημιουργεί ένα σύστημα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και των εισροών που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία αυτών των εκροών. Με αυτό τον τρόπο το αποτέλεσμα του ανθρώπινου δυναμικού στην προσπάθειά του να παράγει αυτή την ποσότητα προϊόντος που απαιτείται το εκφράζει η παραγωγικότητα της εργασίας. Η συνολική επίδραση πολλών παραγόντων σε ένα παραγόμενο αποτέλεσμα όπως η εκπαίδευση και η κατάρτιση (ανθρώπινο κεφάλαιο), η τεχνολογία, τα κτίρια και τα μηχανήματα (φυσικό κεφάλαιο) είναι αυτό που αντικατοπτρίζει η παραγωγικότητα της εργασίας.

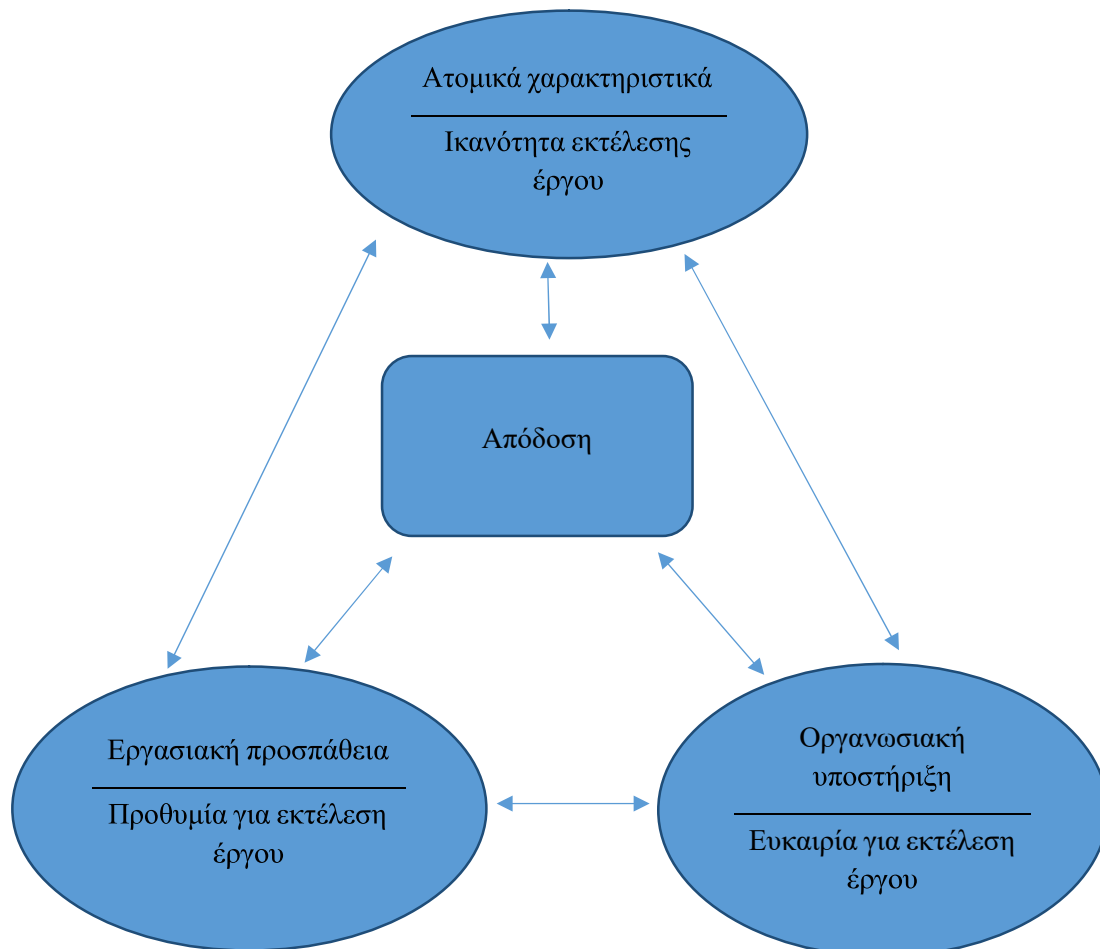
Ένας σημαντικός παράγοντας για το κριτήριο μέτρησης της επιτυχία ή της αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης είναι η καλύτερη παραγωγικότητα και η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Fit Paul M. Muchinsky and Carolyn J. Monahan, 1987). Η παραγωγικότητα σαν όρος λοιπόν αναφέρεται στην επίδοση του ατόμου ή της ομάδας που έχουν αναλάβει ένα συγκεκριμένο έργο, δηλαδή το σύνολο των κανόνων που πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη ενός στόχου (Wilke & Meertens, 1994).

Η αποδοτικότητα από την άλλη μετράει το πόσο οικονομικός είναι ο τρόπος με τον οποίο η ομάδα ή το άτομο χρησιμοποιεί τους πόρους ως εκροές για να οδηγηθούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Αν και τις περισσότερες φορές είναι αδύνατο να καθοριστεί η συμπεριφορά της εργασία από την επίδραση της προσωπικότητας και μόνο, υπάρχουν και διαφορές άλλες μεταβλητές, όπως οι συνάδελφοι, η εποπτεία, το εργασιακό περιβάλλον, η δομή, η ανταμοιβή κ.λπ., ωστόσο η μεταβλητή της προσωπικότητας μπορεί να είναι σημαντική πρόβλεψη της απόδοσης εργασίας, όταν συνδυάζεται προσεκτικά με κατάλληλα επαγγέλματα και οργανισμούς (Robertson και Callinan, 1998). Οι άνθρωποι όμως είναι διαφορετικοί επομένως είναι σημαντικό να εξεταστεί το πώς η

διαφορετικότητα των ατόμων επηρεάζει την απόδοση τους και την ικανοποίηση που αντλούν από αυτή.

### 3.2 Διαστάσεις των συντελεστών ατομικής συμπεριφοράς από τη μεριά του μάνατζερ



Πηγή : J.R.Schermerhorn, et al., Managing Organizational Behavior,1985, σελ.92 ;  
Χυτήρης, 2001

Στο παραπάνω σχήμα έχουν τοποθετηθεί τα βασικά χαρακτηριστικά της εξίσωσης της απόδοσης από τη διοικητική προοπτική:

1. Τα ατομικά χαρακτηριστικά συνδέονται με την ικανότητα εκτέλεσης του έργου
2. Η εργασιακή προσπάθεια συνδέεται με την προθυμία για την εκτέλεση του έργου
3. Η οργανωσιακή υποστήριξη συνδέεται με την ευκαιρία εκτέλεση έργου  
(χυτήρης ,2001)

Όσον αφορά τα ατομικά χαρακτηριστικά υποστηρίζεται ότι τα άτομα που τοποθετήθηκαν σε θέσεις εργασίας ανάλογες με τα συμφέροντά τους και τις

ικανότητες τους θα αποδίδουν καλύτερα. Η επιτυχής απόδοση της εργασίας είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των ατομικών ικανοτήτων, τα κίνητρα, και της κατάστασης των περιορισμών. Τα άτομα προβλέπεται να είναι πιο ευτυχημένοι όταν έχουν πιο σταθερή απασχόληση, και να είναι πιο παραγωγικοί όταν βρίσκονται σε επαγγέλματα σύμφωνα με τα συμφέροντά τους και τις ικανότητες τους (FitPaul M. Muchinsky and Carlyn J. Monahan, 1987).

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι συγκεκριμένα δύσκολοι στόχοι παράγουν καλύτερη απόδοση από ότι οι εύκολοι (Locke, 1968;Kim και Hamner, 1976;Locke και Latham, 1984;Lockeetal, 1981.;Awdiaetal, 1996;Phillips και Gully, 1997). Αν και ένας δύσκολος στόχος παράγει ίσως λιγότερο ικανοποίηση ωστόσο παράγει περισσότερο ενδιαφέρον και λιγότερο πλήξη (Locke, 1968). Locke (1981) έδειξε ότι ένας δύσκολος στόχος που παράγει συνήθως υψηλότερη απόδοση, αλλά ταυτόχρονα παράγεται χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης λόγω της δυσκολίας του. Έτσι η εργασιακή προσπάθεια για κάτι δύσκολο συνδέεται με την προθυμία για την εκτέλεση αυτού του στόχου.

Υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες εκτός των καθηκόντων τους διότι έχουν θετικά συναισθήματα για τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενό ή την εργασία τους συνολικά (συναισθηματική μονάδα), είτε επειδή αναμένουν ότι η ανατίμηση των ενεργειών αυτών από τη διοίκηση ή τους συναδέλφους τους μπορεί να οδηγήσει σε δευτερογενή οφέλη (π.χ. ευκαιρία για προαγωγή ή ανταμοιβές). Έτσι, ένας εργαζόμενος που αισθάνεται ικανοποιημένος στην εργασία θα είναι πιο πρόθυμος να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες εκτός των καθηκόντων του (Ioannis Nikolaou,2003) Με αυτό τον τρόπο η οργανωσιακή υποστήριξη που δέχεται ο εργαζόμενος του δίνει την ευκαιρία για την εκτέλεση ενός στόχου.

Όσον αφορά την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη, η οποία συνήθως ορίζεται ως ένα σύνολο μεμονωμένων συμπεριφορών που δεν είναι επισήμως ή ρητώς αναγνωρισμένα ως μέρος της περιγραφής θέσεων εργασίας, αλλά στο σύνολό τους την προώθηση της λειτουργία της οργάνωσης (Organ, 1988). Στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς τρεις είναι οι μεγάλες κατηγορίες χαρακτηριστικών που δημιουργούν διαφορές:

1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. φύλλο )
2. Τα χαρακτηριστικά επάρκειας (π.χ. οι κλίσεις και οι δυνατότητες )
3. Τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά (π.χ. οι αξίες, οι στάσεις , η προσωπικότητα )

Η απόδοση επηρεάζεται από αυτά τα χαρακτηριστικά από την επιρροή που ασκούν στην ικανότητα του ατόμου να εκτελέσει την εργασία που του έχει ανατεθεί. Η σημαντικότητα βέβαια των διαφόρων χαρακτηριστικών εξαρτάται από τη φύση της συγκεκριμένης εργασίας και τις απαιτήσεις του έργου που έχει αναλάβει (Χυτήρης,2001).

Προσδιοριστικοί παράγοντες της ατομικής επίδοσης και οι συνέπειές τους στη επιχείρηση		
Μεταβλητή	Βασικοί παράγοντες	Αποτελέσματα
Ατομικά χαρακτηριστικά	Δημογραφικά, ατομική επάρκεια και ψυχολογικά χαρακτηριστικά κ.α.	Αύξηση της ικανότητας για επιτέλεση έργου με τη σωστή προσέλευση και επιλογή και την κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων.
Εργασιακή προσπάθεια	Παρακίνηση για εργασία	Αύξηση της προθυμίας για επιτέλεση έργου με τη σωστή κατανομή αμοιβών σε σχέση με την εργασία.
Οργανωσιακή υποστήριξη	Δυναμική ομάδων εργασίας. οργάνωση, μέγεθος και	Αύξηση των ευκαιριών για την επιτέλεση έργου με τον κατάλληλο
	τεχνολογία. Πόροι, σκοποί και ηγεσία	σχεδιασμό, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχος στον τόπο δουλείας.

Πηγή: J.R.Schermerhorn, et al., Managing Organizational Behavior,1985, σελ.92 ;  
Χυτήρης, 2001)

### 3.3 Η απόδοση των εργαζομένων και πως επηρεάζεται από τους με τους managers κατά την διάρκεια της αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια αναγκαιότητα για τους οργανισμούς να επιβιώσουν και να ευημερήσουν. Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι οργανισμοί ανταγωνίζονται με συνέχεις αλλαγές (Brown & Eisenhardt, 1997; Burke, 2002). Ένα συνεχές αυξητικό πλαίσιο αλλαγής περιλαμβάνει συχνές και σκόπιμες προσαρμογές (Brown & Eisenhardt, 1997; Weick & Quinn, 1999). Ορισμένες μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι η συνεχής αλλαγή απαιτεί από τους υπαλλήλους να τροποποιήσουν όχι μόνο την καθημερινότητα στην εργασία τους αλλά και άλλες κοινωνικές πρακτικές (π.χ. οι σχέσεις με τους διευθυντές και τους συνεργάτες τους). Για να αντιμετωπιστεί λοιπόν η καθημερινή πρόκληση της προσαρμογής σε πραγματικό χρόνο οι εργαζόμενοι διατηρούν επιλεκτικά τα αποτελεσματικά στοιχεία της καθημερινής τους απόδοσης και εντάσσουν τα νέα στοιχεία πιο αποδοτικά (Feldman & Pentland, 2003). Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι αυτοί συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες και εντάσεις στη διατήρηση των προηγούμενων επιπέδων απόδοσης παρά στην προσαρμογή των νέων απαιτήσεων στην εργασία τους (Kanfer & Ackerman, 1989).

Για να μειωθούν οι εντάσεις και να διευκολύνουν την αποτελεσματική απόδοση οι managers πρέπει να παρουσιάζουν την κατάλληλη συμπεριφορά ηγεσίας (Bass & Riggio, 2006; Burke, 2002). Μεταξύ των διαφόρων προοπτικών ηγεσίας, μετασχηματιστική ηγεσία είναι αυτή που συνδέεται συχνά με την αποτελεσματικότητα κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών (Bass & Riggio, 2006; Pawar & Eastman, 1997). Οι managers που εφαρμόζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, δημιουργούν και μοιράζονται ένα οράματα με τους εργαζόμενους, το οποίο τους καθοδηγήσει μέσω της προσαρμογής, και τους εμπνέει να ολοκληρώσουν το δύσκολο στόχο της θεσμοθέτησης της αλλαγής (Bass, 1999). Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που εξηγούν πως η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει πραγματικά την απόδοση στην εργασία στο πλαίσιο της αλλαγής.

Αρχικά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων. Οι μεταξύ τους σχέσεις αποτελούν κοινωνικές ανταλλαγές που στην ουσία και τα δύο μέρη αλληλοεπιδρούν στη βάση των κοινών υποχρεώσεων, του σεβασμού και της εμπιστοσύνης (Blau, 1964). Τα χαρακτηριστικά



αυτά επιτρέπουν και τα δύο μέρη να λαμβάνουν υπόψη τους τα αιτήματα της εν εξελίξει αλλαγής, κάτι το οποίο διευκολύνει την ανταλλαγή των πόρων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων που είναι απαραίτητοι για την ολοκλήρωση της αλλαγής (Liao, Liu, &Loi, 2010). Συγκεκριμένα υπό συνθήκες συνεχούς αλλαγής οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πρόσβαση σε προσαρμοστικούς πόρους, όπως η ελεύθερη πρόσβαση σε διάφορες πληροφορίες και η προσωπική υποστήριξη από τους managers, ενώ οι Managers χρειάζονται τη στήριξη των εργαζομένων σε λεπτές ρυθμιστικές αλλαγές και για την επίτευξη υψηλών επιπέδων εργασίας (Caldwell, Herold, &Fedor, 2004; Weick&Quinn, 1999). Τα χαρακτηριστικά λοιπόν της υψηλής ποιότητας σχέσης μεταξύ των managers και των εργαζομένων ευνοούν την αλλαγή δίνοντας μεγαλύτερη ευελιξία στους εργαζομένους και την αποδοχή των κινδύνων που συνδέονται με την αλλαγή (Tierney, 1999) και υψηλότερη αποδοχή της αλλαγής (Farr-Wharton&Brunetto, 2007). Με αποτέλεσμα λοιπόν την υψηλότερη απόδοση.

Ο βασικός σκοπός των οργανωσιακών αλλαγών είναι να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκτασιν του οργανισμού. Στα χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα, η πρόοδος προς την κατεύθυνση αυτού του στόχου μπορεί να εκτιμηθεί από την άποψη των συμπεριφορών απόδοσης στην εργασία των εργαζομένων. Ο Oreg (2011) ανέφερε ότι η απόδοση της εργασίας και η οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων έχουν και οι δύο μελετηθεί ως συνέπειες της αλλαγής (Morse&Reimer, 1956? Shapiro&Kirkman, 1999). Η εκτέλεση της εργασίας είναι μια λογική συνέπεια της αλλαγής διότι δείχνει το κατά πόσο καλά οι εργαζόμενοι έχουν εξοικειωθεί με τις νέες καθημερινές απαιτήσεις της εργασίας τους και τις διαδικασίες. Όπως επίσης και η οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να χρησιμεύει ως συνέπεια της αλλαγής, διότι αντανακλά το βαθμός τον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν επενδύσει στην αλλαγή με δική τους πρωτοβουλία (Shapiro&Kirkman, 1999). Οι εργαζόμενοι με την υψηλότερη οργανωσιακή συμπεριφορά θα πρέπει να είναι πιο πρόθυμοι να αντιμετωπίσουν τις αναπόφευκτες δυσκολίες και τις διαταραχές που συνοδεύουν την αλλαγή (Podsakoff, MacKenzie, Paine&Bachrach, 2000).

Ομοίως, Detert και Burris (2007) υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία βοηθάει τους εργαζομένους να φτάσουν στην προβλεπόμενη απόδοση. Αυτό το καταφέρνουν μεταδίδοντας στους εργαζομένους ένα ισχυρό όραμα των ευκαιριών ανάπτυξης στην ομάδα τους , τους ενθαρρύνει να σκέφτονται θετικά για την πρωτοβουλία της αλλαγής, τους ενθαρρύνει να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη τους στην

αντιμετώπιση της προσαρμογής και τονίζει τη σημασία της απόδοσης για χάρη της ομάδας (Bass, 1999).

Οι εργαζόμενοι συνήθως παρερμηνεύουν τις ιδέες των διευθυντικών στελεχών για την εφαρμογή της αλλαγής (Sonenshein, 2010), με αυτό τον τρόπο βιώνουν την αβεβαιότητα για τη συγκεκριμένη αλλαγή και μπορεί να υπάρξουν συμπεριφορές που να μην επιτρέπουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την αλλαγή των στόχων. Αυτές οι συμπεριφορές μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά το πλαίσιο της αλλαγής (Fugate, Kinicki, and Prussia, 2008) και να μειώσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην αποτελεσματική προσαρμογή στην αλλαγή. Ένα τέτοιο περιβάλλον, σε συνδυασμό με τις επαναλαμβανόμενες προσαρμογές στην καθημερινή ρουτίνα της εργασίας των υπαλλήλων, εκτρέψουν την ενέργεια από την καθημερινή απόδοσή τους.

Υπό αυτές τις συνθήκες, οι ηγέτες δεν μπορούν να πείσουν τους εργαζομένους απρόσωπα για την σημαντικότητα της αλλαγής, αλλά πρέπει να τους πλησιάσουν και να επικοινωνήσουν μαζί τους και να τους πείσουν για τη σημαντικότητα της επιτυχημένης υλοποίησης της αλλαγής. Έτσι, η συχνή αμφίδρομη επικοινωνία και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων είναι σημαντικές, δεδομένης της επαναληπτικής φύσης του προγράμματος αλλαγής. Ως αποτέλεσμα λοιπόν η συχνή αμφίδρομη επικοινωνία των manager με τους υπαλλήλους επηρεάζει θετικά την απόδοση (Howell και Hall-Merenda, 1999).

Ωστόσο, η συνεχής αλλαγή μπορεί να προκαλέσει την αυξημένη ανησυχία των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες εργασίας και τις κοινωνικές νόρμες (Ashford, 1988). Rafferty και Griffin (2006) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι παρουσίασαν αύξηση της αβεβαιότητας, καθώς ο αριθμός των εσωτερικών αλλαγών αυξάνεται (Π.χ. τάξεις των ανώτατων διοικητικών στελεχών, η ενοποίηση των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού). Υψηλότερη συχνότητα αλλαγής μπορεί επίσης να προκαλέσει δυσκολία στη διατήρηση των σχέσεων, δημιουργώντας αμφιβολίες σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων (Shaw, Ashcroft, & Petchey, 2006). Τέτοιες αμφιβολίες είναι πιθανό να συμβούν σε μεγαλύτερες ομάδες εργασίας αποτελούμενες από μέλη τα οποία έχουν αλληλεξαρτώμενες σχέσεις εργασίας. Όπως επίσης και η καθημερινή ρουτίνα εργασίας των εργαζομένων περιλαμβάνουν συνήθως τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, η υψηλή συχνότητα αλλαγής θα μπορούσε να διαταράξει

τον καταμερισμό των ευθυνών εργασία τους, καθώς και να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση στην εργασία.

Ένα πλαίσιο αλλαγής θέτει μεγαλύτερες απαιτήσεις για τα μέλη της οργάνωσης , με τη μορφή των νέων περιορισμών, τις συγκρούσεις, και τις δαπάνες για προσπάθεια. Το αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει σε διαφορές μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και τις δυνατότητες προσαρμογής τους, αυξάνοντας την ανάγκη για σαφή καθοδήγηση και υποστήριξη για να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς αλλαγές. Θα πρέπει λοιπόν να υπάρχουν οι managers που με κάθε τρόπο να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την αντίσταση των εργαζομένων και να υπάρχει αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

## Κεφάλαιο 4

### 4.1 Υποθέσεις

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει την οργανωσιακή αλλαγή και τον πώς επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Η στάση που ερευνούμε αναφέρεται στην ετοιμότητα των εργαζομένων για μια οργανωσιακή αλλαγή, το πώς επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και ποιοι άλλοι παράγοντες παίζουν ρόλο στην αντίσταση των εργαζομένων για την αλλαγή. Οι άλλοι παράγοντες οι οποίοι θα διερευνηθούν για την επιρροή τους στην αντίδραση των εργαζομένων και εν συνεχεία στην απόδοσή τους είναι η αλλαγή του επιπέδου της εργασίας (job level change) που προκαλεί η οργανωσιακή αλλαγή, το επίπεδο δέσμευσης με την αλλαγή (level of commitment to change) και οι πληροφορίες οι οποίες δίνονται για την αλλαγή (information about the change).

Ο πρωταρχικός λόγος για τον οποίο οι διαχειριστές προσπαθούν να αποφύγουν την αντίσταση στην αλλαγή είναι σαφώς επειδή έχει αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό. Αν και δεν εστιάζουμε στην έννοια της αντίστασης, υπάρχουν κάποιες μεταβλητές που παίζουν σημαντικό ρόλο στην αντίσταση όπως οι πληροφορίες οι οποίες δίνονται για την αλλαγή, η δέσμευση των εργαζομένων με την αλλαγή και το επίπεδο της αλλαγής στην δουλειά των εργαζομένων που έχει προκληθεί από την οργανωσιακή αλλαγή, που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

Οι Wanberg και Banas (2000), αναφέρουν ότι οι συνθήκες της αλλαγής προβλέπουν την αντίσταση των εργαζομένων για την αλλαγή και ότι η αντίσταση, με τη σειρά της, συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και με μεγαλύτερη πρόθεση να σταματήσουν οι εργαζόμενοι την αλλαγή.

### Information about the change

Στο πλαίσιο της εργασίας των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της αλλαγής συχνά τα διευθυντικά στελέχη παρέχουν στους εργαζομένους πληροφορίες σχετικές με ότι είναι σημαντικό και τι όχι για τον οργανισμό. Η ποσότητα και η ποιότητα των πληροφοριών που παρέχονται μπορεί να επηρεάσουν το πώς τα οργανωτικά μέλη θα αντιδράσουν στην αλλαγή. Οι πληροφορίες παρέχονται στους εργαζομένους ως μέρος των προσπαθειών της διοίκησης για την αύξηση των εργαζομένων στη συμμετοχή τους στη

λήψη των οργανωτικών αποφάσεων για τη μείωση της αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή (Coch&French, 1948 ; Kotter&Schlesinger, 1979).

Σε άλλες έρευνες έχει εξεταστεί η άμεση επιρροή της παροχής πληροφοριών , λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή και έχει αποδειχθεί ότι μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή (Miller ,1994 ;Wanberg&Banas,2000). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι η λήψη έγκαιρων, κατατοπιστικών και χρήσιμων πληροφοριών σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές παρουσιάζουν μια πιο θετική αξιολόγηση της αλλαγής και μια πιο αυξημένη προθυμία να συνεργαστούν για επιτυχία της αλλαγής (Wanberg& Banas,2000).

Υπόθεση 1 : Η ποσότητα των πληροφοριών που παρέχονται σχετικά με την αλλαγή θα σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση της συμπεριφοράς των εργαζομένων για την αλλαγή.

### Level of commitment to change

Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) η δέσμευση περιλαμβάνει μια προσέγγιση με την οποία τα οργανωσιακά μέλη αξιολογούν κατά πόσον αξίζει ή όχι να παραμένουν στον οργανισμό. Αν και η δέσμευση λοιπόν είναι συχνά αντιληπτή από την άποψη των εργαζομένων ως η προσκόλληση σε όλο τον οργανισμό, η θετική αυτή συσχέτιση μπορεί επίσης να έχει και άλλες αναφορές, όπως τη δέσμευση σε μια οργανωσιακή υπομονάδα, σε έναν επόπτη, ή ακόμη και σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ή γεγονός, όπως μια αλλαγή που συμβαίνει μέσα σε ένα οργανισμό (Becker, 1992; Beckeret, 1996;Brockner, Tyler, και Cooper-Schneider, 1992;Ford, Weissbein, &Plamondon, 2003; Gregersen, 1992;Herscovitch&Meyer, 2002).

Η δέσμευση μπορεί να έχει διάφορες επιπτώσεις στην αλλαγή, η προθυμία των ατόμων για παράδειγμα, μπορεί να την υποστηρίξουν και να εργάζονται για λογαριασμό της αλλαγής για την επιτυχή εφαρμογή της. Υπάρχουν επίσης και άλλες πτυχές των πρωτοβουλιών της αλλαγής που μπορούν επίσης να παίξουν σημαντικό ρόλο στη σχέση της αλλαγής-δέσμευσης. Κατ' αρχάς, οι συμπεριφορικές αντιδράσεις για την αλλαγή θεωρείται ότι οφείλονται, εν μέρει, στα συναισθήματα της αβεβαιότητας, της απώλειας του ελέγχου, και στο φόβος της αποτυχίας που προκαλούνται από τα γεγονότα της αλλαγής (Ashford, Lee, &Bobko, 1989;Coch&French, 1948;Oreg, 2003).

Δεδομένο είναι ότι οι οργανωσιακές αλλαγές έχουν διαφορετικές επιπτώσεις σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού, όπως στον οργανισμό, σε μια ομαδική εργασία, ή σε ατομικό επίπεδο (Burke&Litwin, 1992;Goodman&Rousseau, 2004). Οι αλλαγές

λοιπόν που επηρεάζουν τις απαιτήσεις της εργασίας κάποιου ή κάποιας ομαδικής εργασίας, θα πρέπει να δίνουν περισσότερη σημασία στη διαμόρφωση σχέσης δέσμευση-αλλαγή από τις αλλαγές που έχουν τις επιπτώσεις τους σε υψηλότερα επίπεδα στην οργάνωση.

Η θετική στάση των εργαζομένων προς μια αλλαγή είναι αναγκαία, η αρχική προϋπόθεση για την επιτυχία μια προγραμματισμένης αλλαγής είναι η δέσμευση των εργαζομένων σε μια αλλαγή (Miller, Johnson, & Grau, 1994). Η δέσμευση των εργαζομένων σε μια αλλαγή εκφράζεται από την προθυμία να κάνουν πράγματα εξ ονόματος της αλλαγής είναι σημαντικό, αν ο οργανισμός έχει συνειδητοποιήσει τα οφέλη από την αναμενόμενη αλλαγή ( Armenakis, 1993).

Η δέσμευση σε μια αλλαγή είναι σημαντική διότι αντιπροσωπεύει μια συμπεριφορική πρόθεση των εργαζομένων να εργαστούν για την επιτυχία της αλλαγής. Ως εκ τούτου, συλλαμβάνει την ιδέα της αλλαγής θετικά και στη συνέχεια το αποτέλεσμα είναι η έλλειψη της αντίστασης στην αλλαγή ή η απουσία αρνητικών συμπεριφορών (Kotter&Schlesinger, 1979;Piderit, 2000).

Υπόθεση 2 : Η ποσότητα των πληροφοριών που δίνονται για την αλλαγή επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση.

#### Job level change

Επιπλέον μια οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να είναι ασήμαντη για ένα έργο, για ένα τμήμα ή για ένα σύνολο ατόμων μέσα στον οργανισμό και από την άλλη σημαντικές για κάποιο άλλο τμήμα ή σύνολο ατόμων. Για παράδειγμα η αλλαγή ενός λογιστικού προγράμματος μέσα σε ένα οργανισμό μπορεί να έχει τεράστιες επιπτώσεις στα άτομα τα οποία το χρησιμοποιούν αλλά στα άτομα τα οποία δεν το χρειάζονται για τη δουλεία τους στον οργανισμό να μην έχει καμία επίπτωση. Ομοίως λοιπόν όπως μια οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να έχει διαφορετικές επιπτώσεις στην καθημερινότητα της εργασίας των εργαζομένων, μια οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να έχει διαφορετικές επιπτώσεις στους ρόλους, στις ευθύνες και τις απαιτήσεις των ατόμων μέσα στον οργανισμό. Ως αποτέλεσμα λοιπόν μια οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να επηρεάσει τόσο τα αποτελέσματα των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο, όσο και την καθημερινότητα στη δουλεία τους (Burke&Litwin, 1992)

Είναι σαφές ότι ορισμένες αλλαγές μπορεί τελικά να είναι θετικές για ορισμένα άτομα. Ωστόσο οι περισσότερες μελέτες δείχνουν ότι η αλλαγή να διαταράσσει τους εργαζομένους, κυρίως μέχρι να ομαλοποιηθεί πλήρως η κατάσταση μετά την αλλαγή (Oreg, 2003). Για παράδειγμα ακόμη και μια αλλαγή η οποία τελικά μπορεί να οδηγήσει σε εμπλουτισμό της εργασίας ή πρόσθετες ανταμοιβές μπορεί ωστόσο να θέτει νέες απαιτήσεις προσαρμογής για τους εργαζομένους και να δημιουργεί ανησυχίες σχετικά με την αποτυχία, τον έλεγχο, την αβεβαιότητα και την προσαρμογή.

Οι αρνητικές λοιπόν επιπτώσεις της αλλαγής στα διαφορά επίπεδα της εργασίας των εργαζομένων σχετίζονται συνήθως με τις επιπτώσεις των αυξημένων απαιτήσεων της εργασίας (Spector, 2002), την απώλεια ελέγχου, την αβεβαιότητα για τους υπαλλήλους για το μέλλον του οργανισμού, καθώς και ο φόβος της αποτυχίας δεδομένου ότι αντιμετωπίζουν νέες απαιτήσεις και νέες θέσεις εργασίας που προκύπτουν μετά την αλλαγή (Coch&French, 1948; Nadler,1982).

Επομένως οι οργανωσιακές αλλαγές αντιπροσωπεύουν τις αλλαγές στις μονάδες εργασίας και στα ατομικά επίπεδα της δουλειάς. Οι επιπτώσεις μιας συγκεκριμένης αλλαγής στην δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή βασίζεται κυρίως στην εμπειρία των εργαζομένων που αποκτάται με την πιο άμεση και συνεχή επαφή με την κατάσταση της αλλαγής. Επίσης οι αυξανόμενες ποσότητες των αλλαγών σχετίζονται ολοένα και περισσότερο αρνητικά με τα ατομικά αποτελέσματα και τις αντιδράσεις.

Υπόθεση 3 : Η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της ποσότητας των πληροφοριών για την αλλαγή και της αντίστασης των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.

Υπόθεση 4 : Το επίπεδο αλλαγής στην εργασία των εργαζομένων μετριάξει την επίδραση που η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή ασκεί στην αντίσταση τους απέναντι στην αλλαγή.

### Απόδοση

Η μελέτη μας επικεντρώνεται σε δυο αντιλήψεις σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα της εργασίας τους τα οποία είναι σημαντικά για την επιτυχία της οργάνωσης και των οργανωσιακών στόχων : την αντιληπτή σημασία της εκτέλεσης των καθηκόντων και την αντιληπτή σημασία της

συνεργασίας των εργαζομένων μεταξύ τους, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις δηλαδή (Guidice, MeroandWerner, 2014 ).

### Καθήκοντά

Όσον αφορά τα καθήκοντα υπάρχουν δυο τύποι εκτέλεσης των καθηκόντων. Ο ένας αποτελείται από τις δραστηριότητες που μετατρέπουν τις πρώτες ύλες σε αγαθά και τις υπηρεσίες που είναι προϊόντα του οργανισμού. Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η πώληση προϊόντων σε ένα κατάστημα, τη λειτουργία ενός μηχανήματος παραγωγής σε ένα εργοστάσιο κατασκευής, την εξαργύρωση επιταγών σε μια τράπεζα κ.α.. ο δεύτερος τύπος εκτέλεσης καθηκόντων αποτελείται από δραστηριότητες και υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με τη διανομή τελικών προϊόντων ή την παροχή σημαντικών λειτουργιών για το σχεδιασμό, το συντονισμό και την εποπτεία του προσωπικού. Έτσι η εκτέλεση των καθηκόντων έχει άμεση σχέση με την τεχνική βάση της οργάνωσης, είτε εκτελώντας τις τεχνικές διαδικασίες των καθηκόντων ή με τη διατήρηση και συντήρηση των τεχνικών απαιτήσεων τους. Αν λοιπόν οι εργαζόμενοι αντιστέκονται σε μια οργανωσιακή αλλαγή και δεν εκτελούν σωστά τα καθήκοντα τους, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη μειωμένη αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.

Υπόθεση 5α :Η αντίσταση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή επηρεάζει αρνητικά την απόδοση τους σε επίπεδο εκτέλεσης καθηκόντων.

### Διαπροσωπικές σχέσεις

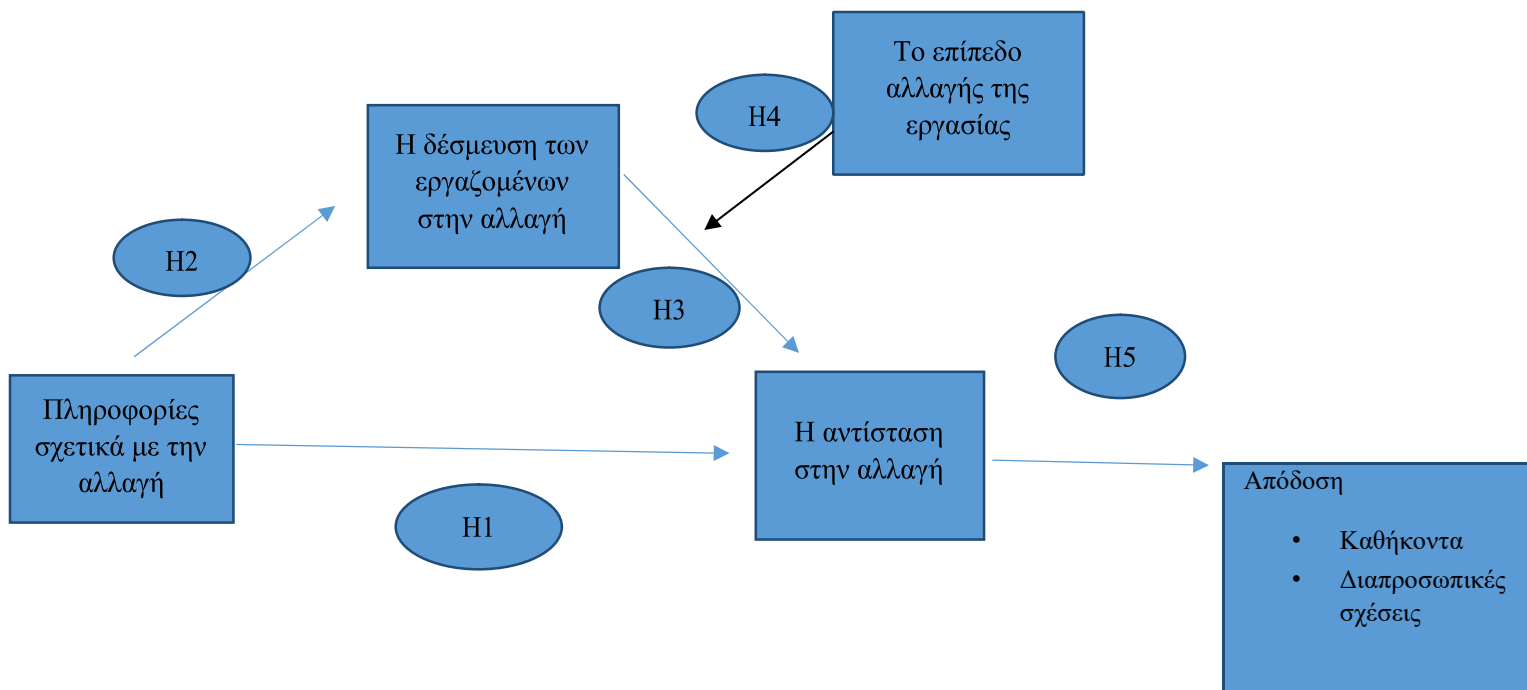
Όσον αφορά τώρα τις διαπροσωπικές σχέσεις τα άτομα επιδιώκουν συχνά την επαφή με άτομα με τα οποία έχουν κοινά ενδιαφέροντα. Επιδιώκουν να μοιράζονται τα συναισθήματα τους, τους προβληματισμούς τους ,διάφορες εμπειρίες που αποκτάνε μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι διαπροσωπικές σχέσεις τις περισσότερες φορές επηρεάζουν το περιβάλλον της εργασίας, την συνεργασία των ατόμων και την αποτελεσματικότητα μέσα στον οργανισμό. Επίσης τα άτομα τις περισσότερες φορές λειτουργούν σαν ομάδα μέσα στον οργανισμό και οι συμπεριφορές του ενός επηρεάζονται από τις ενέργειες των άλλων. Οι διαπροσωπικές επιδράσεις στην συμπεριφορά των ατόμων μέσα στον οργανισμό έχουν αποδείξει ότι οι προσδοκίες που έχουν οι άνθρωποι για τους συνεργάτες τους μπορεί να επηρεάσει αυτό που κάνουν (Berk&Andersen, 2000;Zebrowitz, Andreoletti, Collins, Lee, &Blumenthal, 1998). Ως



αποτέλεσμα των παραπάνω όταν κάποιοι εργαζόμενοι αντιδρούν σε μια αλλαγή, να επηρεάζουν και τους συνάδελφοί τους και έτσι να γίνονται λιγότερο αποδοτικοί και να μην υπάρχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα της αλλαγής και να υπάρχει μειωμένη αποδοτικότητα.

Υπόθεση 5β : Η αντίσταση των εργαζομένων επηρεάζει αρνητικά την απόδοση τους σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων.

Η παρούσα μελέτη λοιπόν εξετάζει την επιρροή της απόδοσης των εργαζομένων από μια αλλαγή και τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση. Η αντίσταση των εργαζομένων σε μια αλλαγή είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση όπως αναφέρεται στην παρούσα έρευνα. Πιθανές πηγές αντίστασης βρίσκονται τόσο στο εσωτερικό του κάθε ατόμου όσο και στο περιβάλλον του (Lewin, 1951). Οι πληροφορίες οι οποίες δίνονται για την αλλαγή, το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων στην αλλαγή και το επίπεδο αλλαγής στην εργασία των εργαζομένων είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίσταση στη παρούσα έρευνα. Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω και τις υποθέσεις, οι μεταβλητές και οι σχέσεις οι οποίες δοκιμάζονται σε αυτή την έρευνα απεικονίζονται στο παρακάτω μοντέλο.



## Κεφάλαιο 5

### Μεθοδολογία

#### 5.1 Δείγμα

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι των καταστημάτων The Mart Βόλου, My Market Κοζάνης και Μαρινόπουλος Κοζάνης. Το συγκεκριμένο δείγμα επιλέχθηκε διότι οι παραπάνω οργανισμοί έχουν υποστεί κάποια οργανωσιακή αλλαγή ή είναι προγραμματισμένο να υποστούν στο άμεσο μέλλον. Η αλλαγή η οποία βιώνουν οι συγκεκριμένοι οργανισμοί είναι μια διαπραγματεύσιμη αλλαγή που αφορά το πλαίσιο όλου του οργανισμού πιο συγκεκριμένα μιλάμε για την εξαγορά των οργανισμών από κάποιους άλλους για την επιβίωση τους. Για το λόγο αυτό διανεμήθηκαν 140 ερωτηματολόγια εκ των οποίων 60 μοιράστηκαν στο The Mart, 40 στα My Market και άλλα 40 στα καταστήματα Μαρινόπουλος. Συλλέχθηκαν 124 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια ( 88,6% ποσοστό επιστροφής ), 56 από το The Mart ( 93,3% ποσοστό επιστροφής ), 31 από τα My Market (77,5% ποσοστό επιστροφής) και 37 από το Μαρινόπουλο ( 92,5 ποσοστό επιστροφής). Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και μοιράστηκαν σε υπαλλήλους από όλες τις βαθμίδες.

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα spss για να μπορέσουμε να κάνουμε τη στατιστική περιγραφή του δείγματός μας και να καταλήξουμε στα

αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα για τον έλεγχο κάποιων υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε το process και η διαδικασία bootstrapping που είναι ένα διαθέσιμο υπολογιστικό εργαλείο του spss και χρησιμοποιείτε για να καλύψει τις υποθέσεις διαμεσολάβησης. Πιο συγκεκριμένα όταν υπάρχει μια υπόθεση στην οποία η ανεξάρτητη μεταβλητή (x) επηρεάζει τη μεταβλητή (y) μέσω της παρέμβασης ενός ή περισσότερων μεταβλητών, ή μεσολαβητών (M) τότε χρησιμοποιείτε αυτή η μέθοδος (Hayes&Preacher,2008).

## 5.2 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η παρούσα εργασία στηρίχθηκε σε δευτερογενείς πηγές δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν αναφορικά με το θεωρητικό κομμάτι της οργανωσιακής αλλαγής και το πως επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων (που αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια), παράλληλα με πρωτόγεννοι στοιχεία τα οποία συλλέχθηκαν από την έρευνα η οποία διενεργήθηκε. Η συλλογή των στοιχείων αυτών πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο ως ερευνητικό εργαλείο μπορεί να παρέχει με αξιοπιστία τα στοιχεία. Το ερωτηματολόγιο αυτών αποτελείται από εννέα ομάδες ερωτήσεων .<sup>1</sup>

Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων (κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή ) η οποία αποτελεί μετάφραση του αντίστοιχου ερωτηματολογίου του Oreg S.(2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology Vol. 88, p.680-693. Περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις με απαντήσεις οι οποίες διαβαθμίζονται σε μια κλίμακα η οποία είναι αριθμημένη από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) ως το 6 (συμφωνώ απόλυτα ). Αυτή η ομάδα ερωτήσεων εξετάζει το αν δέχονται οι εργαζόμενοι αυτή την αλλαγή και κατά πόσο αντιστέκονται σε αυτή. Τα άτομα τα οποία έχουν απαντήσει με υψηλότερη βαθμολογία στις ερωτήσεις τείνουν να δέχονται και να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις αλλαγές.

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων organizational valance αποτελεί την ελληνική μετάφραση του αντίστοιχου ερωτηματολογίου των Armenakis ,Felid and Harris, (2007) Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale, Journal of Applied Behavioral Science, Vol . 43, No . 2, pp. 232-255. Αυτή η ομάδα περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις με απαντήσεις οι οποίες διαβαθμίζονται σε μια κλίμακα η οποία είναι αριθμημένη από το 1 ( διαφωνώ απόλυτα) ως το 6 ( συμφωνώ απόλυτα) και εξετάζει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός θα επωφεληθεί από την

---

<sup>1</sup> Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα

αλλαγή ή όχι. Οι εργαζόμενοι που έχουν απαντήσει με χαμηλότερη βαθμολογία σε αυτές τις ερωτήσεις δεν θεωρούν ότι μια αλλαγή θα βελτιώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων Discrepancy αποτελεί την ελληνική μετάφραση του αντίστοιχου ερωτηματολογίου των Armenakis ,Felid and Harris, (2007) Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale, Journal of Applied Behavioral Science, Vol . 43, No . 2, pp. 232-255. Αυτή η ομάδα περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις με απαντήσεις οι οποίες διαβαθμίζονται σε μια κλίμακα η οποία είναι αριθμημένη από το 1 ( διαφωνώ απόλυτα) ως το 6 ( συμφωνώ απόλυτα) και εξετάζει αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αλλαγή ήταν απαραίτητη για τον οργανισμό να γίνει. Οι εργαζόμενοι που έχουν απαντήσει με χαμηλότερη βαθμολογία δεν θεωρούν ότι ήταν απαραίτητο να γίνει αυτή η αλλαγή.

Η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων senior leadership support αποτελεί ελληνική μετάφραση του αντίστοιχου ερωτηματολογίου των Armenakis ,Felid and Harris, (2007) Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale, Journal of Applied Behavioral Science, Vol . 43, No . 2, pp. 232-255. Και αυτή η ομάδα περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις με απαντήσεις οι οποίες διαβαθμίζονται σε μια κλίμακα η οποία είναι αριθμημένη από το 1 ( διαφωνώ απόλυτα) ως το 6 ( συμφωνώ απόλυτα). Αυτή η ομάδα ερωτήσεων εξετάζει αν τα διοικητικά στελέχη έχουν ενθαρρύνει και έχουν υποστηρίξει την αλλαγή κατά την άποψη των εργαζομένων.

Η πέμπτη ομάδα ερωτήσεων job level change αποτελεί ελληνική μετάφραση του αντίστοιχου ερωτηματολογίου των Febor, Caldwell and Herold, (2006) The effects of organizational changes on employee commitment : a multilevel investigation , Vol. 59, No. 1, pp.1-29. Η ομάδα αυτή αποτελείται από 4 ερωτήσεις με απαντήσεις οι οποίες διαβαθμίζονται σε μια κλίμακα η οποία είναι αριθμημένη από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) ως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Αυτές οι ερωτήσεις εξετάζουν αν αλλάζει η φύση της δουλειάς των εργαζομένων, οι απαιτήσεις και οι ευθύνες του με την αλλαγή που γίνεται στον οργανισμό. Αν η βαθμολογία των εργαζομένων είναι υψηλή σημαίνει ότι η αλλαγή έχει επιφέρει και άλλες αλλαγές στη δουλειά των εργαζομένων.

Η έκτη ομάδα ερωτήσεων level of commitment to change αποτελεί ελληνική μετάφραση του αντίστοιχου ερωτηματολογίου των Febor, Caldwell and Herold, (2006) The effects of organizational changes on employee commitment : a multilevel investigation , Vol. 59, No. 1, pp.1-29. Η ομάδα αυτή αποτελείται από 4 ερωτήσεις με απαντήσεις οι οποίες διαβαθμίζονται σε μια κλίμακα η οποία είναι αριθμημένη από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) ως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Με τα αποτελέσματα αυτών των ερωτήσεων παρατηρείται αν οι εργαζόμενοι δεσμεύονται με την αλλαγή και αν τη στηρίζουν.

Η έβδομη ομάδα ερωτήσεων information about the change αποτελεί ελληνική μετάφραση του ερωτηματολόγιο του Oreg ,(2006) , Personality, context and resistance to organizational change, European Journal of Work and Organizational Psychology , Vol .15 , No. 1, pp.73-101. Αυτή η ομάδα ερωτήσεων αποτελείται από 2 ερωτήσεις με απαντήσεις οι οποίες διαβαθμίζονται από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα). Οι απαντήσεις αυτών των ερωτήσεων διευκρινίζουν αν οι εργαζόμενοι έχουν λάβει εγκαίρως τις απαραίτητες πληροφορίες για την αλλαγή.

Η έβδομη ομάδα ερωτήσεων αφορά την εργασιακή επίδοση (job performance) των Mero, Guidice and Werner, (2014) , A field Study of the Antecedents and Performance Consequences of Perceived Accountability , Journal of Management, Vol. 40, No. 6, pp.1627-1652. Η ομάδα αυτή χωρίζεται σε 2 ομάδες ερωτήσεων τα καθήκοντα και οι διαπροσωπικές διευκολύνσεις. Τα καθήκοντα είναι η μια ομάδα που αποτελείται από 6 ερωτήσεις με απαντήσεις οι οποίες διαβαθμίζονται από το 1 (καθόλου) έως το 5 (πάρα πολύ). Αντίστοιχα λοιπόν η δεύτερη ομάδα αποτελείται από 7 ερωτήσεις με απαντήσεις οι οποίες διαβαθμίζονται από το 1 ( καθόλου) έως το 5 (πάρα πολύ) . Οι απαντήσεις αυτών των ερωτήσεων αφορούν το κατά πόσο έχει επηρεαστεί η απόδοση των εργαζομένων μετά τις αλλαγές που έχουν γίνει στον οργανισμό με βάση τα καθήκοντα και αντίστοιχα με βάση τις προσωπικές διευκολύνσεις που είναι η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων.

Τέλος η ένατη ομάδα ερωτήσεων αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του κάθε εργαζομένου. Το φύλλο, την ηλικία , το επίπεδο εκπαίδευσης , την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση την οποία έχουν στον οργανισμό, τα χρόνια προϋπηρεσίας στη θέση και στον οργανισμό και τα χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας.

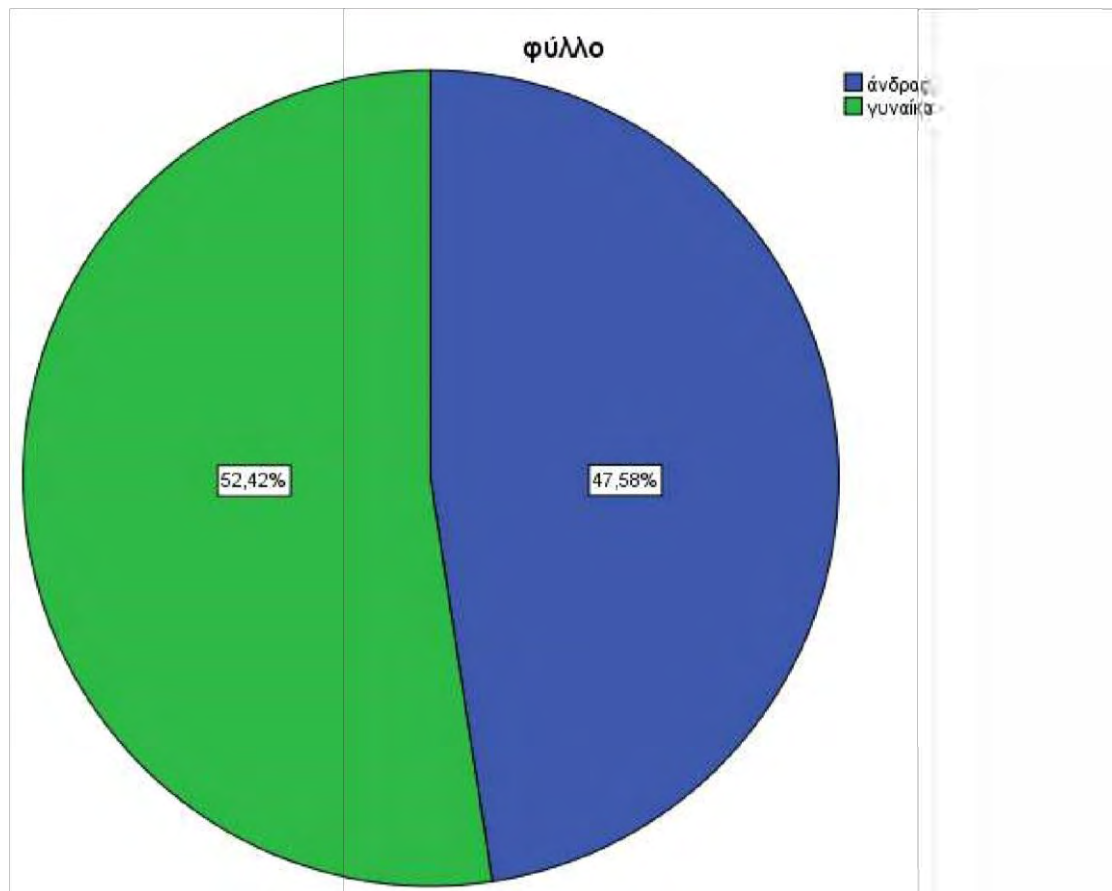
## Κεφάλαιο 6

### 6.1 Ανάλυση του δείγματος

Δημογραφικά στοιχεία

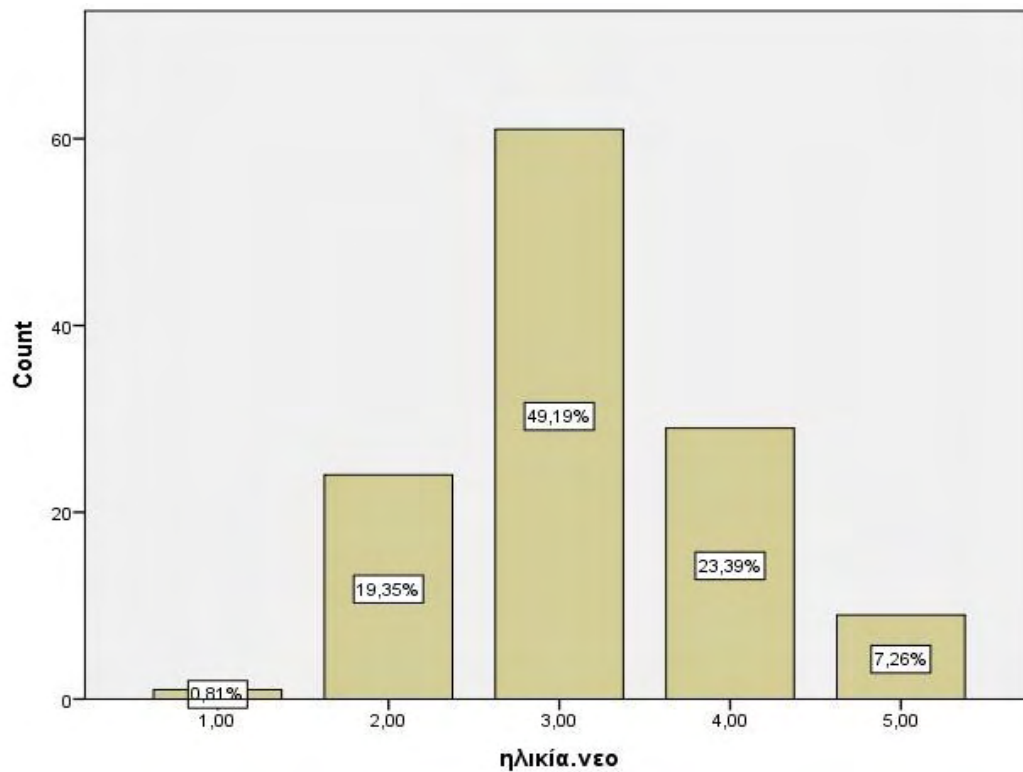
A) Το φύλλο

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι 124 εκ των οποίων οι 59 είναι άνδρες (47,58%) και οι 65 γυναίκες (52,42%)



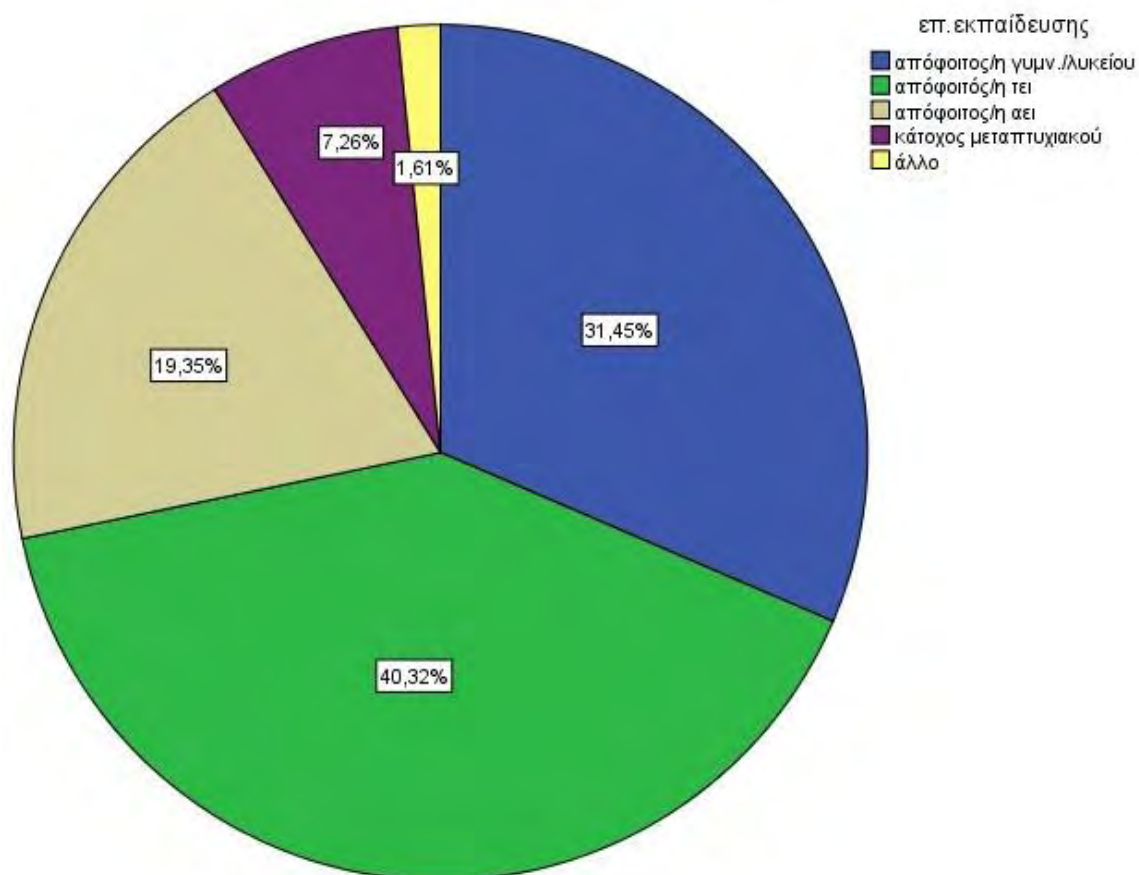
## Ηλικία

Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνεται από 22 έως 56 ετών με μέσο όρο ηλικίας 36,27. Αν τους ομαδοποιήσουμε ανά ηλικιακή δεκαετία παρατηρείτε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκουν στις ηλικίες μεταξύ 30 και 39 με ποσοστό 49,19 %.



## Επίπεδο εκπαίδευσης

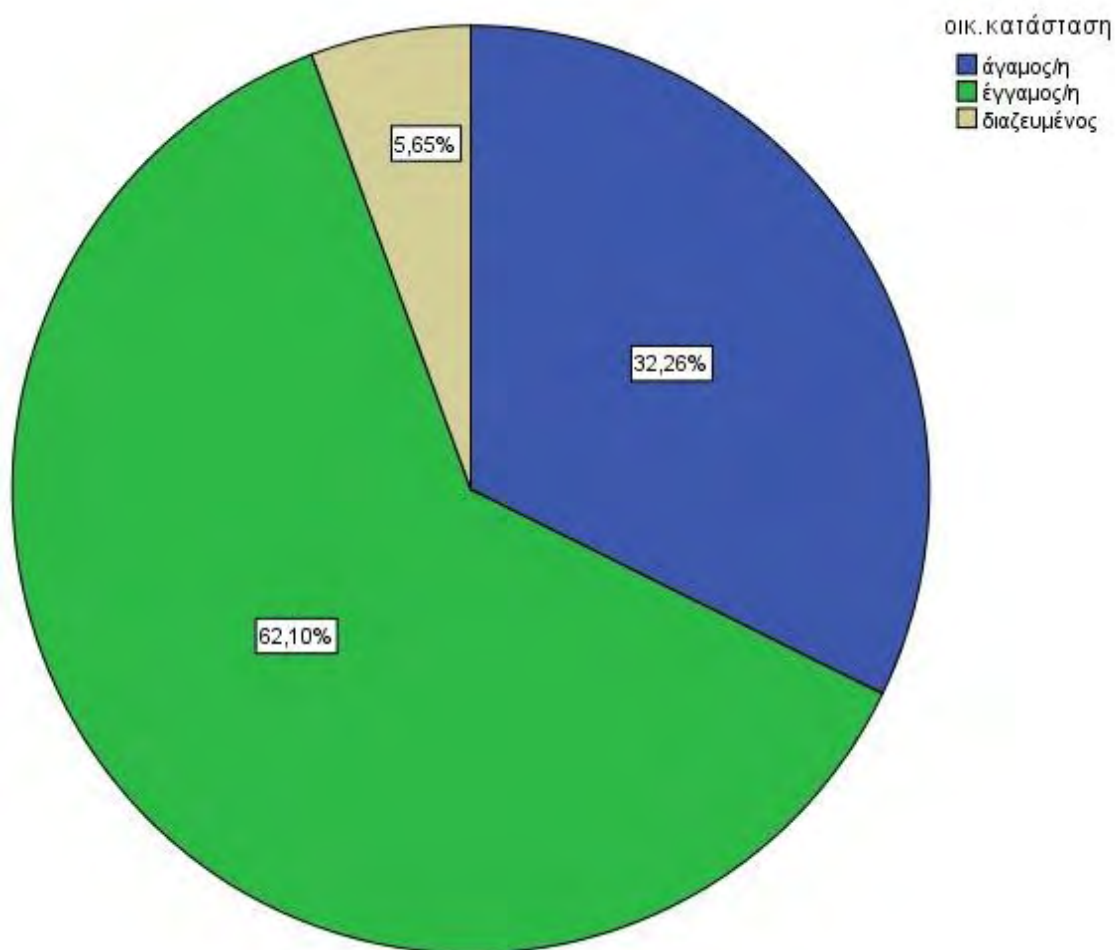
Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης παρατηρείτε ότι 39 άτομα είναι απόφοιτοι Γυμνασίου /Λυκείου ( 31,45%) , 50 άτομα απόφοιτοι ΤΕΙ (40,32%), 24 άτομα απόφοιτοι ΑΕΙ (19,35%) , 9 άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού (7,26%) και 2 άτομο είναι κάτοχοι κάποιου άλλου τίτλου σπουδών (1,61%).Με μέσο όρο 1,07 και τυπική απόκλιση 0,97.





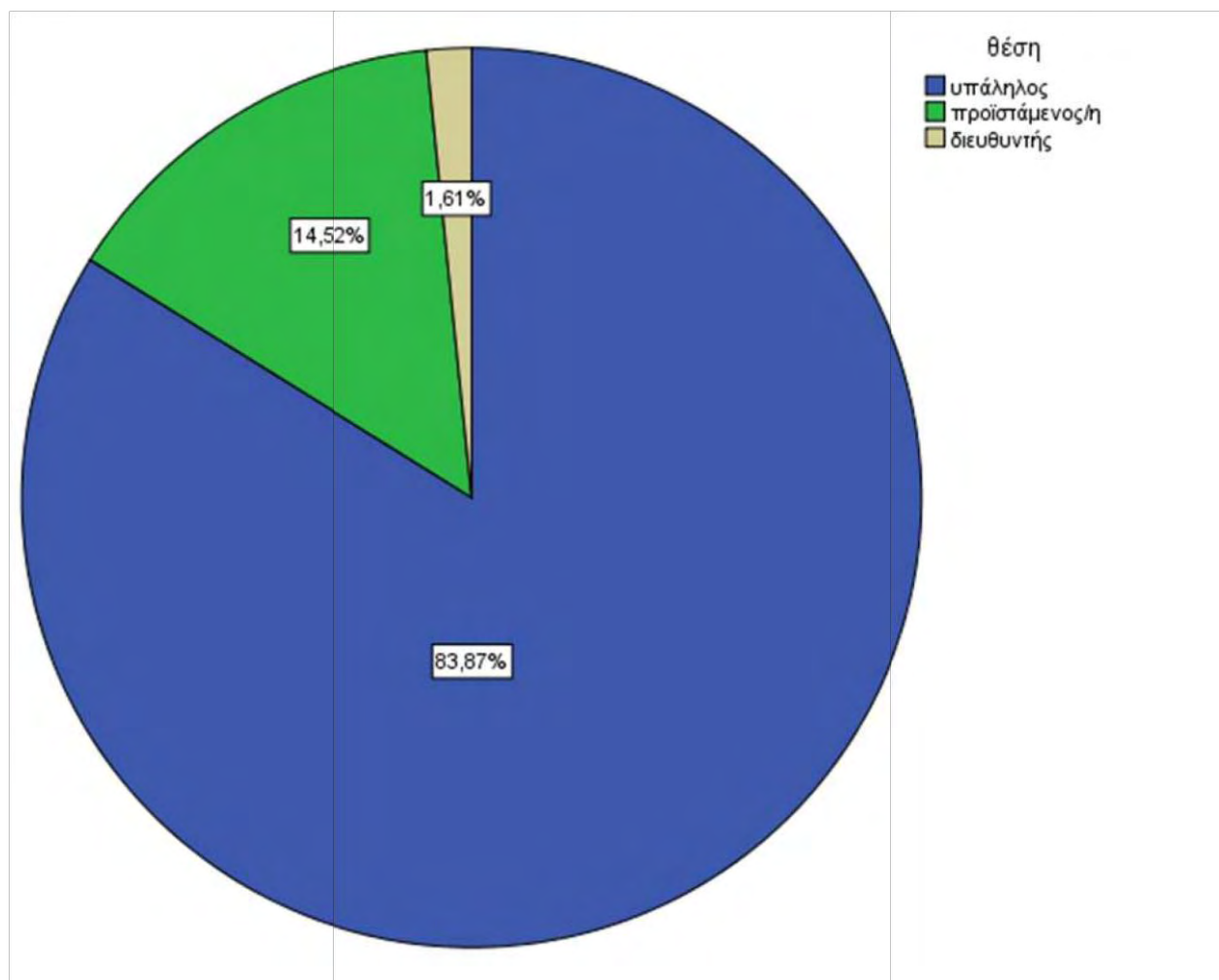
### Οικογενειακή κατάσταση

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, 7 είναι διαζευγμένοι (5,65%), 40 είναι οι άγαμοι (32,26%) και η πλειοψηφία 77 από τους συμμετέχοντες είναι έγγαμοι (62,10%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων που είναι έγγαμοι σχετίζεται και με την ηλικία των εργαζομένων οι οποίοι οι περισσότεροι είναι άνω των 30 ετών. Με μέσο όρο 0,73 και τυπική απόκλιση 0,56.



## Θέση

Οι πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα κατέχουν τη θέση του υπαλλήλου όπου είναι 104 άτομα , οι 18 ήταν προϊστάμενοι και οι 2 από τους συμμετέχοντες κατέχουν τη διευθυντική θέση. Το γεγονός ότι το 83,87 % των συμμετεχόντων είναι υπάλληλοι και το 1,61 κατέχουν τη διευθυντική θέση είναι απόλυτα λογικό, καθώς αυτές οι θέσεις είναι αναλογικά λιγοστές. Με μέσο όρο 0,18 και τυπική απόκλιση 0,42.



Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση και στον οργανισμό

Τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση κυμαίνονται από 0 έως 30 χρόνια με μέσο όρο 5,94. Αντίστοιχα τα συνολικά έτη στον οργανισμό κυμαίνονται από 0-30 με μέσο όρο 7,52. Με μέσο όρο στα ομαδοποιημένα δεδομένα για τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας στη θέση 2,53 και τυπική απόκλιση 1,42, και αντίστοιχα για τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό ο μέσος όρος είναι 3,05 και η τυπική απόκλιση είναι 1,61.

Προϋπηρεσία στη θέση και στον οργανισμό	Συχνότητα στη θέση	Ποσοστό	Συχνότητα στον οργανισμό	Ποσοστό
Από 0-3 έτη	38	30,65	29	23,39
3-6	29	23,99	19	15,32
6-9	27	21,77	30	24,19
9-12	19	15,32	23	18,55
12-15	5	4,03	9	7,29
Άνω των 15	6	4,84	14	11,29

Συνολικά έτη προϋπηρεσίας

Τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας κυμαίνονται από 2 έως 30 με μέσο όρο 13,76 έτη εργασίας.

## 6.2 Αποτελέσματα της έρευνας

Στη συνέχεια έγιναν οι απαραίτητοι έλεγχοι για να διευκρινιστεί ποιες από τις παραπάνω ομάδες έχουν εσωτερική συνοχή, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη στατιστική ανάλυση και τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων. Βρίσκοντας στη συνέχεια το δείκτη cronbach's alpha με τη βοήθεια του ελέγχετε αν στην κάθε ομάδα ερωτήσεων υπάρχει εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων θέλοντας να εξασφαλιστεί πάνω από το 70% Gr. Alpha, διότι αν είναι μικρότερο σημαίνει ότι δεν υπάρχει εσωτερική συνοχή με τις ερωτήσεις της ομάδας και δεν θα χρησιμοποιήσουμε αυτή την ομάδα ερωτήσεων στη στατιστική ανάλυση.

Έχοντας λοιπόν γίνει οι απαραίτητοι έλεγχοι οι μεταβλητές οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν στη στατιστική ανάλυση είναι :

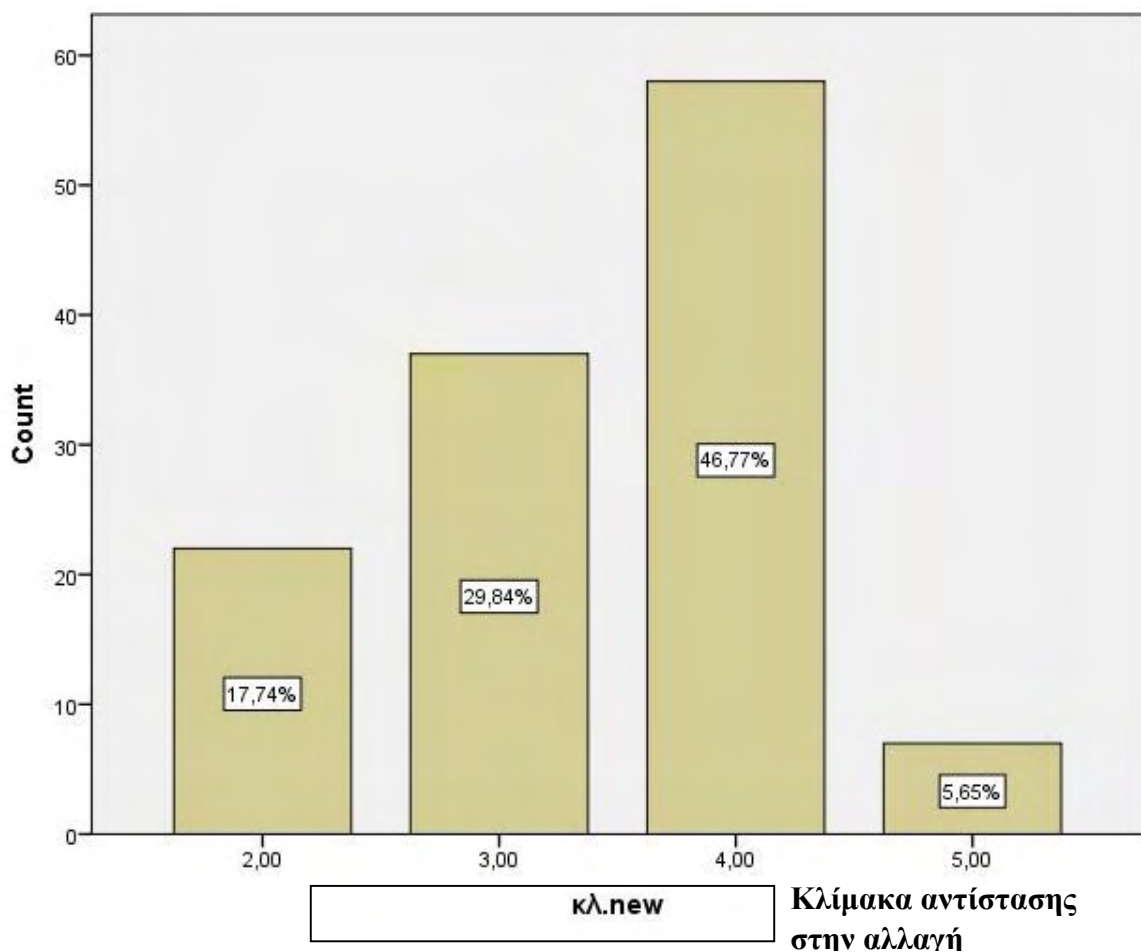
- 1) Κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή : η οποία αρχικά είχε cronbach's alpha 0,770 με την αφαίρεση όμως της ερώτησης A4 πήγε στο 0,808 και τέλος με την αφαίρεση της ερώτησης A10 πήγε 0,831
- 2) Job level change : η οποία είχε cronbach's alpha 0,853
- 3) Level of commitment to change : η οποία είχε cronbach's alpha 0,790
- 4) Information about the change : η οποία είχε cronbach's alpha 0,734
- 5) Καθήκοντα : η οποία είχε αρχικά το cronbach's alpha 0,708 και με την αφαίρεση της ερώτησης H6 γίνεται 0,869
- 6) Διαπροσωπικές σχέσεις : η οποία είχε cronbach's alpha 0,931

Ο βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των οργανωσιακών αλλαγών και πως επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

Η πρώτη ομάδα των ερωτήσεων που εξετάστηκε είναι η κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή. Τέθηκαν 17 ερωτήσεις εκ των οποίων όπως αναφέρεται και πιο πάνω οι ερωτήσεις A4 και A10 αφαιρέθηκαν από τη στατιστική ανάλυση. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διαβαθμίζονται με εξαθέσια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιπροσωπεύει την απόλυτα διαφωνία και το 6 την απόλυτη συμφωνία με τις προτάσεις αυτές. Στη συνέχεια βρέθηκε ο μέσος όρος των ερωτήσεων όπου κυμαίνεται στο 3,4 και τυπική απόκλιση 0,85.

Τα άτομα τα οποία έχουν συμπληρώσει μικρότερη βαθμολογία τείνουν να ανταποκρίνονται καλύτερα στην αλλαγή και να είναι περισσότερο δημιουργικά. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα επιδιώκουν και την αλλαγή. Αντίθετα τα άτομα τα οποία έχουν συμπληρώσει μεγαλύτερη βαθμολογία τις περισσότερες φορές αντιλαμβάνονται την αλλαγή σαν απειλή παρά σαν μια κατάσταση η οποία θα φέρει μελλοντικά κάτι καλό.

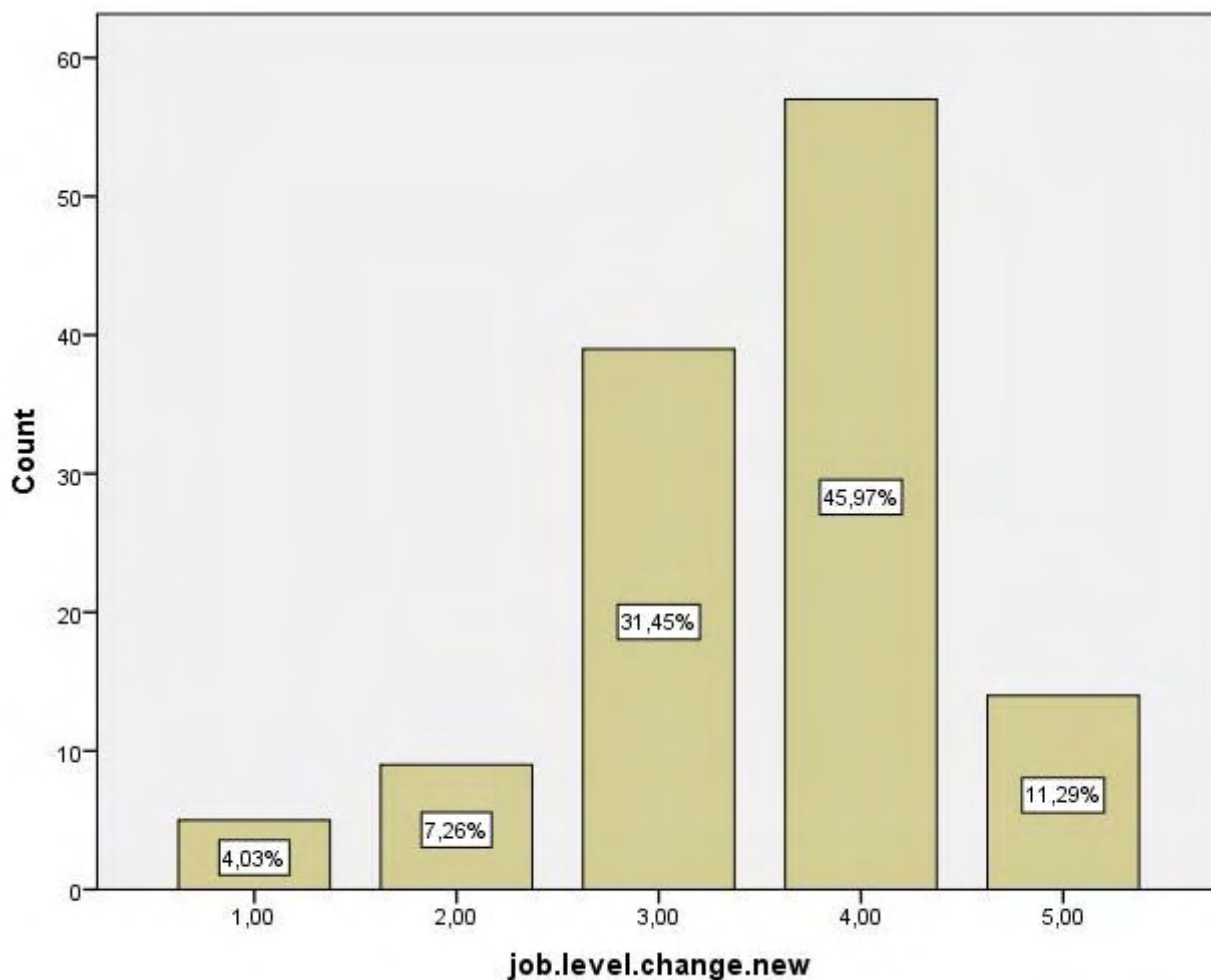
Όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι ανάμεσα στο 3 και στο 4. Με ποσοστό 29,84% να έχουν δώσει τη βαθμολογία 3 την απάντηση δηλαδή ότι τείνουν να διαφωνήσουν με τις αντίστοιχες προτάσεις που σημαίνει ότι δέχονται την αλλαγή και πιστεύουν ότι είναι για καλό. Ωστόσο το μεγαλύτερο ποσοστό 46,77% το έχει η βαθμολογία 4 η οποία είναι η απάντηση ότι τείνω να διαφωνήσουν με τις αντίστοιχες προτάσεις κάτι το οποίο μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές πολύ πιο ευκολά από ότι να προσαρμοστούνε.



Η δεύτερη ομάδα των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκε για τη στατιστική ανάλυση είναι η job level change στην οποία τέθηκαν 4 ερωτήσεις. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διαβαθμίζονται με πενταθέσια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιπροσωπεύει την απόλυτα διαφωνία και το 5 την απόλυτη συμφωνία με τις προτάσεις αυτές. Στη συνέχεια βρέθηκε ο μέσος όρος των ερωτήσεων όπου κυμαίνεται στο 3,53 και τυπική απόκλιση 0,93.

Τα άτομα τα οποία έχουν συμπληρώσει μικρότερη βαθμολογία είναι τα άτομα τα οποία η αλλαγή δεν έχει επηρεάσει τη φύση και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Αντιθέτως τα άτομα με μεγαλύτερη βαθμολογία είναι και εκείνα που έχουν δεχθεί αλλαγή στη δουλειά τους λόγω της αλλαγής και είναι συνήθως και ένας από τους λόγους που αντιστέκονται στην αλλαγή.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων 45,97% έχουν απαντήσει ότι συμφωνούν με τις ερωτήσεις της συγκεκριμένης ομάδας, κάτι το οποίο σημαίνει ότι οι οργανωσιακές αλλαγές προκαλούν αλλαγές στη φύση, στις ευθύνες και στις απαιτήσεις της δουλειά των εργαζομένων.

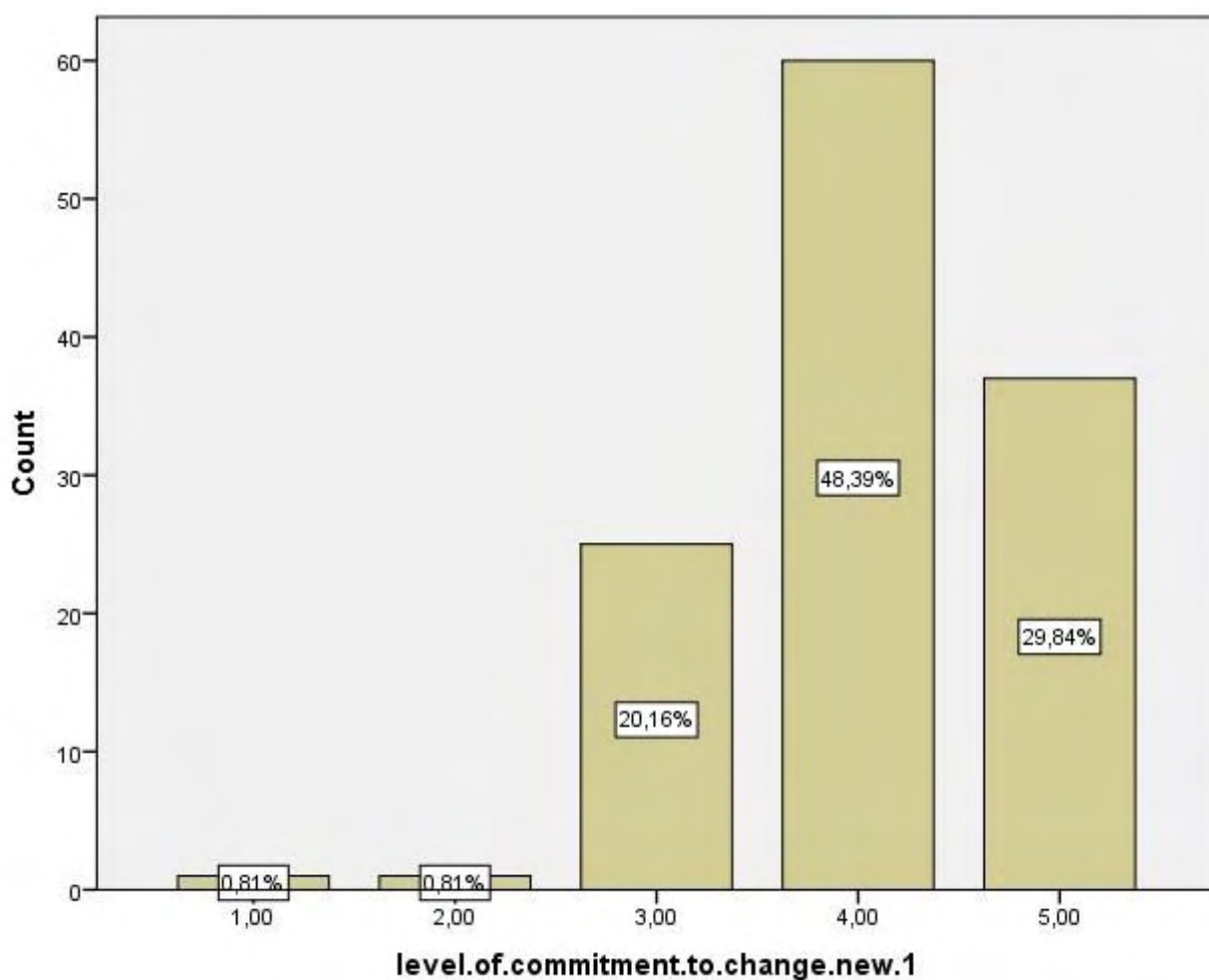


Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκε στην στατιστική ανάλυση αναφέρετε στο level of commitment to change στην οποία τέθηκαν 4 ερωτήσεις. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διαβαθμίζονται με πενταθέσια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιπροσωπεύει την απόλυτα διαφωνία και το 5 την απόλυτη συμφωνία με τις προτάσεις αυτές. Στη συνέχεια βρέθηκε ο μέσος όρος των ερωτήσεων όπου κυμαίνεται στο 4,06 και τυπική απόκλιση 0,78.

Στη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων τα άτομα που έχουν συμπληρώσει τη χαμηλότερη βαθμολογία δηλώνουν ότι δεν θέλουν να δεσμευτούν με την αλλαγή και ότι δεν θα βοηθήσουν στην υποστήριξη της αλλαγής. Σε αντίθεση με τα άτομα τα οποία έχουν

συμπληρώσει μεγαλύτερη βαθμολογία που είναι τα άτομα τα οποία δέχονται την αλλαγή και βοηθούν για την καλύτερη διεκπεραίωση της.

Στη συνέχεια είναι το γράφημα το οποίο μας δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων το 48,39% έχουν απαντήσει το νούμερο 4 ότι συμφωνούν δηλαδή στις ερωτήσεις. Κάτι το οποίο σημαίνει ότι υποστηρίζουν ότι θα βοηθήσουν στην επιτυχία της αλλαγής και στην υποστήριξη της.

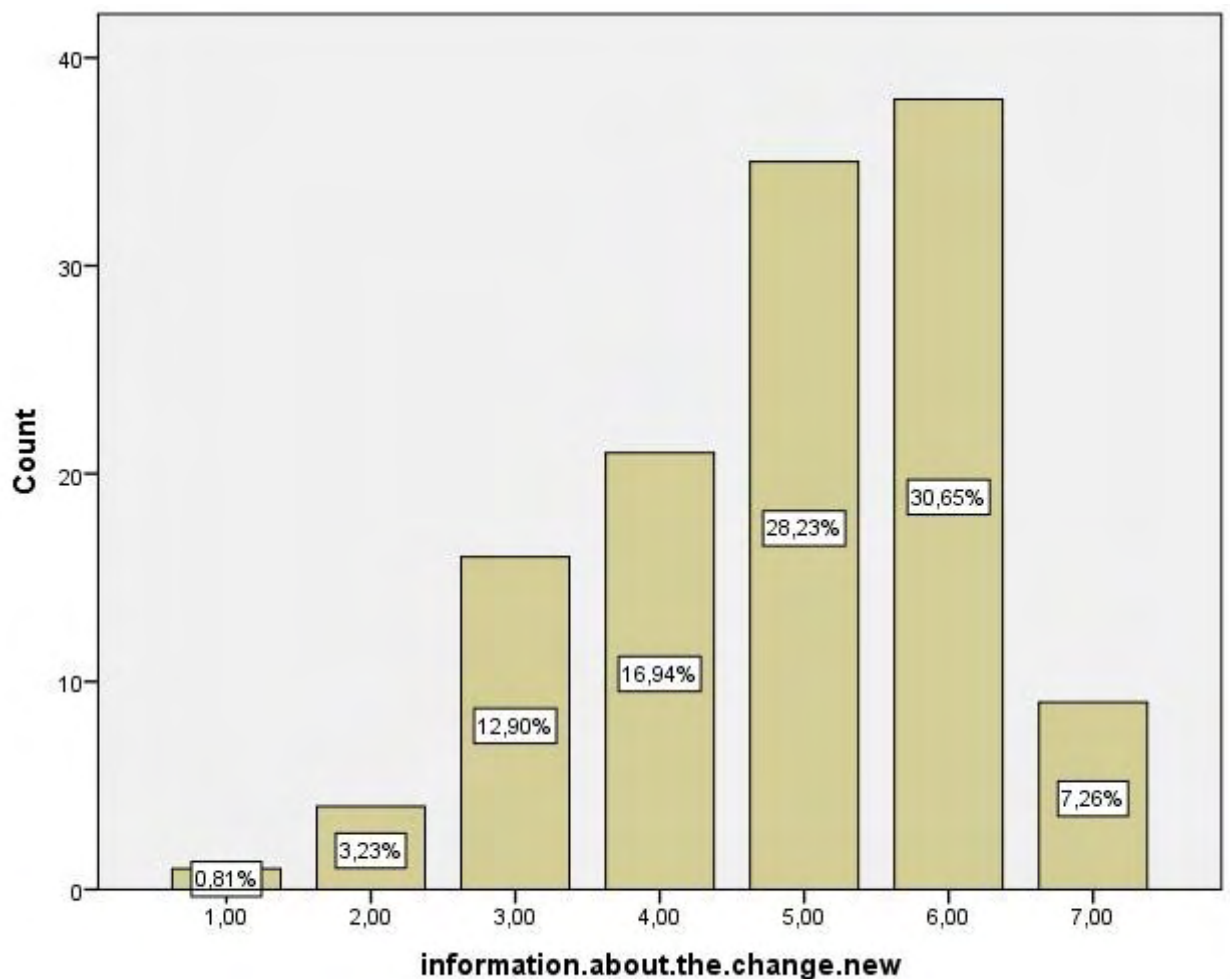




Η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων η οποία χρησιμοποιήθηκε στη στατιστική ανάλυση είναι Information about the change στην οποία τέθηκαν 2 ερωτήσεις. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διαβαθμίζονται με επταθέσια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιπροσωπεύει την απόλυτα διαφωνία και το 7 την απόλυτη συμφωνία με τις προτάσεις αυτές. Στη συνέχεια βρέθηκε ο μέσος όρος των ερωτήσεων όπου κυμαίνεται στο 4,9 και με τυπική απόκλιση 1,31.

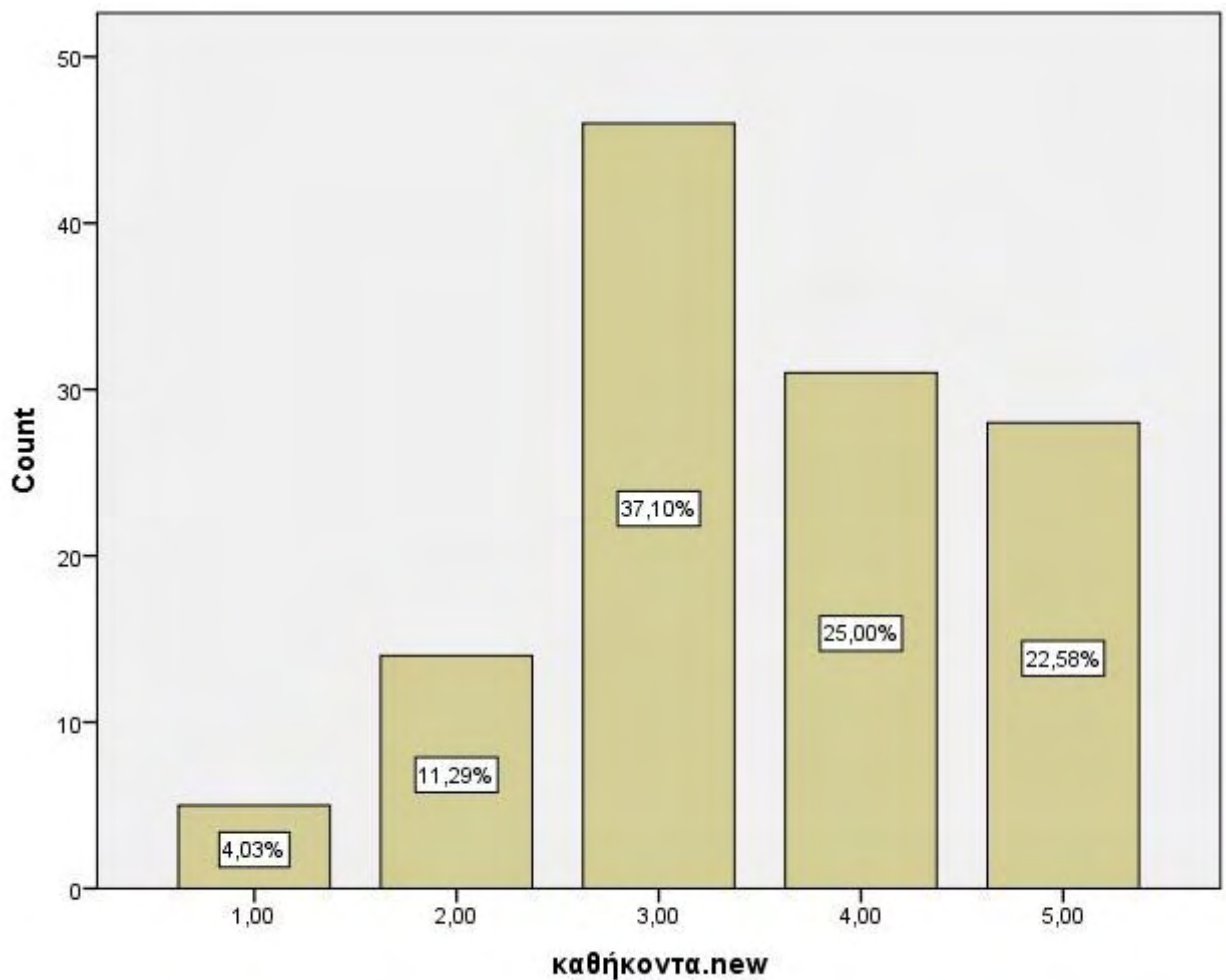
Στη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων τα άτομα τα οποία έχουν απαντήσει με χαμηλή βαθμολογία δηλώνουν ότι δεν έχουν λάβει τις απαραίτητες και χρήσιμες πληροφορίες έγκαιρα για την αλλαγή. Σε αντίθεση με τα άτομα τα οποία που έχουν απαντήσει με υψηλή βαθμολογία δηλώνουν ότι έχουν λάβει τις απαραίτητες πληροφορίες.

Στο παρακάτω γράφημα παρατηρείτε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δηλώνουν ότι έχουν λάβει σχετικά έγκαιρα τις απαραίτητες πληροφορίες δίνοντας την απάντηση 5 συμφωνώ λίγο με ποσοστό 28,23 και τη απάντηση 6 συμφωνώ με ποσοστό 30,65%.

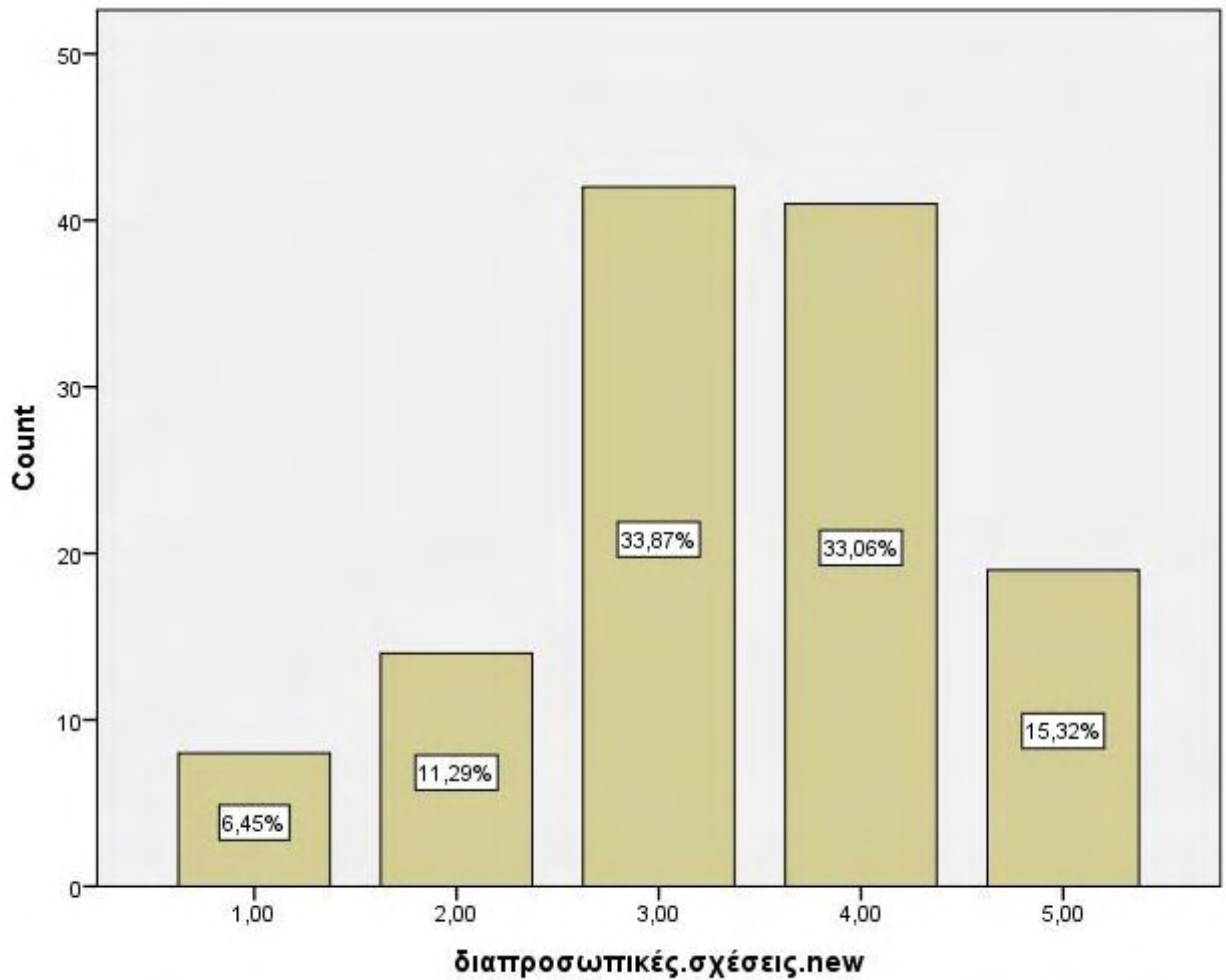


Οι επόμενες 2 ομάδες ερωτήσεων αφορούν το μέγεθος της επιρροής της απόδοσης των εργαζομένων μετά την εφαρμογή της αλλαγής.

Η πέμπτη ομάδα ερωτήσεων είναι τα καθήκοντα στην οποία τέθηκαν 6 ερωτήσεις. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διαβαθμίζονται με πενταθέσια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιπροσωπεύει το καθόλου και το 5 το πάρα πολύ ως απαντήσεις στις αντίστοιχες ερωτήσεις. Στη συνέχεια βρέθηκε ο μέσος όρος των ερωτήσεων όπου κυμαίνεται στο 3,5 και τυπική απόκλιση 1,09.



Αντίστοιχα στην έκτη ομάδα τις διαπροσωπικές διευκολύνσεις τέθηκαν 7 ερωτήσεις. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διαβαθμίζονται σε κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιπροσωπεύει το καθόλου και το 5 το πάρα πολύ. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση που βρέθηκαν στη συνέχεια είναι αντίστοιχα 3,4 και 1,08.



### 6.3 Συσχετίσεις

Αφού έγινε η μέτρηση και η ανάλυση των επιμέρους μεταβλητών διερευνήθηκε η συσχέτιση μεταξύ τους. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson που οι τιμές που παίρνει κυμαίνονται από -1 έως 1. Όταν οι τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης των δύο μεταβλητών είναι αρνητικές δηλώνουν την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης, ενώ όταν οι τιμές είναι θετικές δείχνουν μια θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επίσης οι τιμές οι οποίες βρίσκονται κοντά στο μηδέν αποτελούν ένδειξη ότι μεταξύ των δυο μεταβλητών δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι όσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του συντελεστή ή όσο πιο κοντά βρίσκονται στην απόλυτη τιμή του 1, τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ των 2 μεταβλητών .

Στο παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών που εξετάσαμε στο δείγμα μας. Από την ανάλυση των συσχετίσεων προκύπτει ότι:

1. Η κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή συνδέεται αρνητικά με το level of commitment to change με συντελεστή συσχέτισης  $-0,233$  και επίπεδο σημαντικότητας  $0,05$ . Επίσης συνδέεται αρνητικά με το information about the change με συντελεστή συσχέτισης  $-0,330$  και επίπεδο σημαντικότητας  $0,05$ . Ενώ με τις διαπροσωπικές σχέσεις συνδέεται θετικά με συντελεστή συσχέτισης  $0,269$  και επίπεδο σημαντικότητας  $0,05$ .
2. Το job level to change συνδέεται θετικά με τα καθήκοντα με συντελεστή συσχέτισης  $0,462$ , με τις διαπροσωπικές σχέσεις με συντελεστή συσχέτισης  $0,322$  και με το Information about the change με συντελεστή συσχέτισης  $0,313$  και επίπεδο σημαντικότητας  $0,05$ .
3. Το level commitment to change συνδέεται θετικά με το information about the change με συντελεστή συσχέτισης  $0,342$  και επίπεδο σημαντικότητας  $0,05$ .
4. Τέλος τα καθήκοντα συνδέονται θετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις με επίπεδο σημαντικότητας  $0,659$  και με το Information about the change με συντελεστή συσχέτισης  $0,244$  και επίπεδο σημαντικότητας  $0,05$ .

Πίνακας 1

		Κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή	Job level change	Level of commitment to change	Καθήκοντα	Διαπροσωπικές σχέσεις	Information about the change
Κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή	Person	1					
Job level change	Person	0,159	1				
Level of commitment to change	Person	-0,233**	0,216*	1			
Καθήκοντα	Person	0,129	0,462**	0,100	1		
Διαπροσωπικές σχέσεις	Person	0,269**	0,322**	0,118	0,659**	1	
Information about the change	Person	-0,330**	0,313**	0,342**	0,244**	0,047	1

\*\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01 (2-tailed)

\*Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05 (2-tailed)

#### 6.4 Έλεγχος υποθέσεων

Για την περαιτέρω ανάλυση της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής αλλαγής και το πώς επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων με τις υπόλοιπες μεταβλητές καθώς και με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εφαρμόστηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, η οποία δίνει τη δυνατότητα να διερευνηθεί η επίδρασή που έχουν μια ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές σε μια εξαρτημένη που στην παρούσα έρευνα είναι η απόδοση των εργαζομένων, και να γίνει ο έλεγχος υποθέσεων.

Για τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές γραμμικές παλινδρομήσεις. Για τις υποθέσεις 1-4 χρησιμοποιήθηκε το process και η διαδικασία bootstrapping και η απλή γραμμική παλινδρόμηση για τις άλλες 2 αφορούν αντίστοιχα την υπόθεση 5<sup>α</sup> και 5<sup>β</sup>.

Το συγκεκριμένο μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε για τις υποθέσεις 1-4 με το process και τη διαδικασία bootstrapping επιβεβαιώνει όλες τις υποθέσεις για  $P \leq \alpha$  όπου  $\alpha = 0.05$  και  $P = 0,00$ , επίσης το  $\text{adj. } R\text{-sq} = 0.27$  που σημαίνει ότι το συγκεκριμένο μοντέλο εξηγεί το 27% της μεταβλητότητας των δεδομένων και το  $F = 10,87$  που δείχνει το έλεγχος συνολικής στατιστικής σημαντικότητας του δείγματος.

Πιο συγκεκριμένα στον πίνακα 2 φαίνονται τα αποτελέσματα από την process ανάλυση η οποία επιβεβαιώνει την H1 όπου η ποσότητα των πληροφοριών επηρεάζουν αρνητικά την αντίσταση των εργαζομένων, όπως επίσης επιβεβαιώνεται και από τον πίνακα 1 όπου μας δείχνει την αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ποσότητας πληροφοριών και την αντίσταση των εργαζομένων ( $-0,330^{**}$ ). Επίσης επιβεβαιώνει η H2 δηλαδή η πληροφορίες οι οποίες δίνονται για την αλλαγή επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση όπως επιβεβαιώνεται και από τις συσχετίσεις ( $0,342^{**}$ ). Στη συνέχεια επιβεβαιώνεται για mediation η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή δηλαδή η H3 ότι δηλαδή η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της ποσότητας των πληροφοριών για την αλλαγή και της αντίστασης των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Όσον αφορά την H4 και αυτή επιβεβαιώνεται δηλαδή το επίπεδο αλλαγής της εργασίας μετριάζει τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης στην αλλαγή και της αντίστασης των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα μας δηλαδή επιβεβαιώνουν για moderation το επίπεδο αλλαγών στην εργασία που σημαίνει ότι για χαμηλό επίπεδο αλλαγών στην εργασία η επίδραση της δέσμευσης στην αλλαγή στην αντίσταση των εργαζομένων γίνεται εντονότερη.

Πίνακας 2

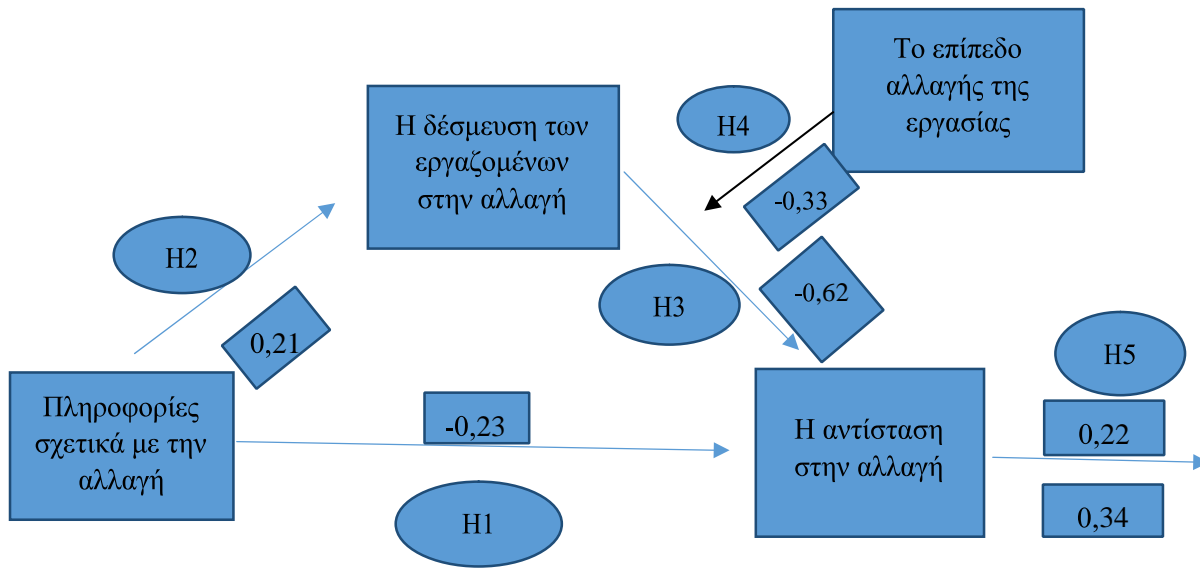
	Κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή (Beta)	Level of commitment to change (Beta)
Information about the change	-0,23	0,21
Level of commitment to change	-0,62	
Job level change	-0,33	

Στη συνέχεια στον πίνακα 3 φαίνονται τα αποτελέσματα από τις άλλες δυο γραμμικές παλινδρομήσεις όπου η αρχικά επιβεβαιώνεται η υπόθεση 5α για  $P \leq \alpha$  όπου  $\alpha = 0,05$  και Sig. 0,05 όπου αφορά την αντίσταση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή και ότι επηρεάζει αρνητικά την απόδοση σε επίπεδο εκτέλεσης καθηκόντων. Επίσης το adj. R-sq = 0,03 και  $F = 3,92$  που μας δείχνει τον έλεγχο συνολικής στατιστικής σημαντικότητας του υποδείγματος.

Όπως επίσης επιβεβαιώνεται και η υπόθεσή 5β για  $P \leq \alpha$  όπου  $\alpha = 0,05$  και Sig. 0,003, επιβεβαιώνεται δηλαδή η υπόθεση ότι η αντίσταση των εργαζομένων επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση τους σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων. Με Adj. R-sq = 0,07 και  $F = 9,16$  που εδώ φαίνεται ο έλεγχος σημαντικής στατιστικής σημαντικότητας του υποδείγματος.

Πίνακας 3

	Καθήκοντα (Beta)	Διαπροσωπικές σχέσεις (Beta)
Κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή	0,22	0,34



- Απόδοση
- Καθήκοντα
  - Διαπροσωπικές σχέσεις



## Κεφάλαιο 7

### 7.1 Συμπεράσματα

Μετά από την ανασκόπηση της συγκεκριμένης βιβλιογραφίας και την μελέτη των ενδεικτικά επιλεγμένων οργανισμών που έχουν υποστεί κάποια οργανωσιακή αλλαγή διαπιστώνεται ότι η αλλαγή αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη βιωσιμότητα και τη δυνατότητα της επιβίωσης του κάθε οργανισμού μέσα σε αυτές τις ραγδαίες μεταβαλλόμενες συνθήκες. Μία αλλαγή μπορεί να προκληθεί από διάφορες αιτίες οι οποίες μπορεί να προκληθούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αυτές οι αιτίες λοιπόν προκαλούν την ανάγκη για εκσυγχρονισμό μιας οργάνωσης, τη μείωση των διάφορων λειτουργικών εξόδων και του κόστους παραγωγής όπως επίσης και τη διατήρηση ή ακόμη και απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονάσματος.

Διαπιστώνεται ότι η οργανωσιακή αλλαγή για να είναι επιτυχής χρειάζεται ιδιαίτερη διαχείριση και απαιτείται ιδιαίτερος σχεδιασμός για την υλοποίησή της. Υπάρχει πλήθος ερευνών για θεωρητικών μοντέλων για την υλοποίηση μια επιτυχημένης οργανωσιακής αλλαγής και όλοι συμφωνούν στην απαραίτητη ύπαρξη κοινού στόχου, εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και ο απαραίτητος σεβασμός. Είναι ιδιαίτερο σημαντικό επίσης για την επιτυχή εισαγωγή της αλλαγής μέσα στον οργανισμό η αλλαγή να γίνει αποδεκτή και κατανοητή από όλους τους εργαζομένους και από όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Πρέπει λοιπόν όλοι εργαζόμενοι και όλα τα επίπεδα του οργανισμού να περνούν μέρος στη διαδικασία της αλλαγής.

Έχει διαπιστωθεί ότι ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Ωστόσο η βιβλιογραφική μας ανασκόπηση έδειξε ότι όταν ο εργαζόμενος έρθει αντιμέτωπος με οποιαδήποτε μορφή αλλαγής του δημιουργούνται αυτόματα διάφορα αρνητικά συναισθήματα τα οποία οφείλονται σε διάφορους λόγους. Οι βασικότεροι λόγοι οι οποίοι προκαλούν την αντίσταση των εργαζομένων στη επικείμενη αλλαγή είναι ο φόβος για κάτι άγνωστο, η αβεβαιότητα, η ελλιπής πληροφόρηση για τα απαραίτητα δεδομένα τα οποία πρέπει να γνωρίζουν για την αλλαγή, η συνήθεια για κάτι πως έχουμε μάθει πως να διαχειριζόμαστε δεν θέλουν να αλλάξει σε κάτι το οποίο δεν γνωρίζουν και η κακή διαχείριση της εφαρμογής της αλλαγής.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να αντιμετωπιστεί η αντίσταση στην αλλαγή. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε όλες τις διαδικασίες της αλλαγής είναι η πιο συχνά αναφερόμενη προσέγγιση για τη μείωση της αντίστασης, όπως επίσης και ως μέσο ελαχιστοποίησης της αντίστασης στην αλλαγή είναι η σωστή πληροφόρηση των εργαζομένων και η ξεκάθαρη επικοινωνία των στόχων του οργανισμού για την αλλαγή από τους φορείς της αλλαγής.

Όπως είναι αναμενόμενη η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή δεν θα δημιουργήσει προβλήματα μόνο στην υλοποίηση της αλλαγής αλλά τις περισσότερες φορές προκαλεί την εμφανή μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η μελέτη μας επικεντρώνεται σε δύο αντιλήψεις σχετικά με την απόδοση και το πώς επηρεάζεται από την αντίσταση των εργαζομένων πρώτων στην αντιληπτή σημασία της εκτέλεσης των καθηκόντων και την αντιληπτή σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων.

Όσον αφορά λοιπόν την εκτέλεση των καθηκόντων το μόνο σίγουρο είναι ότι η άμεση σχέση που έχουν με τη τεχνική βάση της οργάνωσης είτε με την εκτέλεση των καθηκόντων είτε με τη διατήρηση και συντήρηση των τεχνικών απαιτήσεων θα έχει πρόβλημα σε τυχόν αντίδραση των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα λοιπόν η αντίσταση των εργαζομένων σε μια οργανωσιακή αλλαγή θα προκαλέσει τη μη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων με συνέπεια τη μειωμένη απόδοση τους στην εργασία τους.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις από την άλλη τις περισσότερες φορές επηρεάζουν το περιβάλλον της εργασίας, της συνεργασίας των ατόμων και την αποτελεσματικότητα μέσα στον οργανισμό. Τα άτομα επίσης μέσα στον οργανισμό τις περισσότερες φορές λειτουργούν σαν ομάδα με αποτέλεσμα οι συμπεριφορές τους ενός να επηρεάζουν την συμπεριφορά του άλλου. Μια αρνητική αντίδραση λοιπόν ενός εργαζομένου για μια οργανωσιακή αλλαγή θα επηρεάσει και την συμπεριφορά των συναδέλφων του. Ως αποτέλεσμα λοιπόν οι εργαζόμενοι να γίνονται λιγότερο αποδοτικοί και να μην υπάρχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία προσδοκούσε ο οργανισμός για την αλλαγή και να υπάρχει στη συνέχεια μειωμένη αποδοτικότητα.

Στη συνέχεια μέσω των σύντομων μελετών περίπτωσης που πραγματοποιήθηκαν σε αυτή την έρευνα παρατηρείται ότι η οργανωσιακή αλλαγή προκαλεί την αντίδραση των εργαζομένων όπως επίσης και οι μεταβλητές, η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή, οι πληροφορίες οι οποίες δίνονται στους εργαζομένους και το επίπεδο αλλαγής

της εργασίας των εργαζομένων λόγω της οργανωσιακής αλλαγής προκαλούν την αντίσταση των εργαζομένων και αυτή με τη σειρά της τη μείωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Συμφωνά λοιπόν με τα αποτελέσματα τις πρωτογενείς έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε παρατηρείται ότι η ποσότητα των πληροφοριών που παρέχονται σχετικά με την αλλαγή θα σχετίζονται αρνητικά με την αντίσταση της συμπεριφοράς των εργαζομένων για την αλλαγή, αντιθέτως η ποσότητα των πληροφοριών για την αλλαγή θα επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση για την αλλαγή. Αυτό συμβαίνει διότι όταν πραγματοποιείτε μια αλλαγή είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν τη σωστή, έγκαιρη και απαραίτητη πληροφόρηση για οτιδήποτε αφορά την υλοποίηση και τους λόγους για τους οποίους γίνεται αυτή η αλλαγή. Είναι σημαντικό να δίνονται οι απαραίτητες πληροφορίες διότι με αυτό τον τρόπο ο κάθε εργαζόμενος θα μπορεί πιο εύκολα να κατανοήσει και να αποδεχτεί τους λόγους για τους οποίους γίνεται η αλλαγή και την αναγκαιότητα πραγματοποίησης για την καλύτερη πορεία τους οργανισμού. Είναι αναμενόμενο λοιπόν οι εργαζόμενοι όσες περισσότερες πληροφορίες λαμβάνουν για την αλλαγή τόσο πιο δύσκολό τους είναι να αντισταθούν σε αυτή. Αυτό το επιχείρημα βασίζεται στην υπόθεση ότι η αντίσταση των εργαζομένων είναι παράλογη και οφείλεται στην έλλειψη εξοικείωσης των εργαζομένων με τις λεπτομέρειες της αλλαγής (Wanberg&Banas 2000). Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν να χάσουν κάτι από την αλλαγή, θα περίμενε λοιπόν κανείς ότι οι περισσότερες πληροφορίες για την αλλαγή θα μειώσουν την αντίσταση αλλά αντιθέτως αυξάνουν την αντίσταση. Όπως αναφέρει ο Oreg (2006) λοιπόν η σχέση μεταξύ πληροφόρησης και αντίστασης εξαρτάται από το λόγο για τον οποίο αντιστέκονται οι εργαζόμενοι και όχι πάντα από την ποσότητα της ύπαρξης πληροφοριών. Επιπλέον αναφέρει ότι είναι σημαντικός και ο τρόπος με τον οποίο ανακοινώνονται οι πληροφορίες, διότι ενδέχεται να επηρεάσει την αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζομένους.

Όσον αφορά λοιπόν τη θετική επιρροή των πληροφοριών στην οργανωσιακή δέσμευση για την αλλαγή παρατηρείται ότι μια αλλαγή τις περισσότερες φορές έχεις αρκετές απαιτήσεις από τους εργαζομένους για την καλύτερη προσαρμογή στα νέα δεδομένα όπως επίσης και για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Αυτές οι απαιτήσεις δημιουργούν με τη σειρά τους αρκετά αρνητικά συναισθήματα όπως είναι ο φόβος της αποτυχίας, η αβεβαιότητα, η δυσκολία κατανόησης του λόγου για τον οποίο

πραγματοποιείτε αυτή η αλλαγή ως αποτέλεσμα η οργανωσιακή δέσμευσή των εργαζομένων στην αλλαγή να είναι αρνητική. Η ποσότητα των πληροφοριών για την αλλαγή θα βοηθήσει σε αυτό το σημείο τη θετική επιρροή για την οργανωσιακή δέσμευση για την αλλαγή. Αυτό συμβαίνει διότι όπως αναφέρεται και πιο πάνω η ποσότητα των πληροφοριών για την αλλαγή κάνουν τα πράγματα πιο ξεκάθαρα και πιο κατανοητά για τους εργαζόμενους. Με αυτό τον τρόπο γίνεται κατανοητός ο λόγος για τον οποίο πραγματοποιείτε η αλλαγή και πόσο σημαντικές είναι οι απαιτήσεις για την προσαρμογή των εργαζομένων και της οργάνωσης στα νέα δεδομένα. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν η οργανωσιακή δέσμευση για την αλλαγή επηρεάζεται θετικά διότι οι εργαζόμενοι νιώθουν όλο και πιο πολύ σημαντικό κομμάτι της αλλαγής και δεσμεύονται πολύ πιο ευκολά σε αυτή.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω η οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή μεσολαβή στη σχέση μεταξύ της ποσότητας των πληροφοριών για την αλλαγή και της αντίστασης των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει διότι όσο περισσότερες πληροφορίες δίνονται στους εργαζόμενους για την αλλαγή τόσο πιο κατανοητά γίνονται τα πράγματα και αυξάνεται η στήριξη των εργαζομένων για την αλλαγή με αποτέλεσμα τη μείωση της αντίστασης των εργαζομένων. Σε αντίθεση με τις περιπτώσεις όπου η αλλαγή είναι γενικότερα δυσμενής και δυσάρεστη για τα μέλη του οργανισμού με η δέσμευση για την αλλαγή να είναι χαμηλή.

Επιπλέον φαίνεται ότι το υψηλότερο ποσοστό δέσμευσης παρατηρείτε όταν υπάρχει σημαντικό ποσοστό αλλαγής στο επίπεδο και στις αρμοδιότητες και απαιτήσεις της εργασίας των εργαζομένων. Αυτό μπορεί από τη μια είναι καλό, αλλά από την άλλη οι απαιτήσεις που υπάρχουν για τους εργαζόμενους αυξάνονται όλο και περισσότερο όσο αυξάνεται και το επίπεδο αλλαγής της εργασίας τους με αποτέλεσμα να τη μειωμένη στήριξη της αλλαγής και την αύξηση των αντιστάσεων απέναντι σε αυτή. Αντιθέτως όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν μεγάλες στο επίπεδο της εργασίας τους υπάρχει χαμηλό επίπεδο απαιτήσεων με αποτέλεσμα τη καλύτερη στήριξη της αλλαγής από τους συγκεκριμένους εργαζόμενους και μείωση της αντίστασης τους απέναντι σε αυτή. Το επίπεδο λοιπόν αλλαγής στην εργασίας των εργαζομένων μετριάξει την επίδραση που η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή ασκεί στην αντίσταση τους απέναντι στην αλλαγή.

Η αντίσταση των εργαζομένων λοιπόν με τη σειρά της επηρεάζει και την απόδοση τους μέσα στον οργανισμό. Από τη μια η αντίσταση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή επηρεάζει αρνητικά την απόδοση τους σε επίπεδο εκτέλεσης καθηκόντων. Αυτό συμβαίνει διότι όταν οι εργαζόμενοι αντιστέκονται σε μια οργανωσιακή αλλαγή δεν εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους λόγω της δυσαρέσκειάς τους απέναντι στην αλλαγή. Με αποτέλεσμα να δημιουργείτε η μειωμένη αποδοτικότητα των εργαζομένων απέναντι στα καθήκοντα και στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Η άλλη αντίληψη σχετικά με την απόδοση και πως την επηρεάζει η αντίσταση των εργαζομένων είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η αντίσταση των εργαζομένων δηλαδή επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση τους σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτό συμβαίνει διότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να επηρεάζουν ο ένας τον άλλο μέσα σε ένα οργανισμό και να λειτουργούν σαν ομάδα. Με αυτό τον τρόπο όταν ο ένας εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος από την αλλαγή και αντιδράει σε αυτή επηρεάζει και τους συναδέλφους τους. Έχοντας έτσι ως αποτέλεσμα την ύπαρξη μειωμένης αποδοτικότητας στον οργανισμό.

### Περιορισμοί και αδυναμίες της έρευνας

Στη παρούσα μελέτη εξετάσαμε την επιρροή της απόδοσης των επιλεγμένων οργανισμών στις πόλεις Κοζάνη και Βόλο και πως επηρεάζεται από τις οργανωσιακές αλλαγές. Στις αδυναμίες της έρευνας συγκαταλέγεται το περιορισμένο εύρος του δείγματος που αφορά μόνο επιλεγμένα δύο μόνο πόλεων. Στο μέλλον θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν έρευνες οι οποίες να συμπεριλαμβάνουν τη συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ή την περεταίρω ανάλυση των επιμέρους παραμέτρων της αντίστασης στην αλλαγή. η συγκεκριμένη μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για μια εκτεταμένη έρευνα πάνω στον τομέα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων που ανήκουν στις οργανωσιακές αλλαγές.

## Κεφάλαιο 8

### Βιβλιογραφία

1. Armenakis A.A.& Bedeian G. A. (1999),Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, Journal of management, Vol.25 Iss.3,pp. 293-315
2. Armenakis, Felid and Harris (2007),“Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale”, Journal of Applied Behavioral Science, Vol . 43, Iss. 2, pp. 232-255
3. Armenakis A.A., Carter Z.M., Field S.H and Mossholder W.K. (2013), Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change ,Journal of Organizational Behavior, Vol.34,pp. 942–958
4. Appelbaum H. S. , Glavas W. & St-Pierre N., (1998), "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", Management Decision, Vol. 36 Iss 5 pp. 289 – 301
5. Bamford R.D.& Forrester L.P., (2003), "Managing planned and emergent change within an operations management environment", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23 Iss 5 pp. 546 – 564
6. Borman C.W.& Motowidlo J. S.(1997), “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, Human Performance”,Vol.10 Iss.2,pp. 99-109
7. Borman C. W. , Motowildo J. S. & Schmit J. M. (1997), “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, Human Performance, Vol.10 Iss.2,pp. 71-83
8. Brightman K.B. Moran W.J., (2000), "Leading organizational change", Journal of Workplace Learning, Vol. 12 Iss.2 pp. 66 – 74
9. Dasb B. & Shikdara A.A (2003) ,The relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task, Applied Ergonomics, Vol.34 Iss.6, pp.603-610
10. Febor, Caldwell and Herold (2006), “The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation”, Vol. 59, Iss. 1, pp.1-29.

11. Fernandez S. & Rainey G.H. (2006), "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector Public", *Public Administration Review*, Vol.66 Iss.2, pp.168-176
12. Griffin M. , Rafferty A. and Mason C. (2004), "Who start this? Investigating different sources of organizational change", *Journal of Business and Psychology*, Vol.18 Iss.4, pp.555-570
13. Griffiths A.& Waldersee R.(2004),"Implementing change: matching implementation methods and change type", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss.5, pp. 424 – 434
14. Guidice M.R., Mero P.N., Werner S.(2014), "A Field Study of the Antecedents and Performance Consequences of Perceived Accountability", *Journal of Management*, Vol. 40 Iss.6, pp. 1627-1652
15. Hayes, A.F & Preacher, K.J. (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, Vol. 40 Iss 3,pp. 879-891
16. Hopper T. & Quattrone P. (2001), "What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category", *Management Accounting Research*, Vol. 12,pp. 403–435
17. Hunter E.J. (1986) "Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 29,pp. 340-362
18. Klein M. S., (1996),"A management communication strategy for change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 Iss. 2, pp. 32 – 46
19. Mero, Guidice and Werner (2014), "A field Study of the Antecedents and Performance Consequences of Perceived Accountability", *Journal of Management*, Vol. 40 Iss. 6, pp.1627-1652
20. Monahan C. & Muchinsky M.P. (1987), "What Is PersonEnvironment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit Decision Research", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.31 Iss.3, pp.268-277
21. Nikolaou I.(2003) , "Fitting the person to the organization: examining the personality-job performance relationship from a new perspective", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18 Iss,7, pp. 639-648
22. Oreg S. (2003), "Resistance to change: Developing an individual differences measure" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp.680-693.

23. Oreg S. (2006) , Personality, context and resistance to organizational change, European Journal of Work and Organizational Psychology , Vol .15 , Iss.1, pp.73-101.
24. Rusaw A.Carol., (2000),"Uncovering training resistance critical theory perspective", Journal of Organizational Change Management, Vol. 13 Iss 3 pp. 249 – 263
25. Sohal S.A.& Waddell D., (1998),"Resistance: a constructive tool for change management", Management Decision, Vol. 36 Iss 8 pp. 543 – 548
26. Todnem R.(2005), "Organizational change management: A critical review", Journal of Change Management, Vol. 5 Iss.4, pp.369-380

#### Ελληνική βιβλιογραφία

1. Χυτήρης, Λ.(2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, έκδοση 3<sup>η</sup>, Interbooks, Αθήνα



## Κεφάλαιο 9

### 9.1 Παράρτημα

#### Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας με θέμα «οργανωσιακές αλλαγές και η επίδραση τους στην απόδοση των εργαζομένων» του μεταπτυχιακού προγράμματος Εφαρμοσμένα οικονομικά στη Διοίκηση επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Οι απαντήσεις σας είναι απολύτως ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινής κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων θερμά για το χρόνο που θα διαθέσετε!

Παρακαλώ κυκλώστε το πουνόμρο αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας με τις παρακάτω δηλώσεις.	1	2	3	4	5	6
	Διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	Τείνω να διαφωνήσω	Τείνω να συμφωνήσω	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

#### Κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή

1.	Ανησυχώ για το πώς θα είναι τα πράγματα μετά την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
2.	Είμαι πεισμένος/η από όλα αυτά που πρέπει να γίνουν εξαιτίας της αλλαγής.	1	2	3	4	5	6
3.	Προσπαθώ να μη σκέφτομαι για την αλλαγή, γιατί όταν το κάνω αγχώνομαι πολύ.	1	2	3	4	5	6
4.	Είμαι ενθουσιασμένος/η με αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
5.	Όλη αυτή η αλλαγή με κάνει και θυμώνω.	1	2	3	4	5	6
6.	Είμαι πραγματικά στεναχωρημένος/η με την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
7.	Δεν νομίζω ότι η αλλαγή αυτή ήταν απαραίτητη.	1	2	3	4	5	6
8.	Θα είμαι καλύτερα μετά την αλλαγή σε σχέση με την κατάσταση την οποία βρισκόμουν πριν.	1	2	3	4	5	6
9.	Νομίζω ότι είναι καλό που περνάμε αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
10.	Η αλλαγή θα μας κάνει καλό.	1	2	3	4	5	6

11.	Όταν είναι δυνατό, προσπαθώ να δουλεύω λιγότερο αυτές τις μέρες.	1	2	3	4	5	6
12.	Πιάνω τον εαυτό μου να προσπαθεί να περιορίζει τον χρόνο που περνάω δουλεύοντας (π.χ. κάνω μεγαλύτερα διαλείμματα για καφέ, κτλ).	1	2	3	4	5	6
13.	Εξαιτίας της αλλαγής, η προσοχή μου αποσπάται πολύ εύκολα αυτές τις μέρες.	1	2	3	4	5	6
14.	Θεωρώ ότι δεν είμαι όσο αποτελεσματικός/η ή αποδοτικός/η όσο συνήθως αυτές τις μέρες.	1	2	3	4	5	6
15.	Τις μέρες της αλλαγής το βρίσκω εξαιρετικά δύσκολο να παρακινήσω τον εαυτό μου να κάνει αυτά που ξέρω ότι πρέπει.	1	2	3	4	5	6
16.	Αυτή την περίοδο θεωρώ ότι είμαι λίγο ανεκτικός/η με τους άλλους.	1	2	3	4	5	6
17.	Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου έχουν επηρεαστεί.	1	2	3	4	5	6

#### Organizational Balance

1.	Νομίζω ότι η οργάνωση έχει επωφεληθεί από αυτή την αλλαγή	1	2	3	4	5	6
2.	Ο οργανισμός μας είναι πιο παραγωγικός από τη στιγμή που εφαρμόστηκε αυτή η αλλαγή	1	2	3	4	5	6
3.	Από τη στιγμή που υιοθετήσαμε αυτή την αλλαγή, είμαστε καλύτερα εξοπλισμένοι για να ανταποκριθούμε στις ανάγκες των πελατών μας.	1	2	3	4	5	6
4.	Αυτή η αλλαγή έχει βελτιώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού μας.	1	2	3	4	5	6
5.	Ο οργανισμός μας έχει χάσει κάποια πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία από τη στιγμή που υιοθετήσαμε αυτή την αλλαγή	1	2	3	4	5	6
6.	Η αλλαγή αυτή ταιριάζει με τις προτεραιότητες του οργανισμού μας.	1	2	3	4	5	6
7.	Αυτή η αλλαγή αντικαθιστά ξεπερασμένα στοιχεία του οργανισμού, χτίζοντας όμως πάνω στα θετικά του χαρακτηριστικά.	1	2	3	4	5	6
8.	Η αλλαγή αυτή έχει βελτιώσει τις τρέχουσες πρακτικές μας.	1	2	3	4	5	6
9.	Καταλαβαίνω πώς αυτή η αλλαγή βοηθά τον οργανισμό μας να φτάσουμε εκεί που προσπαθεί να πάει	1	2	3	4	5	6
10.	Αυτή η αλλαγή είναι μια «γρήγορη λύση» για τα μεγαλύτερα προβλήματα του οργανισμού.	1	2	3	4	5	6
11.	Είμαι επιφυλακτικός/ή με την υπόσχεση ότι τα πράγματα θα είναι καλύτερα για τον οργανισμό μετά την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
12.	Η αλλαγή αυτή αποκλίνει από τις αξίες του οργανισμού μας.	1	2	3	4	5	6

### Discrepancy

1.	Υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για να κάνουμε αυτή την αλλαγή	1	2	3	4	5	6
2.	Υπάρχει μια σειρά από ορθολογικούς λόγους για το γιατί πρέπει να γίνει αυτή η αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
3.	Κανείς δεν εξήγησε γιατί πρέπει να γίνει αυτή η αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
4.	Η αλλαγή αυτή είναι σαφώς απαραίτητη.	1	2	3	4	5	6
5.	Ο χρόνος που ξοδεύουμε για την αλλαγή αυτή θα πρέπει να δαπανηθεί σε κάτι άλλο.	1	2	3	4	5	6
6.	Νομίζω ότι εφαρμόζουμε αυτή την αλλαγή μόνο και μόνο επειδή μπορούμε .	1	2	3	4	5	6
7.	Νομίζω ότι υπάρχουν πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης που κάνουν την αλλαγή απαραίτητη.	1	2	3	4	5	6
8.	Δεν καταλαβαίνω πώς αυτή η αλλαγή θα κάνει τα πράγματα καλύτερα από τον τρόπο που είναι τώρα .	1	2	3	4	5	6
9.	Σε ό, τι με αφορά, ο οργανισμός μας δεν έχει ένα πρόβλημα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
10.	Είμαι καχύποπτος/η για τους λόγους για τους οποίους έχει τεθεί σε εφαρμογή η συγκεκριμένη αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
11.	Η αλλαγή αυτή συνέβη μετά από μια ορθή αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού.	1	2	3	4	5	6
12.	Είναι κρίσιμο για μας να κινηθούμε προς την κατεύθυνση που κινούμαστε με αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6

### Senior leadership support

1.	Η διοίκηση έχει στείλει ένα σαφές μήνυμα ότι ο οργανισμός πρόκειται να αλλάξει .	1	2	3	4	5	6
2.	Πιστεύω ότι η διοίκηση έχει κάνει πολύ καλή δουλειά για την επίτευξη αυτής της αλλαγής.	1	2	3	4	5	6
3.	Τα ανώτερα στελέχη έχουν αποτελέσει πρότυπα για αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
4.	Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού έχουν καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να στηρίξουν αυτή την αλλαγή .	1	2	3	4	5	6

5.	Ο διευθύνων σύμβουλος αυτού του οργανισμού έχει δεσμευτεί σε αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
6.	Κάθε ανώτατο στέλεχος έχει τονίσει τη σημασία αυτής της αλλαγής .	1	2	3	4	5	6
7.	Τα ανώτατα στελέχη μας έχουν ενθαρρύνει όλους μας να αγκαλιάσουμε αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
8.	Ο διευθύνων σύμβουλος του οργανισμού δεν έχει εμπλακεί προσωπικά στην εφαρμογή αυτής της αλλαγής.	1	2	3	4	5	6
9.	Είμαι βέβαιος/η ότι τα ανώτατα στελέχη θα αλλάξουν άποψη πριν εφαρμοστεί στην πράξη αυτή η αλλαγή .	1	2	3	4	5	6
10.	Νομίζω ότι ξοδεύουμε πολύ χρόνο σε αυτή την αλλαγή, δεδομένου ότι τα ανώτερα στελέχη δεν θέλουν καν να την εφαρμόσουν.	1	2	3	4	5	6
11.	Τα έμπειρα στελέχη μου έδωσαν λίγη καθοδήγηση για το τι αναμένεται μετά την εισαγωγή της παρούσας αλλαγής.	1	2	3	4	5	6
12.	Όλοι φαίνεται να υποστηρίζουν ι αυτήν την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6

Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας με τις παρακάτω δηλώσεις.	1	2	3	4	5
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

#### Job level change

1.	Ως αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής η φύση της δουλειάς μου έχει αλλάξει.	1	2	3	4	5
2.	Ως αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής οι ευθύνες της εργασίας μου έχουν αλλάξει.	1	2	3	4	5
3.	Ως αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής, οι απαιτήσεις της εργασίας μου είναι μεγαλύτερες .	1	2	3	4	5
4.	Ως αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής αναμένεται να κάνω περισσότερη δουλειά από ό, τι συνήθως.	1	2	3	4	5

#### Level of commitment to the change

1.	Κάνω ό, τι μπορώ για να βοηθήσω να πετύχει αυτή η αλλαγή .	1	2	3	4	5
2.	Στηρίζω απόλυτα αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5

3.	Έχω δοκιμάσει (ή σκοπεύω να προσπαθήσω) να πείσω τους άλλους να υποστηρίξουν αυτήν την αλλαγή.	1	2	3	4	5
4.	Έχω την πρόθεση να υποστηρίξω πλήρως τον προϊστάμενό/την προϊσταμένη μου κατά τη διάρκεια αυτής της αλλαγής.	1	2	3	4	5

Παρακαλώ	1	2	3	4	5	6	7
κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας με τις παρακάτω δηλώσεις.	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

#### Information about the change

1.	Οι πληροφορίες που έχω λάβει για τις αλλαγές μου δόθηκαν εγκαίρως.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Οι πληροφορίες που έχω λάβει για τις αλλαγές ήταν χρήσιμες.	1	2	3	4	5	6	7

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν το κατά πόσο έχει επηρεαστεί η απόδοσή σας μετά αλλαγές που έχουν γίνει στον οργανισμό σας με βάση τα καθήκοντα και τις διαπροσωπικές διευκολύνσεις .

Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας με τις παρακάτω δηλώσεις.	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

#### A) Καθήκοντα

1.	Η εκτέλεση των τεχνικών καθηκόντων της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
2.	Η εκτέλεση των καθηκόντων που σχετίζονται με την εργασία.	1	2	3	4	5
3.	Η εκτέλεση πολύπλοκων καθηκόντων .	1	2	3	4	5

4.	Η διατήρηση υψηλής επίδοσης στα καθήκοντα της εργασίας μου .	1	2	3	4	5
5.	Η παρακολούθηση των νέων μεθόδων εργασίας.	1	2	3	4	5
6.	Η παροχή συμβουλών για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων Συμβουλευώ τους άλλους για τις διαδικασίες των καθηκόντων	1	2	3	4	5

Β) Διαπροσωπικές διευκολύνσεις,

1.	Η ανάπτυξη καλών σχέσεων εργασίας .	1	2	3	4	5
2.	Η διατήρηση καλών σχέσεων εργασίας .	1	2	3	4	5
3.	Η υποστήριξη ενός συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος.	1	2	3	4	5
4.	Η συνεργασία με άλλους.	1	2	3	4	5
5.	Η παροχή βοήθειας στους συναδέλφους, για θέματα που σχετίζονται με την εργασία .	1	2	3	4	5
6.	Η εκδήλωση ενδιαφέροντος για τους άλλους .	1	2	3	4	5
7.	Η παροχή βοήθειας στους συναδέλφους για προσωπικά τους προβλήματα.	1	2	3	4	5



ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία βάλτε (χ) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι
-------------------------	---

1) Προσωπικά στοιχεία Α) φύλλο

Ανδρας  Γυναίκα

Β) ηλικία

Γ) Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος γυμνασίου/λυκείου  Απόφοιτος ΤΕΙ

Απόφοιτος ΑΕΙ  Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου

Άλλο

Δ) Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος  Έγγαμος

Διαζευγμένος  Άλλο

Ε) Σε τι θέση βρίσκεστε τώρα

Υπάλληλος  Προϊστάμενος  Διευθυντής

Χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας

Χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό

Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας, ανεξαρτήτως οργανισμού:

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας και τη συνεργασία!