



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**«Η Διοίκηση Αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα - διερεύνηση των
στάσεων των εργαζομένων στις αλλαγές που εφαρμόζονται στα
πλαίσια εκσυγχρονισμού των διαδικασιών: η περίπτωση της
Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΠΟΤΟΥΛΗ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΡΥΦΩΝ ΚΟΡΟΝΤΖΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

Η Δηλούσα

Βασιλική Ποτούλη

Λάρισα, Ιανουάριος 2020

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την περάτωση της παρούσας διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν.

Ιδιαίτερως όμως, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Τρύφωνα Κοροντζή, για την εποικοδομητική συνεργασία, την επιστημονική καθοδήγησή του και τη συνεχή υποστήριξη σε όλη την διαδικασία της συγγραφής της.

Επιπλέον, θα ήθελα να απευθύνω ένα ευχαριστώ στους καθηγητές κ. Στυλιανό Κουκούμιαλο και κ. Βασιλική Καζαντζή, για τη συμβολή τους στην εκπόνηση αυτής της εργασίας, ως β΄ και γ΄ αξιολογητές, αντίστοιχα.

Επίσης, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ τόσο στην υπηρεσία μου (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας) για τις διευκολύνσεις που μου προσέφερε όλο αυτό το διάστημα, μέχρι την ολοκλήρωση των σπουδών μου, όσο και στους συναδέλφους μου, οι οποίοι αφιέρωσαν προσωπικό χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στο σύζυγό μου και στους δύο γιούς μου, για την υπομονή, την ηθική συμπαράσταση και την κατανόηση που μου έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Βασιλική Ποτούλη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αφορά στη μελέτη, διερεύνηση και κριτική προσέγγιση ζητημάτων, που αφορούν στη διοίκηση αλλαγών και ειδικότερα στην επιτυχή ολοκλήρωση της εφαρμογής αλλαγών, στα πλαίσια των σύγχρονων οργανισμών, ενώ, επιδιώκει να αποσαφηνίσει τη στάση που οι εργαζόμενοι σε σύγχρονους δημόσιους οργανισμούς διατηρούν απέναντι στο ζήτημα αυτό, καθώς δεν υπάρχει έως σήμερα επαρκής διερεύνηση του ζητούμενου στα πλαίσια της ελληνικής πραγματικότητας. Ειδικότερα, οι δημόσιοι οργανισμοί επιδιώκουν, σήμερα, τον εκμοντερνισμό και τον εκσυγχρονισμό των εσωτερικών τους διεργασιών με την υιοθέτηση αλλαγών, που αποσκοπούν στην ενσωμάτωση νέων καινοτόμων εργαλείων της Τεχνολογίας και της Πληροφορικής, που δύνανται να εξασφαλίσουν βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του έργου τους. Όμως, η έλευση μιας αλλαγής, στα πλαίσια ενός οργανισμού, συχνά συναντά διάφορα εμπόδια κατά τη διαδικασία εφαρμογής της, που κατά κύριο λόγο αφορούν στις αντιδράσεις εκ μέρους των εργαζομένων.

Η εργασία απαρτίζεται από δύο (2) μέρη, τη θεωρητική επισκόπηση και την εκπόνηση έρευνας. Ειδικότερα, στα πλαίσια της πρώτης ενότητας, αναλύονται οι έννοιες της αλλαγής, της διοίκησης της αλλαγής, τα στάδια για τη σωστή εφαρμογή της και οι λόγοι αντίδρασης των εργαζομένων. Επίσης, γίνεται ανάλυση με κριτική σκοπιά των λόγων που καθιστούν αναγκαία την εφαρμογή αλλαγών στα πλαίσια των σύγχρονων δημόσιων οργανισμών και ειδικά της Ελλάδας, ενώ δίνονται βασικές πληροφορίες για το προφίλ των τριών (3) Γενικών Διευθύνσεων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης της έρευνας. Στα πλαίσια της δεύτερης ενότητας, γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου, του δείγματος και κατόπιν γίνεται η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι του δείγματος διατηρούν θετική στάση απέναντι στις αλλαγές που καλείται ο οργανισμός να εφαρμόσει, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίστηκαν ως εμπόδια της σωστής εφαρμογής των αλλαγών, παράγοντες όπως, η περιορισμένη εργασιακή εμπειρία, η μη ενημέρωση για τα οφέλη που θα έχει η αλλαγή, όπως επίσης και η στάση της διοίκησης απέναντι στην όλη διαδικασία ενσωμάτωσης των αλλαγών. Προτείνεται

συνεπώς, τα διοικητικά στελέχη να διατηρούν μια υποστηρικτική στάση απέναντι στο ζήτημα αυτό, να προβαίνουν σε τακτικές ενημερώσεις και εκπαιδευτικά σεμινάρια για το προσωπικό, ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλα τα επίπεδα εργαζομένων στον οργανισμό, ομοιογενώς προωθούν την αποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής.

Τέλος, στα πλαίσια μελλοντικών ερευνών, προτείνεται η επανάληψη της εκπόνησης της ίδιας έρευνας στους υπαλλήλους των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων σε όλη την ελληνική επικράτεια, ή ακόμη και σε εργαζόμενους άλλων δημόσιων οργανισμών ή και η διοργάνωση μιας συγκριτικής μελέτης με ιδιωτικούς οργανισμούς.

ABSTRACT

This dissertation deals with the study, investigation and critical approach to change management issues, in particular to the successful completion of the implementation of changes within modern organizations. Moreover, it seeks to clarify the attitude of public employees towards this issue, as to date there is insufficient investigation of what holds in the context of Greek public organizations. Specifically, nowadays the latter seek to modernize and improve their internal processes by adopting changes aimed at integrating new innovative Technology and Informatics tools that can improve productivity and efficiency in their everyday tasks. However, the advent of a change within an organization often encounters various obstacles in the process of implementing it, which mainly relate to employees' reactions.

This dissertation consists of two parts, a theoretical overview and a research. In particular, the first section refers to a theoretical analysis about the concepts of change, change management, the stages for its proper implementation and the reasons behind employees' reaction. It also provides a critical analysis of the reasons that make change adoption necessary within modern public organizations and especially in Greece, while providing key information on the profile of the three (03) general departments of the Decentralized Administration of Thessaly-Central Greece that constitutes the research's case study. In the second section, the latter is presented and conducted; the methodology followed is presented, along with the research tool and the sample, and afterwards the data gathered are processed and analyzed.

The results of the survey prove that the civil servants under examination maintain a positive attitude towards changes that the organization is required to implement, while at the same time factors such as limited work experience, lack of awareness of the benefits of change as well as executives' unsupportive behavior are also identified as obstacles. It is therefore recommended that managers maintain a supportive approach to this issue, conduct regular updates and training seminars for staff members to ensure that all levels of employees in the organization are uniformly promoting the effective implementation of change.

Finally, in the context of future investigations, it is suggested that the same survey be carried out with the staff of the decentralized administrations throughout Greece, or even with employees of other public organizations, or that a comparative study with private organizations is also implemented.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	i
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ, ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΛΕΧΘΕΝΤΟΣ ΘΕΜΑΤΟΣ.....	1
1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	1
1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	2
1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	3
1.5 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	6
2.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	6
2.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	9
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ.....	9
3.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	12
3.3 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	13
3.4 Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΈΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	22
4.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	22
4.2 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	24
4.2.1 Η ανάγκη εκσυγχρονισμού στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών.....	24
4.2.2 Οι αντιδράσεις των δημοσίων υπαλλήλων έναντι της υιοθέτησης αλλαγών	26
4.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	28

4.4. Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – Η ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ-ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	33
4.4.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα	33
4.4.2 Η σύσταση των Αποκεντρωμένων διοικήσεων	35
4.4.3 Βασικές πληροφορίες για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας.....	37
4.4.4 Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας.....	39
4.4.5 Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής.....	40
4.4.6 Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΈΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ	43
5.1 ΣΚΟΠΟΣ	43
5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ.....	43
5.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ: ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ- ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ-ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	50
5.4 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	55
5.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	59
5.5.1 Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής.....	59
5.5.2 Έλεγχοι διαφορών με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της έρευνας.....	68
5.5.2.1 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με το φύλο.....	68
5.5.2.2 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με την ηλικία.....	70
5.5.2.3 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο.....	73
5.5.2.4 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με την περιοχή απασχόλησης	76
5.5.2.5 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με τα έτη εργασιακής εμπειρίας στον Οργανισμό....	78
5.5.2.6 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με τη Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης	81
5.5.3 Έλεγχοι συσχέτισης μεταξύ των ομάδων προτάσεων.....	84
5.5.4 Αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Αναγκαιότητα της αλλαγής».....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	91
6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	91

6.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	95
6.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	96
6.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	98
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	98
ΞΕΝΗ	99
ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄: ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ SPSS.....	114

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ, ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ

Γράφημα 3.1: Τα στάδια της διοίκησης αλλαγών.....	17
Γράφημα 4.1: Μέγεθος προϋπολογισμού δημόσιου τομέα ως % του ΑΕΠ, 2017-2018	30
Γράφημα 4.2: Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων ως % του συνόλου των εργαζομένων της κεντρικής διοίκησης, 2018.....	31
Γράφημα 4.3: Δείκτες περί νομοθετικών διατάξεων, 2017	31
Γράφημα 4.4: Τα τρία επίπεδα δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα	34
Πίνακας 4.1: Η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας (Πρόγραμμα «Καλλικράτης»).....	35
Εικόνα 4.1: Οργανόγραμμα Α.Δ.Θ.Σ.Ε.....	38
Πίνακας 5.1: Φορτώσεις των προτάσεων σχετικά με την εφαρμογή αλλαγών στη δημόσια διοίκηση στις 7 ομάδες.....	45
Πίνακας 5.2:Ομαδοποίηση των προτάσεων σχετικά με την εφαρμογή αλλαγών στο δημόσιο τομέα	50
Γράφημα 5.1: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το φύλο.....	51
Γράφημα 5.2: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την ηλικία.....	52
Γράφημα 5.3: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την ηλικία.....	53

Γράφημα 5.4: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την περιφέρεια απασχόλησης	53
Γράφημα 5.5: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τα έτη εργασιακής εμπειρίας στον Οργανισμό.....	54
Γράφημα 5.6: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τη Γενική Διεύθυνση απασχόλησης	55
Πίνακας 5.3: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με την «αναγκαιότητα υιοθέτησης των αλλαγών».....	59
Πίνακας 5.4: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με τα «οφέλη των εργαζόμενους από τις αλλαγές»	60
Πίνακας 5.5: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με τα «οφέλη του οργανισμού από τις αλλαγές».....	61
Πίνακας 5.6: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με την «ικανότητα ανταπόκρισης των εργαζομένων στις αλλαγές»	62
Πίνακας 5.7: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με την «ενθάρρυνση των προϊσταμένων για την υιοθέτηση αλλαγών»	64
Πίνακας 5.8: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με την «αδιαφορία των προϊσταμένων για την υιοθέτηση αλλαγών»	65
Πίνακας 5.9: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με τον «φόβο των εργαζομένων από τις επιπτώσεις των αλλαγών».....	66
Πίνακας 5.10: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με την «άρνηση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή»	66
Πίνακας 5.11: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με τις μεμονωμένες προτάσεις του ερωτηματολογίου.....	67
Πίνακας 5.12: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με το φύλο	69
Πίνακας 5.13: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με την ηλικία	71
Πίνακας 5.14: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο... ..	74
Πίνακας 5.15: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με την περιφέρεια απασχόλησης	77
Πίνακας 5.16: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με τα έτη εργασιακής εμπειρίας στον Οργανισμό.....	79

Πίνακας 5.17: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με τη Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης.....	82
Πίνακας 5.18: Αποτελέσματα των ελέγχων συσχέτισης (N=125).....	86
Πίνακας 5.19: Αποτελέσματα της ιεραρχικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «αναγκαιότητα της αλλαγής» (N=125).....	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΛΕΧΘΕΝΤΟΣ ΘΕΜΑΤΟΣ

Το ζήτημα της αποτελεσματικής διοίκησης αλλαγών απασχολεί τις τελευταίες δεκαετίες σε σημαντικό βαθμό τις διοικητικές ομάδες των σύγχρονων δημόσιων οργανισμών. Ο λόγος είναι ότι με την πάροδο των ετών η πολυπλοκότητα τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτών, όσο και η εξέλιξη των αναγκών που αυτοί καλούνται να εξυπηρετήσουν επιβάλλουν τον εκσυγχρονισμό των διεργασιών και συνεπώς την προσαρμογή των εργαζομένων σε εκμοντερνισμένες διαδικασίες. Ακόμη και αν η αναγκαιότητα της αποτελεσματικής υιοθέτησης αλλαγών στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, έχει αποδειχθεί πολλάκις και υποστηρίζεται ακαδημαϊκά, στην πράξη παρατηρούνται διάφορα εμπόδια, μεταξύ των οποίων οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στο ζήτημα αυτό.

Με γνώμονα το γεγονός αυτό και με δεδομένο ότι οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί βρίσκονται τα πρόσφατα έτη σε μια διαρκή προσπάθεια υιοθέτησης αλλαγών, με στόχο τον εκσυγχρονισμό των διεργασιών τους και την επίτευξη υψηλότερου βαθμού αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, η παρούσα εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει τα ακόλουθα ζητήματα βασιζόμενη στη μελέτη περίπτωσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας:

1. το βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται η Διοίκηση Αλλαγών στον υπό εξέταση οργανισμό, όπως αυτή προβλέπεται από τη σχετική ακαδημαϊκή βιβλιογραφία.
2. τις αντιδράσεις και γενικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στις αποφάσεις της διοίκησης να προβεί σε αλλαγές που αφορούν σε εσωτερικές διαδικασίες.
3. το βαθμό στον οποίο η διοίκηση προσπαθεί να αντιμετωπίσει σχετικές αντιδράσεις, σύμφωνα με τα όσα η σχετική βιβλιογραφία προβλέπει.

1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης και της παρουσίασης του θεωρητικού υποβάθρου σχετικά με το ζήτημα της διοίκησης αλλαγών στους οργανισμούς και

συγκεκριμένα του δημοσίου τομέα, τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας (που θα απαντηθούν μέσω της σχετικής έρευνας και παρουσιάζονται αναλυτικά στο αντίστοιχο κεφάλαιο) αφορούν στη διερεύνηση των ακόλουθων ζητημάτων:

α) Σε τι βαθμό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις απαντήσεις των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, σχετικά με τις αλλαγές στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται,

β) Κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις απόψεις των εργαζομένων για την αναγκαιότητα των αλλαγών, τα οφέλη που προέρχονται από τις αλλαγές, την προώθησή τους από τη διοίκηση και την δεκτικότητα και ικανότητα ανταπόκρισης των ίδιων των εργαζομένων,

γ) Κατά πόσο η διοίκηση υποστηρίζει την ίδια τη διαδικασία υιοθέτησης μιας αλλαγής, όσο και τους εργαζόμενους στα πλαίσια πάντα της αποτελεσματικής εφαρμογής της.

1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι πλέον σε τακτική βάση οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να υιοθετήσουν πρακτικές, έτσι ώστε βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων εσωτερικών διεργασιών τους (Diefenbach, 2009; Campbell, 2015). Οι λόγοι για αυτό είναι πολλοί, με βασικό στοιχείο ότι στη σύγχρονη εποχή υπάρχει ανάγκη οι υπηρεσίες που παρέχουν οι οργανισμοί, να είναι καθόλα ποιοτικές και να εξυπηρετούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τον πολίτη. Ειδικότερα, οι δημόσιοι οργανισμοί ωθούνται πλέον σήμερα να προβαίνουν σε συχνές αλλαγές, για να εκσυγχρονίσουν τις παλαιού τύπου διεργασίες, που συχνά αποδεικνύονται αναποτελεσματικές, να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των πολιτών (BartonCunningham & Kemppling, 2009; Kickert, 2014; Fernandez & Rainey, 2017). Η υιοθέτηση σχετικών πρακτικών συνεπάγεται την εφαρμογή αλλαγών εντός του εργασιακού περιβάλλοντος των εργαζομένων, με αποτέλεσμα, ακόμη και αν στόχος είναι η βελτιστοποίηση των αποδόσεων του οργανισμού, είναι γεγονός ότι αυτοί που καλούνται να αποδεχτούν και έμπρακτα να εφαρμόσουν τις αλλαγές, είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (Kotter, 1996). Το αποτέλεσμα είναι συχνά αυτοί να αισθάνονται υποχρεωμένοι να πράξουν αναλόγως και συνεπώς εκφράζουν αμφιβολίες, δυσπιστία, ακόμη και άρνηση να

προβούν στις αλλαγές αυτές (Waddell & Sohal, 1998; Kotter & Cohen, 2005). Είναι χρέος της εκάστοτε διοίκησης να ακολουθεί τακτικές που προβλέπει η Διοίκηση Αλλαγών, προκειμένου τα παραπάνω συναισθήματα να περιορίζονται και οι αλλαγές να λαμβάνουν χώρα προς όφελος του οργανισμού (Kotter, 2001; Fernandez & Rainey, 2017).

1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εκπονήθηκε έρευνα μεταξύ των υπαλλήλων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας. Το δείγμα αποτέλεσαν εκατόν είκοσι πέντε (125) υπάλληλοι, οι οποίοι επιλέχθηκαν με τυχαία δειγματοληψία. Οι υπάλληλοι κλήθηκαν, μέσω της εφαρμογής “Google Forms”, να απαντήσουν σε σαράντα τέσσερις (44) ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικά με την ανταπόκρισή τους στις αλλαγές, τα αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή αλλαγών και τη στάση των προϊσταμένων τους. Μέσω παραγοντικής ανάλυσης προέκυψαν οχτώ (8) ομάδες ερωτήσεων με ικανοποιητικά επίπεδα αξιοπιστίας. Ακολούθως, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι εύρεσης στατιστικά σημαντικής διαφοράς ανάμεσα στους υπαλλήλους, ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, περιφέρεια εργασίας, έτη εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό και Γενική Διεύθυνση απασχόλησης). Ακόμη, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι συσχέτισης μεταξύ των ομάδων ερωτήσεων, ώστε να διαπιστωθεί αν οι θετικές απόψεις των υπαλλήλων εντοπίζονται σε όλες τις ομάδες ή αν οι θετικές απαντήσεις σε μια ομάδα συνδέονται με αρνητικές απαντήσεις σε άλλες ομάδες. Τέλος, εφαρμόστηκε πολλαπλή παλινδρόμηση, ώστε να διαπιστωθεί ποιοι παράγοντες της έρευνας καθορίζουν σημαντικά τις απόψεις των υπαλλήλων για την αναγκαιότητα της αλλαγής. Το κύριο συμπέρασμα της έρευνας φαίνεται να είναι η θετική στάση των υπαλλήλων που εργάζονται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας απέναντι στην αλλαγή και η επιρροή τους ανάλογα με τη στάση των προϊσταμένων.

1.5 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία αυτή απαρτίζεται από δύο (2) μέρη. Το πρώτο αποτελεί τη βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος που αναφέρεται στη διοίκηση αλλαγών στα πλαίσια εκσυγχρονισμού των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Ειδικότερα,

στο πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού τμήματος αρχικά αναλύεται και περιγράφεται η έννοια της διοίκησης των αλλαγών γενικότερα στους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς και η αναγκαιότητα και ο ρόλος της για την εύρυθμη λειτουργία αυτών. Κατόπιν, παρουσιάζονται και περιγράφονται τα στάδια που ακολουθούνται προκειμένου μία αλλαγή να εφαρμοστεί εντός ενός οργανισμού. Στη συνέχεια, γίνεται μία συζήτηση και ανάλυση των λόγων για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιδρούν ή δυσανασχετούν έναντι της υιοθέτησης μιας αλλαγής. Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται μία στοχευμένη ανάλυση και συζήτηση με κριτική σκοπιά για τους λόγους για τους οποίους οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν σήμερα να υιοθετούν αλλαγές με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας τους και τον εκσυγχρονισμό των διεργασιών τους. Στα πλαίσια της συζήτησης αυτής, παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους η διοίκηση αλλαγών στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας κρίνεται πλέον απαραίτητη, καθώς επίσης και τα εμπόδια που συναντιούνται εκ μέρους του προσωπικού των οργανισμών, αναφορικά με την υιοθέτηση σχετικών αλλαγών. Επιπλέον, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζεται η δομή της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, και δίνονται βασικές πληροφορίες για τη σύσταση των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και για τις τρεις (3) Γενικές Διευθύνσεις του υπό μελέτη δημοσίου οργανισμού (Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας), οι εργαζόμενοι των οποίων θα αποτελέσουν και το δείγμα της έρευνας που θα λάβει χώρα.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά στην εκπόνηση πρωτογενούς έρευνας, προκειμένου να απαντηθούν με αξιοπιστία και επιτυχία τα ερευνητικά ερωτήματα που θα τεθούν και προκύπτουν από τα όσα η βιβλιογραφία αναφέρει. Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται η μεθοδολογία της έρευνας και η συλλογή των δεδομένων. Επίσης, γίνεται η επεξεργασία αυτών από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το κεφάλαιο των συμπερασμάτων που περιλαμβάνει πρόσθετα τους περιορισμούς της έρευνας όπως επίσης και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Στο τέλος της εργασίας, παρατίθεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας, ενώ στο Παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο

που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας, όπως επίσης και οι πίνακες του προγράμματος επεξεργασίας δεδομένων SPSS.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Ο ρόλος των εργαζομένων στους σύγχρονους οργανισμούς έχει αποδειχθεί πολύτιμος, καθώς διαχρονικά αυτοί αναγνωρίστηκαν ως συστατικό στοιχείο της μακροχρόνιας επιβίωσης των οργανισμών και της επιτυχίας τους. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η βιβλιογραφία υποστηρίζει τη σημασία και τη σπουδαιότητα που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών, καθώς αυτοί στελεχώνονται από ανθρώπους και αποσκοπούν να ικανοποιήσουν μέσω της παροχής υπηρεσιών τις ανάγκες ανθρώπων (Dunphy & Stace, 1993; Holt et al., 2007). Η σπουδαιότητα λοιπόν των εργαζομένων στην καθημερινή εκτέλεση των διεργασιών τους που λαμβάνουν χώρα εντός των οργανισμών έγκειται στο γεγονός, ότι αυτοί εργάζονται με τρόπο παραγωγικό και αποτελεσματικό. Όμως στην πραγματικότητα το δυσμενές εργασιακό περιβάλλον που συχνά χαρακτηρίζει την επαγγελματική τους καθημερινότητα, συμβάλλει στην αποθάρρυνση τους και συνεπώς στην μειωμένη παραγωγικότητα τους (Schraeder et al., 2005; Paton & McCalman, 2008).

Στα πλαίσια των δημοσίων οργανισμών, η κατάσταση αυτή αποτελεί την πραγματικότητα για πολλά σύγχρονα κράτη, καθώς η μακροχρόνια αναποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα έχει συνδεθεί με την αποτυχία εφαρμογής αποτελεσματικών πολιτικών, για τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Sminia & Van Nistelrooij, 2006; Van der Voet, 2014). Η αναγνώριση του προβλήματος αυτού, οδήγησε σε μία έντονη κινητοποίηση εκ μέρους πολλών κρατών να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες που θα αντιμετωπίσουν την αναποτελεσματική αυτή κατάσταση. Για να γίνει αυτό, οι πολιτικές αυτές εστιάζουν στην αποτελεσματική χρήση και σωστή εκμετάλλευση του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος στελεχώνει τους δημόσιους οργανισμούς. Στο επίκεντρο λοιπόν των σχετικών δράσεων βρίσκεται ο εργαζόμενος, ο οποίος σύμφωνα με την έρευνα των Vigoda-Gadot και Beerl (2011) και των Lampropoulou και Οικονομου (2018), όταν αυτός απασχολείται σε ένα δημόσιο οργανισμό είναι πολύ πιθανό, ότι διαχρονικά επαναπαύεται σε μία ρουτίνα εργασιακών καθηκόντων και πλέον χαρακτηρίζεται από δυσκαμψία στην εφαρμογή αλλαγών. Όμως, όπως παρατηρούν οι Kotter και

Cohen (2005) και οι Karp και Helg (2008), προκειμένου να επέλθουν οι αναγκαίες μεταρρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων οργανισμών, οι διοικήσεις των τελευταίων καλούνται να εφαρμόσουν αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον. Η απροθυμία των εργαζομένων να αποδεχθούν τη νέα αυτή κατάσταση συμβάλλει στην αύξηση του κινδύνου μη σωστής εφαρμογής των αλλαγών ή ακόμη και της καταδίκης τους.

Πολλοί ακαδημαϊκοί και αναλυτές, όπως οι Barton Cunningham και Kemppling (2009) και ο Barcan (2010), υποστηρίζουν ότι η κατάσταση αυτή οφείλεται σε μία σειρά από λόγους που καθιστούν τους δημοσίου υπαλλήλους να είναι αρνητικοί έναντι στην υιοθέτηση αλλαγών στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι Cinite et al. (2009) και οι Agboola και Salawu (2011) ισχυρίζονται, ότι οι τελευταίοι αποκτούν ασφάλεια καθώς καθημερινά εκτελούν μία ρουτίνα καθηκόντων, με άλλα λόγια εισέρχονται σε μία φάση σταθερότητας, η τροποποίηση της οποίας ισοδυναμεί με απώλεια αυτού του αισθήματος ασφάλειας. Ταυτόχρονα, είναι γεγονός ότι στην νέα κατάσταση που θα επέλθει μετά την υιοθέτηση μιας αλλαγής, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν εκ των προτέρων αν θα ωφεληθούν εξαιτίας αυτής ή αν θα απολέσουν τα έως τότε οφέλη και δικαιώματά τους. Πολύ συχνά αναφέρεται το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν ενημέρωση σχετικά με τα όσα συνεπάγεται μία προγραμματισμένη αλλαγή, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συναισθήματα φόβου, θυμού, ανησυχίας και ως εκ τούτου αρνητικής αντίδρασης. Πολλές έρευνες, όπως αυτές των Gill (2002) και των Fernandez και Rainey (2017), αναφέρουν επίσης, ότι σημαντικό ρόλο στο ζήτημα της επιτυχούς εφαρμογής μιας αλλαγής στο δημόσιο τομέα έχει η συμπεριφορά της ηγεσίας, καθώς τα διοικητικά στελέχη και οι προϊστάμενοι των τμημάτων οφείλουν να προωθούν την αλλαγή και να ενισχύουν με την στάση τους την σπουδαιότητα της ενσωμάτωσης της.

Στα πλαίσια της ελληνικής πραγματικότητας, οι όποιες προσπάθειες εκσυγχρονισμού και βελτίωσης των πεπαλαιωμένων δομών της δημόσιας διοίκησης που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια, συναντούν συχνά εμπόδια και χαρακτηρίζονται από σημαντικές χρονικές υστερήσεις για την ολοκλήρωσή τους. Βάσει των παραπάνω, η διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στο ζήτημα αυτό κρίνεται άξια μελέτης.

2.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ

Προκειμένου να διαπιστωθεί η αντίδραση των εργαζομένων και της διοίκησης ενός δημόσιου οργανισμού, αναφορικά με την υιοθέτηση και εφαρμογή αλλαγών στη στον τρόπο λειτουργίας του, εκπονήθηκε έρευνα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας. Στόχος είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με την αναγκαιότητα των αλλαγών, την ικανότητα ανταπόκρισής τους σε αυτές, την ύπαρξη θετικού κλίματος απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών και την πεποίθηση σχετικά με τα οφέλη που μπορούν να επιφέρουν. Τα ερωτήματα της έρευνας είναι τα εξής:

- 1) Πόσο αναγκαία θεωρούν οι εργαζόμενοι την υιοθέτηση αλλαγών στον εργασιακό τους χώρο;
- 2) Πόσο θετική είναι η ανταπόκριση των εργαζομένων στις αλλαγές στο χώρο εργασίας τους;
- 3) Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι θα έχουν προσωπικό όφελος από την εφαρμογή αλλαγών στον εργασιακό χώρο;
- 4) Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι ο οργανισμός θα έχει όφελος από την εφαρμογή αλλαγών στον εργασιακό χώρο;
- 5) Πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η διοίκηση υποστηρίζει την εφαρμογή αλλαγών;
- 6) Το φύλο των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά τις απόψεις τους σχετικά με την αναγκαιότητα των αλλαγών, την ανταπόκρισή τους σε αυτές, τα πιθανά οφέλη και την υιοθέτηση των αλλαγών από τη διοίκηση;
- 7) Η ηλικία των εργαζομένων επιδρά σημαντικά στις απόψεις τους σχετικά με την εφαρμογή και τα αποτελέσματα των αλλαγών;
- 8) Τα έτη υπηρεσίας στον οργανισμό επιφέρουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις αλλαγές στον οργανισμό;
- 9) Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά τις απόψεις τους για την αναγκαιότητα και ανταπόκριση στις αλλαγές καθώς και τα πιθανά οφέλη αυτών και την υιοθέτησή τους από τη διοίκηση;
- 10) Η περιφέρεια και η αντίστοιχη Διεύθυνση απασχόλησης καθώς και η Γενική Διεύθυνση εργασίας επηρεάζουν σημαντικά τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις αλλαγές στον οργανισμό;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ

Η αβεβαιότητα αποτελεί τμήμα της καθημερινότητας της ανθρώπινης ζωής, ενώ η ύπαρξη της θεωρείται τόσο δεδομένη, που επηρεάζει κατά κόρον ακόμη και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι σύγχρονοι οργανισμοί ανεξαρτήτου χώρας έδρας, μεγέθους ή αντικείμενου δραστηριοτήτων, γνωρίζουν προκαταβολικά ότι κατά την εκπόνηση των καθημερινών τους διεργασιών έχουν να αντιμετωπίσουν αβέβαιες καταστάσεις (Kotter & Cohen, 2005; Child, 2015). Το γεγονός της κοινής αποδοχής της ύπαρξης της αβεβαιότητας, συνδέεται με τη σειρά του με την αναγνώριση της ύπαρξης κινδύνου ή αλλιώς ρίσκου, έννοιας απόλυτα συνυφασμένης με τη λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών, ακόμη και αυτών του δημόσιου τομέα. Η αντιμετώπιση του κινδύνου αποτελεί στη σημερινή εποχή έναν κλάδο υψηλού ενδιαφέροντος για τις διοικητικές ομάδες, καθότι η σωστή εκτίμηση του εκάστοτε είδους κινδύνου μπορεί να οδηγήσει σε σωστή πρόληψη ή και αντιμετώπιση των δυσμενών συνεπειών του (Cameron & Green, 2015).

Ως έννοια, η αβεβαιότητα ουσιαστικά ορίζεται ως η έλλειψη ενός βέβαιου αποτελέσματος, ή ισοδύναμα υποδηλώνει την ύπαρξη πιθανότητας εμφάνισης διαφόρων ενδεχόμενων όταν κάποιο κεντρικό περιστατικό λάβει χώρα. Υπό το πρίσμα αυτό, η αβεβαιότητα συνδέεται με δύο εκ διαμέτρου αντίθετες καταστάσεις, τη σταθερότητα και την αλλαγή. Η πρώτη μπορεί να οριστεί ως η κατάσταση στην οποία δεν προκύπτουν αλλαγές και όλες οι συνθήκες παραμένουν ως έχουν, ενώ η δεύτερη υποδηλώνει ότι σε μία δεδομένη κατάσταση προκύπτουν μεταβολές των υφιστάμενων συνθηκών (Williams Jr, 1979). Οι δύο τελευταίες έννοιες, όπως προαναφέρθηκε, έχουν μία ουσιώδη διαφορά και η μία μπορεί να θεωρηθεί ως αντίθετη της άλλης. Συγκεκριμένα, η σταθερότητα διαστρεβλώνεται με την ύπαρξη μιας αλλαγής, ενώ η έλλειψη της τελευταίας ενδεχομένως φέρει ποικίλες αντιδράσεις στα επηρεαζόμενα μέρη. Το γεγονός αυτό, είναι αποδεκτό ήδη από την αρχαιότητα, καθότι η γνωστή φράση του Ηράκλειτου «τα πάντα ρει» υποδηλώνει την βεβαιότητα ουσιαστικά ότι στην καθημερινότητα υπάρχει και ισχύει η αβεβαιότητα των καταστάσεων, με άλλα λόγια η αλλαγή είναι τμήμα της

ζωής (Wagner, 1995). Σε παρόμοιο συμπέρασμα καταλήγει και η θεωρία του Δαρβίνου, η οποία υποστηρίζει ότι αυτός που εν τέλει επιβιώνει δεν είναι ο δυνατότερος, αλλά αυτός που προσαρμόζεται καλύτερα στις αλλαγές (Sammut-Bonnici & Wensley, 2002).

Στο πλαίσιο της αποδοχής της ύπαρξης αβεβαιότητας και συνεπώς της αναγκαιότητας ύπαρξης αλλαγών σε τακτική βάση, γίνεται παραδεκτό ότι όλες οι πτυχές της ανθρώπινης ζωής υπόκεινται σε μεταβολές, κάτι που ισχύει και για τη λειτουργία των οργανισμών (Wagner, 1995). Η εξέλιξη αποτελεί χαρακτηριστικό της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία σύμφωνα με τις θεωρίες της Μικροοικονομικής μεταβάλλεται και τροποποιείται όταν υπάρξουν αλλαγές στην ποσότητα των παραγωγικών συντελεστών ή λόγω υιοθέτησης καινοτόμας τεχνολογίας. Και στις δύο περιπτώσεις, η παραγωγική διαδικασία αλλάζει και απαιτείται τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζόμενους να αποδεχθούν τις νέες συνθήκες εργασίας. Ειδικότερα, όπως είναι λογικό, όσο πιο γρήγορα και αποτελεσματικά εφαρμοστούν οι αλλαγές αυτές στον εργασιακό χώρο, τόσο πιο γρήγορα η παραγωγική διαδικασία μπορεί να λάβει χώρα και να ολοκληρωθεί υπό το πλαίσιο των νέων, αλλαγμένων συνθηκών της (Kotter & Schlesinger, 1989; Westover, 2010).

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι υπάρχουν διάφορα είδη αλλαγών, μεταξύ των οποίων συχνά αναφέρονται τα παρακάτω (Kotter & Schlesinger, 1989; Carley & Hill, 2001; Kotter & Cohen, 2005):

- *Εσωτερική αλλαγή*: όταν προκύπτουν λόγοι τροποποίησης των εσωτερικών συνθηκών λειτουργίας του οργανισμού προκειμένου η στρατηγική και οι στόχοι του να ικανοποιούνται αποτελεσματικότερα.
- *Εξωτερική αλλαγή*: όταν η τελευταία επιβάλλεται από την τροποποίηση εξωτερικών συνθηκών, στις οποίες συνήθως ο ίδιος ο οργανισμός δεν φέρει ευθύνη, όμως καλείται να αποδεχτεί και να υιοθετήσει αλλαγές προκειμένου να μπορεί να επιβιώσει.
- *Σταδιακή αλλαγή*: όταν η τελευταία λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια ενός μεγάλου χρονικού διαστήματος με μικρά βήματα να πραγματοποιούνται προς την επίτευξη ενός γενικότερου πλαισίου εφαρμογής μιας αλλαγής.

- *Ξαφνική ή αιφνίδια αλλαγή*: όταν λαμβάνει χώρα περιστατικό που απαιτεί την άμεση υιοθέτηση αλλαγών προκειμένου ο οργανισμός να επιβιώσει. Στην περίπτωση αυτή η ομάδα διοίκησης καλείται να αντιδράσει άμεσα και αποφασιστικά.

Πέραν του είδους της αλλαγής, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η παρουσία αυτής συχνά προκαλεί αντιδράσεις. Η μετάβαση από μία κατάσταση σταθερότητας σε αλλαγή προϋποθέτει τη μεταβολή των δεδομένων συνθηκών, οι οποίες ανάλογα με το είδος της αλλαγής ενδέχεται να μεταβάλλονται ριζικά ή σε μικρότερη βάση (Wagner, 1995; Westover, 2010). Η επιστήμη της Διοίκησης (Management) υποστηρίζει ότι η αλλαγή εντός των οργανισμών είναι μία συνεχής διαδικασία η οποία δεν έχει γραμμική μορφή και σίγουρα απαιτεί χρόνο, τόσο για να υλοποιηθεί όσο και για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μάλιστα, συχνά μία αλλαγή είναι ένα πολυδιάστατο γεγονός που σχετίζεται με πολλές προοπτικές, ενώ διαχρονικά έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να επιφέρει τόσο τη γέννηση νέων ιδεών όσο και τη σύγκρουση μεταξύ ήδη υπαρχόντων ομάδων. Ανεξαιρέτως, όλες οι συνέπειες που μπορεί να επιφέρει μια αλλαγή αποτελούν προκλήσεις που τα σύγχρονα στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν με τρόπο επιτυχή και αποτελεσματικό (Appelbaumetal., 1998; Παπούλιας, 2002; Knodel, 2004).

Σύμφωνα με όλα τα προεκτεθέντα, κάθε σύγχρονος οργανισμός οφείλει να διαχειρίζεται σωστά τις αλλαγές που προκύπτουν, προκειμένου να εξασφαλίζει τόσο την επιβίωση όσο και τη μακροχρόνια ευημερία του. Η διαχείριση των αλλαγών ουσιαστικά αναφέρεται στην υιοθέτηση των κατάλληλων κάθε φορά δράσεων και πρακτικών, προκειμένου ο οργανισμός να μεταβεί με τρόπο αποτελεσματικό από την υπάρχουσα στην νέα, τροποποιημένη κατάσταση (Paton & McCalman, 2008; Hayes, 2018). Έτσι, στο πλαίσιο αυτό, έχει αναπτυχθεί διαχρονικά ένας τομέας της επιστήμης της Διοίκησης, αυτός της Διοίκησης Αλλαγών, ο οποίος ασχολείται αποκλειστικά με τη μελέτη και εκτίμηση των τροποποιήσεων που πρέπει να γίνουν εντός ενός οργανισμού, προκειμένου μία αλλαγή να λάβει χώρα, καθώς και με την έγκαιρη και έγκυρη πρόληψη ή ακόμη και αντιμετώπιση τυχόν αντιδράσεων και δυσμενών συνθηκών που ενδεχομένως προκύψουν κατά τη διάρκεια ενσωμάτωσης της αλλαγής στις καθημερινές διεργασίες του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

3.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Αποτελεί γεγονός ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον. Η ραγδαία πρόοδος της Τεχνολογίας και της Πληροφορικής κατά τις τελευταίες δεκαετίες του εικοστού αιώνα, έθεσαν τις βάσεις για ένα εκσυγχρονισμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, εντός του οποίου η εκπόνηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων λαμβάνει χώρα υπό διαφορετικές συνθήκες από ό,τι στο παρελθόν (Paton & McCalman, 2008; Hayes, 2018). Διαχρονικά, παρατηρείται σε όλες τις οικονομίες στον κόσμο η τάση υιοθέτησης ολοένα και περισσότερων αλλαγών, με απώτερο στόχο την εξασφάλιση ότι ο εκάστοτε οργανισμός θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ολοένα μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών του (Παπούλιας, 2002; Sirkinetal., 2005).

Αυτό το τελευταίο αποτελεί ένα κρίσιμης σημασίας συμπέρασμα για το σύγχρονο επιχειρείν. Σύμφωνα με τις βασικές θεωρίες της Οικονομικής Επιστήμης, ένας οργανισμός, ιδιωτικός ή δημόσιος, απευθύνεται σε συγκεκριμένους καταναλωτές/ πελάτες και μέσω των δραστηριοτήτων του αποσκοπεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες αυτών. Σήμερα περισσότερο από ποτέ διαπιστώνεται ότι ο τρόπος ζωής των καταναλωτών διεθνώς αλλάζει, καθώς αυτοί υιοθετούν νέες τάσεις και νέες συνήθειες στην καθημερινότητά τους (Hayes, 2018). Το γεγονός αυτό προωθεί την ύπαρξη νέων αναγκών ή νέων χαρακτηριστικών σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα, κάτι το οποίο με τη σειρά του φέρει νέες προκλήσεις στους οργανισμούς. Ειδικότερα, εφόσον οι τελευταίοι οφείλουν να ικανοποιούν τις ανάγκες του κοινού οι οποίες τείνουν να μεταβάλλονται εύκολα, πρέπει και οι ίδιοι με τη σειρά τους να υιοθετούν τις αναγκαίες αλλαγές προκειμένου να είναι σε θέση να πράξουν αναλόγως (Kotter & Cohen, 2005). Συνεπώς, η αλλαγή είναι πλέον τμήμα της καθημερινότητας των σύγχρονων οργανισμών, με αποτέλεσμα η πρόκληση να εστιάζεται στην ταχύτητα και στο βαθμό αποτελεσματικότητας υιοθέτησης των δράσεων και πρακτικών που να επιφέρουν μία προσχεδιασμένη αλλαγή (Cameron & Green, 2015).

Στα πλαίσια της νέας αυτής πραγματικότητας, ο ρόλος της Διοίκησης Αλλαγών θεωρείται ουσιώδης. Συχνά μία αλλαγή περιλαμβάνει πληθώρα δράσεων οι οποίες

με τη σειρά τους συνεπάγονται τροποποιήσεις σε διάφορες εκφάνσεις των καθημερινών διεργασιών ενός οργανισμού (Kotter & Cohen, 2005). Η σωστή διαχείριση όλων αυτών των τροποποιήσεων όπως παράλληλα και η διοίκηση της ανακατανομής των πόρων που αναμφίβολα θα προκύψει συνεπάγονται την εφαρμογή των κατάλληλων κάθε φορά πρακτικών εκ μέρους της διοίκησης για να επιτύχει την υλοποίηση της εκάστοτε αλλαγής (Dunphy & Stace, 1993).

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί ότι πολλοί ακαδημαϊκοί διεθνώς υποστηρίζουν ότι ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ βασικός στην αποτελεσματική διοίκηση αλλαγών. Η μετάβαση από μία κατάσταση σταθερότητας σε μία κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αλλαγή, είναι μία περίπλοκη και σύνθετη διαδικασία, η οποία συχνά μπορεί να προκαλέσει συναισθήματα άγχους, απόγνωσης, δυσαρέσκειας και γενικά αντιδράσεις στους εργαζομένους εντός του οργανισμού (Waddell & Sohal, 1998; Sirkinetal., 2005). Σύμφωνα με τον Gill (2002), όπως σε κάθε άλλη στρατηγικής σημασίας απόφαση, είναι χρέος του ηγέτη να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει σωστά την ομάδα των υφισταμένων του, ώστε τα παραπάνω συναισθήματα να ελαχιστοποιηθούν ή έστω να περιοριστούν. Σε παρόμοιο πόρισμα καταλήγει η έρευνα των Pearce και Sims (2002), οι οποίοι απέδειξαν ότι, αν ο ηγέτης επιθυμεί να περιορίσει αντιδραστικές συμπεριφορές μέσα στην ομάδα στην οποία προϊστάται αναφορικά με την ολοκλήρωση σύνθετων έργων (όπως είναι η υιοθέτηση αλλαγών), τότε πρέπει ο ίδιος να υιοθετήσει πρωτίστως την συμπεριφορά που επιθυμεί να έχουν οι υφιστάμενοι, καθώς αυτοί συνήθως χαρακτηρίζονται από μιμητικές τάσεις. Με την ίδια λογική, αν ο ηγέτης είναι αδιάφορος ή ακόμη και αρνητικός προς την υιοθέτηση μιας αλλαγής, τότε είναι αυξημένη η πιθανότητα οι υφιστάμενοι να υιοθετήσουν παρεμφερή συμπεριφορά με αποτέλεσμα να προδικάζεται το ανεπιτυχές αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας υιοθέτησης της αλλαγής (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Συνεπώς, η συμβολή του ηγέτη και της σωστής υποστηρικτικής συμπεριφοράς του προς το όλο εγχείρημα είναι βασική προκειμένου η αλλαγή να λάβει χώρα με αποτελεσματικό τρόπο.

3.3 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Η επιτυχής διοίκηση αλλαγών εντός ενός οργανισμού αποτελεί όπως προαναφέρθηκε μία πολύπλοκη διαδικασία. Είτε αυτή σχεδιάζεται και εφαρμόζεται

από την ανώτερη διοίκηση, είτε από κάποιο τμήμα αρμόδιο για την εφαρμογή της, αναγνωρίζονται από τη βιβλιογραφία συγκεκριμένα βήματα/στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου η τελευταία να λάβει χώρα με αποτελεσματικό τρόπο για να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Χυτήρης, 2001; Kotter & Cohen, 2005).

Διαχρονικά, η αναγκαιότητα εφαρμογής των αλλαγών, προώθησε την τάση των οργανισμών, να προβαίνουν σε τακτικότερη βάση στην αποδοχή και στον προγραμματισμό των αλλαγών και έμμεσα προώθησε την ανάπτυξη συγκεκριμένων θεωριών για τη φύση, καθώς και τα στάδια υλοποίησης μιας αλλαγής. Από τα αρχικά μοντέλα αναφορικά με το ζήτημα αυτό είναι η θεωρία του Lewin, ο οποίος ισχυρίζεται ότι η αντιμετώπιση της αλλαγής μέσα σε έναν οργανισμό, γίνεται μέσω των ακόλουθων τριών σταδίων (Burnes, 2004):

1. Ξεπάγωμα (unfreezestage): ο Lewin υποστηρίζει ότι καταρχάς ο οργανισμός συνειδητοποιεί ότι υπάρχει ανάγκη να προβεί σε αλλαγή, Με άλλα λόγια να μεταβεί από την υφιστάμενη σταθερή κατάσταση σε μία τροποποιημένη πραγματικότητα.
2. Αλλαγή (changestage): κατά το στάδιο αυτό, η αλλαγή σχεδιάζεται και μέσω προκαθορισμένων δράσεων εφαρμόζεται και ολοκληρώνεται.
3. Ξανά-πάγωμα (freezestage): πλέον, μετά την ολοκλήρωση της αλλαγής, η τροποποιημένη νέα κατάσταση αποτελεί τη σταθερή, τρέχουσα πραγματικότητα του οργανισμού.

Ακόμη και αν το μοντέλο του Lewin αναγνωρίζεται ως η κλασική θεωρία διαχείρισης της αλλαγής, διαχρονικά και κυρίως κατά τη διάρκεια των πρόσφατων δεκαετιών, μελετητές όπως ο Burnes (2004) και ο Child (2015) κατακρίνουν τη θεωρία αυτή ως αρκετά απλοϊκή και συνεπώς, μη ρεαλιστική για τις σύγχρονες περίπλοκες και διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ειδικότερα, το βασικό πρόβλημα του μοντέλου του Lewin έγκειται στο τρίτο στάδιο, αυτό του ξανά-παγώματος, κατά το οποίο ο οργανισμός αντιμετωπίζεται σαν μία οντότητα που θα παραμείνει σε μία σταθερή κατάσταση έως ότου η ανάγκη για αλλαγή προσδιοριστεί εκ νέου. Στο σύγχρονο όμως διεθνές, απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί καλούνται να υιοθετούν διαρκώς αλλαγές, προκειμένου να επιβιώνουν και να ευημερούν.

Πέραν αυτού του μειονεκτήματος, οι έρευνες των πρόσφατων δεκαετιών καταδεικνύουν ότι ο βασικός παράγοντας επιτυχούς υιοθέτησης μιας αλλαγής είναι η συμπεριφορά των ανθρώπινων πόρων, ή με άλλα λόγια ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι του οργανισμού θα επιδείξουν αντίσταση στην επερχόμενη αλλαγή (Χυτήρης, 2001; Gill, 2002; Kotter & Cohen, 2005; Child, 2015; Hayes, 2018). Ένα από τα πιο διάσημα μοντέλα σχετικά με το ζήτημα αυτό είναι το μοντέλο των οκτώ (8) βημάτων του Kotter (Kotter, 1996). Ο τελευταίος ισχυρίζεται ότι η αλλαγή μπορεί να λάβει χώρα σε τρεις (3) φάσεις, οι οποίες όμως με τη σειρά τους περιλαμβάνουν επιμέρους στάδια. Σε κάθε φάση, τα βήματα αποσκοπούν να προετοιμάζουν κάθε φορά κατάλληλα τους εργαζόμενους για τις δράσεις που θα λάβουν χώρα, ούτως ώστε εν τέλει η αλλαγή να εφαρμοστεί με επιτυχή τρόπο. Έτσι (Kotter, 1996):

Φάση 1: Προετοιμασία

1. Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή,
2. Επιλογή των κατάλληλων ατόμων για το σχεδιασμό και προγραμματισμό αυτής,
3. Ανάπτυξη του οράματος αναφορικά με την αλλαγή.

Φάση 2: Υλοποίηση

4. Ανάπτυξη και προσδιορισμός των μέσων επικοινωνίας ώστε όλα τα μέρη που επηρεάζονται από την αλλαγή να είναι ενήμερα,
5. Προώθηση προκαθορισμένων δράσεων,
6. Αξιολόγηση επίτευξης βραχυπρόθεσμων στόχων και επιβράβευση.

Φάση 3: Ανατροφοδότηση

7. Διαρκής παρακολούθηση της αλλαγής,
8. Διατήρηση της αλλαγής.

Παρά τις διαφορές που τα δύο παραπάνω διάσημα μοντέλα φέρουν, εντούτοις αναγνωρίζονται συγκεκριμένες ομοιότητες, οι οποίες σχετίζονται κυρίως με την ύπαρξη τριών σταδίων, από την προετοιμασία ως τον έλεγχο για ανατροφοδότηση

των αποτελεσμάτων της υλοποίησης της αλλαγής. Διαχρονικά, η βιβλιογραφία τείνει να περιλαμβάνει στις περισσότερες θεωρίες και μοντέλα που αναπτύχθηκαν αναφορικά με την αλλαγή, τρία (3) στάδια για την επιτυχή εφαρμογή της.

Ο Knodel (2004), υποστηρίζει ότι το πρωταρχικό στάδιο της διάγνωσης και προετοιμασίας, αναφορικά με την αλλαγή θέτει τις βάσεις της επιτυχίας του όλου εγχειρήματος. Κατά το στάδιο αυτό, τα αρμόδια στελέχη προβαίνουν σε μία λεπτομερή μελέτη και καταγραφή των συνθηκών και παραγόντων που υποστηρίζουν τη χρησιμότητα και αναγκαιότητα της αλλαγής. Πιο ειδικά, προσδιορίζονται οι συνθήκες εκείνες που κρίνεται σκόπιμο να τροποποιηθούν, οι τρόποι με τους οποίους αυτό θα λάβει χώρα, το χρονικό διάστημα που απαιτείται όπως επίσης γίνεται καταγραφή των εργαζομένων των οποίων οι θέσεις εργασίας επηρεάζονται από την αλλαγή και τις σχετικές δράσεις. Στο ίδιο στάδιο, τα υπεύθυνα στελέχη προβαίνουν σε μία διαδικασία εκτίμησης του προϋπολογισμού που το όλο εγχείρημα απαιτεί καθώς και των παραγωγικών συντελεστών ή και πόρων που ενδεχομένως να χρειαστούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Εκτός των παραπάνω, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι προτού η όλη διαδικασία λάβει χώρα, οι προϊστάμενοι των τμημάτων στα οποία η αλλαγή θα λάβει χώρα, θα ενημερωθούν σχετικά και θα είναι σε ετοιμότητα, προκειμένου να καθοδηγήσουν σωστά τους υφισταμένους τους.

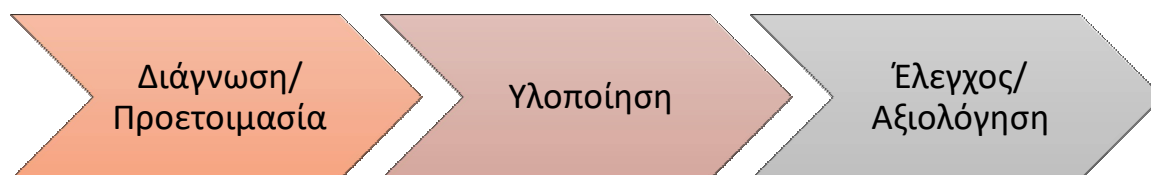
Αφού το στάδιο της διάγνωσης και προετοιμασίας ολοκληρωθεί, στη συνέχεια λαμβάνει χώρα αυτό της υλοποίησης. Σύμφωνα με τον Παπούλια (2002), κατά τη διάρκεια αυτού, αναπτύσσεται το σχέδιο δράσης το οποίο περιλαμβάνει όλες τις τακτικές που θα εφαρμοστούν προκειμένου η αλλαγή να υλοποιηθεί μέσα σε ένα χρονικό διάστημα. Στα πλαίσια του σχεδίου δράσης, όπως προτείνει ο Kotter (1996), θεωρείται σημαντικό να περιλαμβάνεται και η περίπτωση της διαχείρισης αντιδράσεων απέναντι στην αλλαγή, ούτως ώστε δυσμενείς συμπεριφορές και εμπόδια που ενδεχομένως θέτουν σε κίνδυνο την επιτυχία του όλου εγχειρήματος να διαγνωστούν εγκαίρως και να αντιμετωπιστούν κατάλληλα. Στη συνέχεια, τα προβλεπόμενα από το σχέδιο δράσης υλοποιούνται και πλέον ο οργανισμός βρίσκεται στη διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής.

Το τελευταίο στάδιο αφορά στον έλεγχο και στην αξιολόγηση των δράσεων που έλαβαν χώρα κατά την υλοποίηση της αλλαγής. Συγκεκριμένα, όταν όλες οι

τακτικές του σχεδίου δράσης έχουν ολοκληρωθεί, αναμένεται ότι η αλλαγή έχει υλοποιηθεί και προφανώς ολοκληρωθεί. Πλέον, τα υπεύθυνα στελέχη είναι σε θέση να προβούν σε εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων ή σε αξιολόγηση του κατά πόσο αυτές επέφεραν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πέραν της αξιολόγησης της καταλληλότητας αυτών, κατά το τελευταίο στάδιο είναι σημαντικό να λάβει χώρα επίσης έλεγχος, κατά πόσον το επιθυμητό αποτέλεσμα όντως επήλθε, με άλλα λόγια κατά πόσο η αλλαγή υλοποιήθηκε, σύμφωνα με τις αρχικές εκτιμήσεις και στόχους του οργανισμού (Aladwani, 2001; O'Reilly & Tushman, 2002). Με βάση τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν σε προηγούμενη ενότητα, στο τελικό αυτό στάδιο τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι η αλλαγή είναι μία συνεχής διαδικασία, η οποία ενδεχομένως, να χρειαστεί να επανασχεδιαστεί μελλοντικά, με συνέπεια αυτοί να μην επαναπαύονται στα υφιστάμενα αποτελέσματα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Το ακόλουθο διάγραμμα περιλαμβάνει τα προαναφερθέντα στάδια της διοίκησης αλλαγών:

Γράφημα 3.1: Τα στάδια της διοίκησης αλλαγών



3.4 Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΉΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζεται ως ένας από τους βασικότερους πόρους που διαθέτουν οι σύγχρονοι οργανισμοί. Ήδη από τις πρωταρχικές θεωρίες της Μικροοικονομικής, η εργασία συγκαταλέγεται στους τέσσερις (4) βασικούς παραγωγικούς συντελεστές, όπου το άτομο αναγνωρίζεται ως μονάδα/τεμάχιο

εργασίας στα πλαίσια ολοκλήρωσης της παραγωγικής διαδικασίας. Μετά τις πρώτες δεκαετίες του 20ου αιώνα, η πρόοδος της επιστήμης της Διοίκησης και σταδιακά η ανάπτυξη του τομέα της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, θέτουν ως βασική προϋπόθεση την ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. Λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι ο τελευταίος ιδρύεται από ανθρώπους, στελεχώνεται από εργαζόμενους και αποσκοπεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες άλλων ανθρώπων, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η ανθρώπινη φύση είναι συνυφασμένη με τη δραστηριοποίηση του οργανισμού. Αυτό το γεγονός αποτελεί τη βάση της λειτουργίας του τελευταίου, ή ισοδύναμα, η ανθρώπινη διάσταση ενός οργανισμού, βασίζεται στους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν (Χυτήρης, 2001; Παπούλιας, 2002).

Σύμφωνα με τους Gill (2002) και Wrightetal (2013), ο άνθρωπος εκ φύσεως έχει την τάση να αντιστέκεται στις αλλαγές. Ως ον ρουτίνας, το άτομο αποφεύγει υποσυνείδητα καταστάσεις που θέτουν σε κίνδυνο την σταθερότητα στην οποία βρίσκεται. Στο πλαίσιο αυτό, ο εργαζόμενος συχνά αντιτίθεται στην εφαρμογή αλλαγών στο εργασιακό του χώρο, καθότι αυτό συνδέεται άμεσα με την αλλαγή των συνθηκών εργασίας του και αναμφίβολα με τη μετάβαση από μία σταθερή και γνώριμη καθημερινότητα σε ένα νέο, άγνωστο και εμφανώς τροποποιημένο περιβάλλον.

Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει διάφορες μελέτες για τους λόγους που οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην πιθανότητα υιοθέτησης αλλαγών στο περιβάλλον εργασίας τους. Οι Appelbaum et al. (1998) και οι Agboola και Salawu (2011) υποστηρίζουν ότι, όταν αυτοί χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο γνώσεων και μάθησης, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αντιδρούν στο άκουσμα και μόνο ενός σεναρίου αλλαγής. Αυτό γιατί μία σταθερή καθημερινότητα τους παρέχει αυτοπεποίθηση και ασφάλεια, ενώ η μετάβαση στο καθεστώς αλλαγής πρακτικά τους επιβάλλει να χάσουν τα παραπάνω συναισθήματα και να εισέλθουν σε άγνωστες συνθήκες. Έτσι αυτό το οποίο πρακτικά εκλείπει στις περιπτώσεις αυτές, είναι η ύπαρξη της γνώσης για την σπουδαιότητα ή ακόμη και αναγκαιότητα της αλλαγής. Σε παρόμοια πορίσματα καταλήγουν οι Alas και Sharifi (2002), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι όταν ένας οργανισμός υιοθετεί διαδικασίες μάθησης στα πλαίσια των οποίων οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ενημέρωση ή ακόμη και

εκπαίδευση περί του ρόλου των αλλαγών, τότε είναι σαφώς πιθανότερο ότι, αφ' ενός οι ίδιοι θα προβάλουν λιγότερες αντιστάσεις για την υιοθέτηση των τελευταίων, αφ' ετέρου εξασφαλίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή των δράσεων που προωθούν την αλλαγή.

Ειδικά, στον δημόσιο τομέα το ζήτημα της διαχείρισης μιας αλλαγής θεωρείται εξαιρετικά πιο περίπλοκο από ότι στον ιδιωτικό, περισσότερο εξαιτίας της στάσης που αναμένεται να τηρήσουν οι εργαζόμενοι. Το φαινόμενο του εφησυχασμού και της σταθερότητας κατά την άσκηση των εργασιακών καθηκόντων είναι εμφανές στους δημοσίους υπαλλήλους, καθότι βάσει του παραδοσιακού πλαισίου σκέψης, ένας δημόσιος οργανισμός δεν υπόκειται σε άμεσο ανταγωνισμό με αποτέλεσμα η επιβίωσή του να είναι ευκολότερη χωρίς αυτός να απαιτείται να προβαίνει τακτικά στην υιοθέτηση αλλαγών (Sminia & Nisterlooij, 2006). Παρά το γεγονός αυτό, στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον παρατηρούνται ραγδαίες εξελίξεις σε πολλούς τομείς οι οποίοι τείνουν να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι δημόσιοι οργανισμοί. Δεδομένου αυτού, οι τελευταίοι καλούνται σήμερα περισσότερο από ποτέ να προγραμματίζουν και να υιοθετούν αλλαγές προκειμένου να ενσωματώνουν τις εξελίξεις στον τρόπο λειτουργίας τους και να εξασφαλίζουν την ποιοτική εκτέλεση του έργου τους προς όφελος των πολιτών και της κοινωνίας σαν σύνολο (Karp & Helg, 2008; Fernandez & Rainey, 2017).

Αυτό όμως προκαλεί τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, οι οποίοι όπως προαναφέρθηκε έχουν συνηθίσει σε ένα συγκεκριμένο τρόπο εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων, κάτι που τους επαναπαύει και τους προσφέρει ασφάλεια. Η μετάβαση από αυτό το συναίσθημα σε μία κατάσταση που εμπεριέχει ρίσκο και άγνοια ενδέχεται να τους τρομοκρατήσει και να προκαλέσει αντιδράσεις (Fernandez & Rainey, 2017). Έρευνες όπως αυτές των Sminia και Nisterlooij (2006) και των Wrightetal (2013), ισχυρίζονται ότι οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν πολύ συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας το οποίο διαφοροποιεί την υιοθέτηση αλλαγής από ό,τι σε μία ιδιωτική εταιρεία. Συγκεκριμένα, η πρώτη έρευνα υποστηρίζει ότι ο τρόπος διοίκησης στον δημόσιο τομέα τείνει να είναι από πάνω προς τα κάτω (top-to-bottom), καθώς η διοίκηση κάνει τη λήψη των αποφάσεων και οι εργαζόμενοι τις εκτελούν, με αποτέλεσμα οι δεύτεροι να μη έχουν λόγο στα όσα η πρώτη αποφασίζει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην

αισθάνονται τμήμα της διαδικασίας υιοθέτησης της αλλαγής, με συνέπεια να αναπτύσσονται με σχετική ευκολία συναισθήματα δυσαρέσκειας και αντίστασης έναντι της τελευταίας. Η έρευνα των Wrightetal (2013) υποστηρίζει ότι ο ρόλος της διοίκησης στον δημόσιο τομέα είναι κρίσιμος προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν και να υποστηρίξουν την αλλαγή. Ειδικότερα αυτοί τονίζουν ότι είναι ουσιώδες η σημασία της αλλαγής να γνωστοποιηθεί με αποτελεσματικό τρόπο σε όλες τις ομάδες εργαζομένων ώστε αυτοί να ενημερωθούν για τα οφέλη που αναμένονται από την υιοθέτηση της. Αν αυτό δεν συμβεί, τότε το όλο εγχείρημα κινδυνεύει να αποτύχει. Μια ακόμη έρευνα, αυτή των Karp και Helg (2008), επίσης καταλήγει σε παρόμοια συμπεράσματα, τονίζοντας ότι προκειμένου η αλλαγή να μπορεί να ενσωματωθεί στο άκαμπτο πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών θα πρέπει οι προϊστάμενοι και διοικητές να υιοθετήσουν ηγετική συμπεριφορά προκειμένου να καθοδηγήσουν και να εμπνεύσουν τους υφισταμένους να αποδεχθούν τη νέα πραγματικότητα.

Οι Kotter και Schlesinger (1989) διερεύνησαν τους τρόπους με τους οποίους η διοίκηση μπορεί να συμπεριφερθεί απέναντι στους εργαζόμενους, προκειμένου να εξασφαλίσει την υιοθέτηση της επιθυμητής αλλαγής. Τέτοια μέθοδο αποτελεί η εκπαίδευσή τους, που, όπως συμφωνούν και οι έρευνες που προαναφέρθηκαν, συμβάλλει τα μέγιστα στην αποδοχή αρχικά της ιδέας της αλλαγής από τους εργαζόμενους και κατά δεύτερον στην προθυμοποίησή τους να συμμετέχουν στην όλη διαδικασία. Μία άλλη μέθοδος είναι η ανάθεση σε αυτούς συγκεκριμένων ρόλων στα πλαίσια υιοθέτησης της αλλαγής, έτσι ώστε αυτοί να αισθανθούν απαραίτητοι κατά τη διαδικασία μετάβασης και την εκτέλεση των προκαθορισμένων σχετικών. Μία τρίτη μέθοδος είναι ο ένθερμος ρόλος της ηγεσίας, με άλλα λόγια η δυναμική υποστήριξη από την διοικητική ομάδα της όλης διαδικασίας και η έμπρακτη απόδειξη ότι είναι στο πλευρό των εργαζομένων κατά τη διάρκειά της ούτως ώστε αυτοί να μην αισθάνονται αποκομμένοι, κάτι το οποίο αναμφισβήτητα θα μπορούσε να επιφέρει αντιδράσεις. Πέραν αυτών, μία ακόμη μέθοδος είναι η διαπραγμάτευση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, έτσι ώστε αυτοί να επιδείξουν τις λιγότερες δυνατές αντιδράσεις με δεδομένο ότι θα λάβουν κάποιο αντάλλαγμα για τη συνεργασία τους. Στα πλαίσια των μεθόδων που προτείνουν οι Kotter και Schlesinger περιλαμβάνονται ακόμη και μέθοδοι όπως η χειραγώγηση ή ο εξαναγκασμός, οι οποίες όμως δεν αποτελούν τη βέλτιστη

επιλογή καθότι ασκούν σημαντικό βαθμό πίεσης στους εργαζόμενους και προκαλούν την ανάπτυξη δυσμενών συμπεριφορών έναντι της διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

4.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Οι δημόσιοι οργανισμοί διαφοροποιούνται ποικιλοτρόπως από τους ιδιωτικούς. Στο πλαίσιο της λειτουργίας τους, οι οργανισμοί αυτοί δεν αποσκοπούν στην επίτευξη κέρδους αλλά στην επίτευξη σκοπών δημοσίου συμφέροντος και αναγκών του κοινωνικού συνόλου, μέσω τέλεσης των ειδικών καθηκόντων και δραστηριοτήτων με τις οποίες έχουν επωμιστεί. Αυτό συνάδει με το γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν εξυπηρετούν καταναλωτές και άρα δεν προβαίνουν σε έρευνες αγοράς για να αντιληφθούν τις ανάγκες των τελευταίων που καλούνται να ικανοποιήσουν. Έτσι, υπό την έννοια των πελατών των οργανισμών του δημόσιου τομέα, αυτοί είναι οι ίδιοι οι πολίτες, οι ανάγκες των οποίων μπορούν να ικανοποιηθούν από συγκεκριμένους οργανισμούς (ανάλογα κάθε φορά με το είδος της ανάγκης), καθώς ταυτόχρονα δεν υπάρχουν δύο διαφορετικοί οργανισμοί που να αναλαμβάνουν τον ίδιο ρόλο (άρα χαρακτηρίζονται από έλλειψη ανταγωνισμού). Ταυτόχρονα διέπονται από το δημόσιο δίκαιο, αυστηρούς κανόνες και ρυθμιστικές διατάξεις οι οποίες περιορίζουν το ρόλο τους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες που κατά βάση είναι δημοσίου χαρακτήρα και δεν επιτρέπουν την αλλαγή στρατηγικής ή την υιοθέτηση αλλαγών αν αυτές δεν προβλέπονται από το ίδιο το Κράτος.

Στα πλαίσια της Επιστήμης της Διοίκησης, είναι γεγονός ότι οι διαφορές που χαρακτηρίζουν τη διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού σε σύγκριση με έναν ιδιωτικό είναι πολλάκις συζητημένες. Ιστορικά, η πρώτη σχετική θεωρία που κάνει λόγο για την οργάνωση ενός τέτοιου οργανισμού, είναι η γραφειοκρατική θεωρία του Max Weber, σύμφωνα με την οποία αυτός διατηρεί μία γραφειοκρατική οργάνωση, η οποία σημαίνει την ύπαρξη πολλών επιπέδων ιεραρχίας, πολλών τμημάτων, μεγάλο αριθμό εργαζομένων και βάσει της ίδιας θεωρίας γίνεται η υπόθεση του αυστηρού προσδιορισμού του ρόλου κάθε ενός τέτοιου τμήματος. Στο πλαίσιο της ίδιας θεωρίας, ένας δημόσιος οργανισμός χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό τυποποιημένων διαδικασιών. Πέραν της θεωρίας του Weber, πιο πρόσφατες έρευνες και μελέτες συμφωνούν με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, με βασικό σημείο διαφοράς ότι ο Weber προσέδωσε στην έννοια της γραφειοκρατίας μία θετική υπόσταση με την έννοια του αυστηρά

προκαθορισμένου ρόλου και καθηκόντων, ενώ κατά τις πρόσφατες δεκαετίες η ίδια έννοια έχει συνδεθεί με κάποια αρνητικά στοιχεία, που με τα οποία κατά βάση χαρακτηρίζονται οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί στα σύγχρονα κράτη.

Πιο ειδικά, ένας δημόσιος οργανισμός στα πλαίσια της λειτουργίας του, είναι επιφορτισμένος με πολλούς ρόλους, που συχνά είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους. Αυτό οφείλεται, είτε στην έλλειψη άλλων δημοσίων οργανισμών που να επιτελούν κάποιο συγκεκριμένο καθήκον -οπότε εν απουσία τους κάποιος άλλος δημόσιος οργανισμός πρέπει να το αναλάβει- είτε γιατί λόγω περιπλοκότητας των συνθηκών που επικρατούν στην οικονομία ή στην πολιτική σκηνή της χώρας, ο ίδιος ο οργανισμός επιβαρύνεται με νέα καθήκοντα τα οποία (φαινομενικά μόνο) συνάδουν με τον ήδη υπάρχοντα ρόλο του. Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα υποχρεούνται να δραστηριοποιούνται και να επιτυγχάνουν του στόχους που θέτουν εντός ενός προκαθορισμένου προϋπολογισμού, το ύψος του οποίου δεν προκύπτει από την απόφαση της διοίκησης του τελευταίου αλλά συνήθως από αποφάσεις του αρμόδιου Υπουργείου. Ένα άλλο χαρακτηριστικό τους είναι η μη ιδιοκτησία τους από ιδιώτες, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί ανήκουν, λογοδοτούν και αξιολογούνται από το ίδιο το κράτος. Συχνά έχει παρατηρηθεί ότι η απουσία κάποιου φυσικού προσώπου ως ιδιοκτήτη, δημιουργεί μειωμένη παραγωγικότητα στο προσωπικό του οργανισμού λόγω της λανθασμένης πεποίθησης της ανυπαρξίας “αφεντικού”. Στις μέρες μας, σε πολλά κράτη η διαδικασία της αξιολόγησης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και συνάμα του ελέγχου της επίτευξης των εργασιακών στόχων, είναι μία σχετικά νέα διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές αποκλίσεις από τους τιθέμενους στόχους που χαρακτηρίζουν τους δημόσιους οργανισμούς πολλών κρατών. Ένα τέτοιο σχετικό πρόβλημα είναι η πίεση που δέχονται οι τελευταίοι, να χαρακτηρίζονται πάντα από διαφάνεια, στοιχείο που απαιτεί την εφαρμογή όντως αυστηρών γραφειοκρατικών διεργασιών, που να εξασφαλίζουν ότι όλες οι δραστηριότητες διέπονται από τις αρχές του ηθικού επιχειρείν.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι δημόσιοι οργανισμοί των περισσότερων σύγχρονων χωρών αντιμετωπίζουν συγκρουόμενους στόχους. Αφενός, αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερους ρόλους και καθήκοντα, με αποτέλεσμα το

έργο τους να γίνεται συνεχώς πιο περίπλοκο και έχουν επίσης να αντιμετωπίσουν το γεγονός της έλευσης εκσυγχρονισμένων μεθόδων ολοκλήρωσης των καθημερινών τους εργασιών, αφετέρου, καλούνται να αντιμετωπίσουν και να διορθώσουν το στίγμα της χαμηλής παραγωγικότητας των υπαλλήλων τους. Υπό το πλαίσιο αυτό, τα τελευταία χρόνια οι δημόσιοι οργανισμοί πολλών κρατών κάνουν μία προσπάθεια υιοθέτησης πολλών αλλαγών, οι οποίες όπως είναι λογικό αποσκοπούν, στο να τροποποιήσουν το παρελθοντικό πλαίσιο λειτουργίας αυτών, να εκσυγχρονίσουν τις εσωτερικές διαδικασίες, τον τρόπο εξυπηρέτησης των πολιτών και γενικότερα να βελτιώσουν το επίπεδο αποδοτικότητας τους.

4.2 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

4.2.1 Η ανάγκη εκσυγχρονισμού στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών

Η εφαρμογή αλλαγών εντός του περιβάλλοντος των δημοσίων οργανισμών στην ουσία αναφέρεται σε δύο παραμέτρους, τη ριζική αλλαγή της κουλτούρας που διέπει τους οργανισμούς αυτούς και κατ' επέκταση τη λειτουργία τους και την υιοθέτηση πρακτικών αλλαγών επί του τρόπου εκτέλεσης των διεργασιών (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000; Jas & Skelcher, 2005). Πιο αναλυτικά, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει το πλαίσιο αποδεκτής συμπεριφοράς, τις αντιλήψεις, τις αρχές ή ακόμη και τις νόρμες που επικρατούν στο εσωτερικό του οργανισμού και διέπουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται και εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα. Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα, υπάρχει μία τάση διεθνώς -τουλάχιστον στο παρελθόν- οι δημόσιοι οργανισμοί να έχουν προβλήματα χαμηλής παραγωγικότητας και μειωμένης αποδοτικότητας σε σχέση με τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Αρκετοί ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν ότι το πρόβλημα αυτό ξεκινά από την ίδια την οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών του δημόσιου τομέα, υπό την έννοια ότι η λειτουργία τους πλέον αποτελεί ένα στερεότυπο, σύμφωνα με το οποίο αναμένεται -ως ένα βαθμό- η χαμηλή αυτή παραγωγικότητα (Barton Cunningham & Kempling, 2009). Με δεδομένο αυτό το στερεότυπο, οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται αυτή την προσδοκία με αποτέλεσμα σταδιακά να χάνουν το οποιοδήποτε κίνητρο να εργαστούν παραγωγικότερα (Vann, 2004; Schraeder et al., 2005). Στο σημείο αυτό, η βιβλιογραφία αναφέρει ότι, εδώ χρειάζεται μία

στρατηγική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας με άξονα την τόνωση-κινητοποίηση του προσωπικού των οργανισμών αυτών να εργαστούν με περισσότερη πειθαρχία αλλά ταυτόχρονα και θέληση προς ένα καλύτερο αποτέλεσμα τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό, όσο και κατ'έκταση για την κοινωνία την οποία απασχολούν να εξυπηρετήσουν (Worrall et al., 2000; Philippidou et al., 2004).

Πέραν της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως επίσης προαναφέρθηκε, στη σύγχρονη εποχή τίθενται ποικίλα θέματα εκσυγχρονισμού απαρχαιωμένων διαδικασιών που έχουν ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών να εργάζονται με μειωμένη αποδοτικότητα. Συγκεκριμένα, οι απόψεις που περιλαμβάνει η γενικότερη θεωρία της νέας διοίκησης των δημοσίων οργανισμών (New Public Management) ορίζει, ότι οι υπεύθυνοι χάραξης της πολιτικής και λήψης των αποφάσεων των δημοσίων οργανισμών, θα πρέπει να δρουν με γνώμονα την τόνωση της ανταγωνιστικότητας τους, ακόμη και όταν δεν υπάρχει πρακτικά ανταγωνισμός (Melitski et al., 2010). Με άλλα λόγια να λειτουργήσουν με τους ίδιους άξονες όπως λειτουργούν οι ιδιωτικοί οργανισμοί, προκειμένου να τονώσουν και να πετύχουν μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας τους. Στο πλαίσιο αυτό, οι τελευταίοι επιδιώκουν την διαρκή ενημέρωση τους περί καινοτομιών που μπορεί να συμβάλλουν στην βελτιστοποίηση των εσωτερικών τους διεργασιών μέσω απόκτησης και εφαρμογής νέων, εκσυγχρονισμένων τεχνολογικά και ψηφιακά εργαλείων (Heintze & Bretschneider, 2000; Saccol et al., 2011). Καθώς αυτό, κατά την τελευταία δεκαετία αποτελεί γεγονός για τους ιδιωτικούς οργανισμούς, υπάρχει πλέον μία γενικότερη άποψη ότι, η ενσωμάτωση νέων διαδικασιών στους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να συμβάλει τα μέγιστα στην τόνωση της αποδοτικότητας τους, καθώς, εκσυγχρονίζοντας τις εσωτερικές διεργασίες, διευκολύνεται τόσο το έργο των δημοσίων υπαλλήλων όσο δύναται να επιτευχθεί σε άριστο βαθμό το αναμενόμενο αποτέλεσμα (Dunleavy et al., 2006).

Παρά τα οφέλη τόσο στην κουλτούρα όσο και στην τεχνική βάση που μπορεί να έχουν οι αλλαγές που σχεδιάζονται για τους δημόσιους οργανισμούς, παρατηρείται ότι υπάρχουν σοβαρά εμπόδια για την εφαρμογή αυτών. Τα τελευταία μπορεί να οφείλονται σε διάφορους λόγους, όπως το αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών και οι πολιτικές γραφειοκρατικές

διαδικασίες που προκαλούν σημαντικές χρονικές υστερήσεις για την εφαρμογή των σταδίων, που απαιτεί κάθε αλλαγή, που αφορά σε ένα τέτοιο οργανισμό, ή ακόμη πιο πρακτικά μπορεί να οφείλονται σε έλλειψη επαρκούς ρευστότητας για τη χρηματοδότηση τέτοιων αποφάσεων. Πέραν όμως αυτών των εμποδίων, αναφέρεται συχνά ότι, στα πλαίσια επιτυχούς εφαρμογής αλλαγών στο δημόσιο τομέα, η διοίκηση έρχεται αντιμέτωπη με την αντίδραση των εργαζομένων ή αντίστροφα οι εργαζόμενοι κατηγορούν την ανεπάρκεια της διοίκησης, σε ζητήματα που αφορούν στην εφαρμογή σχετικών αλλαγών, καθώς συχνά τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας στον οργανισμό έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα και επιδιώκουν την ικανοποίησή τους (Barcan, 2009; Kuipers et al., 2014).

4.2.2 Οι αντιδράσεις των δημοσίων υπαλλήλων έναντι της υιοθέτησης αλλαγών

Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι αντιδράσεις των εργαζομένων αποτελούν μία σοβαρή τροχοπέδη στη διαδικασία εφαρμογής μιας αλλαγής εντός ενός δημόσιου οργανισμού. Στην περίπτωση των τελευταίων, το πλαίσιο λειτουργίας τους περιλαμβάνει τη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, με αποτέλεσμα στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η απώλεια της θέσης εργασίας αυτών να μην αποτελεί παράγοντα αντίδρασης απέναντι στην αλλαγή. Συνήθως, το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι, οι δημόσιοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται σε μία ρουτίνα εκτέλεσης εργασιακών καθηκόντων, στα πλαίσια της οποίας ειδικεύονται να παράγουν το έργο τους υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις και συνθήκες με δεδομένους πόρους. Η κατάσταση αυτή διαχρονικά τους προσδίδει μία ασφάλεια, την οποία φοβούνται να εγκαταλείψουν με την έλευση μιας αλλαγής (Vann, 2004; Barcan, 2010). Πέραν της απώλειας ασφάλειας, υπάρχει πάντα ο φόβος της ανακατανομής θέσεων και καθηκόντων, το οποίο σημαίνει τη μετάβαση από την κατάσταση σταθερότητας σε μία νέα κατάσταση της οποίας τα χαρακτηριστικά δεν είναι ξεκάθαρα, ενώ είναι πιθανό ότι κάποιοι υπάλληλοι να ευνοηθούν και κάποιοι όχι (Cinire, 2009). Επιπρόσθετα, στην πλειοψηφία των δημοσίων οργανισμών, το παρελθοντικό πλαίσιο λειτουργίας τους, σπανίως χαρακτηρίζεται από πίεση κατά την τέλεση των εργασιακών καθηκόντων, ενώ οι πιο τακτικές αλλαγές που λαμβάνουν σήμερα χώρα στους δημόσιους οργανισμούς προσομοιάζουν στον

τρόπο λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, κάτι που επιφέρει πίεση και γεννά στρες στους δημοσίους υπαλλήλους. Όπως προκύπτει από όλα τα προηγούμενα, τα βασικά αίτια αντίδρασης των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στις αλλαγές που οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται καλούνται να υιοθετήσουν είναι κατά βάση σε ψυχολογικά αίτια (Aslam et al., 2016).

Εκτός της αντίδρασης των ίδιων των εργαζομένων, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο αυτοί να εκφράζουν την απογοήτευση και δυσαρέσκεια τους απέναντι στη διοίκηση του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται αναφορικά με την όλη διαδικασία υιοθέτησης μιας αλλαγής. Συγκεκριμένα, έρευνα των Van der Voet et al. (2016) υποστηρίζει ότι για να λάβει χώρα η τελευταία επιτυχώς είναι απαραίτητο η διοίκηση να συμμετέχει ενεργά στην όλη διαδικασία και συγκεκριμένα να υιοθετεί το μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας. Σε έρευνα των Azzone και Palermo (2011), κατέστη σαφές ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να στηριχθούν στον προϊστάμενο τους μέσα στο δημόσιο οργανισμό, προκειμένου να λάβουν χώρα οι επιμέρους αλλαγές που προϋποθέτει η εφαρμογή μιας γενικότερης αλλαγής. Ο λόγος για αυτό είναι ότι, όπως κατονομάζει η έρευνα των Karp και Helg (2008), οι πιο συνηθισμένες αλλαγές στο δημόσιο τομέα χαρακτηρίζονται ως χαοτικές υπό την έννοια ότι αφορούν τόσο αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, όσο και στον τρόπο που αυτός εξυπηρετεί και αλληλεπιδρά με τους πολίτες. Άλλες έρευνες, όπως των Vigoda-Gadot και Beerl (2011) και του Van der Voet (2014), υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δεν είναι συνηθισμένοι να προσαρμόζονται σε τακτικές αλλαγές, καθότι από τη φύση του ένας δημόσιος οργανισμός δεν φέρει ανταγωνιστές και συνεπώς, δεν τίθεται θέμα επιβίωσης και κερδοφορίας του. Καθώς λοιπόν, ο αριθμός των αλλαγών είναι πολύ περιορισμένος μέσα σε ένα δημόσιο οργανισμό, όταν κάποιος αρμόδιος φορέας -όπως ένα Υπουργείο- λάβει μία σχετική απόφαση, τότε προφανώς αυτή αφορά σε μία αλλαγή μεγάλου βεληνεκούς και συνεπάγεται, τη συνεργασία της διοίκησης του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού για να μπορέσει να διοργανωθεί και κατόπιν να εφαρμοστεί. Συχνά όμως, παρατηρείται το φαινόμενο η διοίκηση να μη συμμετέχει ενεργά ή ακόμη και να είναι αντίθετη προς την υιοθέτηση μιας αλλαγής, γεγονός που υποσκάπτει την όλη διαδικασία, θέτει σε ρίσκο το επιτυχές αποτέλεσμα και σαφώς αποκαρδιώνει τους δημοσίους υπαλλήλους (Karp & Helg, 2008).

4.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Διαχρονικά, πολλές μελέτες και έρευνες υποστηρίζουν ότι, ο ελληνικός δημόσιος τομέας θεωρείται κορεσμένος από υπέρμετρο αριθμό εργαζομένων, ζημιογόνος καθότι, οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί δεν χαρακτηρίζονται από οικονομική ευημερία, και επίσης, μη παραγωγικός (Dalamagas, 2000; Featherstone, 2015; Lamproroulou & Οικονομου, 2018). Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και 1990 παρατηρήθηκε έντονα το φαινόμενο της μεγέθυνσης του δημοσίου τομέα, γεγονός όμως, που συνδυάζονταν με την φθίνουσα πορεία της οικονομικής ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας (Dalamagas, 2000). Επιπρόσθετα, όπως υποστηρίζουν οι Sotiropoulos (2006) και Kickert (2011), η λειτουργία των δημόσιων οργανισμών είναι συνδεδεμένη με την πολιτική σκηνή της χώρας και ως εκ τούτου φέρει, χαρακτηριστικά, όπως, ο έλεγχος των αποφάσεων των οργανισμών αυτών από την εκάστοτε κυβέρνηση, η τακτική εναλλαγή υπαλλήλων ανάλογα με τις πολιτικές τους πεποιθήσεις και η προώθηση συμφερόντων των πολιτικών κομμάτων, μέσω της λειτουργίας δημόσιων οργανισμών.

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η δυσμενής εικόνα που έχει διαμορφωθεί εις βάρος του δημοσίου τομέα της Ελλάδας, αναφορικά με την μειωμένη αποδοτικότητά του. Ειδικότερα, σύμφωνα με τη Ραμματά (2018), διαχρονικά οι δημόσιοι οργανισμοί της χώρας, χαρακτηρίζονται από:

- συγκεντρωτισμό,
- άσκηση ελέγχου από την υψηλή ιεραρχία προς τους υφιστάμενους,
- αυστηρές γραφειοκρατικές διαδικασίες που προωθούν ακόμη περισσότερο τον ιεραρχικό έλεγχο,
- υψηλή καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων,
- υψηλή καθυστέρηση στην ανταπόκριση στις αυξανόμενες και πιο περίπλοκες ανάγκες του κοινού,
- εκτεταμένο και πολύπλοκο νομοθετικό πλαίσιο που συμβάλλει στην αναποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών,

- τυπολατρία και εμμονή στη διατήρηση του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών όπως αυτό έχει συνηθιστεί,
- ύπαρξη υποσυστημάτων τα οποία μεταξύ τους λόγω αυστηρού νομοθετικού πλαισίου απομονώνονται και δεν δύναται να συνεργαστούν,
- ανάπτυξη επιπλέον διαδικασιών για την ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών αναγκών, που καθιστά την εφαρμογή τους ακόμη πιο αργή,
- αδυναμία ανταπόκρισης στις προσδοκίες του κοινού,
- αδυναμία διαχωρισμού της πολιτικής σκηνής από τη δράση και λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Ειδικότερα, κατά τις πρόσφατες δεκαετίες, ο ελληνικός δημόσιος τομέας εμπλουτίστηκε με πλήθος θεσμών, οι οποίοι αναπτύχθηκαν με σκοπό τη διευκόλυνση εξυπηρέτησης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και την προώθηση εξειδίκευσης, όμως η ύπαρξή τους οδήγησε σε έναν υπέρογκο δημόσιο τομέα, που αποδείχθηκε αναποτελεσματικός στο έργο του (Ραμματά, 2018). Η έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται στην δυνατότητα επίτευξης του επιθυμητού αποτελέσματος με δεδομένο κόστος, συνεπώς η αναποτελεσματικότητα ισοδυναμεί είτε με αδυναμία επίτευξης του αποτελέσματος με προκαθορισμένο ύψος προϋπολογισμού ή επίτευξής του με υψηλότερο ύψος δαπάνης (James, 2003).

Η έκθεση του ΟΟΣΑ το 2019 υποστηρίζει μεταξύ άλλων ότι παρότι το μέγεθος του προϋπολογισμού του δημόσιου τομέα ως ποσοστό επί της % του Α.Ε.Π. μειώθηκε μεταξύ των ετών 2017 και 2018, εντούτοις είναι υψηλότερο από το μέσο όρο του μεγέθους του προϋπολογισμού ως ποσοστό επί της % του δημόσιου τομέα των χωρών του ΟΟΣΑ (γράφημα 4.1). Επίσης, ο αριθμός δημοσίων υπαλλήλων του ως ποσοστό επί της %, του συνόλου των εργαζομένων της Κεντρικής Διοίκησης του δημόσιου τομέα, είναι αρκετά μεγαλύτερος στην Ελλάδα, σε σχέση με το μέσο όρο του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων ως ποσοστό επί της % του συνόλου των εργαζομένων των χωρών του ΟΟΣΑ (γράφημα 4.2). Πέραν αυτών, η ίδια έκθεση υποστηρίζει ότι στην Ελλάδα τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετέχουν πολύ περισσότερο στην ανάπτυξη κανονιστικών διατάξεων (γεγονός θετικό για την εξασφάλιση ποιοτικού περιεχομένου αυτών), όμως, ταυτόχρονα υπάρχει

χαμηλότερη νομοθετική δέσμευση για αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των κανονισμών που αναπτύσσονται, ενώ επίσης, με την πάροδο των ετών οι παρελθοντικοί κανονισμοί δεν επανελέγχονται με την συχνότητα που γίνεται σε άλλα κράτη (γράφημα 4.3):



Γράφημα 4.1: Μέγεθος προϋπολογισμού δημόσιου τομέα ως % του ΑΕΠ, 2017-2018

Πηγή: OECD, 2019¹

¹ <https://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2019-greece.pdf>

Civil servants as % of all central administration employees (2018)

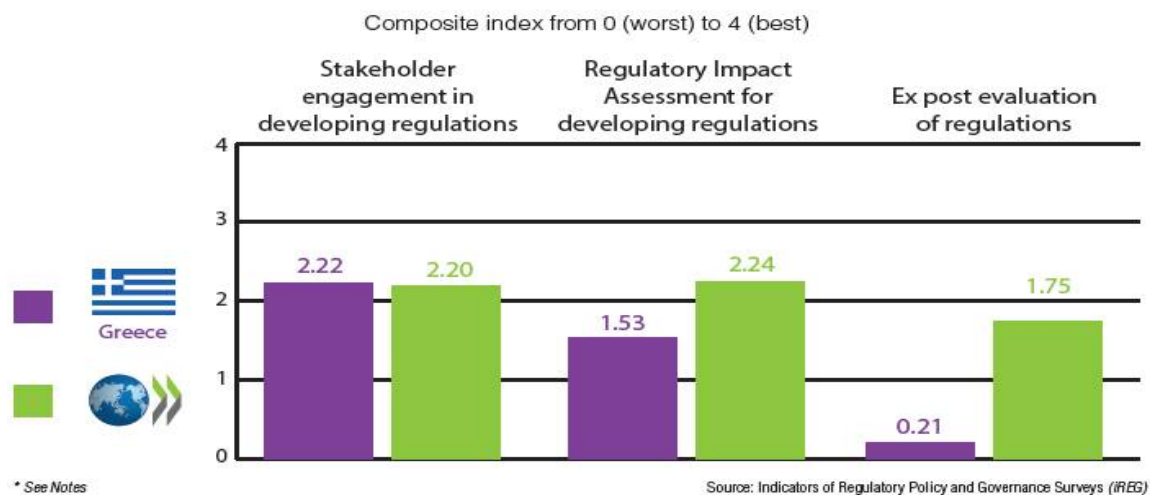


Source: OECD (2019) Survey on Strategic Human Resource Management

Γράφημα 4.2: Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων ως % του συνόλου των εργαζομένων της κεντρικής διοίκησης, 2018

Πηγή: OECD, 2019²

Composite indices on regulatory governance for primary laws (2017)*



Γράφημα 4.3: Δείκτες περί νομοθετικών διατάξεων, 2017

Πηγή: OECD, 2019³

² <https://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2019-greece.pdf>

³ <https://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2019-greece.pdf>

Όλα τα παραπάνω, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη εκσυγχρονισμού και εκμοντερνισμού του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών στην Ελλάδα. Τα τελευταία χρόνια οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα αφορούν στην απλοποίηση των εσωτερικών τους διεργασιών, στον περιορισμό της γραφειοκρατίας, στην απλούστευση των εσωτερικών τους δομών ιεραρχίας και στην εξασφάλιση αποτελεσματικότερης εκτέλεσης των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων (Μιχαλόπουλος, 2004; Lampropoulou & Οικονομου, 2018). Στο πλαίσιο αυτό, δίνεται έμφαση στην αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και την ανάπτυξη μηχανισμών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που θα συμβάλλει τα μέγιστα στη λιγότερο χρονοβόρα και γραφειοκρατική δραστηριότητα των δημοσίων οργανισμών (Καραγιάννη, 2012).

Σύμφωνα το διαδικτυακό τόπο του ΕΣΠΑ και του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων⁴, από το 2014 και με χρονικό ορίζοντα ως το 2020, στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα, με πιο ευέλικτες δομές και με άξονα την παροχή “πολιτοκεντρικών και συνεχώς αναβαθμιζόμενων υπηρεσιών”, λαμβάνουν χώρα οι ακόλουθες δράσεις:

- *«Αναβάθμιση των διαδικασιών σχεδιασμού, εφαρμογής και παρακολούθησης δημοσίων πολιτικών,*
- *Αναδιοργάνωση φορέων της Δημόσιας Διοίκησης,*
- *Κωδικοποιήσεις νομοθεσίας,*
- *Ανάπτυξης και εφαρμογής συστημάτων στοχοθεσίας και αξιολόγησης,*
- *Ανασχεδιασμός εσωτερικών και εξωστρεφών διεργασιών και απλούστευση διοικητικών διαδικασιών,*
- *Ενίσχυση ελεγκτικών μηχανισμών,*
- *Προώθηση αρχών διαφάνειας και καταπολέμησης της διαφθοράς,*
- *Εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:*

⁴ <https://www.espa.gr/el/pages/staticOPMetarythmisiDimosiouTomea.aspx>

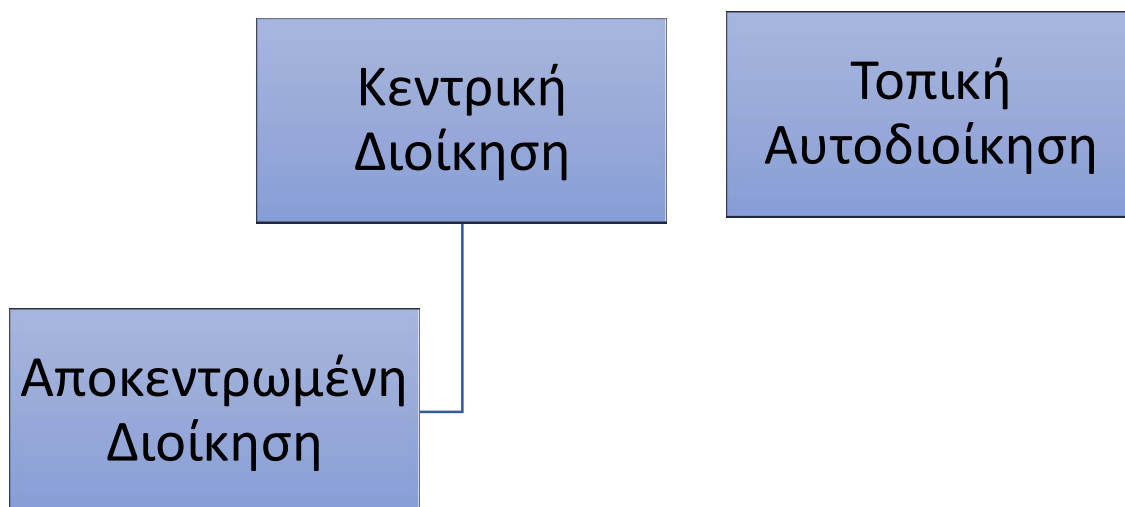
- δημιουργία ή αναβάθμιση συστημάτων ΤΠΕ για την υποστήριξη της καλύτερης οργάνωσης και λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα.
 - ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.
 - ενίσχυση της διαλειτουργικότητας μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών.
- Εκπαίδευση – κατάρτιση δημοσίων υπαλλήλων».

4.4. Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - Η ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ-ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

4.4.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Η δημόσια διοίκηση υπάγεται στην εκάστοτε κυβέρνηση και αποτελεί στην ουσία όργανό της, δηλαδή εκτελεί τις αποφάσεις και συμβάλλει στην εφαρμογή των πολιτικών και δράσεων που αυτή ψηφίζει. Σκοπός της δημόσιας διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση όλων των πολιτών και η ικανοποίηση των δημόσιων αναγκών χωρίς στοχευμένα να αποσκοπεί στην ευημερία συγκεκριμένης ομάδας πολιτών (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Ειδικότερα, η δομή που ακολουθεί η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από τρία (03) επίπεδα: την Κεντρική Διοίκηση, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση (άρθρα 101-102 του Συντάγματος), όπως φαίνεται στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 4.4: Τα τρία επίπεδα Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος της Κεντρικής Διοίκησης (Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2012)⁵ είναι:

- να προβαίνει στο στρατηγικό σχεδιασμό για τη δημόσια διοίκηση,
- να διαχειρίζεται ζητήματα οικονομικής φύσης μεταξύ των οποίων η σύσταση των προϋπολογισμών,
- να προωθεί την ηλεκτρονική διακυβέρνηση,
- να καθορίζει πολιτικές και να εποπτεύει την εφαρμογή τους,
- να προωθεί την ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς,
- να διαχειρίζεται πληροφορίες και να προωθεί το νομοθετικό έργο που σχετίζεται με την μεταβίβαση της γνώσης και την εύρυθμη επικοινωνία.

Με βάση το άρθρο 101 του Συντάγματος, η διοικητική οργάνωση του Κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα, με βάση τρία (03) κριτήρια: τις γεωοικονομικές, τις συγκοινωνιακές και τις κοινωνικές συνθήκες. Τα περιφερειακά όργανα του κράτους έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις

⁵ http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.pdf

υποθέσεις της διοικητικής τους περιφέρειας, ενώ τα κεντρικά όργανα έχουν μόνο ειδική αρμοδιότητα, δηλαδή αρμοδιότητα που προβλέπεται από ειδικές διατάξεις και αναφέρεται σε συγκεκριμένο θέμα, καθώς και τη γενική κατεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των περιφερειακών οργάνων (Τάχος, 1996).

Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση αποτελεί το περιφερειακό όργανο του Κράτους, δηλαδή προβαίνει στην εκτέλεση αποφάσεων και στην εκπροσώπηση της Κυβέρνησης στην περιφέρεια της χώρας. Στα καθήκοντα της υπάγεται η εποπτεία και ο έλεγχος της νομιμότητας των αποφάσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με τη σειρά της η τελευταία αποσκοπεί στη διαχείριση υποθέσεων τοπικού χαρακτήρα, ενώ διακρίνεται στον πρώτο βαθμό (που περιλαμβάνει τους δήμους) και στο δεύτερο βαθμό (που περιλαμβάνει τις περιφέρειες) (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

4.4.2 Η σύσταση των Αποκεντρωμένων διοικήσεων

Στην ελληνική επικράτεια η αποκέντρωση υλοποιείται μέσα από την γεωγραφική διαίρεση της χώρας σε επτά (7) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, οι οποίες συστήθηκαν με το άρθρο 6 του ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ.Α'7-6-2010) ως ενιαίες αποκεντρωμένες μονάδες διοίκησης του κράτους για τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες του, οι οποίες ασκούν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα στις κρατικές υποθέσεις της περιφέρειάς τους. Αποτελούν τη βασική μονάδα διοικητικής αποκέντρωσης και ειδικότερα είναι οι ακόλουθες: 1) Αττικής, με έδρα την Αθήνα, 2) Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, με έδρα τη Λάρισα, 3) Ηπείρου-Δυτικής Μακεδονίας, με έδρα τα Ιωάννινα, 4) Πελοποννήσου-Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου, με έδρα την Πάτρα, 5) Αιγαίου, με έδρα τον Πειραιά, 6) Κρήτης, με έδρα το Ηράκλειο, 7) Μακεδονίας-Θράκης, με έδρα τη Θεσσαλονίκη (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η η «διοικητική διαίρεση της Ελλάδας» με βάση τον ως άνω Νόμο:

Πίνακας 4.1: Η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας (Πρόγραμμα «Καλλικράτης»)

Πηγή: Ασπρίδης, 2013

Αποκεντρωμένη Διοίκηση	Πρωτεύουσα	Περιφερειακές Ενότητες	Περιφέρειες	Δήμοι
Αττικής	Αθήνα	8	1	64
Κεντρικής & Ανατολ. Μακεδονίας	Θεσσαλονίκη	13	2	60
Ηπείρου & Δυτικής Μακεδονίας	Ιωάννινα	8	2	33
Θεσσαλίας & Στερεάς Ελλάδας	Λάρισα	9	2	50
Πελοποννήσου, Δυτ. Ελλάδας & Ιονίου	Πάτρα	13	3	52
Αιγαίου	Πειραιάς	16	2	43
Κρήτης	Ηράκλειο	4	1	24

Η διοικητική οργάνωση της χώρας σε Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, διαθέτει αρκετά πλεονεκτήματα. Έτσι, τα κεντρικά όργανα του Κράτους ασκούν καλύτερα τον επιτελικό και συντονιστικό τους ρόλο, καθώς αποσυμφορούνται από υποθέσεις περιφερειακού ενδιαφέροντος. Ταυτόχρονα, ενισχύεται, τόσο η αποτελεσματικότητα, όσο και η αποδοτικότητα των οργάνων της αποκέντρωσης, τα οποία και «βιώνουν» τις υποθέσεις και τις ανάγκες της περιφέρειας, γεγονός που οδηγεί στην ορθολογικότερη λήψη των αποφάσεων που λαμβάνονται σε επίπεδο Αποκεντρωμένης Διοίκησης, διευκολύνοντας τους πολίτες να συμμετάσχουν με ενεργητικότερο τρόπο στις υποθέσεις που τον αφορούν (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις αποτελούν αυτοτελείς διοικητικές μονάδες - βαθμίδες του κράτους, με εκτελεστικές και ελεγκτικές αρμοδιότητες, στην περιοχή

ευθύνης τους. Ειδικότερα, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις διαχειρίζονται (Αποκεντρωμένης Διοίκησης Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου 2019)⁶:

- Κρατικές υποθέσεις που για συνταγματικούς λόγους δεν μπορούν να διεκπεραιωθούν από την τοπική αυτοδιοίκηση (έλεγχος νομιμότητας των πράξεων της τοπικής αυτοδιοίκησης, προστασία του περιβάλλοντος των δασών και των υδάτινων πόρων, διαχείριση των κοινωφελών περιουσιών της δημόσιας περιουσίας και του κρατικού πλούτου, μεταναστευτική πολιτική κ.λ.π.).
- Κρατικές υποθέσεις που σταδιακά αποκεντρώνονται από την κεντρική διοίκηση, με στόχο τη δημιουργία ενός επιτελικού και ευέλικτου κράτους.
- Κρατικές υποθέσεις που αποβλέπουν στην άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη.

4.4.3. Βασικές πληροφορίες για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας

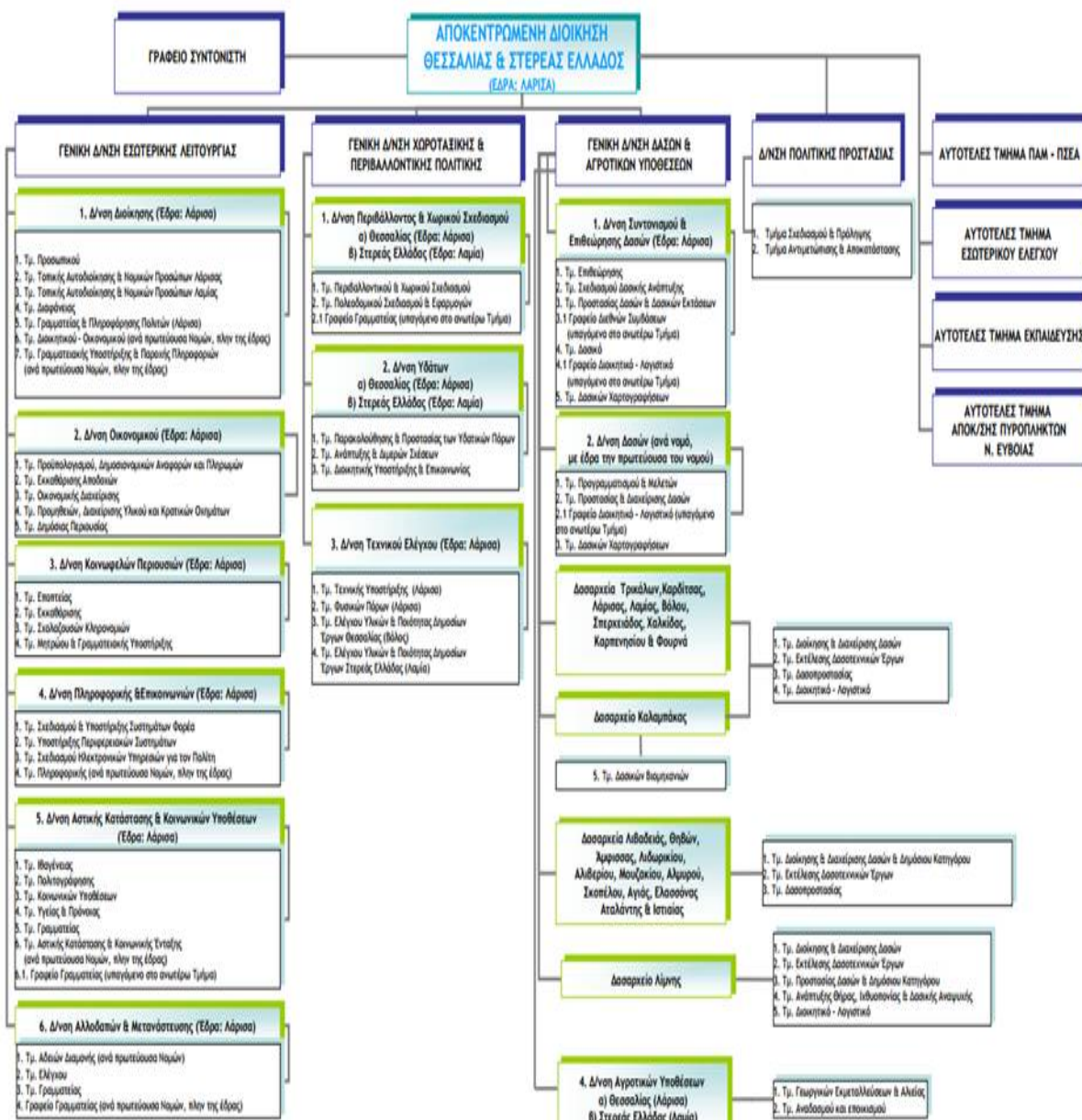
Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας (Α.Δ.Θ.Στ.Ε), σύμφωνα με το π.δ.138/2010 «Οργανισμός Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας» (ΦΕΚ 231/τ.Α'/27-12-2010), όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 28 του ν.4325/2015 (ΦΕΚ 47/τ.Α'/11-5-2015), από το άρθρο 92 του ν.4446/2016 (ΦΕΚ 240/τ.Α'/22-12-2016) και από το άρθρο 248 του ν.4555/2018 (ΦΕΚ 133/τ.Α'/19-7-2018), έχει έδρα τη Λάρισα και στα όρια της περιλαμβάνει τις Περιφέρειες Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας, με σύνολο εννέα (9) Περιφερειακές Ενότητες και πενήντα (50) Δήμους.

Όπως απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της Α.Δ.Θ.Στ.Ε. που ακολουθεί, η διάρθρωσή της ορίζεται:

- Γραφείο Συντονιστή (Γενικού Γραμματέα),
- Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας,
- Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής,
- Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων,
- Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας,

⁶ <http://www.apd-depin.gov.gr/index.php/2018-11-15-20-00-54/2018-11-15-20-00-19>

- Αυτοτελές Τμήμα Π.ΑΜ. - Π.Σ.Ε.Α.,
- Αυτοτελές Τμήμα Εκπαίδευσης,
- Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.



Εικόνα 4.1: Οργανόγραμμα Α.Δ.Θ.Σ.Ε.

Πηγή: Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, 2019⁷

Ειδικότερα, αναφορικά με το ρόλο και τα καθήκοντα των τριών (03) Γενικών Διευθύνσεων, αυτές είναι υπεύθυνες για τον προγραμματισμό και τη διοργάνωση των δράσεων, το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των

⁷ http://www.apdthest.gov.gr/Intro/Data/Sites/1/documents/thessaly¢ralgreeceorg_chart.pdf

οργανικών μονάδων που αυτές περιλαμβάνουν, τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την επίλυση τυχόν προβλημάτων αυτών (π.δ.138/2010, ΦΕΚ 231/τ.Α'/27-12-2010).

Στην έρευνα που λαμβάνει χώρα στα επόμενα κεφάλαια αυτής της εργασίας, το δείγμα αποτελείται από εργαζομένους των τριών (3) αυτών Γενικών Διευθύνσεων, συνεπώς, θεωρείται σκόπιμο να παρατεθούν ακολούθως με συνοπτικό τρόπο βασικές πληροφορίες για την εσωτερική τους διάρθρωση και τις δραστηριότητές τους.

4.4.4 Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας

Στη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας υπάγονται επιμέρους διευθύνσεις, των οποίων οι δράσεις και αρμοδιότητες έχουν τοπικό χαρακτήρα και εμβέλεια. Έτσι, οι οργανικές αυτές μονάδες είναι οι εξής (π.δ.138/2010, ΦΕΚ 231/τ.Α'/ 27-12-2010):

- **Διεύθυνση Διοίκησης:** η διεύθυνση αυτή με έδρα τη Λάρισα, αναλαμβάνει ζητήματα που αφορούν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, στις εργασιακές αλλαγές και υπηρεσιακές μεταβολές των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, και στην ανάπτυξη και διοργάνωση προγραμμάτων βελτίωσης της διοικητικής οργάνωσης των υπηρεσιών αυτής. Επίσης, είναι υπεύθυνη για θέματα που αφορούν στα μητρώα αρρένων και διαχειρίζεται ζητήματα υγείας, εργασίας, κοινωνικής αλληλεγγύης και συνοχής στο επίπεδο της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας. Στη Διεύθυνση Διοίκησης υπάγονται επιμέρους τμήματα.
- **Διεύθυνση Οικονομικού:** η Διεύθυνση έχει έδρα τη Λάρισα, αναλαμβάνει ζητήματα που σχετίζονται με την κατάρτιση προϋπολογισμού, εποπτεία και έλεγχο των οικονομικών μεγεθών της διαχείρισης προμηθειών και κρατικών οχημάτων, ζητήματα που αφορούν στη στέγαση των δημοσίων υπηρεσιών, στην καταγραφή και διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας, όπως επίσης και λοιπά λειτουργικής φύσης θέματα. Στη Διεύθυνση Οικονομικού υπάγονται επιμέρους τμήματα.

- Διεύθυνση Κοινωνικών Περιουσιών: η εν λόγω Διεύθυνση, με έδρα τη Λάρισα, είναι υπεύθυνη για θέματα εποπτείας, εκκαθάρισης και διαχείρισης ιδρυμάτων, κληροδοτημάτων και σχολαζουσών κληρονομιών. Στη Διεύθυνση αυτή υπάγονται επιμέρους τμήματα.
- Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών: η Διεύθυνση αυτή εδρεύει στη Λάρισα και είναι υπεύθυνη για θέματα που αφορούν στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υποστήριξη της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των Τ.Π.Ε. των Υπηρεσιών της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας. Και σε αυτή τη Διεύθυνση επίσης, υπάγονται επιμέρους τμήματα.
- Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης: η Διεύθυνση αυτή εδρεύει επίσης, στη Λάρισα και είναι αρμόδια για την εφαρμογή της ισχύουσας κάθε φορά νομοθεσίας περί διαμονής αλλοδαπών. Όπως και στις προηγούμενες Διευθύνσεις, έτσι και σε αυτή τη Διεύθυνση επίσης, υπάγονται επιμέρους τμήματα.

4.4.5 Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής

Στη Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής υπάγονται οι παρακάτω οργανικές μονάδες (π.δ. 138/2010, ΦΕΚ 231/τ.Α'/27-12-2010):

- Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού Θεσσαλίας: έχει έδρα τη Λάρισα και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Οι τομείς δράσης της είναι κατά κύριο λόγο ο προγραμματισμός και η εφαρμογή της περιβαλλοντικής, χωροταξικής και πολεοδομικής πολιτικής στην προαναφερθείσα περιφέρεια. Σε αυτή τη Διεύθυνση υπάγονται επιμέρους τμήματα.
- Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού Στερεάς Ελλάδας: έχει έδρα τη Λαμία και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας. Τα επιμέρους τμήματα που υπάγονται σε αυτήν επίσης, εδρεύουν στη Λαμία.
- Διεύθυνση Υδάτων Θεσσαλίας: έχει έδρα τη Λάρισα και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Είναι υπεύθυνη για την προστασία και διαχείριση των υδάτων πόρων της τελευταίας. Τα επιμέρους τμήματα που υπάγονται σε αυτή τη Διεύθυνση, επίσης, εδρεύουν στη Λάρισα.

- Διεύθυνση Υδάτων Στερεάς Ελλάδας: έχει έδρα τη Λαμία και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας, ενώ οι τομείς αρμοδιότητάς της είναι όμοιοι με αυτούς τις προηγούμενης διευθύνσεις. Αντίστοιχα, τα επιμέρους τμήματα που υπάγονται σε αυτή τη Διεύθυνση, επίσης, εδρεύουν στη Λαμία.
- Διεύθυνση Τεχνικού Ελέγχου: εδρεύει στη Λάρισα, ενώ η αρμοδιότητά της εκτείνεται σε όλη την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας. Ασχολείται με θέματα τεχνικής υποστήριξης, διαχείρισης ορυκτών πόρων και ελέγχου ποιότητας υλικών δημοσίων έργων. Τα επιμέρους τμήματα που υπάγονται σε αυτή τη Διεύθυνση, επίσης, εδρεύουν στη Λάρισα

4.4.6 Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων

Στη Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων, υπάγονται οι παρακάτω διευθύνσεις (π.δ. 138/2010, ΦΕΚ 231/τ.Α΄/ 27-12-2010):

- Διεύθυνση Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών: εδρεύει στη Λάρισα, ενώ η αρμοδιότητά της εκτείνεται σε όλη την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας. Στις αρμοδιότητές της, περιλαμβάνονται ο συντονισμός, η εποπτεία και ο έλεγχος όλων των δασικών υπηρεσιών και των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας. Τα επιμέρους τμήματα που υπάγονται σε αυτή τη Διεύθυνση, επίσης, εδρεύουν στη Λάρισα.
- Διευθύνσεις Δασών των νομών: αυτές εδρεύουν στην πρωτεύουσα του κάθε νομού και η αρμοδιότητά τους εκτείνεται στα όρια του εκάστοτε νομού. Στις αρμοδιότητές τους περιλαμβάνονται ζητήματα που αφορούν στη δασική ανάπτυξη και στην προστασία των δασών και δασικών εκτάσεων, στην εκτέλεση δασοτεχνικών έργων, στις δασικές χαρτογραφήσεις και σε ιδιοκτησιακά θέματα του εκάστοτε νομού. Τα επιμέρους τμήματα που υπάγονται σε αυτή τη Διεύθυνση, επίσης, εδρεύουν στην πρωτεύουσα κάθε νομού.
- Δασαρχεία των νομών: η αρμοδιότητά τους εκτείνεται στην εκάστοτε περιοχή ευθύνης, καθενός εκ των είκοσι τριών (23) δασαρχείων που υπάγονται στην Α.Δ.Θ.Στ.Ε.

- Διεύθυνση Αγροτικών Υποθέσεων Θεσσαλίας: αυτή έχει έδρα στη Λάρισα και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Στις αρμοδιότητές της περιλαμβάνονται ζητήματα που αφορούν σε θέματα αναδασμού και εποικισμού, γεωργικών εκμεταλλεύσεων και αλιείας στην περιφέρεια αυτή, σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η ισχύουσα νομοθεσία. Τα επιμέρους τμήματα που υπάγονται σε αυτή τη Διεύθυνση, επίσης εδρεύουν στη Λάρισα.
- Διεύθυνση Αγροτικών Υποθέσεων Στερεάς Ελλάδας: αυτή εδρεύει στη Λαμία και έχει τοπική αρμοδιότητα στην Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας. Οι αρμοδιότητές της είναι όμοιες με αυτές της προηγούμενης διεύθυνσης, ενώ τα επιμέρους τμήματα που υπάγονται σε αυτή τη Διεύθυνση, επίσης εδρεύουν στη Λαμία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΈΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

5.1 ΣΚΟΠΟΣ

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει:

1. το βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται η Διοίκηση Αλλαγών στις τρεις (03) Γενικές Διευθύνσεις της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας.
2. τις αντιδράσεις και γενικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στις αποφάσεις της διοίκησης να προβεί σε αλλαγές που αφορούν σε εσωτερικές διαδικασίες.
3. το βαθμό στον οποίο η διοίκηση προσπαθεί να αντιμετωπίσει σχετικές αντιδράσεις.

5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο που εφαρμόστηκε, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της έρευνας και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα όπως αυτά αναλύονται στο δεύτερο κεφάλαιο, αποτελεί μετάφραση του ερωτηματολογίου που προτάθηκε από τους Holt et al., το 2007 και το οποίο δημιουργήθηκε με βάση προηγούμενες έρευνες. Σε αυτό το άρθρο αναφέρονται οι σαράντα τέσσερις (44) προτάσεις κλειστού τύπου του ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να δώσουν μία από τις πέντε (5) δυνατές απαντήσεις, διαμορφωμένες σύμφωνα με την κλίμακα Likert. Οι απαντήσεις σε όλες τις προτάσεις που αναφέρονται στην αλλαγή είναι οι εξής: Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ απόλυτα. Επίσης, οι προτάσεις απαντήθηκαν μέσω της φόρμας “Google Forms” για ηλεκτρονική απάντηση ερωτηματολογίων και παρουσιάστηκαν χωρισμένες σε πέντε (05) άξονες: την αναγκαιότητα υιοθέτησης αλλαγών, την ανταπόκριση των εργαζομένων στις αλλαγές, τα οφέλη των εργαζομένων από τις αλλαγές, τα οφέλη του οργανισμού από τις αλλαγές και τη συμμετοχή και υποστήριξη της διοίκησης στην πραγματοποίηση αλλαγών.

Ωστόσο, μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση (Δαφέρμος, 2009) στις απαντήσεις των ερωτηθέντων ώστε να διαπιστωθεί αν η κατηγοριοποίηση των προτάσεων όπως προτάθηκε από τους Holt et al., 2007, επαληθεύεται ή όχι. Η παραγοντική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο “Varimax”.

Η παρούσα παραγοντική ανάλυση διατήρησε σε μεγάλο βαθμό την κατηγοριοποίηση που προτάθηκε στην πηγή του ερωτηματολογίου (Holt et al., 2007). Ωστόσο, αρχικά, υπήρξαν έντεκα (11) ομάδες ερωτήσεων, όπου δύο (2) από αυτές περιλάμβαναν από μία (1) μόνο πρόταση και άλλες δύο (2) περιλάμβαναν (2) προτάσεις. Για να αποφευχθεί το μικρό μέγεθος ομάδων (η παρουσία μικρού αριθμού προτάσεων σε κάθε ομάδα) πραγματοποιήθηκε εκ νέου παραγοντική ανάλυση με την απαίτηση να προκύψουν, ακριβώς επτά (7) ομάδες ερωτήσεων. Ο έλεγχος καταλληλότητας της παραγοντικής ανάλυσης πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του στατιστικού μέτρου Kaiser-Meyer-Olkin (ΚΜΟ) και την πραγματοποίηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett. Τιμές του στατιστικού μέτρου ΚΜΟ μεγαλύτερες από 0,7 και τιμή p του ελέγχου σφαιρικότητας μικρότερη από 0,5 υποδηλώνουν την ύπαρξη δεδομένων με υψηλό βαθμό καταλληλότητας για την εφαρμογή παραγοντικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, σε αυτή την περίπτωση προέκυψε τιμή ΚΜΟ=0,792 και ο έλεγχος του Bartlett επιβεβαίωσε την καταλληλότητα των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση ($\chi^2(946)=3507.059$, $p<0.001$). Ακόμη, η παραγοντική ανάλυση εξηγεί το 60,9% της συνολικής μεταβλητότητας των απαντήσεων στις προτάσεις του ερωτηματολογίου.

Αυτές οι επτά (7) ομάδες ερωτήσεων αναφέρονται στον Πίνακα 5.1 όπου φαίνονται οι φορτώσεις [συντελεστές με τιμή από μηδέν (0) έως ένα (1)] των προτάσεων σε κάθε ομάδα. Όσες φορτώσεις ήταν μικρότερες από 0,4 δεν αναφέρονται, καθώς θεωρήθηκαν πολύ μικρές για να ληφθούν υπόψη. Επίσης, όσες προτάσεις ταξινομήθηκαν σε περισσότερες από μία ομάδα, συμπεριλήφθησαν τελικά στην ομάδα όπου εμφανίζουν την υψηλότερη φόρτωση.

Πίνακας 5.1: Φορτώσεις των προτάσεων σχετικά με την εφαρμογή αλλαγών στη δημόσια διοίκηση στις 7 ομάδες

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	6	7
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	1) Οι προηγούμενες εργασιακές μου εμπειρίες μου δίνουν αυτοπεποίθηση ότι θα μπορέσω να αποδώσω καλύτερα μετά την ολοκλήρωση μιας αλλαγής.			0,677				
	2) Θεωρώ ότι θα μπορέσω να ανταπεξέλθω στις επιμέρους αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες που θα λάβουν χώρα μετά την ολοκλήρωση μιας αλλαγής.			0,727				
	3) Έχω τις απαραίτητες δεξιότητες για να μπορέσω να συνεισφέρω στην επιτυχή ολοκλήρωση και εφαρμογή μιας αλλαγής.			0,742				
	4) Όταν η ολοκλήρωση μιας αλλαγής γίνεται με επιτυχία, θα μπορέσω να προσαρμοστώ στα νέα δεδομένα με σχετική ευκολία.			0,682				
	5) Είμαι έτοιμος/η να εκπαιδευτώ κατάλληλα προκειμένου να εργαστώ όπως επιβάλλουν οι νέες εργασιακές συνθήκες μετά την αλλαγή που συμβαίνει στον οργανισμό.			0,637				
	6) Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.							0,670
	7) Όταν ενημερώνομαι για μία αλλαγή, θεωρώ ότι αυτή ταιριάζει με τις προσωπικές μου δεξιότητες και γνώσεις.			0,494				
	8) Δεν αναμένω ότι θα προκύψουν προβλήματα στη δουλειά μου μετά την ολοκλήρωση της οποιασδήποτε αλλαγής.			0,625				
	9) Όταν κάποια αλλαγή ολοκληρωθεί, αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα μπορώ να συνεχίσω να ασκώ τα εργασιακά μου καθήκοντα.			0,588				
ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	10) Υπάρχουν θεμιτοί λόγοι για να υιοθετηθεί οποιαδήποτε αλλαγή από τον οργανισμό.	0,607		0,403				
	11) Υπάρχει μία σειρά από λογικές αιτίες προκειμένου να προβούμε στην οποιαδήποτε αλλαγή.	0,513		0,481				

	12) Κανένας δεν έχει εξηγήσει γιατί πρέπει να λάβει χώρα η οποιαδήποτε αλλαγή προτείνεται στον τρόπο εργασίας.	-0,473	0,407	0,553	
	13) Ως εργαζόμενος, δεν αντιλαμβάνομαι το λόγο να συμβάλλω προσωπικά στην εφαρμογή μιας αλλαγής.			0,598	
	14) Είναι ξεκάθαρο ότι μια αλλαγή είναι απαραίτητη.	0,562			
	15) Ο χρόνος που επενδύουμε στην εφαρμογή μιας αλλαγής θα έπρεπε να επενδύεται σε κάποιο άλλο εργασιακό τομέα.			0,457	
	16) Πιστεύω ότι υιοθετούμε την οποιαδήποτε αλλαγή επειδή είμαστε σε θέση να το κάνουμε.	0,401			
	17) Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής είναι απαραίτητη με βάση πραγματικές ανάγκες του οργανισμού.	0,482			
	ΟΦΕΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	18) Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.			0,630
19) Η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα αναστατώσει πολλές από τις προσωπικές σχέσεις που διατηρώ στο εργασιακό μου περιβάλλον.				0,699	
20) Μια αλλαγή θα μου παρέχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.				0,517	
21) Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).					0,654
22) Το μέλλον μου σε αυτή τη δουλειά θα γίνει αμφίβολο εξαιτίας της αλλαγής.				0,579	
23) Μακροπρόθεσμα, θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής από τον οργανισμό θα είναι ωφέλιμη για μένα.		0,667			
24) Αισθάνομαι φόβο ότι μπορεί να χάσω την υψηλή μου θέση/ το αξίωμά μου μετά την υιοθέτηση μιας αλλαγής.				0,620	
25) Μια αλλαγή θα κάνει την εργασία μου ευκολότερη.		0,734			

	26) Η προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.			0,414
ΟΦΕΛΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	27) Θεωρώ ότι ο οργανισμός θα ωφεληθεί από μια αλλαγή.	0,813		
	28) Ο οργανισμός θα γίνει πιο παραγωγικός όταν ολοκληρωθεί μια αλλαγή.	0,766		
	29) Όταν μια αλλαγή λάβει χώρα, θα είμαστε σε θέση να ανταπεξέλθουμε καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών που εξυπηρετούμε.	0,858		
	30) Μια αλλαγή θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.	0,845		
	31) Ο οργανισμός θα χάσει κάποια σημαντικά του στοιχεία/ πόρους εξαιτίας της υιοθέτησης μιας αλλαγής.			0,408
	32) Μια αλλαγή ταιριάζει με τις προτεραιότητες που θέτει ο οργανισμός.	0,588		
	33) Μια αλλαγή μπορεί να συμβάλει στο να αποδυναμωθούν κάποιες απαρχαιωμένες μέθοδοι και να ενισχυθούν κάποιες βελτιωμένες μέθοδοι που εφαρμόζονται στον οργανισμό.	0,643		
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	34) Μια αλλαγή θα συμβάλει στη βελτίωση όλων των υφιστάμενων διαδικασιών που ακολουθούμε.	0,725		
	35) Η διοίκηση ενημερώνει σαφώς ότι ο οργανισμός θα υιοθετήσει μια αλλαγή.		0,652	
	36) Θεωρώ ότι η διοίκηση κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να μας ενημερώσει για μια αλλαγή.		0,839	
	37) Οι προϊστάμενοί μας θέτουν με τη συμπεριφορά τους την επιθυμητή αντίδραση απέναντι στην αλλαγή.		0,820	
	38) Η διοίκηση υποστηρίζει πλήρως την υιοθέτηση της όποιας αλλαγής.		0,813	

39) Οι περισσότεροι προϊστάμενοι του οργανισμού τάσσονται υπέρ των αλλαγών.	0,866		
40) Κάθε προϊστάμενος τμήματος έχει υποστηρίξει την αναγκαιότητα εφαρμογής αλλαγών.	0,804		
41) Οι προϊστάμενοι μας ενθαρρύνουν να αποδεχτούμε αλλαγές στον οργανισμό.	0,747		
42) Οι προϊστάμενοι δεν έχουν προσωπικά εμπλακεί στην διαδικασία εφαρμογής αλλαγών.		0,589	-0,411
43) Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοι μας θα έχουν αλλάξει γνώμη πριν προλάβει η διαδικασία εφαρμογής μιας αλλαγής να ολοκληρωθεί.		0,773	
44) Θεωρώ ότι επενδύουμε πολύ χρόνο στην υιοθέτηση μιας αλλαγής ενώ οι προϊστάμενοί μας δηλώνουν ότι δεν είναι υπέρ της εφαρμογής της.		0,865	

Ωστόσο, πραγματοποιήθηκαν αλλαγές στην παραγοντική ανάλυση με στόχο να μην υπάρχουν ομάδες που συγκεντρώνουν πολύ μεγάλο πλήθος προτάσεων (με διαφορετικό ίσως περιεχόμενο) και άλλες με πολύ μικρό πλήθος προτάσεων. Συγκεκριμένα, η ερώτηση 21 («Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).») θεωρήθηκε ως μια ξεχωριστή κατηγορία. Επειδή όμως, δεν μπορεί να υπάρχει κατηγορία προτάσεων που να περιλαμβάνει μόνο μία πρόταση, αυτή η δήλωση εξετάζεται ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες στο υπόλοιπο τμήμα της παρούσας ανάλυσης. Επίσης, η ερώτηση έξι (6) («Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.») φαίνεται να ανήκει στην 6η ομάδα, αλλά δείχνει να έχει διαφορετικό περιεχόμενο από τις υπόλοιπες, καθώς, δηλώνει αδυναμία ανταπόκρισης των εργαζομένων, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες προτάσεις της ίδιας ομάδας που φανερώνουν άρνηση απέναντι στην αλλαγή. Γι' αυτό το σκοπό εξετάζεται κι αυτή ξεχωριστά από τις υπόλοιπες ομάδες προτάσεων σε όλη την ανάλυση που ακολουθεί. Τέλος, οι προτάσεις δεκαοκτώ (18), είκοσι (20) και είκοσι έξι (26) («Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.», «Μια αλλαγή θα μου παρέχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.», «Η προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.») κατηγοριοποιήθηκαν στην 5^η ομάδα αλλά εκφράζουν όφελος ενώ οι υπόλοιπες προτάσεις αυτής της ομάδας φανερώνουν τον φόβο των εργαζομένων απέναντι σε μια ενδεχόμενη αλλαγή. Επιπλέον, εκφράζουν διαφορετικά πλεονεκτήματα της αλλαγής και γι' αυτό το σκοπό εξετάζονται κι αυτές ξεχωριστά από τις υπόλοιπες ομάδες προτάσεων.

Περαιτέρω, αξίζει να σημειωθεί ότι από την πρώτη ομάδα ερωτήσεων προέκυψαν υποομάδες λόγω διαφορετικού νοηματικού περιεχομένου των προτάσεων. Έτσι, οι προτάσεις χωρίστηκαν σε αυτές που αφορούν την αναγκαιότητα της αλλαγής, τα οφέλη του εργαζομένου και τα οφέλη του οργανισμού. Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας στις ομάδες του ερωτηματολογίου. Γι' αυτό το σκοπό υπολογίστηκε το στατιστικό μέτρο alpha του Cronbach για κάθε ομάδα

προτάσεων (Field, 2009). Πρόκειται για έναν δείκτη που παίρνει τιμές από μηδέν (0) έως ένα 1 με τις μεγαλύτερες τιμές να υποδεικνύουν την ύπαρξη ισχυρής αξιοπιστίας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Field, 2009), τιμές μεγαλύτερες του 0.7, ή του 0.8 σύμφωνα με πιο αυστηρούς συγγραφείς, υποδηλώνουν υψηλή εσωτερική συνοχή της ομάδας (ύπαρξη προτάσεων με κοινό περιεχόμενο). Στον Πίνακα 5.2, παρατίθενται οι τιμές των συντελεστών για κάθε ομάδα προτάσεων του ερωτηματολογίου. Στις περισσότερες περιπτώσεις ικανοποιείται το κατώτερο όριο αξιοπιστίας 0,7 και σε μερικές περιπτώσεις και το 0,8. Αν και υπήρξαν δύο ομάδες με τιμή του συντελεστή μικρότερη από 0.7 η τιμή αυτή ξεπερνά το 0,6 γεγονός θετικό για την αξιοπιστία. Ωστόσο, η μικρή τιμή μπορεί να οφείλεται είτε στον μικρό αριθμό προτάσεων της ομάδας είτε στην ύπαρξη προτάσεων με ελαφρώς διαφοροποιημένο περιεχόμενο.

Πίνακας 5.2: Ομαδοποίηση των προτάσεων σχετικά με την εφαρμογή αλλαγών στον δημόσιο τομέα

ΟΜΑΔΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	CRONBACH'S ALPHA
Αναγκαιότητα υιοθέτησης των αλλαγών	10, 11, 14, 16, 17	0,773
Οφέλη των εργαζομένων από τις αλλαγές	23, 25	0,700
Οφέλη του οργανισμού από τις αλλαγές	27, 28, 29, 30, 32, 33, 34	0,916
Ενθάρρυνση των προϊσταμένων για την υιοθέτηση των αλλαγών	35, 36, 37, 38, 39, 40, 41	0,925
Αδιαφορία των προϊσταμένων για την υιοθέτηση των αλλαγών	42, 43, 44	0,761
Ικανότητα ανταπόκρισης των εργαζομένων στις αλλαγές	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	0,859
Φόβος των εργαζομένων από τις επιπτώσεις των αλλαγών	19, 22, 24, 31	0,625
Άρνηση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή	12, 13, 15	0,665

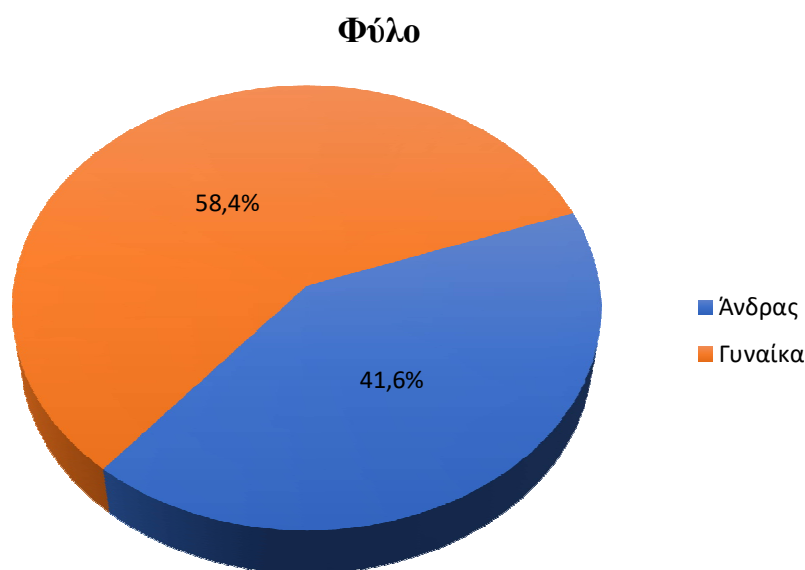
5.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ: ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ-ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ-ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Σε αυτή την ενότητα αναφέρονται τα κύρια χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας. Πρόκειται για τους υπαλλήλους που απασχολούνται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, η οποία εκτείνεται γεωγραφικά στις Περιφέρειες Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας. Συνολικά πρόκειται για χίλιους εξήντα (1060) υπαλλήλους, από τους οποίους αφαιρέθηκαν οι

έντεκα (11) που εργάζονται: στο Γραφείο του Συντονιστή ΑΠ.Δ.Θ.ΣΤ.Ε. [έξι (6) υπάλληλοι] και σε αυτοτελείς υπηρεσίες [πέντε (5) υπάλληλοι]. Οι υπόλοιποι χίλιοι σαράντα εννέα (1049) υπάλληλοι που αποτελούν τον πληθυσμό της έρευνας εργάζονται στις εξής Γενικές Διευθύνσεις: διακόσιοι σαράντα επτά (247) υπάλληλοι στη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας, ογδόντα πέντε (85) υπάλληλοι στη Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής και επτακόσιοι (717) υπάλληλοι στη Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων.

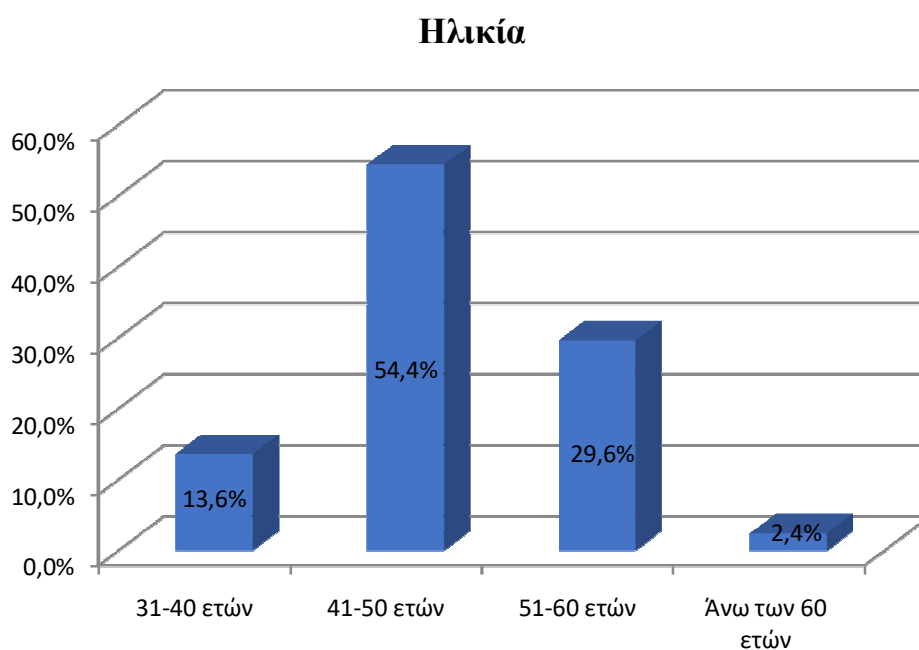
Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι στο σύνολο διανεμήθηκαν τριακόσια πενήντα (350) ερωτηματολόγια, και από αυτά συλλέχθηκαν ορθά συμπληρωμένα τα εκατόν είκοσι πέντε (125).

Αρχικά, περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες στην έρευνα είναι γυναίκες, ενώ, υπήρξαν και πενήντα δύο (52) άντρες, όπως φαίνεται και στο επόμενο κυκλικό διάγραμμα (Γράφημα 5.1).



Γράφημα 5.1: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το φύλο.

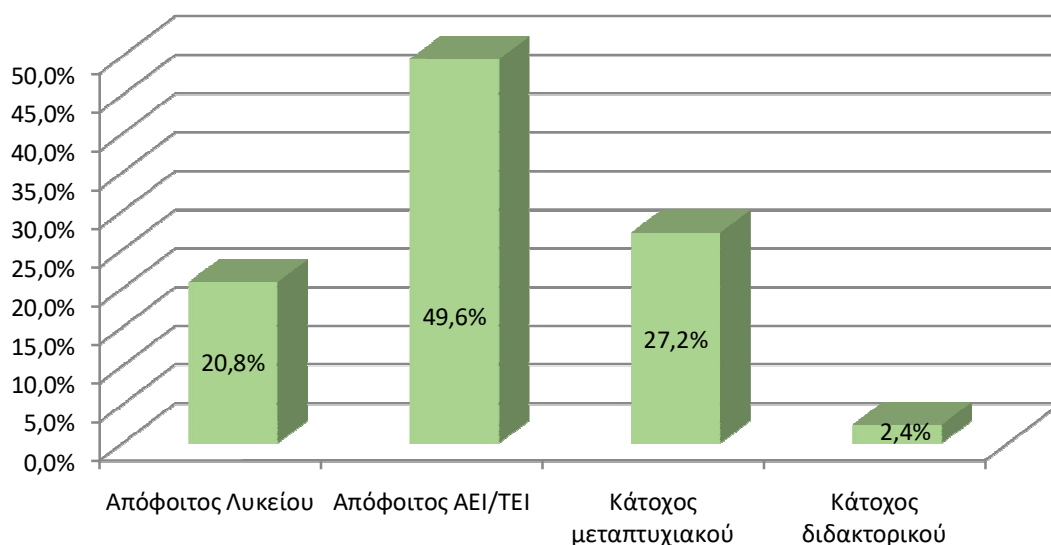
Ακολούθως, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σχετικά με την ηλικία τους (Γράφημα 5.2). Περισσότεροι από τους μισούς, είναι 41-50 ετών, ενώ, μόλις τρεις (3) υπάλληλοι άνω των 60 ετών, συμμετείχαν στο δείγμα.



Γράφημα 5.2: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την ηλικία.

Στη συνέχεια μελετήθηκε το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα (Γράφημα 5.3). Διαπιστώθηκε, ότι σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ενώ υπήρξε μονοψήφιος αριθμός κατόχων διδακτορικού [τρεις (3) υπάλληλοι].

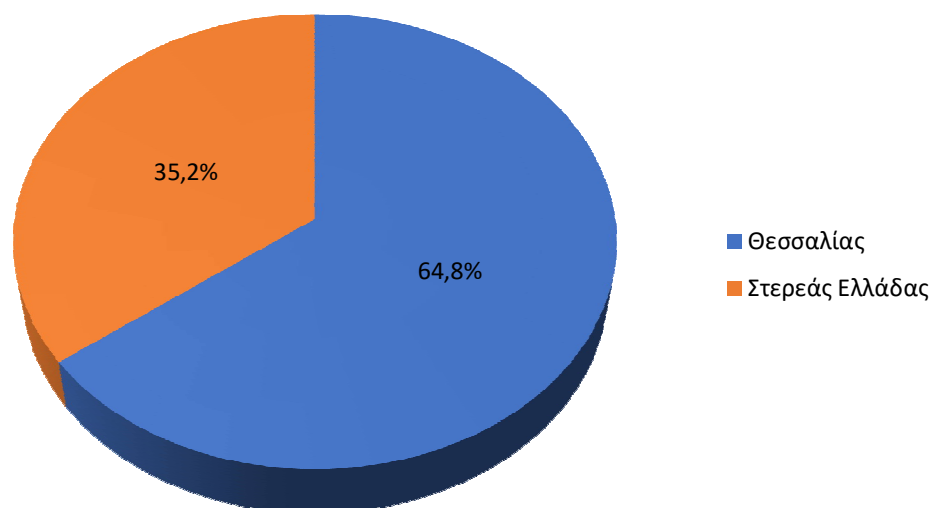
Επίπεδο εκπαίδευσης



Γράφημα 5.3: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

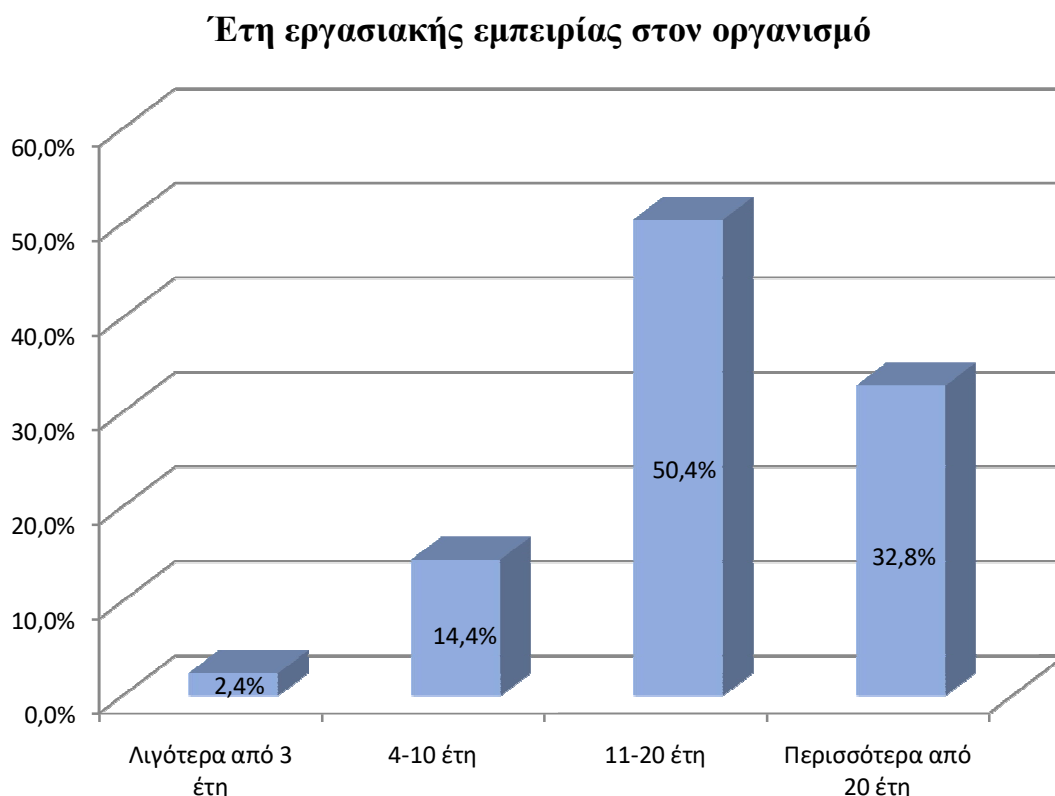
Στο επόμενο κυκλικό διάγραμμα (Γράφημα 5.4) φαίνεται η περιφέρεια απασχόλησης των εργαζομένων. Σχεδόν τα 2/3 των συμμετεχόντων, εργάζονται στη Θεσσαλία.

Περιφέρεια εργασίας



Γράφημα 5.4: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την περιφέρεια απασχόλησης.

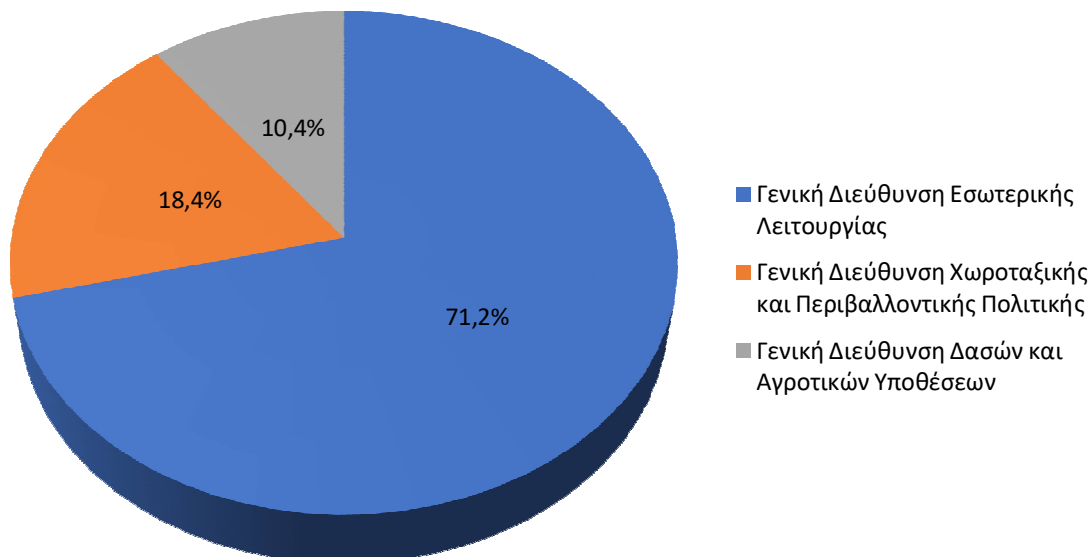
Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που μελετάται, είναι τα έτη εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό. Σύμφωνα με το γράφημα 5.5, περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες έχουν, 11-20 έτη υπηρεσίας, ενώ, μόνο τρεις (3) δήλωσαν ότι εργάζονται λιγότερο από τρία (3) χρόνια στην υπηρεσία τους.



Γράφημα 5.5: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τα έτη εργασιακής εμπειρίας στον Οργανισμό.

Τέλος, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν, σχετικά με τη Γενική Διεύθυνση στην οποία υπάγεται η υπηρεσία όπου εργάζονται (Γράφημα 5.6). Όπως φαίνεται στο γράφημα 5.6, η συντριπτική πλειονότητα των ογδόντα εννέα (89) μελών του δείγματος εργάζεται στη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας, ενώ το ποσοστό αυτών που απασχολούνται στη Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων ξεπερνάει οριακά το 10%.

Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης



Γράφημα 5.6: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τη Γενική Διεύθυνση απασχόλησης.

5.4 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα στατιστικά μέτρα και οι έλεγχοι υποθέσεων που εφαρμόστηκαν για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων (SPSS 23). Αρχικά, μελετήθηκαν ξεχωριστά, οι ερωτήσεις και για κάθε μία υπολογίστηκε η μέγιστη και ελάχιστη τιμή, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων. Το ίδιο έγινε και για τα σύνολα των απαντήσεων που σημείωσαν οι συμμετέχοντες σε κάθε μία από τις ομάδες προτάσεων, που αναφέρθηκαν στην ανάλυση αξιοπιστίας.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι υπόθεσης για να διαπιστωθεί αν οι απαντήσεις των υπαλλήλων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, επηρεάζονται σημαντικά από τα δημογραφικά και εργασιακά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, περιφέρεια εργασίας, έτη εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό και Γενική Διεύθυνση απασχόλησης). Όλοι οι έλεγχοι έχουν στόχο να ελέγξουν αν υπάρχει διαφορά στις απαντήσεις του πληθυσμού (οι 1049 δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας), με βάση τις απαντήσεις των εκατόν είκοσιπέντε (125) μελών του δείγματος. Λόγω του επαγωγικού χαρακτήρα των

ελέγχων υπόθεσης (από ένα μικρότερο σύνολο εξάγεται αποτέλεσμα για ένα μεγαλύτερο) κάθε έλεγχος πραγματοποιείται σε ένα δεδομένο επίπεδο σημαντικότητας που αποτελεί το περιθώριο σφάλματος του ελέγχου. Όλοι οι έλεγχοι που αναφέρονται στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Ακόμη, σε κάθε έλεγχο ορίζονται δύο (2) υποθέσεις: η μηδενική και εναλλακτική υπόθεση. Τέλος, σε κάθε έλεγχο υπόθεσης εξάγεται μία τιμή p η οποία οδηγεί στο συμπέρασμα ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση του ελέγχου αν έχει τιμή μικρότερη από 0,05.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι κανονικότητας των δεδομένων για κάθε ομάδα όπως αυτές ορίζονται από το εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό (π.χ. υπάλληλοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας ως προς την περιφέρεια απασχόλησης), ώστε να διαπιστωθεί αν θα εφαρμοστεί παραμετρικός ή μη παραμετρικός έλεγχος υπόθεσης. Συγκεκριμένα, εφαρμόστηκε η δοκιμασία Kolmogorov-Smirnov (Τσαγρής, 2014) στην οποία ελέγχεται η μηδενική υπόθεση H_0 : τα δεδομένα ακολουθούν κανονική κατανομή έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 : η κατανομή των δεδομένων αποκλίνει σημαντικά από την κανονική. Αποδείχθηκε ότι, σε κάθε περίπτωση υπάρχει τουλάχιστον ένα δείγμα όπου τα δεδομένα δεν φαίνεται να προέρχονται από πληθυσμό που κατανέμεται κανονικά. Συνεπώς, εφαρμόζονται μη παραμετρικοί έλεγχοι υπόθεσης. Οι μόνες περιπτώσεις όπου εφαρμόστηκε παραμετρική δοκιμασία αφορά τον έλεγχο ύπαρξης σημαντικής διαφοράς των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με το φύλο και την περιφέρεια απασχόλησης, όπου έγινε εφαρμογή του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος (Χαλικιάς et al., 2015). Σύμφωνα με αυτό, αν ένα δείγμα είναι αρκετά μεγάλο, δηλαδή περιλαμβάνει τουλάχιστον 30 παρατηρήσεις, τότε η κανονικότητα των δεδομένων μπορεί να θεωρηθεί ότι ισχύει.

Στην περίπτωση του φύλου και της Περιφέρειας Απασχόλησης χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος t για 2 ανεξάρτητα δείγματα (Τσαγρής, 2014; Πραμαγγιούλης, 2008). Σε αυτόν ελέγχεται η μηδενική υπόθεση H_0 : οι πληθυσμιακές μέσες τιμές είναι ίσες έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 : οι δύο πληθυσμοί έχουν σημαντικά διαφορετικές μέσες τιμές.

Οι υπόλοιποι έλεγχοι διαφοράς, πραγματοποιήθηκαν με τον μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis, εξαιτίας της ύπαρξης περισσότερων από δύο (2) ανεξάρτητων δειγμάτων (Πραμαγγιούλης, 2008). Ο αντίστοιχος παραμετρικός έλεγχος είναι η Ανάλυση Διακύμανσης, αλλά καθώς δεν υπήρχε κανονικότητα στα δείγματα και δεν μπορούσε να εφαρμοστεί το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα (λόγω ύπαρξης μικρών δειγμάτων), εφαρμόστηκε μη παραμετρική δοκιμασία. Εδώ, ελέγχεται η μηδενική υπόθεση H_0 : οι διάμεσες τιμές της εκάστοτε μεταβλητής είναι ίδιες σε όλους τους πληθυσμούς έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 : υπάρχει τουλάχιστον μία πληθυσμιακή διάμεση τιμή που διαφέρει σημαντικά σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Ακόμη, ελέγχθηκε η ύπαρξη σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ των συνολικών βαθμολογιών που σημείωσαν οι ερωτώμενοι στις ομάδες προτάσεων του ερωτηματολογίου. Λόγω του μεγάλου μεγέθους του δείγματος, υπολογίστηκε ο παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης του Pearson, ο οποίος προϋποθέτει την κανονικότητα των τιμών των μεταβλητών που ελέγχονται ως προς την ύπαρξη γραμμικής σχέσης (Τσαγρής, 2014). Εδώ, ελέγχεται η μηδενική υπόθεση H_0 : οι μεταβλητές δε σχετίζονται γραμμικά έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 : οι μεταβλητές εμφανίζουν στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση. Ο ίδιος ο συντελεστής συσχέτισης παίρνει τιμές από -1 έως 1 με την τιμή 0 να υποδηλώνει την απουσία γραμμικής σχέσης. Τιμές κοντά στο 1 υποδεικνύουν την ύπαρξη ισχυρής θετικής σχέσης ενώ τιμές κοντά στο -1 είναι ενδεικτικές της ύπαρξης αρνητικής γραμμικής σχέσης. Η θετική σχέση εμφανίζεται όταν οι τιμές της μιας μεταβλητής αυξάνονται με την αύξηση των τιμών της άλλης ενώ η αρνητική σχέση εκδηλώνεται όταν οι τιμές της μιας μεταβλητής μειώνονται με την αύξηση των τιμών της άλλης.

Τέλος, εφαρμόστηκε ιεραρχική παλινδρόμηση (Field, 2009) για να διαπιστωθεί αν μπορεί να γίνει πρόβλεψη ορισμένων από τις απόψεις των εργαζομένων για την αλλαγή με βάση τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας. Συγκεκριμένα, ελέγχεται η δυνατότητα πρόβλεψης της αναγκαιότητας αλλαγής, του φόβου απέναντι στην προοπτική αλλαγών και της άρνησης στις αλλαγές με βάση τις συνολικές βαθμολογίες στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της έρευνας. Κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή, που ελέγχεται ως προς την επίδραση που έχει στην εξαρτημένη, συνοδεύεται από έναν

συντελεστή. Στη δοκιμασία της παλινδρόμησης ελέγχεται τόσο η αξία της συνολικής παλινδρόμησης στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής (αναγκαιότητα της αλλαγής) όσο και η αξία του κάθε μεμονωμένου συντελεστή. Με τη δοκιμασία F ελέγχεται η μηδενική υπόθεση H_0 : όλοι οι συντελεστές είναι ίσοι με το μηδέν (η παλινδρόμηση δεν είναι κατάλληλη για την πρόβλεψη των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής) έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 : τουλάχιστον ένας από τους συντελεστές είναι σημαντικά διαφορετικός από το μηδέν. Επίσης, εφαρμόζεται δοκιμασία t για κάθε συντελεστή ξεχωριστά ώστε να ελεγχθεί η μηδενική υπόθεση H_0 : ο συντελεστής είναι ίσος με το μηδέν (δηλαδή η ανεξάρτητη μεταβλητή, που συνοδεύει ο συντελεστής, δεν είναι κατάλληλη για την πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής) έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 : ο συντελεστής είναι σημαντικά διαφορετικός του μηδενός.

Ο λόγος επιλογής της ιεραρχικής παλινδρόμησης, δηλαδή, της σταδιακής ένταξης ανεξάρτητων μεταβλητών στο παλινδρομικό μοντέλο είναι το ενδιαφέρον να βρεθεί η επιπρόσθετη συνεισφορά κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στην πρόβλεψη της εξαρτημένης. Αυτό, επιτυγχάνεται με τον υπολογισμό του συντελεστή προσδιορισμού (R^2) ο οποίος παίρνει τιμές από 0 έως 1 και συμβολίζει το ποσοστό μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από μεταβολές της ανεξάρτητης. Μεγαλύτερες τιμές του συντελεστή προσδιορισμού συνεπάγονται και καλύτερο παλινδρομικό μοντέλο. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την αξιοπιστία της παλινδρόμησης, είναι η απουσία πολυσυγγραμικότητας (σημαντικής συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών), ετεροσκεδαστικότητας (θα πρέπει η διασπορά των καταλοίπων να είναι σταθερή) και αυτοσυσχέτισης (οι όροι σφάλματος να μη σχετίζονται σημαντικά μεταξύ τους). Ωστόσο, λόγω της απουσίας αντίστοιχου μη παραμετρικού ελέγχου και της δυσκολίας στην εντόπιση αυτών των τριών (3) προϋποθέσεων θεωρούμε αξιόπιστο τον έλεγχο και βασιζόμαστε κυρίως στην αύξηση της τιμής του συντελεστή προσδιορισμού, για να διακρίνουμε αν ένα παλινδρομικό μοντέλο είναι καλύτερο από κάποιο άλλο.

5.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.5.1 Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής

Αρχικά, μελετήθηκαν οι απαντήσεις των εκατόν είκοσι πέντε (125) μελών του δείγματος. Για κάθε ερώτηση και κάθε ομάδα ερωτήσεων υπολογίστηκαν η ελάχιστη και μέγιστη τιμή, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση, ώστε, να διαπιστωθεί η γενική στάση αυτών των εργαζομένων, απέναντι στην αλλαγή. Σε κάθε πρόταση του ερωτηματολογίου οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν ως εξής: Διαφωνώ απόλυτα (1), Διαφωνώ (2), Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3), Συμφωνώ (4), Συμφωνώ απόλυτα (5). Ο πρώτος παράγοντας που μελετήθηκε είναι η αναγκαιότητα της αλλαγής. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.3, οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό, ότι, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση μιας αλλαγής σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού (M.O.=4.02, T.A.=0.735) και ότι, υπάρχουν λογικές αιτίες για την υιοθέτηση μιας αλλαγής (M.O.=3.96, T.A.=0.787). Αντίθετα, κρατούν περισσότερο ουδέτερη στάση στο γεγονός της πραγματοποίησης αλλαγών, επειδή ο οργανισμός είναι σε θέση να τις εκπληρώσει (M.O.=3.42, T.A.=0.943). Η υψηλή συμφωνία των υπαλλήλων για την αναγκαιότητα των αλλαγών φαίνεται και από τη συνολική βαθμολογία τους σε αυτή την ομάδα με εύρος τιμών από 5 έως 25 (M.O.=18.74, T.A.=3.100). Μάλιστα, δεν υπάρχει κανένας που να διαφωνεί απόλυτα σε κάθε πρόταση που αφορά την αναγκαιότητα των αλλαγών στον οργανισμό όπου εργάζεται.

Πίνακας 5.3: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με την «αναγκαιότητα υιοθέτησης των αλλαγών»

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Υπάρχουν θεμιτοί λόγοι για να υιοθετηθεί οποιαδήποτε αλλαγή από τον οργανισμό.	2	5	3,90	0,831
Υπάρχει μία σειρά από λογικές αιτίες προκειμένου να προβούμε στην οποιαδήποτε αλλαγή.	1	5	3,96	0,787
Είναι ξεκάθαρο ότι μια αλλαγή είναι απαραίτητη.	1	5	3,45	0,963

Πιστεύω ότι υιοθετούμε την οποιαδήποτε αλλαγή επειδή είμαστε σε θέση να το κάνουμε.	1	5	3,42	0,943
Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής είναι απαραίτητη με βάση πραγματικές ανάγκες του οργανισμού.	2	5	4,02	0,735
ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΑΣ	10	25	18,74	3,100

Ακολούθως, οι εργαζόμενοι απάντησαν σχετικά με τα οφέλη της αλλαγής για τους ίδιους (Πίνακας 5.4). Όπως φαίνεται, οι απόψεις των εργαζομένων δίστανται αναφορικά με τα μακροπρόθεσμα οφέλη που αναμένουν από την εφαρμογή αλλαγών (M.O.=3.46, T.A.=0.788). Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και με την πεποίθηση ότι η αλλαγή θα κάνει την εργασία τους πιο εύκολη (M.O.=3.52, T.A.=0.876). Η συνολική βαθμολογία σε αυτή την ομάδα, με τιμές που κυμαίνονται από 2 έως 10, είναι εξίσου ενδεικτική της μετριοπάθειας των εργαζομένων απέναντι στα οφέλη που μπορούν να περιμένουν από την εφαρμογή μιας αλλαγής (M.O.=6.98, T.A.=1.462) στην εργασία τους.

Πίνακας 5.4: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με τα «οφέλη των εργαζομένων από τις αλλαγές»

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Μακροπρόθεσμα, θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής από τον οργανισμό θα είναι ωφέλιμη για μένα.	1	5	3,46	0,788
Μια αλλαγή θα κάνει την εργασία μου ευκολότερη.	1	5	3,52	0,876
ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΑΣ	3	10	6,98	1,462

Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων αφορά στα οφέλη που αναμένουν οι εργαζόμενοι, από την εφαρμογή αλλαγών, για την υπηρεσία στην οποία εργάζονται. Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 5.5, η πλειονότητα των εργαζομένων συμφωνεί ότι, θα μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών μετά την εφαρμογή αλλαγών

(M.O.=3.91, T.A.=0.793) και θα αποδυναμωθούν κάποιες απαρχαιωμένες τακτικές που εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας τους, ενώ, παράλληλα θα ενισχυθούν σύγχρονες μέθοδοι (M.O.=3.97, T.A.=0.813). Αντίθετα, υπάρχει διχογνωμία όσο αφορά τη δήλωση, ότι μια αλλαγή ταιριάζει με τις προτεραιότητες που θέτει ο οργανισμός (M.O.=3.55, T.A.=0.856). Η υψηλή βαθμολογία που σημείωσαν οι εργαζόμενοι σε αυτή την ομάδα, με ελάχιστη τιμή 7 και μέγιστη 35, είναι ενδεικτική της άποψής τους ότι μια αλλαγή μπορεί να ωφελήσει την υπηρεσία όπου απασχολούνται (M.O.=26.77, T.A.=4.682). Ενδεικτικό είναι και το γεγονός, ότι δεν υπήρξε μέλος του δείγματος που να απάντησε εντελώς αρνητικά («Διαφωνώ απόλυτα»), σε όλες τις προτάσεις αυτής της ομάδας.

Πίνακας 5.5: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με τα «οφέλη του οργανισμού από τις αλλαγές»

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Θεωρώ ότι ο οργανισμός θα ωφεληθεί από μια αλλαγή.	1	5	3,82	0,846
Ο οργανισμός θα γίνει πιο παραγωγικός όταν ολοκληρωθεί μια αλλαγή.	1	5	3,80	0,813
Όταν μια αλλαγή λάβει χώρα, θα είμαστε σε θέση να ανταπεξέλθουμε καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών που εξυπηρετούμε.	1	5	3,91	0,793
Μια αλλαγή θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.	1	5	3,83	0,877
Μια αλλαγή ταιριάζει με τις προτεραιότητες που θέτει ο οργανισμός.	1	5	3,55	0,856
Μια αλλαγή μπορεί να συμβάλει στο να αποδυναμωθούν κάποιες απαρχαιωμένες μέθοδοι και να ενισχυθούν κάποιες βελτιωμένες μέθοδοι που εφαρμόζονται στον οργανισμό.	1	5	3,97	0,813
Μια αλλαγή θα συμβάλει στη βελτίωση όλων των υφιστάμενων διαδικασιών που ακολουθούμε.	1	5	3,89	0,732
ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΑΣ	11	35	26,77	4,682

Η ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές είναι ένας ακόμη παράγοντας που μελετήθηκε και αξίζει να αναφερθεί (Πίνακας 5.6). Όπως απεικονίζεται σε αυτόν τον πίνακα, οι υπάλληλοι συμφωνούν στην πλειοψηφία τους ότι είναι έτοιμοι να εκπαιδευτούν κατάλληλα ενόψει των νέων αλλαγών (Μ.Ο.=4.38, Τ.Α.=0.606) και πιστεύουν ότι θα μπορέσουν να προσαρμοστούν αρκετά εύκολα στα νέα δεδομένα (Μ.Ο.=4.22, Τ.Α.=0.620). Η μικρότερη συμφωνία φαίνεται να εμφανίζεται στην σιγουριά που νιώθουν, ότι θα συνεχίσουν να ασκούν σωστά τα εργασιακά τους καθήκοντα όταν πραγματοποιείται κάποια αλλαγή (Μ.Ο.=3.98, Τ.Α.=0.740). Επιπροσθέτως, είναι αξιοσημείωτο ότι στις περισσότερες προτάσεις δεν υπήρξαν εργαζόμενοι που να διαφωνούν απόλυτα. Τέλος, η συνολική τους βαθμολογία σε αυτή την ομάδα με εύρος τιμών από 8 έως 40 υποδηλώνει υψηλό αίσθημα αυτοπεποίθησης, σχετικά με την ανταπόκριση στις αλλαγές (Μ.Ο.=32.68, Τ.Α.=4.013).

Πίνακας 5.6: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με την «ικανότητα ανταπόκρισης των εργαζομένων στις αλλαγές»

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Οι προηγούμενες εργασιακές μου εμπειρίες μου δίνουν αυτοπεποίθηση ότι θα μπορέσω να αποδώσω καλύτερα μετά την ολοκλήρωση μιας αλλαγής.	2	5	4,04	0,689
Θεωρώ ότι θα μπορέσω να ανταπεξέλθω στις επιμέρους αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες που θα λάβουν χώρα μετά την ολοκλήρωση μιας αλλαγής.	2	5	4,11	0,638
Έχω τις απαραίτητες δεξιότητες για να μπορέσω να συνεισφέρω στην επιτυχή ολοκλήρωση και εφαρμογή μιας αλλαγής.	2	5	4,13	0,718
Όταν η ολοκλήρωση μιας αλλαγής γίνεται με επιτυχία, θα μπορέσω να προσαρμοστώ στα νέα δεδομένα με σχετική ευκολία.	2	5	4,22	0,620
Είμαι έτοιμος/η να εκπαιδευτώ κατάλληλα προκειμένου να	2	5	4,38	0,606

εργαστώ όπως επιβάλλουν οι νέες εργασιακές συνθήκες μετά την αλλαγή που συμβαίνει στον οργανισμό.

Όταν ενημερώνομαι για μία αλλαγή, θεωρώ ότι αυτή ταιριάζει με τις προσωπικές μου δεξιότητες και γνώσεις.

1 5 4,11 0,710

Δεν αναμένω ότι θα προκύψουν προβλήματα στη δουλειά μου μετά την ολοκλήρωση της οποιασδήποτε αλλαγής.

1 5 3,70 0,891

Όταν κάποια αλλαγή ολοκληρωθεί, αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα μπορώ να συνεχίσω να ασκώ τα εργασιακά μου καθήκοντα.

2 5 3,98 0,740

ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΑΣ 19 40 32,68 4,013

Η στάση της διοίκησης απέναντι στις αλλαγές είναι ένας πρόσθετος παράγοντας που αξίζει να μελετηθεί. Μάλιστα, προέκυψαν δύο (2) ομάδες προτάσεων που αφορούν, τόσο στην ενθάρρυνση των προϊσταμένων, όσο, και στην αδιαφορία αυτών σχετικά με την αλλαγή. Στον Πίνακα 5.7 παρατίθενται οι απαντήσεις των μελών του δείγματος σχετικά με την ενθάρρυνση των προϊσταμένων, αναφορικά με την εφαρμογή αλλαγών, στις υπηρεσιακές μονάδες της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας. Σε αυτή την περίπτωση η πλειονότητα των εργαζομένων, φαίνεται να κρατά ουδέτερη στάση ως προς τη δεκτικότητα των προϊσταμένων στις αλλαγές και την ικανότητά τους να ενημερώσουν σωστά τους υφισταμένους τους. Μάλιστα, η μικρότερη συμφωνία εμφανίζεται, στην περίπτωση της σαφούς ενημέρωσης των υπαλλήλων από την υπηρεσία, σχετικά με την επικείμενη πραγματοποίηση αλλαγών (M.O.=2.97, T.A.=1.085). Αξίζει να σημειωθεί, ότι, υπήρξε τουλάχιστον ένας υπάλληλος που διαφωνεί απόλυτα και τουλάχιστον ένας που συμφωνεί απόλυτα σε όλες τις προτάσεις που αφορούν στην ενθάρρυνση των προϊσταμένων στην εφαρμογή αλλαγών. Η διχογνωμία των υπαλλήλων είναι εμφανής και από τη

συνολική μέση βαθμολογία σε αυτή την ομάδα με εύρος τιμών από 7 έως 35 (Μ.Ο.=21.90, Τ.Α.=5.978).

Πίνακας 5.7: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με την «ενθάρρυνση των προϊσταμένων για την υιοθέτηση αλλαγών»

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η διοίκηση ενημερώνει σαφώς ότι ο οργανισμός θα υιοθετήσει μια αλλαγή.	1	5	3,24	1,103
Θεωρώ ότι η διοίκηση κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να μας ενημερώσει για μια αλλαγή.	1	5	2,97	1,085
Οι προϊστάμενοί μας θέτουν με τη συμπεριφορά τους την επιθυμητή αντίδραση απέναντι στην αλλαγή.	1	5	3,19	1,006
Η διοίκηση υποστηρίζει πλήρως την υιοθέτηση της όποιας αλλαγής.	1	5	3,15	1,016
Οι περισσότεροι προϊστάμενοι του οργανισμού τάσσονται υπέρ των αλλαγών.	1	5	3,03	1,070
Κάθε προϊστάμενος τμήματος έχει υποστηρίξει την αναγκαιότητα εφαρμογής αλλαγών.	1	5	3,12	0,972
Οι προϊστάμενοί μας ενθαρρύνουν να αποδεχτούμε αλλαγές στον οργανισμό.	1	5	3,20	0,942
ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΑΣ	7	35	21,90	5,978

Παρά την μετριοπαθή στάση των περισσότερων εργαζομένων σχετικά με την ενθάρρυνση των προϊσταμένων απέναντι στην αλλαγή, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι σε μεγάλο ποσοστό αρνητικοί, στο γεγονός ότι, οι προϊστάμενοί τους αντιμετωπίζουν με αδιαφορία τις αλλαγές (Πίνακας 5.8). Η μεγαλύτερη διαφωνία τους βρίσκεται στην αλλαγή άποψης από τη πλευρά των προϊσταμένων, σχετικά με την υιοθέτηση μιας αλλαγής (Μ.Ο.=2.70, Τ.Α.=0.961). Η συνολική βαθμολογία σε αυτή την ομάδα ερωτήσεων είναι και αυτή ενδεικτική της σχετικής διαφωνίας των

υπαλλήλων, για την άρνηση των προϊσταμένων στις αλλαγές (Μ.Ο.=8.40, Τ.Α.=2.393).

Πίνακας 5.8: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με την «αδιαφορία των προϊσταμένων για την υιοθέτηση αλλαγών»

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Οι προϊστάμενοι δεν έχουν προσωπικά εμπλακεί στην διαδικασία εφαρμογής αλλαγών.	1	5	2,86	0,973
Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοι μας θα έχουν αλλάξει γνώμη πριν προλάβει η διαδικασία εφαρμογής μιας αλλαγής να ολοκληρωθεί.	1	5	2,70	0,961
Θεωρώ ότι επενδύουμε πολύ χρόνο στην υιοθέτηση μιας αλλαγής ενώ οι προϊστάμενοί μας δηλώνουν ότι δεν είναι υπέρ της εφαρμογής της.	1	5	2,85	0,976
ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΑΣ	3	13	8,40	2,393

Τέλος, μελετήθηκε ο φόβος και η άρνηση των ίδιων των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές, στο χώρο εργασίας τους. Οι απαντήσεις των εργαζομένων, όπως φαίνεται από τον Πίνακα 5.9, είναι ενδεικτικές της θετικής αντίδρασης των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Η μεγαλύτερη συμφωνία αφορά την πεποίθηση ότι, θα διαταραχθούν ορισμένες από τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μετά την αλλαγή (Μ.Ο.=2.81, Τ.Α.=1.022). Αντίθετα, το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων δηλώνει σαφώς, ότι, δεν φοβάται πιθανή απώλεια της εργασίας τους, λόγω της εφαρμογής αλλαγών (Μ.Ο.=2.40, Τ.Α.=1.024). Η θετική εικόνα εκδηλώνεται και από τη συνολική βαθμολογία σε αυτή την ομάδα ερωτήσεων, με εύρος τιμών από 4 έως 20, όπου γίνεται σαφές ότι, (Μ.Ο.=10.24, Τ.Α.=2.659). Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι υπήρξε τουλάχιστον ένας εργαζόμενος που απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα με κάθε πρόταση.

Πίνακας 5.9: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με τον «φόβο των εργαζομένων από τις επιπτώσεις των αλλαγών»

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα αναστατώσει πολλές από τις προσωπικές σχέσεις που διατηρώ στο εργασιακό μου περιβάλλον.	1	5	2,81	1,022
Το μέλλον μου σε αυτή τη δουλειά θα γίνει αμφίβολο εξαιτίας της αλλαγής.	1	5	2,34	0,967
Αισθάνομαι φόβο ότι μπορεί να χάσω την υψηλή μου θέση/ το αξίωμά μου μετά την υιοθέτηση μιας αλλαγής.	1	5	2,40	1,024
Ο οργανισμός θα χάσει κάποια σημαντικά του στοιχεία/ πόρους εξαιτίας της υιοθέτησης μιας αλλαγής.	1	5	2,70	0,854
ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΑΣ	4	20	10,24	2,659

Η τελευταία ομάδα προτάσεων που μελετήθηκε αφορά στην άρνηση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Για ακόμη μια φορά, είναι εμφανής η διαφωνία των εργαζομένων με τις προτάσεις αυτής της ομάδας. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ουδέτεροι ως προς τις εξηγήσεις που έχουν δοθεί για την αναγκαιότητα της αλλαγής (Μ.Ο.=3.12, Τ.Α.=1.229) αλλά είναι ξεκάθαρα αρνητικοί, στο ότι, δεν έχουν αντιληφθεί το λόγο να συμβάλλουν στην αλλαγή (Μ.Ο.=2.18, Τ.Α.=0.979). Η συνολική βαθμολογία αυτής της ομάδας (Μ.Ο.=7.78, Τ.Α.=2.482) με εύρος τιμών από 3 έως 15 φανερώνει την αρνητική γνώμη των μελών του δείγματος.

Πίνακας 5.10: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με την «άρνηση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή»

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Κανένας δεν έχει εξηγήσει γιατί πρέπει να λάβει χώρα η οποιαδήποτε αλλαγή προτείνεται στον τρόπο εργασίας.	1	5	3,12	1,229

Ως εργαζόμενος, δεν αντιλαμβάνομαι το λόγο να συμβάλλω προσωπικά στην εφαρμογή μιας αλλαγής.	1	5	2,18	0,979
Ο χρόνος που επενδύουμε στην εφαρμογή μιας αλλαγής θα έπρεπε να επενδύεται σε κάποιο άλλο εργασιακό τομέα.	1	5	2,47	0,980
ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΑΣ	3	15	7,78	2,482

Ωστόσο, υπήρξαν και προτάσεις που δεν είχαν σαφώς κοινό περιεχόμενο με τις υπόλοιπες και γι' αυτό το λόγο δεν εντάχθηκαν σε συγκεκριμένη ομάδα. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.11, οι εργαζόμενοι είναι ουδέτεροι ως προς τα προσωπικά οφέλη που περιμένουν μετά την ολοκλήρωση των αλλαγών. Ακόμη, δηλώνουν σε μεγάλο βαθμό αρνητικοί στο ότι, η αλλαγή θα είναι το έναυσμα για μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές και ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Τέλος, η πλειονότητα των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν φοβάται τις γνώσεις που πρέπει να αποκτηθούν ως απόρροια της εφαρμογής αλλαγών στην υπηρεσία.

Πίνακας 5.11: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων σχετικά με τις μεμονωμένες προτάσεις του ερωτηματολογίου

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	1	5	2,36	1,146
Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	1	5	2,30	1,026
Μια αλλαγή θα μου παρέχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	1	5	2,98	0,893
Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	1	5	3,09	0,942

Η προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.

1 5 3,11 0,935

5.5.2 Έλεγχοι διαφορών με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της έρευνας

Σε αυτή την ενότητα περιλαμβάνονται όλα τα αποτελέσματα των ελέγχων υπόθεσης. Στις υποενότητες που ακολουθούν γίνεται αναφορά στα αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς και συσχέτισης καθώς και στα αποτελέσματα πολλαπλών παλινδρομήσεων με στόχο να προβλεφθεί η στάση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές.

5.5.2.1 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με το φύλο

Αρχικά, μελετήθηκε η επίδραση του φύλου στις απόψεις των εργαζομένων, σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής, την ικανότητα προσαρμογής τους σε αυτές και την ενθάρρυνση της διοίκησης. Σε κάθε περίπτωση εφαρμόστηκε η δοκιμασία *t* για 2 ανεξάρτητα δείγματα (IndependentSamplest-test) αφού η κανονικότητα των δεδομένων σε κάθε δείγμα, θεωρήθηκε ότι, ισχύει με την εφαρμογή του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος.

Όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 5.12, οι άντρες και οι γυναίκες δεν διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τη στάση τους απέναντι στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι και των δύο φύλων φαίνεται να τηρούν περίπου την ίδια θετική στάση ως προς την αναγκαιότητα της αλλαγής και τα οφέλη της, τόσο για τους ίδιους, όσο, και και για την υπηρεσία που απασχολούνται. Ακόμη, είναι το ίδιο θετικοί όσο αφορά την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις αλλαγές. Από την άλλη μεριά, τα δύο φύλα εμφανίζουν περίπου την ίδια ουδέτερη στάση, απέναντι στην ενθάρρυνση και την αδιαφορία της διοίκησης για τις αλλαγές. Επιπροσθέτως, οι άντρες και γυναίκες εργαζόμενοι εμφανίζονται το ίδιο ουδέτεροι, ως προς τα προσωπικά οφέλη που αναμένουν μετά την εφαρμογή αλλαγών και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Τέλος, τα δύο φύλα φαίνεται να διαφωνούν περίπου στον ίδιο βαθμό, όσον αφορά

την άρνηση και το φόβο στην αλλαγή, όπως, και την έλευση υψηλότερων αμοιβών ως απόρροια της αλλαγής.

Πίνακας 5.12: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με το φύλο

Προτάσεις / Ομάδες προτάσεων	Εύρος τιμών (Ελάχιστη – Μέγιστη)	Μ.Ο.±Τ.Α. (Αντρών)	Μ.Ο.±Τ.Α. (Γυναικών)	t	p
Αναγκαιότητα της αλλαγής	5 – 25	18,50±2,65	18,92±3,39	-0,772	0,442
Οφέλη για τον εργαζόμενο	2 – 10	6,94±1,46	7,00±1,47	-0,217	0,829
Οφέλη για τον οργανισμό	7 – 35	26,56±4,28	26,92±4,97	-0,422	0,673
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	7 – 35	21,29±6,26	22,34±5,77	-0,971	0,333
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	3 – 15	8,48±2,29	8,34±2,48	0,317	0,752
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	8 – 40	32,56±3,42	32,77±4,41	-0,287	0,775
Φόβος των επιπτώσεων των αλλαγών	4 – 20	10,56±2,60	10,01±2,70	1,129	0,261
Άρνηση απέναντι στην αλλαγή	3 – 15	8,13±2,21	7,52±2,64	1,368	0,174
Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	1 – 5	2,31±1,02	2,40±1,23	-0,443	0,658
Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές	1 – 5	2,35±1,03	2,27±1,03	0,386	0,700

απολαβές για μένα.

Μια αλλαγή θα μου παρέχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	1 – 5	3,04±0,93	2,93±0,87	0,658	0,512
Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	1 – 5	2,98±1,00	3,16±0,90	-1,075	0,285
Η προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	1 – 5	3,29±0,92	2,99±0,94	1,797	0,075

5.5.2.2 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με την ηλικία

Η ηλικία είναι ένας ακόμη παράγοντας που μελετήθηκε αναφορικά με τις αλλαγές στον οργανισμό. Η ομάδα άνω των 60 ετών, λόγω μικρού πλήθους εργαζομένων, τρία (3) άτομα, αφαιρέθηκε από τους υπολογισμούς. Οι υπόλοιπες ομάδες που μελετώνται είναι οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-40 ετών, δέκα επτά (17) άτομα, 41-50 ετών, εξήντα οκτώ (68) άτομα και 51-60 ετών, τριάντα επτά (37) άτομα. Λόγω παραβίασης της κανονικότητας εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis.

Από τον Πίνακα 5.13 φαίνεται, ότι η ηλικία είναι ακόμη ένα χαρακτηριστικό που δεν επηρεάζει σημαντικά τη στάση των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή. Συγκεκριμένα, ανεξάρτητα από την ηλικία, τόσο οι υπάλληλοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας που υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες της Θεσσαλίας, όσο και οι υπάλληλοι που υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες της Στερεάς Ελλάδας, φαίνεται να θεωρούν στον ίδιο βαθμό αναγκαία την ύπαρξη αλλαγών και υψηλά τα οφέλη της τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό που

υπηρετούν. Επίσης, εμφανίζουν την ίδια μετριοπάθεια όσο αφορά την ενθάρρυνση και την αδιαφορία των προϊσταμένων απέναντι στις αλλαγές. Ακόμη, από τις απαντήσεις των μελών του δείγματος φαίνεται ότι οι υπάλληλοι, ανεξαρτήτως ηλικίας, είναι το ίδιο ουδέτεροι αναφορικά με το φόβο και την άρνηση απέναντι στην αλλαγή ενώ πιστεύουν στον ίδιο περίπου υψηλό βαθμό ότι, είναι άξιοι να ανταποκριθούν στις οποιεσδήποτε αλλαγές. Περαιτέρω, εμφανίζονται το ίδιο αρνητικοί ως προς το φόβο των γνώσεων που πρέπει να αποκτήσουν εξαιτίας των επικείμενων αλλαγών και τις μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές στις οποίες μπορούν να προσμένουν. Τέλος, οι υπάλληλοι όλων των ηλικιών φαίνεται να είναι το ίδιο ουδέτεροι σχετικά με το ενδεχόμενο επαγγελματικής τους ανέλιξης και τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν μετά την εφαρμογή αλλαγών στην υπηρεσία.

Πίνακας 5.13: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με την ηλικία

Προτάσεις / Ομάδες προτάσεων	Εύρος τιμών (Ελάχιστη – Μέγιστη)	Μ.Ο. ±Τ.Α. (31-40 ετών)	Μ.Ο. ±Τ.Α. (41-50 ετών)	Μ.Ο. ±Τ.Α. (51-60 ετών)	H	p
Αναγκαιότητα της αλλαγής	5 – 25	18,12±3,37	18,90±2,89	18,68±3,49	0,300	0,860
Οφέλη για τον εργαζόμενο	2 – 10	6,71±1,40	6,91±1,35	7,19±1,73	1,780	0,411
Οφέλη για τον οργανισμό	7 – 35	26,00±4,26	26,69±4,95	27,19±4,62	0,647	0,724
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	7 – 35	21,47±6,48	22,04±5,59	21,70±6,74	0,050	0,975
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	3 – 15	8,18±2,19	8,71±2,18	7,97±2,86	2,709	0,258

Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	8 – 40	31,65±4,89	32,59±3,81	33,41±4,09	2,007	0,367
Φόβος των επιπτώσεων των αλλαγών	4 – 20	11,12±2,74	10,21±2,44	10,19±2,84	1,008	0,604
Άρνηση απέναντι στην αλλαγή	3 – 15	7,53±3,28	7,96±2,26	7,54±2,61	1,037	0,595
Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	1 – 5	2,53±1,18	2,21±1,07	2,49±1,24	1,698	0,428
Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	1 – 5	2,06±1,20	2,26±0,87	2,51±1,19	2,524	0,283
Μια αλλαγή θα μου παρέχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	1 – 5	3,00±1,12	2,94±0,83	3,08±0,89	0,709	0,701
Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	1 – 5	3,29±0,77	3,09±0,81	3,00±1,18	1,246	0,536

Η προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	1 – 5	2,88±0,99	3,21±0,78	3,08±1,12	1,912	0,384
---	-------	-----------	-----------	-----------	-------	-------

5.5.2.3 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Ένα ακόμη δημογραφικό χαρακτηριστικό που μελετάται ως προς την επίδραση που έχει στις απαντήσεις των υπαλλήλων, είναι το μορφωτικό επίπεδο. Σε αυτή την περίπτωση ελέγχθηκαν μόνο οι απόφοιτοι Λυκείου, είκοσι έξι (26) άτομα, οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, εξήντα δύο (62) άτομα και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, τριάντα τέσσερα (34) άτομα. Οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος εξαιρέθηκαν από αυτό τον έλεγχο λόγω του μικρού πλήθους τους (3 άτομα). Σε κάθε περίπτωση εφαρμόστηκε ο έλεγχος Kruskal-Wallis, λόγω έλλειψης κανονικής κατανομής στα δεδομένα.

Όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 5.14, το μορφωτικό επίπεδο είναι επίσης ένας παράγοντας που δεν επηρεάζει σημαντικά τη στάση των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή. Οι υπάλληλοι που εργάζονται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, φαίνεται ότι τηρούν την ίδια θετική στάση απέναντι στην αναγκαιότητα της αλλαγής, την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στην αλλαγή και τα οφέλη που θα φέρει για τους ίδιους και τον οργανισμό. Αντίθετα, οι υπάλληλοι εμφανίζονται στον ίδιο βαθμό επιφυλακτικοί, ως προς την ενθάρρυνση των αλλαγών από την ηγεσία και την αδιαφορία της διοίκησης για την εφαρμογή αλλαγών. Οι απαντήσεις των υπαλλήλων για το φόβο και την άρνηση απέναντι στην αλλαγή είναι

το ίδιο αρνητικές, ανεξάρτητα από την εκπαίδευση που έχουν λάβει οι υπάλληλοι. Επιπροσθέτως, ανεξάρτητα από το μορφωτικό τους επίπεδο, οι υπάλληλοι δεν φαίνεται να αναμένουν χρηματικό όφελος από την αλλαγή, ούτε αισθάνονται φόβο για τις γνώσεις, που ενδεχομένως, πρέπει να αποκτήσουν με την εφαρμογή αλλαγών. Τέλος, όλοι οι υπάλληλοι εμφανίζουν την ίδια μετριοπάθεια στην προοπτική επαγγελματικής ανέλιξης και βελτιώσεων από την εφαρμογή αλλαγών.

Πίνακας 5.14: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο

Προτάσεις / Ομάδες προτάσεων	Εύρος τιμών (Ελάχιστη – Μέγιστη)	Μ.Ο. ±Τ.Α. (Απόφοιτοι Λυκείου)	Μ.Ο. ±Τ.Α. (Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ)	Μ.Ο. ±Τ.Α. (Κάτοχοι μεταπτυχιακού)	H	p
Αναγκαιότητα της αλλαγής	5 – 25	18,27±3,61	18,84±3,11	18,91±2,84	0,325	0,850
Οφέλη για τον εργαζόμενο	2 – 10	7,15±1,74	6,87±1,45	6,97±1,31	0,834	0,659
Οφέλη για τον οργανισμό	7 – 35	27,58±4,05	26,32±4,92	26,88±4,92	0,659	0,719
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	7 – 35	21,15±5,79	22,87±5,71	20,74±6,56	3,343	0,188
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	3 – 15	8,62±2,53	8,42±2,37	8,29±2,42	0,127	0,938
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	8 – 40	32,96±4,18	32,66±4,00	32,62±4,15	0,148	0,929
Φόβος των επιπτώσεων των	4 – 20	10,81±2,79	10,08±2,71	10,06±2,59	1,152	0,562

αλλαγών

Άρνηση απέναντι στην αλλαγή	3 – 15	8,58±2,58	7,40±2,42	7,88±2,53	4,538	0,103
Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	1 – 5	2,65±1,16	2,35±1,15	2,21±1,15	2,345	0,310
Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	1 – 5	2,27±1,25	2,35±0,96	2,21±1,01	0,991	0,609
Μια αλλαγή θα μου παρέχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	1 – 5	2,92±1,06	3,03±0,85	2,88±0,88	0,844	0,656
Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	1 – 5	3,42±1,17	3,00±0,85	3,06±0,89	3,454	0,178
Η προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή είναι μικρότερη σε	1 – 5	2,77±1,03	3,19±0,94	3,18±0,83	5,196	0,074

σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.

5.5.2.4 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με την περιοχή απασχόλησης

Ακολούθως, αναφέρονται τα αποτελέσματα των ελέγχων αναφορικά με την περιφέρεια απασχόλησης για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απόψεις των υπαλλήλων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Θεσσαλίας Στερεάς Ελλάδας, που εργάζονται σε υπηρεσιακές μονάδες με έδρα τη Θεσσαλία και των υπαλλήλων αυτής που εργάζονται σε υπηρεσιακές μονάδες της, με έδρα τη Στερεά Ελλάδα. Σε κάθε περίπτωση εφαρμόστηκε η δοκιμασία t για 2 ανεξάρτητα δείγματα, θεωρώντας ότι, τα δεδομένα σε κάθε δείγμα ακολουθούν κανονική κατανομή μέσω του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος (αφού τα δείγματα είναι μεγάλου μεγέθους – τουλάχιστον 30 παρατηρήσεις στο καθένα). Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 5.15.

Όπως φαίνεται η περιοχή απασχόλησης, επηρεάζει σημαντικά μόνο τις απαντήσεις σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής ($t(123)=-1.972$, $p=0.050$) και το οφέλη που θα προκύψουν για την υπηρεσία ($t(123)=-2.159$, $p=0.033$). Συγκεκριμένα, και στις δύο περιπτώσεις, οι υπάλληλοι που εργάζονται στη Στερεά Ελλάδα είναι σημαντικά πιο θετικοί (Μ.Ο.=1948, Τ.Α.=3.30; Μ.Ο.=27.98, Τ.Α.=4.98 αντίστοιχα) σε σχέση με αυτούς που εργάζονται στη Θεσσαλία (Μ.Ο.=18.35, Τ.Α.=2.93; Μ.Ο.=26.11, Τ.Α.=4.41). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι και στις δύο (2) περιφέρειες είναι το ίδιο θετικοί, σχετικά με τα οφέλη που θα έχουν οι ίδιοι από την αλλαγή και την ικανότητα ανταπόκρισής τους σε αυτές. Επίσης, παρουσιάζουν την ίδια μετριοπάθεια ως προς την ενθάρρυνση της ηγεσίας και την αδιαφορία των προϊσταμένων στις αλλαγές. Ακόμη, στις προτάσεις σχετικά με το φόβο και την άρνησή τους απέναντι στην αλλαγή, οι υπάλληλοι και των δύο (02) περιφερειών, επιδεικνύουν την ίδια αρνητική στάση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η περιφέρεια απασχόλησης δεν επηρεάζει σημαντικά ούτε το φόβο των υπαλλήλων για τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσουν ούτε την

πεπτοίθησή τους για υψηλότερες επαγγελματικές αμοιβές. Και στις δύο περιπτώσεις υπαλλήλων (Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας), η απάντηση είναι κατά κύριο λόγο αρνητική. Τέλος, οι υπάλληλοι και των δύο περιφερειών είναι το ίδιο αρνητικοί στο ενδεχόμενο επαγγελματικής τους ανέλιξης και των οφελών που θα αποκομίσουν από την αλλαγή.

Πίνακας 5.15: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με την περιφέρεια απασχόλησης

Προτάσεις / Ομάδες προτάσεων	Εύρος τιμών (Ελάχιστη – Μέγιστη)	Μ.Ο.±Τ.Α. (Θεσσαλίας)	Μ.Ο.±Τ.Α. (Στερεάς Ελλάδας)	t	p
Αναγκαιότητα της αλλαγής	5 – 25	18,35±2,93	19,48±3,30	-1,972	0,050
Οφέλη για τον εργαζόμενο	2 – 10	6,93±1,37	7,07±1,63	-0,518	0,605
Οφέλη για τον οργανισμό	7 – 35	26,11±4,41	27,98±4,98	-2,159	0,033
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	7 – 35	21,47±6,00	22,70±5,93	-1,105	0,272
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	3 – 15	8,40±2,29	8,41±2,60	-0,031	0,975
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	8 – 40	32,30±3,94	33,39±4,10	-1,457	0,148
Φόβος των επιπτώσεων των αλλαγών	4 – 20	10,32±2,60	10,09±2,79	0,461	0,646
Άρνηση απέναντι στην αλλαγή	3 – 15	8,01±2,52	7,34±2,38	1,451	0,149
Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής	1 – 5	2,31±1,16	2,45±1,13	-0,678	0,499

Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	1 – 5	2,38±1,10	2,16±0,86	1,166	0,246
Μια αλλαγή θα μου παρέχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	1 – 5	3,00±0,92	2,93±0,85	0,406	0,685
Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	1 – 5	3,14±0,97	3,00±0,89	0,769	0,444
Η προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	1 – 5	3,15±0,88	3,05±1,03	0,585	0,560

5.5.2.5 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με τα έτη εργασιακής εμπειρίας στον Οργανισμό

Στη συνέχεια, ελέγχθηκαν οι απαντήσεις των υπαλλήλων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, σε σχέση με τα έτη εμπειρίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία. Από την ανάλυση αφαιρέθηκε η ομάδα των υπαλλήλων με 1-3 έτη υπηρεσίας, λόγω του πολύ μικρού πλήθους ατόμων τρία (3) άτομα. Η ανάλυση περιλαμβάνει τους εργαζομένους με 4-10 έτη εμπειρίας, δέκα οκτώ (18) άτομα, 11-20 έτη, εξήντα τρία (63) άτομα) και περισσότερα από 20 έτη εργασίας στην παρούσα υπηρεσία, σαράντα ένα (41) άτομα. Σε κάθε περίπτωση εφαρμόστηκε η μη παραμετρική δοκιμασία Kruskal-Wallis, λόγω έλλειψης κανονικής κατανομής στα δεδομένα και αδυναμίας εφαρμογής της Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.16, η μόνη περίπτωση στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των ομάδων, παρουσιάζεται στην ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές. Συγκεκριμένα, οι παλιότεροι υπάλληλοι (με περισσότερα από 20 έτη εργασίας στην υπηρεσία) δηλώνουν σε μεγάλο βαθμό ότι, μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στις αλλαγές (M.O.=33.90, T.A.=3.58), ενώ, οι νεότεροι υπάλληλοι παρουσιάζουν σημαντικά μικρότερη αυτοπεποίθηση (M.O.=31.22, T.A.=3.98). Στις υπόλοιπες περιπτώσεις τα έτη υπηρεσίας δεν φαίνεται να διαφοροποιούν σημαντικά τις απαντήσεις των υπαλλήλων.

Συγκεκριμένα, όλοι οι υπάλληλοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, φαίνεται να είναι το ίδιο θετικοί ως προς την αναγκαιότητα της αλλαγής και τα οφέλη που μπορεί να αναμένουν, τόσο οι ίδιοι, όσο και ο οργανισμός. Επίσης, όλοι παρουσιάζουν την ίδια μετριοπαθή εικόνα αναφορικά με την ενθάρρυνση και την αδιαφορία της ηγεσίας στην εφαρμογή αλλαγών. Ακόμη, οι υπάλληλοι δηλώνουν περίπου στον ίδιο βαθμό ότι, δεν φοβούνται τις αλλαγές στο χώρο εργασίας τους, ούτε είναι αρνητικοί απέναντι στην προοπτική αλλαγών. Επιπλέον, οι υπάλληλοι, ανεξάρτητα από την εμπειρία τους, δηλώνουν στον ίδιο βαθμό αρνητικοί στο φόβο των γνώσεων που πρέπει να λάβουν ως απόρροια της αλλαγής και στις μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές που μπορεί να αναμένουν. Τέλος, οι ευκαιρίες ανέλιξης και η ανταμοιβή ως αντιστάθμισμα των προσπαθειών που απαιτείται να καταβάλλουν οι υπάλληλοι είναι θέματα που αποτελούν αντικείμενο διχογνωμίας μεταξύ των υπαλλήλων.

Πίνακας 5.16: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με τα έτη εργασιακής εμπειρίας στον Οργανισμό

Προτάσεις / Ομάδες προτάσεων	Εύρος τιμών (Ελάχιστη – Μέγιστη)	M.O. ±T.A. (4-10 έτη)	M.O. ±T.A. (11-20 έτη)	M.O. ±T.A. (Περισσότερα από 20 έτη)	H	p
Αναγκαιότητα της αλλαγής	5 – 25	18,50±3,36	18,59±3,06	19,00±3,19	0,950	0,622
Οφέλη για τον	2 – 10	6,67±1,72	6,87±1,26	7,22±1,65	2,543	0,280

εργαζόμενο

Οφέλη για τον οργανισμό	7 – 35	25,28±6,13	26,40±3,99	27,85±4,95	4,663	0,097
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	7 – 35	20,22±6,92	21,79±5,96	22,83±5,63	1,776	0,412
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	3 – 15	8,50±3,02	8,51±2,24	8,24±2,46	0,762	0,683
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	8 – 40	31,22±3,98	32,24±4,19	33,90±3,58	7,289	0,026
Φόβος των επιπτώσεων των αλλαγών	4 – 20	10,89±2,30	10,48±2,55	9,78±2,89	3,368	0,186
Άρνηση απέναντι στην αλλαγή	3 – 15	7,39±2,85	8,08±2,42	7,61±2,44	1,789	0,409
Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	1 – 5	2,39±1,04	2,24±1,16	2,63±1,14	3,326	0,190
Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	1 – 5	2,39±1,09	2,19±0,97	2,51±1,08	1,776	0,411

Μια αλλαγή θα μου παρέχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	1 – 5	3,00±0,97	3,02±0,87	2,98±0,88	0,079	0,961
Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	1 – 5	3,06±0,94	3,22±0,79	2,95±1,12	2,014	0,365
Η προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	1 – 5	3,11±0,76	3,16±0,85	3,02±1,15	0,444	0,801

5.5.2.6 Έλεγχοι διαφορών σε σχέση με τη Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης

Το τελευταίο χαρακτηριστικό που μελετήθηκε σε σχέση με τις απαντήσεις των υπαλλήλων, είναι η Γενική Διεύθυνση στην οποία απασχολούνται. Συγκεκριμένα, η έρευνα περιορίστηκε σε υπαλλήλους της Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας -Γ.Δ.Ε.Σ. (87 άτομα), της Γενικής Διεύθυνσης Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής-Γ.Δ.Χ.Π.Π. (22 άτομα) και της Γενικής Διεύθυνσης Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων-Γ.Δ.Δ.Α.Υ. (13 άτομα). Τα αποτελέσματα του αντίστοιχου πίνακα (Πίνακας 5.17), προέρχονται από εφαρμογές της μη παραμετρικής δοκιμασίας Kruskal-Wallis.

Όπως προέκυψε, οι υπάλληλοι διαφορετικών Γενικών Διευθύνσεων έχουν σημαντικά διαφορετικές απόψεις σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής ($H=10.558$, $p=0.005$) και τα οφέλη των αλλαγών για τους ίδιους ($H=8.443$, $p=0.015$) και για την υπηρεσία

($H=11.118$, $p=0.004$). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι υπάλληλοι της Γενικής Διεύθυνσης Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων είναι οι πλέον θετικοί όσο αφορά την αναγκαιότητα ($M.O.=21.08$, $T.A.=1.94$) και τα οφέλη που μπορεί να επιφέρει η αλλαγή στους ίδιους ($M.O.=7.92$, $T.A.=1.32$) και στον οργανισμό ($M.O.=30.38$, $T.A.=3.95$). Αντίθετα, οι υπάλληλοι που απασχολούνται στη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας είναι αυτοί που απαντούν στον μικρότερο βαθμό θετικά σε σχέση με την αναγκαιότητα της αλλαγής ($M.O.=18.33$, $T.A.=3.11$) και τα οφέλη της στους υπαλλήλους ($M.O.=6.75$, $T.A.=1.46$) και στον οργανισμό ($M.O.=25.90$, $T.A.=4.52$).

Αντίθετα, οι υπάλληλοι των τριών (3) Γενικών Διευθύνσεων, δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς την ενθάρρυνση της αλλαγής από τους προϊσταμένους και την αδιαφορία τους για την αλλαγή. Επίσης, οι υπάλληλοι απαντούν στον ίδιο βαθμό θετικά στην ικανότητά τους να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές. Ο φόβος και η άρνηση απέναντι στην αλλαγή είναι δύο θέματα που βρίσκουν και πάλι στον ίδιο βαθμό αρνητικούς τους υπαλλήλους, των τριών (3) Γενικών Διευθύνσεων. Περαιτέρω, οι υπάλληλοι δηλώνουν περίπου το ίδιο αρνητικό όσο αφορά το φόβο για τις γνώσεις που πρέπει να λάβουν ως απόρροια της αλλαγής και την προσμονή μεγαλύτερων οικονομικών απολαβών. Τέλος, η επαγγελματική ανέλιξη και γενικώς η ύπαρξη προσωπικών ανταμοιβών είναι θέματα που αφήνουν τους υπαλλήλους ουδέτερους.

Πίνακας 5.17: Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς ανάλογα με τη Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης

Προτάσεις / Ομάδες προτάσεων	Εύρος τιμών (Ελάχιστη – Μέγιστη)	M.O. ±T.A. (Γ.Δ.Ε.Σ.)	M.O. ±T.A. (Γ.Δ.Χ.Π.Π.)	M.O. ±T.A. (Γ.Δ.Δ.Α.Υ.)	H	p
Αναγκαιότητα της αλλαγής	5 – 25	18,33±3,11	19,04±3,05	21,08±1,94	10,558	0,005
Οφέλη για τον εργαζόμενο	2 – 10	6,75±1,46	7,30±1,30	7,92±1,32	8,443	0,015
Οφέλη για τον οργανισμό	7 – 35	25,90±4,52	28,09±4,54	30,38±3,95	11,118	0,004

Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	7 – 35	21,56±5,69	21,57±6,32	24,85±6,95	2,808	0,246
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	3 – 15	8,56±2,30	8,30±2,67	7,46±2,47	1,850	0,396
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	8 – 40	32,37±4,39	33,00±2,84	34,23±2,59	3,723	0,155
Φόβος των επιπτώσεων των αλλαγών	4 – 20	10,42±2,74	9,91±2,33	9,62±2,66	1,088	0,580
Άρνηση απέναντι στην αλλαγή	3 – 15	8,00±2,55	7,70±2,34	6,38±1,90	4,909	0,086
Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής	1 – 5	2,45±1,20	1,96±0,98	2,46±0,97	3,472	0,176
Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	1 – 5	2,40±1,07	2,09±0,85	2,00±0,91	2,501	0,286
Μια αλλαγή θα μου παρέχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	1 – 5	2,98±0,87	3,09±1,00	2,77±0,93	0,983	0,612

Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	1 – 5	3,19±0,94	2,83±1,03	2,85±0,69	3,757	0,153
Η προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	1 – 5	3,09±0,93	2,96±0,93	3,54±0,97	3,291	0,193

Σε αυτό το σημείο ολοκληρώνονται οι έλεγχοι υπόθεσης ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τις συνολικές βαθμολογίες των εργαζομένων στις ομάδες προτάσεων και στις μεμονωμένες προτάσεις τους ερωτηματολογίου.

5.5.3 Έλεγχοι συσχέτισης μεταξύ των ομάδων προτάσεων

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι συσχέτισης ανάμεσα στις συνολικές βαθμολογίες που σημείωσαν οι υπάλληλοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας στις κατηγορίες προτάσεων του ερωτηματολογίου. Λόγω μεγάλου πλήθους απαντήσεων, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson αφού θεωρήσαμε την ύπαρξη κανονικής κατανομής στα δεδομένα μέσω του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η αναγκαιότητα της αλλαγής σχετίζεται με τη σημαντική θετική σχέση, τόσο με τα οφέλη των εργαζομένων από την αλλαγή ($r=0.623$, $p<0.001$), όσο και με τα οφέλη του οργανισμού ($r=0.610$, $p<0.001$) και με την ενθάρρυνση των προϊσταμένων απέναντι στην αλλαγή ($r=0.367$, $p<0.001$). Αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι που θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό αναγκαία την αλλαγή είναι και αυτοί που αναμένουν τα μεγαλύτερα οφέλη για τους

ίδιους και τον οργανισμό και αυτοί που απαντούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η αλλαγή υποστηρίζεται από τους προϊσταμένους. Επίσης, οι υπάλληλοι που κρίνουν πιο αναγκαία την αλλαγή είναι και αυτοί που κρίνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι μπορούν να ανταποκριθούν στην ενδεχόμενη εφαρμογή αλλαγών ($r=0.431$, $p<0.001$). Τέλος, η αναγκαιότητα της αλλαγής παρουσιάζει σημαντική αρνητική σχέση με την αδιαφορία των προϊσταμένων για την αλλαγή ($r=-0.199$, $p=0.026$) καθώς και τον φόβο ($r=-0.236$, $p=0.008$) και την άρνηση απέναντι στην αλλαγή ($r=-0.235$, $p=0.008$). Με άλλα λόγια, η μεγαλύτερη πεποίθηση για την αναγκαιότητα της αλλαγής φαίνεται να κινεί και το ενδιαφέρον των προϊσταμένων. Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι που θεωρούν περισσότερο αναγκαίες τις αλλαγές είναι και αυτοί που παρουσιάζουν σε μικρότερο βαθμό φόβο και αρνητική στάση απέναντι στην αλλαγή.

Ακόμη, οι υπάλληλοι που περιμένουν μεγαλύτερα προσωπικά οφέλη αναμένουν μεγαλύτερα οφέλη για την υπηρεσία τους μετά την εφαρμογή μιας αλλαγής ($r=0.738$, $p<0.001$). Είναι αξιοσημείωτο, ότι οι υπάλληλοι που αναμένουν μεγαλύτερα οφέλη για τους ίδιους και τον οργανισμό μετά την εφαρμογή μιας αλλαγής είναι και αυτοί που πιστεύουν περισσότερο ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις αλλαγές και δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ενθάρρυνση των προϊσταμένων απέναντι στην αλλαγή. Επίσης, δηλώνουν και σε μικρότερο βαθμό την άρνηση των προϊσταμένων απέναντι στην αλλαγή και την άρνηση των ίδιων απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών.

Προσέτι, όσοι υπάλληλοι πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προϊστάμενοι αδιαφορούν για τις αλλαγές είναι αυτοί που εκφράζουν περισσότερο φόβο ($r=0.176$, $p=0.049$) και άρνηση ($r=0.416$, $p<0.001$) απέναντι στην αλλαγή. Τέλος, ο φόβος παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την άρνηση της αλλαγής ($r=0.374$, $p<0.001$). Συγκεκριμένα, όσοι δηλώνουν μεγαλύτερο φόβο παρουσιάζουν και μεγαλύτερη άρνηση απέναντι στην αλλαγή.

Πίνακας 5.18: Αποτελέσματα των ελέγχων συσχέτισης (N=125)

	ΑΝ.ΑΛ.	Ο.Ε.	Ο.Ο.	ΕΝ.ΠΡ.	ΑΔ.ΠΡ.	ΙΚ.ΑΝΤ.	Φ.ΑΛ.	ΑΡ.ΑΛ.
ΑΝ.ΑΛ.	-							
Ο.Ε.	0,623**	-						
Ο.Ο.	0,610**	0,738**	-					
ΕΝ.ΠΡ.	0,367**	0,338**	0,441**	-				
ΑΔ.ΠΡ.	-0,199*	-0,302**	-0,269**	-0,313**	-			
ΙΚ.ΑΝΤ.	0,431**	0,260**	0,266**	0,235**	-0,042	-		
Φ.ΑΛ.	-0,236**	-0,146	-0,163	-0,189*	0,176*	-0,164	-	
ΑΡ.ΑΛ.	-0,235**	-0,226*	-0,338**	-0,383**	0,416**	-0,169	0,374**	-

* p<0.05 ** p<0.01

Οι ομάδες που ελέγχθηκαν ως προς τη συσχέτιση είναι: Αναγκαιότητα της αλλαγής (ΑΝ.ΑΛ.), Οφέλη για τον εργαζόμενο (Ο.Ε.), Οφέλη για τον οργανισμό (Ο.Ο.), Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής (ΕΝ.ΠΡ.), Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής (ΑΔ.ΠΡ.), Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές (ΙΚ.ΑΝΤ.), Φόβος στην προοπτική αλλαγών (Φ.ΑΛ.) και Άρνηση στην προοπτική αλλαγών (ΑΡ.ΑΛ.)

5.5.4 Αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Αναγκαιότητα της αλλαγής»

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ιεραρχικής παλινδρόμησης, που πραγματοποιήθηκε για να ελεγχθεί η δυνατότητα πρόβλεψης της αναγκαιότητας των αλλαγών σύμφωνα με τις βαθμολογίες των υπαλλήλων στις υπόλοιπες ομάδες προτάσεων. Σε κάθε νέα παλινδρόμηση προστίθεται ένας επιπλέον παράγοντας ως ανεξάρτητη μεταβλητή, για να φανεί όχι μόνο ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής αλλά και πόσο συνεισφέρουν στο μοντέλο. Αυτό φαίνεται από την νέα τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R^2 που φανερώνει το ποσοστό μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από την/τις ανεξάρτητη/ες μεταβλητή/ές. Αν η νέα παλινδρόμηση παρουσιάζει μεγαλύτερο συντελεστή προσδιορισμού από την προηγούμενη, αυτό είναι μια ένδειξη καλύτερης πρόβλεψης της εξαρτημένης

μεταβλητής («αναγκαιότητα της αλλαγής»). Οι μεταβλητές τοποθετήθηκαν με τη σειρά που θεώρησε η εκπονήτρια της παρούσας διπλωματικής διατριβής ως καταλληλότερη (Πίνακας 5.19).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι σε κάθε βήμα (παλινδρόμηση) ελέγχεται η τιμή όχι μόνο του συντελεστή προσδιορισμού (R^2) αλλά και του προσαρμοσμένου συντελεστή προσδιορισμού (Adjusted R^2). Η διαφορά μεταξύ τους είναι ότι, ο πρώτος αναφέρεται αποκλειστικά στην πρόβλεψη των απαντήσεων των μελών του δείγματος, ενώ ο δεύτερος επεκτείνει την ανάλυση και αναφέρει το ποσοστό μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από τις μεταβολές της ανεξάρτητης γενικότερα για τον πληθυσμό.

Αρχικά, ελέγχεται η δυνατότητα πρόβλεψης της αναγκαιότητας της αλλαγής μέσα από τη βαθμολογία στην ομάδα με τίτλο «οφέλη για τον εργαζόμενο». Όπως φαίνεται, το μοντέλο κρίνεται ικανό για την πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής ($F(1,123)=78.141$, $p<0.001$) και ερμηνεύει το 38,8% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής στο δείγμα και το 38,4% στον πληθυσμό. Όπως φαίνεται οι υπάλληλοι που αναμένουν μεγαλύτερα οφέλη από την αλλαγή είναι αυτοί που κρίνουν πιο αναγκαία την εφαρμογή αλλαγών ($t(124)=8.840$, $p<0.001$).

Στο δεύτερο βήμα, προστέθηκε η ανεξάρτητη μεταβλητή με τίτλο «οφέλη για τον οργανισμό». Η νέα παλινδρόμηση παραμένει ικανή για την πρόβλεψη των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής ($F(2,122)=47.496$, $p<0.001$) και το νέο μοντέλο ερμηνεύει μεγαλύτερο ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής τόσο στο δείγμα (43,8%) όσο και στον πληθυσμό (42,9%). Οι δύο μεταβλητές κρίνονται από κοινού σημαντικές για την πρόβλεψη της αναγκαιότητας της αλλαγής. Συγκεκριμένα, η ύπαρξη αλλαγών κρίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό αναγκαία από όσους υπαλλήλους πιστεύουν πιο έντονα στην ύπαρξη οφελών τόσο για τους ίδιους ($t(124)=3.782$, $p<0.001$) όσο και για την υπηρεσία ($t(124)=3.270$, $p=0.001$).

Στο τρίτο βήμα, η παλινδρόμηση περιλαμβάνει ως ανεξάρτητες μεταβλητές τα οφέλη για τον υπάλληλο, τα οφέλη για τον οργανισμό και την ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές. Για μια ακόμη φορά το μοντέλο κρίνεται κατάλληλο για την πρόβλεψη της

εξαρτημένης μεταβλητής ($F(3,121)=40.763$, $p<0.001$). Αυτή τη φορά το μοντέλο ερμηνεύει το 50,3% της μεταβλητότητας της αναγκαιότητας της αλλαγής σε επίπεδο δείγματος ενώ το 49% σε επίπεδο πληθυσμού. Και οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές κρίνονται σημαντικές για την πρόβλεψη της εξαρτημένης και μάλιστα σχετίζονται θετικά με την εξαρτημένη. Αυτό σημαίνει ότι όσοι υπάλληλοι κρίνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι θα ωφεληθούν οι ίδιοι ($t(124)=3.599$, $p<0.001$) και η υπηρεσία από τις αλλαγές ($t(124)=2.985$, $p=0.003$) και έχουν ισχυρότερη πεποίθηση ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις αλλαγές ($t(124)=3.973$, $p<0.001$) είναι αυτοί που θεωρούν περισσότερο αναγκαία την εφαρμογή αλλαγών.

Στο τέταρτο βήμα, προστίθεται ο φόβος της αλλαγής στις εξαρτημένες μεταβλητές. Το μοντέλο είναι ικανό για την πρόβλεψη της αναγκαιότητας της αλλαγής ($F(4,120)=31.504$, $p<0.001$) και ερμηνεύει το 51,2% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής όσο αφορά το δείγμα και το 49,6% όσο αφορά τον πληθυσμό. Ωστόσο, η νέα μεταβλητή («φόβος της αλλαγής») δεν είναι σημαντική για την πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής ενώ για τις υπόλοιπες μεταβλητές ισχύουν τα ίδια συμπεράσματα που ειπώθηκαν στο προηγούμενο βήμα αλλά η επίδραση της κάθε μεταβλητής είναι διαφορετική σε μέτρο (διαφορετικοί συντελεστές παλινδρόμησης).

Από το πέμπτο βήμα και έπειτα, γίνεται φανερό ότι καμία νέα μεταβλητή δεν είναι σημαντική για την πρόβλεψη της αναγκαιότητας της αλλαγής. Επιπλέον, σύμφωνα με την τιμή του προσαρμοσμένου συντελεστή προσδιορισμού το ποσοστό μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από κάθε μοντέλο είναι γίνεται ολοένα και μικρότερο στον πληθυσμό. Αντίθετα, η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού για το δείγμα αυξάνεται σε κάθε περίπτωση αλλά αυτό είναι λογικό εξαιτίας της ύπαρξης νέων μεταβλητών στο παλινδρομικό υπόδειγμα.

Συνεπώς, το καλύτερο μοντέλο φαίνεται να είναι το τρίτο. Σε αυτό το μοντέλο γίνεται εμφανές ότι οι μόνες μεταβλητές που μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην πρόβλεψη της αναγκαιότητας αλλαγών είναι οι απόψεις των εργαζομένων για τα

οφέλη που θα αποκομίσουν οι ίδιοι και ο οργανισμός από την αλλαγή και η ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις αλλαγές.

Πίνακας 5.19: Αποτελέσματα της ιεραρχικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «αναγκαιότητα της αλλαγής» (N=125)

Ανεξάρτητη μεταβλητή	B	SE B	B
Βήμα 1			
Οφέλη για τον εργαζόμενο	1,322	0,150	0,623**
Βήμα 2			
Οφέλη για τον εργαζόμενο	0,807	0,213	0,380**
Οφέλη για τον οργανισμό	0,218	0,067	0,329**
Βήμα 3			
Οφέλη για τον εργαζόμενο	0,729	0,202	0,344**
Οφέλη για τον οργανισμό	0,189	0,063	0,285**
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	0,205	0,052	0,266**
Βήμα 4			
Οφέλη για τον εργαζόμενο	0,721	0,201	0,340**
Οφέλη για τον οργανισμό	0,182	0,063	0,275**
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	0,195	0,052	0,253**
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	-0,117	0,076	-0,100
Βήμα 5			
Οφέλη για τον εργαζόμενο	0,718	0,203	0,338**
Οφέλη για τον οργανισμό	0,186	0,065	0,282**
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	0,196	0,052	0,254**
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	-0,124	0,081	-0,106
Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	0,024	0,091	0,019
Βήμα 6			
Οφέλη για τον εργαζόμενο	0,714	0,203	0,337**
Οφέλη για τον οργανισμό	0,171	0,067	0,258**
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	0,190	0,052	0,246**
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	-0,121	0,081	-0,104
Ανεξάρτητη μεταβλητή	B	SE B	B

Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	0,048	0,094	0,038
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση αλλαγών	0,040	0,039	0,077
Βήμα 7			
Οφέλη για τον εργαζόμενο	0,720	0,207	0,339**
Οφέλη για τον οργανισμό	0,170	0,067	0,257**
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	0,189	0,053	0,245**
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	-0,122	0,081	-0,104
Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	0,043	0,099	0,034
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση αλλαγών	0,041	0,039	0,079
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	0,015	0,096	0,011

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

$R^2 = 0.388$, Προσαρμοσμένος $R^2 = 0.384$ (Βήμα 1), $R^2 = 0.438$, Προσαρμοσμένος $R^2 = 0.429$ (Βήμα 2), $R^2 = 0.503$, Προσαρμοσμένος $R^2 = 0.490$ (Βήμα 3), $R^2 = 0.512$, Προσαρμοσμένος $R^2 = 0.496$ (Βήμα 4), $R^2 = 0.513$, Προσαρμοσμένος $R^2 = 0.492$ (Βήμα 5), $R^2 = 0.517$, Προσαρμοσμένος $R^2 = 0.492$ (Βήμα 6), $R^2 = 0.517$, Προσαρμοσμένος $R^2 = 0.488$ (Βήμα 7)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την πάροδο των ετών, γίνεται επιτακτική η ανάγκη οι σύγχρονοι οργανισμοί να υιοθετούν ολοένα και περισσότερες αλλαγές, με στόχο την καλύτερη προσαρμογή τους στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Κατά τις πρόσφατες δεκαετίες διαπιστώνεται, ότι οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτό, χαρακτηρίζονται από γρήγορες μεταβολές, κάτι στο οποίο συνέβαλε σημαντικά η αλματώδης ανάπτυξη των επιτευγμάτων της Τεχνολογίας και της Επιστήμης της Πληροφορικής. Κυρίως, κατά τον 21ο αιώνα, στόχος των νέων καινοτομιών και των τεχνολογικών επιτευγμάτων είναι να συμβάλλουν στην απλούστευση των διαδικασιών και τη διευκόλυνση εκτέλεσης των εσωτερικών διεργασιών των οργανισμών, αποσκοπώντας πρόσθετα στην εξασφάλιση υψηλής ποιότητας των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών. Μέσα σε αυτό το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι οργανισμοί καλούνται να ανταπεξέλθουν στο βεβαρημένο έργο τους ανταποκρινόμενοι ταυτόχρονα στις τάσεις της εποχής ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν και να εξασφαλίσουν τη μακροχρόνια ευημερία τους.

Η διοίκηση αλλαγών επομένως, έγινε με τη σειρά της απαραίτητη διαδικασία της Επιστήμης του Management. Με τον όρο “αλλαγή”, η βιβλιογραφία ορίζει τη μετάβαση από μία κατάσταση σταθερότητας σε μία νέα τέτοια σχετική κατάσταση όπου μεταξύ τους μεσολαβεί ένα διάστημα προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Ειδικότερα, καθότι οι άνθρωποι αγαπούν τη ρουτίνα και τη συνήθεια -χαρακτηριστικά που φέρει παραδοσιακά η κατάσταση σταθερότητας- το μεταβατικό στάδιο της ενσωμάτωσης της αλλαγής είθισται να προβληματίζει τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό. Οι λόγοι για αυτό είναι διάφοροι, μεταξύ των οποίων συχνά αναφέρεται ο φόβος για τη νέα κατάσταση, οι τροποποιήσεις που θα επέλθουν με την έλευση της αλλαγής, το γεγονός ότι δεν υπάρχει επαρκής υποστήριξη εκ μέρους της διοίκησης, η άγνοια περί της χρησιμότητας, σημασίας και ρόλου που έχει η αλλαγή για την ευημερία του ίδιου του οργανισμού αλλά και μεμονωμένα του εκάστοτε εργαζόμενου. Η τάση αυτή της δυσaráσκείας που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στις

διαδικασίες εφαρμογής μιας αλλαγής στο εσωτερικό του οργανισμού που εργάζονται μπορεί να προκαλέσει εμπόδιο στην επιτυχή εφαρμογή και ολοκλήρωση μιας αλλαγής.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση που έλαβε χώρα κατέδειξε τη μεγάλη σημασία που ενέχει η αποτελεσματική ενσωμάτωση αλλαγών στα πλαίσια των προβληματικών, δυσλειτουργικών και μη παραγωγικών δημοσίων οργανισμών κατά βάση στις περισσότερες χώρες στον κόσμο, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Παραδοσιακά, οι οργανισμοί του δημοσίου πάσχουν από διάφορα προβλήματα εμφάνισης διαχρονικών ζημιών, μειωμένης παραγωγικότητας και χαμηλής αποδοτικότητας στο έργο που καλούνται να επιτελέσουν. Καθότι αυτό επιβαρύνει, τόσο τον κρατικό προϋπολογισμό, όσο και την κοινωνική ευημερία στα πλαίσια ενός κράτους, οι σύγχρονες κυβερνήσεις αποσκοπούν στο σωστό σχεδιασμό και στην οργάνωση και κατόπιν στην εφαρμογή των αναγκαίων αλλαγών που απαιτούνται προκειμένου οι εσωτερικές διεργασίες των δημοσίων οργανισμών να εκσυγχρονιστούν και να εκμοντερνιστούν, ώστε να βελτιώσουν σε σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα του έργου τους. Το πρόβλημα της ενσωμάτωσης μιας αλλαγής στα πλαίσια ενός δημόσιου οργανισμού, ξεκινά κατά κύριο λόγο από την έλλειψη ανταγωνισμού που αυτός φέρει στην αγορά, εντός της οποίας δραστηριοποιείται. Με άλλα λόγια, καθότι οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως, επιτελούν το μοναδικό τους έργο χωρίς να χρειάζεται να ανταγωνιστούν άλλους φορείς - όπως παραδοσιακά συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα, η αναγκαιότητα εφαρμογής αλλαγών, συχνά συναντά την άρνηση και δυσαρέσκεια εκ μέρους των δημοσίων υπαλλήλων. Σε αυτό προστίθεται και η αδιαφορία που συχνά επιδεικνύεται εκ μέρους των ιεραρχικά ανώτερων προϊσταμένων και διοικητικών στελεχών του οργανισμού, οι οποίοι καλούνται να προβούν στην ενσωμάτωση τέτοιων αλλαγών, λόγω εντολών του αρμόδιου υπουργείου ή γενικότερα της Κυβέρνησης.

Προκειμένου λοιπόν, να εξεταστεί έμπρακτα αν οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης νέων, τροποποιημένων και βελτιωμένων πρακτικών στο εσωτερικό των οργανισμών που εργάζονται, κρίθηκε σκόπιμη η εκπόνηση μιας πρωτογενούς μελέτης. Στόχος αυτής είναι να συλλεχθούν

δεδομένα που με την κατάλληλη επεξεργασία θα αποδώσουν πληροφορίες για τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τη χρησιμότητα υιοθέτησης αλλαγών, όπως επίσης για τυχόν εμπόδια που αυτοί προσδιορίζουν ότι υπάρχουν. Για τις ανάγκες της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε δείγμα των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, στους οποίους διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει σχετικές ερωτήσεις.

Από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, προέκυψαν ορισμένα χρήσιμα αποτελέσματα. Τόσο οι έλεγχοι διαφορών σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όσο και οι έλεγχοι συσχέτισης και η ιεραρχική παλινδρόμηση, καθιστούν εφικτή την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη στάση των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας απέναντι στην αλλαγή.

Αρχικά, ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο, οι υπάλληλοι του ως άνω οργανισμού, εμφανίζονται να πιστεύουν στον ίδιο βαθμό ότι η αλλαγή είναι αναγκαία και ότι θα επιφέρει οφέλη για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό. Επίσης, οι υπάλληλοι δηλώνουν περίπου στον ίδιο βαθμό ότι είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις αλλαγές και διαφωνούν περίπου στον ίδιο βαθμό σχετικά με το φόβο και την άρνησή τους απέναντι στην αλλαγή. Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι, φαίνεται να εμφανίζουν την ίδια ουδέτερη στάση ως προς την υποστήριξη της διοίκησης, την ενθάρρυνση των προϊσταμένων απέναντι στην αλλαγή και την αναμονή προσωπικών οφελών (μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές, επαγγελματική ανέλιξη). Οι υπάλληλοι εμφανίζουν την ίδια αρνητική στάση ως προς την αδιαφορία των προϊσταμένων στη διαδικασία υιοθέτησης μίας αλλαγής. Δεύτερον, η περιοχή απασχόλησης φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τις απόψεις των εργαζομένων, σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής και τα οφέλη που θα αποκομίσουν ως σύνολο. Μάλιστα, οι υπάλληλοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Στερεάς-Ελλάδας, που εργάζονται σε Διευθύνσεις της Στερεάς Ελλάδας είναι σημαντικά πιο θετικοί στην αλλαγή, σε σχέση με αυτούς που εργάζονται σε Διευθύνσεις της Θεσσαλίας.

Τρίτον, η ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές φαίνεται να διαφοροποιείται ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία. Οι «αρχαιότεροι» υπάλληλοι δείχνουν σημαντικά μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ως προς την ικανότητά τους να σταθούν επάξια στις νέες καταστάσεις σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους.

Τέταρτον, η Διεύθυνση Απασχόλησης είναι ένα χαρακτηριστικό που επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις των υπαλλήλων σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής και τα οφέλη που θα αποκομίσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και η υπηρεσία. Οι υπάλληλοι της Γενικής Διεύθυνσης Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων είναι οι πλέον θετικοί απέναντι στην αλλαγή ενώ οι πιο επιφυλακτικοί είναι όσοι εργάζονται στη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας.

Πέμπτον, οι υπάλληλοι που θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό αναγκαία την αλλαγή είναι και αυτοί που αναμένουν τα μεγαλύτερα οφέλη τόσο για τους ίδιους και τους συναδέλφους τους όσο και για την υπηρεσία. Επίσης, αυτοί είναι που απαντούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται για την εφαρμογή αλλαγών. Αντίθετα, οι υπάλληλοι που θεωρούν επιτακτική ανάγκη την εφαρμογή αλλαγών παρουσιάζονται αρνητικοί στις προτάσεις που αφορούν την αδιαφορία των προϊσταμένων για τις αλλαγές και τον προσωπικό τους φόβο και την άρνηση. Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι που αναμένουν μεγαλύτερα οφέλη για τους εργαζόμενους μετά την εφαρμογή αλλαγών είναι αυτοί που πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό και την ύπαρξη ωφελειών για την υπηρεσία. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι υπάλληλοι που νιώθουν τον μεγαλύτερο φόβο και την άρνηση απέναντι στην αλλαγή είναι αυτοί που θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό αδιάφορους τους προϊσταμένους για το ενδεχόμενο αλλαγών. Ακόμη, ο μεγαλύτερος φόβος συνοδεύεται γενικώς και από μεγαλύτερη άρνηση απέναντι στην αλλαγή.

Τέλος, η αναγκαιότητα της αλλαγής μπορεί να προβλεφθεί μέσα από τις απόψεις των εργαζομένων για την ικανότητα ανταπόκρισής τους στις αλλαγές και τα οφέλη που αναμένουν τόσο για τους ίδιους και τους συναδέλφους τους όσο και για την υπηρεσία. Χρήσιμα αποτελέσματα επίσης, προέκυψαν από τους ελέγχους, αναφορικά με την περιφέρεια απασχόλησης για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απόψεις των υπαλλήλων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-

Στερεάς Ελλάδας που εργάζονται σε υπηρεσιακές μονάδες που εδρεύουν στη Θεσσαλία και των υπαλλήλων αυτής που εργάζονται σε υπηρεσιακές μονάδες που εδρεύουν στη Στερεά Ελλάδα. Από την συγκεκριμένη ανάλυση γίνεται φανερή η θετική στάση, τόσο των υπαλλήλων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, που απασχολούνται σε υπηρεσιακές μονάδες της Θεσσαλίας, όσο και των υπαλλήλων αυτής που απασχολούνται σε υπηρεσιακές μονάδες της Στερεάς Ελλάδας, έναντι στην εφαρμογή αλλαγών. Οι εργαζόμενοι συνδέουν την αναγκαιότητα αλλαγών με την ύπαρξη ωφελειών και την ικανότητα ανταπόκρισής τους στις αλλαγές. Ακόμη, φαίνεται να επηρεάζονται σημαντικά από την ενθάρρυνση ή την αδιαφορία των προϊσταμένων απέναντι στην αλλαγή. Το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο δε φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά την εικόνα που έχουν για την αλλαγή, τα οφέλη της και την υποστήριξή της από την ηγεσία.

6.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από τα συμπεράσματα από προέκυψαν παραπάνω, τόσο από τη θεωρητική επισκόπηση όσο και από την εκπόνηση της πρωτογενούς έρευνας, γίνεται κατανοητό ότι στο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε, οι εργαζόμενοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, είναι αρκετά δεκτικοί απέναντι στην υιοθέτηση αλλαγών. Ειδικότερα παρατηρήθηκε ότι ο βαθμός στον οποίο αυτοί αισθάνονται έτοιμοι να προβούν στην ενσωμάτωση αλλαγών στις εσωτερικές διεργασίες του οργανισμού που εργάζονται, και συγκεκριμένα στην τροποποίηση του καθημερινού τους έργου, εξαρτάται από πλήθος παραγόντων.

Έτσι, οι δημόσιοι υπάλληλοι του δείγματος, δείχνουν κατά πλειοψηφία ότι αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα αλλαγής στον τρόπο που οι δημόσιοι οργανισμοί εκτελούν τις καθημερινές τους εργασίες, και επίσης αντιλαμβάνονται την χρησιμότητα που θα έχει η υιοθέτηση μιας αλλαγής στην βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην υιοθέτηση αλλαγών. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι τα έτη προϋπηρεσίας, καθώς παρατηρείται ότι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη απασχόλησης δηλώνουν με μεγαλύτερη αυτοποίηση ως προς την ανταπόκρισή τους στην υιοθέτηση και

εφαρμογή αλλαγών ενώ δεν παρατηρείται το ίδιο για εργαζομένους με μικρή προϋπηρεσία. Αυτό σημαίνει έμπρακτα ότι οι διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών οφείλουν να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης και ενημέρωσης κυρίως, για τους υπαλλήλους με μικρή εργασιακή εμπειρία, ώστε να εξασφαλιστεί ότι αυτοί αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα της αλλαγής και ότι θα συμβάλλουν εξίσου στην υιοθέτηση της.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα οφέλη που θα έχουν από την υιοθέτηση της αλλαγής, διατηρούν μία πιο θετική στάση απέναντι στην τελευταία. Αυτό σημαίνει ότι και πάλι οι διοικήσεις οφείλουν να προβαίνουν σε μία ενδεδειγμένη ενημέρωση της φύσης της αλλαγής που πρόκειται να εφαρμόσουν, στα πλαίσια της οποίας να απαριθμούνται και να αναλύονται τα διάφορα οφέλη που έχει αυτή, τόσο για τον οργανισμό, όσο και μεμονωμένα για τις διάφορες θέσεις εργασίας μέσα σε αυτόν.

Τέλος, παρατηρήθηκε ότι σπουδαίο ρόλο στη διαμόρφωση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στο ζήτημα της αλλαγής, διαδραματίζει η στάση και συμπεριφορά που τα διοικητικά στελέχη υιοθετούν απέναντι σε αυτήν. Έτσι, όταν αυτά επιδεικνύουν ένθερμα την αποδοχή της αλλαγής, υποσυνείδητα προωθούν την ίδια συμπεριφορά και στους εργαζόμενους, καθώς ο ρόλος τους είναι καθοδηγητικός και συνεπώς εμπνευστικός. Προτείνεται επομένως, αρχικά τα διοικητικά στελέχη των δημοσίων οργανισμών να ενημερώνονται από το αρμόδιο υπουργείο με ανάλογη εκπαιδευτική καμπάνια για την ανάγκη υιοθέτησης της εκάστοτε αλλαγής στο πλαίσιο των οργανισμών που εργάζονται καθώς, και την ανάγκη προώθησης αυτής μέσω της σωστής ηγετικής συμπεριφοράς. Με τον τρόπο αυτό, αναμένεται ότι διαχρονικά οι εργαζόμενοι θα φέρουν τον ελάχιστο βαθμό δυσαρέσκειας απέναντι στην υιοθέτηση αλλαγών και συνεπώς οι τελευταίες θα εφαρμόζονται με σχετικά μεγαλύτερη ευκολία από ότι σήμερα στους δημόσιους οργανισμούς.

6.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε και έδωσε σχετικά αποτελέσματα για μόνο έναν δημόσιο οργανισμό, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας.

Συνεπώς, τα συμπεράσματα και πορίσματα προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν αφορούν μόνο το συγκεκριμένο οργανισμό και δεν μπορούν να γενικοποιηθούν για το σύνολο των δημοσίων οργανισμών της χώρας.

Πρόσθετο περιορισμό αποτελεί το γεγονός ότι από το σύνολο των τριακοσίων πενήντα (350) ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν, εν τέλει τα εκατόν είκοσι πέντε (125) συμπληρώθηκαν χωρίς να διαπιστωθούν προβλήματα ή ελλείψεις. Συνεπώς, αν το δείγμα ήταν μεγαλύτερο, ενδέχεται οι απαντήσεις που δόθηκαν να διαφοροποιούσαν τα πορίσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

6.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Το επόμενο βήμα στην έρευνα θα μπορούσε να είναι η προώθηση του ίδιου ερωτηματολογίου στις Γενικές Διευθύνσεις των λοιπών έξι (6) Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, που εκτείνονται γεωγραφικά στις άλλες περιφέρειες της χώρας, ώστε να προκύψει μια συνολική εικόνα για την στάση που τηρούν στις αλλαγές οι υπάλληλοι των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων σε όλη την ελληνική επικράτεια.

Επίσης, θα μπορούσε να δοθεί το ίδιο ερωτηματολόγιο σε υπαλλήλους άλλων δημόσιων φορέων ώστε να γίνει σύγκριση μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς.

Τέλος, θα μπορούσε να γίνει σύγκριση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με την συλλογή απαντήσεων από υπαλλήλους μεγάλων ιδιωτικών εταιρειών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Ακριβοπούλου Χ., Ανθόπουλος Χ., (2015). *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*, Αθήνα, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Βοηθήματα

Ασπρίδης Γ., (2013). *Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού κράτους*, Αθήνα, εκδ. Προπομπός

Δαφέρμος Β. (2009). *Παραγοντική ανάλυση: Διερευνητική με το SPSS και Επιβεβαιωτική με το LISREL*, Γκιούρδας Εκδοτική, Ρέθυμνο

Καραγιάννη, Α., (2012). *Κρίση και Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet*, Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική, «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση»

Μιχαλόπουλος, Ν., (2004). *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο μανάτζμεντ*, Εκδόσεις Παπαζήση

Παπούλιας, Δ., (2002). *Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*, Εκδόσεις Καστανιώτης

Ραμματά, Μ., (2018). Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική δημόσια διοίκηση. *Θεωρία & Πράξη Διοικητικού Δικαίου*, 8-9 (11), 708-721.

Τάχος, Α.Ι., (1996). *Ελληνικό διοικητικό δίκαιο*, 5η έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.

Χυτήρης, Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks

Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρα 101 και 102 (ΦΕΚ 120 /τ.Α'/27-6-2008)

ΝΟΜΟΣ 3852/2010 «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*» (ΦΕΚ 87/τ. Α'/7-6-2010)

ΝΟΜΟΣ 4325/2015 «*Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις*» (ΦΕΚ 47/τ.Α'/11-5-2015)

ΝΟΜΟΣ 4555/2018 «Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Εμβάθυνση της Δημοκρατίας – Ενίσχυση της Συμμετοχής – Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των ΟΤΑ [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»].....Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας ΥΠΕΣ και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 133/τ.Α΄/19-7-2018)

ΝΟΜΟΣ 4446/2016 «Πτωχευτικός Κώδικας, Διοικητική Δικαιοσύνη, Τέλη-Παράβολα, Οικειοθελής αποκάλυψη φορολογητέας ύλης παρελθόντων ετών, Ηλεκτρονικές συναλλαγές, Τροποποιήσεις του νόμου 4270/2014» και λοιπές διατάξεις (ΦΕΚ 240/τ.Α΄/22-12-2016).

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ 138/2010 «Οργανισμός Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας» (ΦΕΚ 231/τ.Α΄/27-12-2010)

ΞΕΝΗ

Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235.

Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.

Alas, R., & Sharifi, S. (2002). Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*, 5(3), 313-331.

Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.

Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580-598.

- Azzone, G., & Palermo, T. (2011). Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change. *Journal of organizational change management*, 24(1), 90-111.
- Barcan, L. (2009). Current issues on change management in public organizations. *Revistatineriloreconomiști*, (13), 71-74.
- Barcan, L. (2010). New concepts in the change management within public organizations. *Revistatineriloreconomiști*, (14S), 93-97.
- Barton Cunningham, J., & Kempling, J. S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), 330-344.
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization studies*, 21(4), 721-746.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Campbell, J. W. (2015). Identification and performance management: An assessment of change-oriented behavior in public organizations. *Public Personnel Management*, 44(1), 46-69.
- Carley, K. M., & Hill, V. (2001). Structural change and learning within organizations. *Dynamics of organizations: Computational modeling and organizational theories*, 63-92.
- Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons.
- Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20(2), 265-277.

- Dalamagas, B. (2000). Public sector and economic growth: the Greek experience. *Applied Economics*, 32(3), 277-288.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, 87(4), 892-909.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead-long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human relations*, 46(8), 905-920.
- Featherstone, K. (2015). External conditionality and the debt crisis: the 'Troika' and public administration reform in Greece. *Journal of European Public Policy*, 22(3), 295-314.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating Public Administration* (pp. 7-26). Routledge.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Palgrave.
- Heintze, T., & Bretschneider, S. (2000). Information technology and restructuring in public organizations: Does adoption of information technology affect organizational structures, communications, and decision making?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 801-830.
- Holt, D. T., Armenakis A. A., Field H. S. & Harris S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science* 2007, 43(2), 232-255
- James, O. (2003). The executive agency revolution in Whitehall. *Public Interest Versus Bureau-Shaping Perspectives*.

- Jas, P., & Skelcher, C. (2005). Performance decline and turnaround in public organizations: A theoretical and empirical analysis. *British Journal of Management*, 16(3), 195-210.
- Karp, T., & Helg, T. I. (2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of change management*, 8(1), 85-96.
- Kickert, W. (2011). Distinctiveness of administrative reform in Greece, Italy, Portugal and Spain. Common characteristics of context, administrations and reforms. *Public Administration*, 89(3), 801-818.
- Knodel, T. (2004). Preparing the organizational 'soil' for measurable and sustainable change: business value management and project governance. *Journal of Change Management*, 4(1), 45-62.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard business press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. In *Readings in strategic management* (pp. 294-306). Palgrave, London.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2005). *Η καρδιά της αλλαγής*. Εκδόσεις INTERBOOKS
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84 (1), 101-121.
- Melitski, J., Gavin, D., & Gavin, J. (2010). Technology adoption and organizational culture in public organizations. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 13(4), 546-568.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston, MA, Harvard Business School Publishing.

Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148-155.

Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage.

Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.

Philippidou, S. S., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2004). Towards new public management in Greek public organizations: leadership vs. management, and the path to implementation. *Public organization review*, 4(4), 317-337.

Saccol, A. I. D. C. Z., Manica, A., & Elaluf-Calderwood, S. (2011). Innovation and adoption of mobile technology in public organizations: the IBGE case. *Revista de Administração de Empresas*, 51(1), 72-83.

Sammut-Bonnici, T., & Wensley, R. (2002). Darwinism, probability and complexity: market-based organizational transformation and change explained through the theories of evolution. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 291-315.

Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.

Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *HBR's 10 Must Reads on Change*, 99.

Sminia, H., & Van Nistelrooij, A. (2006). Strategic management and organization development: planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*, 6(1), 99-113.

Sotiropoulos, D.A. 2006. 'Patronage in South European Bureaucracies in the 1980s and 1990s: The Politicization of Central Public Administrations in Greece, Italy, Portugal and Spain', ECPR Workshops, Nicosia, April.

Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.

Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.

Vann, J. L. (2004). Resistance to change and the language of public organizations: A look at "clashing grammars" in large-scale information technology projects. *Public Organization Review*, 4(1), 47-73.

Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596.

Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.

Wagner, C. K. (1995). Managing change in business: Views from the ancient past. *Business Horizons*, 38(6), 8-13.

Westover, J. H. (2010). Managing organizational change: Change agent strategies and techniques to successfully managing the dynamics of stability and change in organizations. *International Journal of Management and Innovation*, 2(1), 45-51.

Williams Jr, R. M. (1979). Change and stability in values and value systems: A sociological perspective. *Understanding human values*, 1546.

Worrall, L., Cooper, C. L., & Campbell-Jamison, F. (2000). The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sector managers. *Personnel Review*, 29(5), 613-636.

Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73(5), 738-747.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Field A., (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications. Available at. <http://www.soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/andy-field-discovering-statistics-using-spss-third-edition-20091.pdf> (ανακτήθηκε στις 13-11-2019)

Πραμαγγιούλης Π. (2008). *Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με τη χρήση SPSS*. <http://mde-lab.aegean.gr/files/docs/Odigos-SPSS-Pramaggioulis.pdf> (ανακτήθηκε στις 14-11-2019)

Τσαγρής Μ. (2014). *Στατιστική με τη χρήση του πακέτου IBMSPSS 22*. Αθήνα και Nottingham. <https://mathbooksgr.files.wordpress.com/2014/03/spss-22.pdf> (ανακτήθηκε στις 14-11-2019)

Χαλικιάς Μ., Μανωλέσσου Α. & Λάλου Π. (2015). *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBMSPSSSTATISTICS*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5075> (ανακτήθηκε στις 14-11-2019)

OECD, (2019). *Government at a Glance 2019- Greece*: <https://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2019-greece.pdf> (ανακτήθηκε στις 10-10-2019)

<https://www.espa.gr/el/pages/staticOPMetarythmisiDimosiouTomea.aspx>

Διαδικτυακός τόπος Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας (2019). *Διοικητική δομή*.

http://www.apdthest.gov.gr/Intro/Data/Sites/1/documents/thessaly¢ralgreeceorg_chart.pdf (ανακτήθηκε στις 05-10-2019)

Διαδικτυακός τόπος Αποκεντρωμένης Διοίκησης Πελοποννήσου - Δυτικής Ελλάδας - Ιονίου, (2019). *Βασικά Στοιχεία για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση*. <http://www.apd-depin.gov.gr/index.php/2018-11-15-20-00-54/2018-11-15-20-00-19>(ανακτήθηκε στις 05-10-2019)

Διαδικτυακός τόπος ΕΣΠΑ - Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (2019). <https://www.espa.gr/el/pages/staticOPMetarythmisiDimosiouTomea.aspx> (ανακτήθηκε στις 20-10-2019)

Διαδικτυακός τόπος Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012). *Εθνική στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014 – 2016*. http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.pdf (ανακτήθηκε στις 21-10-2019)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Αγαπητοί Συνάδελφοι και Συναδέλφισσες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο εντάσσεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημόσια Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση», που πραγματοποιείται από το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Μέσω αυτού, ερευνάται ο βαθμός εφαρμογής της διοίκησης αλλαγών στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας και εξετάζεται η συμπεριφορά των εργαζομένων και της διοίκησης απέναντι σε αυτές τις αλλαγές. Ειδικότερα, αποσκοπεί στο να διερευνήσει τις απόψεις και σκέψεις των εργαζομένων, στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθημερινών τους διεργασιών, σε αλλαγές αφορούν στην απλοποίηση και αναδιοργάνωση των δομών, στην αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθημερινών διεργασιών των δημόσιων οργανισμών με την καθιέρωση νέων, εκσυγχρονισμένων διαδικασιών, όπως οι ηλεκτρονικές συναλλαγές, οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η χρήση της ψηφιακής υπογραφής, η απλούστευση των διαδικασιών μέσω ψηφιοποίησης, κ.α.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι δεν μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα. Παρακαλώ να απαντήσετε με βάση αυτό που σας αντιπροσωπεύει και όχι αυτό που θεωρείτε ως σωστή απάντηση.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας.

Με εκτίμηση

Βασιλική Ποτούλη,

Δ/νση Διοίκησης Α.Δ.Θ.ΣΤ.Ε.

Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Νομικών Προσώπων Λάρισας

Τηλ.:2413/503-641

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Σημειώστε με X την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

1. Φύλο

Άντρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

18-30 ετών	
31-40 ετών	
41-50 ετών	
51-60 ετών	
61 ετών και άνω	

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Λυκείου	
Απόφοιτος ΤΕΙ/ ΑΕΙ	
Κάτοχος μεταπτυχιακού	
Κάτοχος διδακτορικού	

4. Περιφέρεια εργασίας

Θεσσαλίας	
Στερεάς Ελλάδας	

5. Έτη εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό

Λιγότερα από 3 έτη	
4-10 έτη	
11-20 έτη	
Άνω των 20 ετών	

6. Γενική Διεύθυνση απασχόλησης

Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	
Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής	
Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων	

B. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Παρακαλώ σημειώστε X στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει στις ακόλουθες ερωτήσεις (1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα)

B1. ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

A/A	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5
1	Οι προηγούμενες εργασιακές μου εμπειρίες μου δίνουν αυτοπεποίθηση ότι θα μπορέσω να αποδώσω καλύτερα μετά την ολοκλήρωση μιας αλλαγής.					
2	Θεωρώ ότι θα μπορέσω να ανταπεξέλθω στις επιμέρους αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες που θα λάβουν χώρα μετά την ολοκλήρωση μιας αλλαγής.					
3	Έχω τις απαραίτητες δεξιότητες για να μπορέσω να συνεισφέρω στην επιτυχή ολοκλήρωση και εφαρμογή μιας αλλαγής.					
4	Όταν η ολοκλήρωση μιας αλλαγής γίνεται με επιτυχία, θα μπορέσω να προσαρμοστώ στα νέα δεδομένα με σχετική ευκολία.					
5	Είμαι έτοιμος/η να εκπαιδευτώ κατάλληλα προκειμένου να εργαστώ όπως επιβάλλουν οι νέες εργασιακές συνθήκες μετά την αλλαγή που συμβαίνει στον οργανισμό.					
6	Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.					
7	Όταν ενημερώνομαι για μία αλλαγή, μπορώ να κρίνω ότι αυτή ταιριάζει με τις προσωπικές μου δεξιότητες και γνώσεις.					
8	Δεν αναμένω ότι θα προκύψουν προβλήματα στη δουλειά μου μετά την ολοκλήρωση της οποιασδήποτε αλλαγής.					
9	Όταν κάποια αλλαγή ολοκληρωθεί, αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα μπορώ να συνεχίσω να ασκώ τα εργασιακά μου καθήκοντα.					

B2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

A/A	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5
10	Υπάρχουν θεμιτοί λόγοι για να υιοθετηθεί οποιαδήποτε αλλαγή από τον οργανισμό.					

11	Υπάρχει μία σειρά από λογικές αιτίες προκειμένου να προβούμε στην οποιαδήποτε αλλαγή.					
12	Κανένας δεν έχει εξηγήσει γιατί πρέπει να λάβει χώρα η οποιαδήποτε αλλαγή προτείνεται στον τρόπο εργασίας.					
13	Ως εργαζόμενος, δεν αντιλαμβάνομαι το λόγο να συμβάλλω προσωπικά στην εφαρμογή μιας αλλαγής.					
14	Είναι ξεκάθαρο ότι μια αλλαγή είναι απαραίτητη.					
15	Ο χρόνος που επενδύουμε στην εφαρμογή μιας αλλαγής θα έπρεπε να επενδύεται σε κάποιο άλλο εργασιακό τομέα.					
16	Πιστεύω ότι υιοθετούμε την οποιαδήποτε αλλαγή επειδή είμαστε σε θέση να το κάνουμε.					
17	Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής είναι απαραίτητη με βάση πραγματικές ανάγκες του οργανισμού.					

Β3. ΟΦΕΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

A/A	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5
18	Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.					
19	Η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα αναστατώσει πολλές από τις προσωπικές σχέσεις που διατηρώ στο εργασιακό μου περιβάλλον.					
20	Μια αλλαγή θα μου παρέχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.					
21	Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).					
22	Το μέλλον μου σε αυτή τη δουλειά θα γίνει αμφίβολο εξαιτίας της αλλαγής.					
23	Μακροπρόθεσμα, θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής από τον οργανισμό θα είναι ωφέλιμη για μένα.					
24	Αισθάνομαι φόβο ότι μπορεί να χάσω την υψηλή μου θέση/ το αξίωμά μου μετά την υιοθέτηση μιας αλλαγής.					
25	Μια αλλαγή θα κάνει την εργασία μου ευκολότερη.					

26	Η προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.					
-----------	---	--	--	--	--	--

B4. ΟΦΕΛΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

A/A	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5
27	Θεωρώ ότι ο οργανισμός θα ωφεληθεί από μια αλλαγή.					
28	Ο οργανισμός θα γίνει πιο παραγωγικός όταν ολοκληρωθεί μια αλλαγή.					
29	Όταν μια αλλαγή λάβει χώρα, θα είμαστε σε θέση να ανταπεξέλθουμε καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών που εξυπηρετούμε.					
30	Μια αλλαγή θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.					
31	Ο οργανισμός θα χάσει κάποια σημαντικά του στοιχεία/ πόρους εξαιτίας της υιοθέτησης μιας αλλαγής.					
32	Μια αλλαγή ταιριάζει με τις προτεραιότητες που θέτει ο οργανισμός.					
33	Μια αλλαγή μπορεί να συμβάλει στο να αποδυναμωθούν κάποιες απαρχαιωμένες μέθοδοι και να ενισχυθούν κάποιες βελτιωμένες μέθοδοι που εφαρμόζονται στον οργανισμό.					
34	Μια αλλαγή θα συμβάλει στη βελτίωση όλων των υφιστάμενων διαδικασιών που ακολουθούμε.					

B5. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

A/A	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5
35	Η διοίκηση ενημερώνει σαφώς ότι ο οργανισμός θα υιοθετήσει μια αλλαγή.					
36	Θεωρώ ότι η διοίκηση κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να μας ενημερώσει για μια αλλαγή.					
37	Οι προϊστάμενοί μας θέτουν με τη συμπεριφορά τους την επιθυμητή αντίδραση απέναντι στην αλλαγή.					

38	Η διοίκηση υποστηρίζει πλήρως την υιοθέτηση της όποιας αλλαγής.					
39	Οι περισσότεροι προϊστάμενοι του οργανισμού τάσσονται υπέρ των αλλαγών.					
40	Κάθε προϊστάμενος τμήματος έχει υποστηρίξει την αναγκαιότητα εφαρμογής αλλαγών.					
41	Οι προϊστάμενοι μας ενθαρρύνουν να αποδεχτούμε αλλαγές στον οργανισμό.					
42	Οι προϊστάμενοι δεν έχουν προσωπικά εμπλακεί στην διαδικασία εφαρμογής αλλαγών.					
43	Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοι μας θα έχουν αλλάξει γνώμη πριν προλάβει η διαδικασία εφαρμογής μιας αλλαγής να ολοκληρωθεί.					
44	Θεωρώ ότι επενδύουμε πολύ χρόνο στην υιοθέτηση μιας αλλαγής ενώ οι προϊστάμενοί μας δηλώνουν ότι δεν είναι υπέρ της εφαρμογής της.					

Παράρτημα Β': Πίνακες και διαγράμματα του SPSS

A) ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

KMO and Bartlett's Test^a

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,792
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3507,059
	df	946
	Sig.	,000

a. Based on correlations

	Rescaled						
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Οι προηγούμενες εργασιακές μου εμπειρίες μου δίνουν αυτοπεποίθηση ότι θα μπορέσω να αποδώσω καλύτερα μετά την ολοκλήρωση μιας αλλαγής.			,677				
2. Θεωρώ ότι θα μπορέσω να ανταπεξέλθω στις επιμέρους αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες, που θα λάβουν χώρα μετά την ολοκλήρωση μιας αλλαγής.			,727				
3. Έχω τις απαραίτητες δεξιότητες για να μπορέσω να συνεισφέρω στην επιτυχή ολοκλήρωση και εφαρμογή μιας αλλαγής.			,742				

4. Όταν η ολοκλήρωση μιας αλλαγής γίνεται με επιτυχία, θα μπορέσω να προσαρμοστώ στα νέα δεδομένα με σχετική ευκολία.									
5. Είμαι έτοιμος/η να εκπαιδευτώ κατάλληλα προκειμένου να εργαστώ όπως επιβάλλουν οι νέες εργασιακές συνθήκες μετά την αλλαγή που συμβαίνει στον οργανισμό.									
6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.									,670
7. Όταν ενημερώνομαι για μία αλλαγή, μπορώ να κρίνω ότι αυτή ταιριάζει με τις προσωπικές μου δεξιότητες και γνώσεις.									
8. Δεν αναμένω ότι θα προκύψουν προβλήματα στη δουλειά μου μετά την ολοκλήρωση της οποιασδήποτε αλλαγής.									
9. Όταν κάποια αλλαγή ολοκληρωθεί, αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα μπορώ να συνεχίσω να ασκώ τα εργασιακά μου καθήκοντα.									
10. Υπάρχουν θεμιτοί λόγοι για να υιοθετηθεί οποιαδήποτε αλλαγή από τον οργανισμό.	,607								,403
11. Υπάρχει μία σειρά από λογικές αιτίες, προκειμένου να προβούμε στην οποιαδήποτε αλλαγή.	,513								,481

12. Κανένας δεν μου έχει εξηγήσει γιατί πρέπει να λάβει χώρα η οποιαδήποτε αλλαγή που προτείνεται στον τρόπο εργασίας.		-,473		,407		,553
13. Ως εργαζόμενος, δεν αντιλαμβάνομαι τον λόγο να συμβάλω προσωπικά στην εφαρμογή μιας αλλαγής.						,598
14. Είναι ξεκάθαρο ότι μια αλλαγή είναι απαραίτητη.	,562					
15. Ο χρόνος που επενδύουμε στην εφαρμογή μιας αλλαγής θα έπρεπε να επενδύεται σε κάποιον άλλο εργασιακό τομέα.						,457
16. Πιστεύω ότι υιοθετούμε την οποιαδήποτε αλλαγή επειδή είμαστε σε θέση να το κάνουμε.		,401				
17. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής είναι απαραίτητη με βάση πραγματικές ανάγκες του οργανισμού.		,482				
18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.					,630	
19. Η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα αναστατώσει πολλές από τις προσωπικές σχέσεις που διατηρώ στο εργασιακό μου περιβάλλον.					,699	
20. Μια αλλαγή θα μου παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.					,517	

21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).							
22. Το μέλλον μου σε αυτή τη δουλειά θα γίνει αμφίβολο εξαιτίας της αλλαγής.						,579	
23. Μακροπρόθεσμα, θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής από τον οργανισμό θα είναι ωφέλιμη για μένα.	,667						
24. Αισθάνομαι φόβο ότι μπορεί να χάσω την υψηλή μου θέση/ το αξίωμά μου μετά την υιοθέτηση μιας αλλαγής.						,620	
25. Μια αλλαγή θα κάνει την εργασία μου ευκολότερη.	,734						
26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.						,414	
27. Θεωρώ ότι ο οργανισμός θα ωφεληθεί από μια αλλαγή.	,813						
28. Ο οργανισμός θα γίνει πιο παραγωγικός όταν ολοκληρωθεί μια αλλαγή.	,766						
29. Όταν μια αλλαγή λάβει χώρα, θα είμαστε σε θέση να ανταπεξέλθουμε καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών που εξυπηρετούμε.	,858						
30. Μια αλλαγή θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.	,845						
							,654

31. Ο οργανισμός θα χάσει κάποια σημαντικά του στοιχεία/ πόρους εξαιτίας της υιοθέτησης μιας αλλαγής.					,408	
32. Μια αλλαγή ταιριάζει με τις προτεραιότητες που θέτει ο οργανισμός.	,588					
33. Μια αλλαγή μπορεί να συμβάλει στο να αποδυναμωθούν κάποιες απαρχαιωμένες μέθοδοι και να ενισχυθούν κάποιες βελτιωμένες μέθοδοι, που εφαρμόζονται στον οργανισμό.	,643					
34. Μια αλλαγή θα συμβάλει στη βελτίωση όλων των υφιστάμενων διαδικασιών που ακολουθούμε.	,725					
35. Η διοίκηση ενημερώνει σαφώς ότι ο οργανισμός θα υιοθετήσει μια αλλαγή.		,652				
36. Θεωρώ ότι η διοίκηση κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να μας ενημερώσει για μια αλλαγή.		,839				
37. Οι προϊστάμενοί μας θέτουν το πρότυπο συμπεριφοράς απέναντι στην αλλαγή.		,820				
38. Η διοίκηση υποστηρίζει πλήρως την υιοθέτηση της όποιιας αλλαγής.		,813				
39. Οι περισσότεροι προϊστάμενοι του οργανισμού τάσσονται υπέρ των αλλαγών.		,866				

40. Κάθε προϊστάμενος τμήματος έχει υποστηρίξει την αναγκαιότητα εφαρμογής αλλαγών.							
41. Οι προϊστάμενοι μας ενθαρρύνουν να αποδεχτούμε αλλαγές στον οργανισμό.							
42. Οι προϊστάμενοι δεν έχουν προσωπικά εμπλακεί στην διαδικασία εφαρμογής αλλαγών.						,589	-411
43. Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μας θα έχουν αλλάξει γνώμη πριν προλάβει η διαδικασία εφαρμογής μιας αλλαγής να ολοκληρωθεί.						,773	
44. Θεωρώ ότι επενδύουμε πολύ χρόνο στην υιοθέτηση μιας αλλαγής, ενώ οι προϊστάμενοί μας δηλώνουν ότι δεν είναι υπέρ της εφαρμογής της.						,865	

B) ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	5

ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,700	2

ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	7

ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	7

ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	3

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΠΟΚΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
---------------------	------------

,859	8
------	---

ΦΟΒΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,625	4

ΑΡΝΗΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,665	3

Γ) ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	52	41,6	41,6	41,6
	Γυναίκα	73	58,4	58,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40 ετών	17	13,6	13,6	13,6
	41-50 ετών	68	54,4	54,4	68,0

51-60 ετών	37	29,6	29,6	97,6
Άνω των 60 ετών	3	2,4	2,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Επίπεδο εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Λυκείου	26	20,8	20,8	20,8
Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	62	49,6	49,6	70,4
Κάτοχος μεταπτυχιακού	34	27,2	27,2	97,6
Κάτοχος διδακτορικού	3	2,4	2,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Περιφέρεια εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Θεσσαλίας	81	64,8	64,8	64,8
Στερεάς Ελλάδας	44	35,2	35,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Έτη εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λιγότερα από 3 έτη	3	2,4	2,4	2,4
4-10 έτη	18	14,4	14,4	16,8
11-20 έτη	63	50,4	50,4	67,2
Περισσότερα από 20 έτη	41	32,8	32,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Γενική Διεύθυνση απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	89	71,2	71,2	71,2
	Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής	23	18,4	18,4	89,6
	Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων	13	10,4	10,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Δ) ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

		10. Υπάρχουν θεμποί λόγοι για να υιοθετηθεί οποιαδήποτε αλλαγή από τον οργανισμό.	11. Υπάρχει μία σειρά από λογικές αιτίες, προκειμένου να προβούμε στην οποιαδήποτε αλλαγή.	14. Είναι ξεκάθαρο ότι μια αλλαγή είναι απαραίτητη.	16. Πιστεύω ότι υιοθετούμε την οποιαδήποτε αλλαγή επειδή είμαστε σε θέση να το κάνουμε.	17. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής είναι απαραίτητη με βάση πραγματικές ανάγκες του οργανισμού.	Αναγκαιότητα της αλλαγής
N	Valid	125	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,90	3,96	3,45	3,42	4,02	18,74
Std. Deviation		,831	,787	,963	,943	,735	3,100
Minimum		2	1	1	1	2	10
Maximum		5	5	5	5	5	25

		23. Μακροπρόθεσμα, θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής από τον οργανισμό θα είναι ωφέλιμη για μένα.	25. Μια αλλαγή θα κάνει την εργασία μου ευκολότερη.	Οφέλη για τον εργαζόμενο
N	Valid	125	125	125
	Missing	0	0	0
Mean		3,46	3,52	6,98
Std. Deviation		,788	,876	1,462
Minimum		1	1	3
Maximum		5	5	10

			29. Όταν μια αλλαγή λάβει χώρα, θα είμαστε σε θέση να ανταπεξέλθουμε καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών που εξυπηρετούμε.	30. Μια αλλαγή θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.	32. Μια αλλαγή ταιριάζει με τις προτεραιότητες που θέτει ο οργανισμός.	33. Μια αλλαγή μπορεί να συμβάλει στο να αποδυναμωθούν κάποιες αρχαίες μέθοδοι και να ενισχυθούν κάποιες βελτιωμένες μέθοδοι, που εφαρμόζονται στον οργανισμό.	34. Μια αλλαγή θα συμβάλει στη βελτίωση όλων των υφιστάμενων διαδικασιών που ακολουθούνται.	Οφέλη για τον οργανισμό
	27. Θεωρώ ότι ο οργανισμός θα ωφεληθεί από μια αλλαγή.	28. Ο οργανισμός θα γίνει πιο παραγωγικός όταν ολοκληρωθεί μια αλλαγή.						

N	Valid	125	125	125	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,82	3,80	3,91	3,83	3,55	3,97	3,89	26,77
Std. Deviation		,846	,813	,793	,877	,856	,813	,732	4,682
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	11
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	35

		35. Η διοίκηση ενημερώνει σαφώς ότι ο οργανισμός θα υιοθετήσει μια αλλαγή.	36. Θεωρώ ότι η διοίκηση κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να μας ενημερώσει για μια αλλαγή.	37. Οι προϊστάμενοί μας θέτουν το πρότυπο συμπεριφοράς απέναντι στην αλλαγή.	38. Η διοίκηση υποστηρίζει πλήρως την υιοθέτηση της οποιασδήποτε αλλαγής.	39. Οι περισσότεροι προϊστάμενοί του οργανισμού τάσσονται υπέρ των αλλαγών.	40. Κάθε προϊστάμενος τμήματος έχει υποστηρίξει την αναγκαιότητα εφαρμογής αλλαγών.	41. Οι προϊστάμενοί μας ενθαρρύνουν να αποδεχτούμε αλλαγές στον οργανισμό.	Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής
N	Valid	125	125	125	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,24	2,97	3,19	3,15	3,03	3,12	3,20	21,90
Std. Deviation		1,103	1,085	1,006	1,016	1,070	,972	,942	5,978
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	7
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	35

		1. Οι προηγούμενες εργασιακές μου εμπειρίες μου δίνουν αυτοπεποίθηση ότι θα μπορέσω να αποδώσω καλύτερα μετά την ολοκλήρωση μιας αλλαγής.	2. Θεωρώ ότι θα μπορέσω να ανταπεξέλθω στις επιμέρους αλλαγές εργασιακές συνθήκες, που θα λάβουν χώρα μετά την ολοκλήρωση μιας αλλαγής.	3. Έχω τις απαραίτητες δεξιότητες για να μπορέσω να συνεισφέρω στην επιτυχή ολοκλήρωση και εφαρμογή μιας αλλαγής.	4. Όταν η ολοκλήρωση μιας αλλαγής γίνεται με επιτυχία, θα μπορέσω να προσαρμοστώ στα νέα δεδομένα με σχετική ευκολία.	5. Είμαι έτοιμος/ή να εκπαιδευτώ κατάλληλα προκειμένου να εργαστώ όπως επιβάλλουν οι νέες εργασιακές συνθήκες μετά την αλλαγή που συμβαίνει στον οργανισμό.	7. Όταν ενημερωμαι για μία αλλαγή, μπορώ να κρίνω ότι αυτή ταιριάζει με τις προσωπικές μου δεξιότητες και γνώσεις.	8. Δεν αναμένω ότι θα προκύψουν προβλήματα στη δουλειά μου μετά την ολοκλήρωση της οποιασδήποτε αλλαγής.	9. Όταν κάποια αλλαγή ολοκληρωθεί, αισθάνομαι σίγουρος/ή ότι θα μπορώ να συνεχίσω να ασκώ τα εργασιακά μου καθήκοντα.	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές
N	Valid	125	125	125	125	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4,04	4,11	4,13	4,22	4,38	4,11	3,70	3,98	32,68
	Std. Deviation	,689	,638	,718	,620	,606	,710	,891	,740	4,013
	Minimum	2	2	2	2	2	1	1	2	19
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	40

		42. Οι προϊστάμενοι δεν έχουν προσωπικά εμπλακεί στην διαδικασία εφαρμογής αλλαγών.	43. Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μας θα έχουν αλλάξει γνώμη πριν προλάβει η διαδικασία εφαρμογής μιας αλλαγής να ολοκληρωθεί.	44. Θεωρώ ότι επενδύουμε πολύ χρόνο στην υιοθέτηση μιας αλλαγής, ενώ οι προϊστάμενοί μας δηλώνουν ότι δεν είναι υπέρ της εφαρμογής της.	Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,86	2,70	2,85	8,40
Std. Deviation		,973	,961	,976	2,393
Minimum		1	1	1	3
Maximum		5	5	5	15

		19. Η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα αναστατώσει πολλές από τις προσωπικές σχέσεις που διατηρώ στο εργασιακό μου περιβάλλον.	22. Το μέλλον μου σε αυτή τη δουλειά θα γίνει αμφίβολο εξαιτίας της αλλαγής.	24. Αισθάνομαι φόβο ότι μπορεί να χάσω την υψηλή μου θέση/ το αξίωμά μου μετά την υιοθέτηση μιας αλλαγής.	31. Ο οργανισμός θα χάσει κάποια σημαντικά του στοιχεία/ πόρους εξαιτίας της υιοθέτησης μιας αλλαγής.	Φόβος στην προοπτική αλλαγών
N	Valid	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,81	2,34	2,40	2,70	10,24
Std. Deviation		1,022	,967	1,024	,854	2,659
Minimum		1	1	1	1	4
Maximum		5	5	5	5	20

		12. Κανένας δεν μου έχει εξηγήσει γιατί πρέπει να λάβει χώρα η οποιαδήποτε αλλαγή που προτείνεται στον τρόπο εργασίας.	13. Ως εργαζόμενος, δεν αντιλαμβάνομαι τον λόγο να συμβάλω προσωπικά στην εφαρμογή μιας αλλαγής.	15. Ο χρόνος που επενδύουμε στην εφαρμογή μιας αλλαγής θα έπρεπε να επενδύεται σε κάποιον άλλο εργασιακό τομέα.	Άρνηση στην προοπτική αλλαγών
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,12	2,18	2,47	7,78
Std. Deviation		1,229	,979	,980	2,482
Minimum		1	1	1	3
Maximum		5	5	5	13

Statistics

		6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	20. Μια αλλαγή θα μου παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.
N	Valid	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,36	2,30	2,98	3,09	3,11
Std. Deviation		1,146	1,026	,893	,942	,935
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5

Ε) ΕΛΕΓΧΟΙ ΔΙΑΦΟΡΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ**Group Statistics**

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Αναγκαιότητα της αλλαγής	Άνδρας	52	18,50	2,653	,368
	Γυναίκα	73	18,92	3,390	,397
Οφέλη για τον εργαζόμενο	Άνδρας	52	6,94	1,461	,203
	Γυναίκα	73	7,00	1,472	,172
Οφέλη για τον οργανισμό	Άνδρας	52	26,56	4,281	,594
	Γυναίκα	73	26,92	4,971	,582
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Άνδρας	52	21,29	6,263	,869
	Γυναίκα	73	22,34	5,769	,675
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	Άνδρας	52	32,56	3,415	,474
	Γυναίκα	73	32,77	4,411	,516
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Άνδρας	52	8,48	2,288	,317
	Γυναίκα	73	8,34	2,479	,290
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Άνδρας	52	10,56	2,600	,361
	Γυναίκα	73	10,01	2,695	,315
Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	Άνδρας	52	8,13	2,214	,307
	Γυναίκα	73	7,52	2,641	,309
6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	Άνδρας	52	2,31	1,020	,141
	Γυναίκα	73	2,40	1,233	,144
18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	Άνδρας	52	2,35	1,027	,142
	Γυναίκα	73	2,27	1,031	,121
20. Μια αλλαγή θα μου παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	Άνδρας	52	3,04	,928	,129
	Γυναίκα	73	2,93	,871	,102
21. Όταν μια αλλαγή	Άνδρας	52	2,98	1,000	,139

ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	Γυναίκα	73	3,16	,898	,105
26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	Άνδρας	52	3,29	,915	,127
	Γυναίκα	73	2,99	,935	,109

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Αναγκαιότητα της αλλαγής	Equal variances assumed	5,174	,025	-,741	123	,460
	Equal variances not assumed			-,772	121,859	,442
Οφέλη για τον εργαζόμενο	Equal variances assumed	,002	,969	-,217	123	,829
	Equal variances not assumed			-,217	110,506	,829
Οφέλη για τον οργανισμό	Equal variances assumed	1,759	,187	-,422	123	,673
	Equal variances not assumed			-,433	118,550	,666
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Equal variances assumed	,125	,725	-,971	123	,333
	Equal variances not assumed			-,958	104,292	,340
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	Equal variances assumed	3,426	,067	-,287	123	,775
	Equal variances not assumed			-,299	122,099	,766

Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,022	,883	,317 ,322	123 114,995	,752 ,748
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,036	,849	1,129 1,135	123 112,328	,261 ,259
Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2,186	,142	1,368 1,409	123 119,681	,174 ,161
6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	6,271	,014	-,429 -,443	123 120,186	,668 ,658
18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,359	,550	,386 ,387	123 110,266	,700 ,700
20. Μια αλλαγή θα μου παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,081	,777	,658 ,651	123 105,648	,512 ,516
21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,266	,607	-1,075 -1,055	123 102,462	,285 ,294
26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους	Equal variances assumed	1,379	,243	1,797	123	,075

μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	Equal variances not assumed				1,803	111,461	,074
--	-----------------------------	--	--	--	-------	---------	------

ΣΤ) ΕΛΕΓΧΟΙ ΔΙΑΦΟΡΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ

Descriptives

	Ηλικία		Statistic	Std. Error		
Αναγκαιότητα της αλλαγής	31-40 ετών	Mean	18,12	,817		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	16,38 19,85		
		5% Trimmed Mean	18,19			
		Median	20,00			
		Variance	11,360			
		Std. Deviation	3,371			
		Minimum	12			
		Maximum	23			
		Range	11			
		Interquartile Range	6			
		Skewness	-,492	,550		
		Kurtosis	-1,046	1,063		
		41-50 ετών		Mean	18,90	,351
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	18,20 19,60
5% Trimmed Mean	18,85					
Median	19,00					
Variance	8,362					
Std. Deviation	2,892					
Minimum	14					
Maximum	25					
Range	11					
Interquartile Range	4					

		Skewness		,270	,291
		Kurtosis		-,799	,574
	51-60 ετών	Mean		18,68	,574
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	17,51	
			Upper Bound	19,84	
		5% Trimmed Mean		18,86	
		Median		19,00	
		Variance		12,170	
		Std. Deviation		3,489	
		Minimum		10	
		Maximum		24	
		Range		14	
		Interquartile Range		4	
		Skewness		-,792	,388
		Kurtosis		,871	,759
Οφέλη για τον εργαζόμενο	31-40 ετών	Mean		6,71	,340
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,98	
			Upper Bound	7,43	
		5% Trimmed Mean		6,73	
		Median		7,00	
		Variance		1,971	
		Std. Deviation		1,404	
		Minimum		4	
		Maximum		9	
		Range		5	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		-,019	,550
		Kurtosis		-,476	1,063
	41-50 ετών	Mean		6,91	,163
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,59	
			Upper Bound	7,24	
		5% Trimmed Mean		6,92	
		Median		7,00	
		Variance		1,813	
		Std. Deviation		1,346	
		Minimum		4	

		Maximum		10	
		Range		6	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		,052	,291
		Kurtosis		-,223	,574
	51-60 ετών	Mean		7,19	,284
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,61	
			Upper Bound	7,77	
		5% Trimmed Mean		7,24	
		Median		8,00	
		Variance		2,991	
		Std. Deviation		1,729	
		Minimum		3	
		Maximum		10	
		Range		7	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		-,411	,388
		Kurtosis		-,242	,759
Οφέλη για τον οργανισμό	31-40 ετών	Mean		26,00	1,033
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	23,81	
			Upper Bound	28,19	
		5% Trimmed Mean		26,06	
		Median		26,00	
		Variance		18,125	
		Std. Deviation		4,257	
		Minimum		17	
		Maximum		34	
		Range		17	
		Interquartile Range		5	
		Skewness		-,011	,550
		Kurtosis		,315	1,063
	41-50 ετών	Mean		26,69	,600
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	25,49	
			Upper Bound	27,89	
		5% Trimmed Mean		26,91	
		Median		27,00	
		Variance		24,485	

		Std. Deviation	4,948	
		Minimum	11	
		Maximum	35	
		Range	24	
		Interquartile Range	7	
		Skewness	-,487	,291
		Kurtosis	,467	,574
	51-60 ετών	Mean	27,19	,759
		95% Confidence Interval for Lower Bound	25,65	
		Mean Upper Bound	28,73	
		5% Trimmed Mean	27,31	
		Median	27,00	
		Variance	21,324	
		Std. Deviation	4,618	
		Minimum	14	
		Maximum	35	
		Range	21	
		Interquartile Range	6	
		Skewness	-,228	,388
		Kurtosis	,480	,759
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	31-40 ετών	Mean	21,47	1,572
		95% Confidence Interval for Lower Bound	18,14	
		Mean Upper Bound	24,80	
		5% Trimmed Mean	21,69	
		Median	24,00	
		Variance	42,015	
		Std. Deviation	6,482	
		Minimum	8	
		Maximum	31	
		Range	23	
		Interquartile Range	11	
		Skewness	-,475	,550
		Kurtosis	-,773	1,063
	41-50 ετών	Mean	22,04	,678
		95% Confidence Interval for Lower Bound	20,69	
		Mean Upper Bound	23,40	
		5% Trimmed Mean	22,04	

	Median		22,00	
	Variance		31,297	
	Std. Deviation		5,594	
	Minimum		7	
	Maximum		35	
	Range		28	
	Interquartile Range		6	
	Skewness		-,078	,291
	Kurtosis		,808	,574
51-60 ετών	Mean		21,70	1,108
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	19,46	
		Upper Bound	23,95	
	5% Trimmed Mean		21,70	
	Median		22,00	
	Variance		45,437	
	Std. Deviation		6,741	
	Minimum		8	
	Maximum		35	
	Range		27	
	Interquartile Range		12	
	Skewness		,005	,388
	Kurtosis		-,699	,759
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	31-40 ετών	Mean	31,65	1,185
		95% Confidence Interval for Mean	29,14	
		Lower Bound	34,16	
		Upper Bound		
		5% Trimmed Mean	31,72	
		Median	31,00	
		Variance	23,868	
		Std. Deviation	4,885	
		Minimum	23	
		Maximum	39	
		Range	16	
		Interquartile Range	6	
		Skewness	-,104	,550
		Kurtosis	-,432	1,063
	41-50 ετών	Mean	32,59	,462
		95% Confidence Interval for Mean	31,67	
		Lower Bound		

	Mean	Upper Bound	33,51	
	5% Trimmed Mean		32,65	
	Median		32,00	
	Variance		14,485	
	Std. Deviation		3,806	
	Minimum		19	
	Maximum		40	
	Range		21	
	Interquartile Range		5	
	Skewness		-,345	,291
	Kurtosis		1,426	,574
51-60 ετών	Mean		33,41	,673
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	32,04	
		Upper Bound	34,77	
	5% Trimmed Mean		33,48	
	Median		33,00	
	Variance		16,748	
	Std. Deviation		4,092	
	Minimum		25	
	Maximum		40	
	Range		15	
	Interquartile Range		6	
	Skewness		,005	,388
	Kurtosis		-,544	,759
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής 31-40 ετών	Mean		8,18	,530
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,05	
		Upper Bound	9,30	
	5% Trimmed Mean		8,25	
	Median		8,00	
	Variance		4,779	
	Std. Deviation		2,186	
	Minimum		3	
	Maximum		12	
	Range		9	
	Interquartile Range		3	
	Skewness		-,295	,550
	Kurtosis		,782	1,063

41-50 ετών	Mean		8,71	,264		
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,18			
		Upper Bound	9,23			
	5% Trimmed Mean		8,73			
	Median		9,00			
	Variance		4,748			
	Std. Deviation		2,179			
	Minimum		3			
	Maximum		15			
	Range		12			
	Interquartile Range		2			
	Skewness		-,216	,291		
	Kurtosis		1,353	,574		
	51-60 ετών	Mean		7,97	,471	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,02		
Upper Bound			8,93			
5% Trimmed Mean			7,88			
Median			8,00			
Variance			8,194			
Std. Deviation			2,862			
Minimum			3			
Maximum			15			
Range			12			
Interquartile Range			4			
Skewness			,262	,388		
Kurtosis			,014	,759		
Φόβος στην προοπτική αλλαγών		31-40 ετών	Mean		11,12	,664
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9,71	
	Upper Bound			12,52		
	5% Trimmed Mean			10,96		
	Median			11,00		
	Variance			7,485		
	Std. Deviation			2,736		
	Minimum			7		
	Maximum			18		
	Range			11		
	Interquartile Range			3		

		Skewness	,940	,550
		Kurtosis	1,307	1,063
41-50 ετών		Mean	10,21	,295
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	9,62	
	Mean	Upper Bound	10,80	
	5% Trimmed Mean		10,21	
	Median		11,00	
	Variance		5,927	
	Std. Deviation		2,435	
	Minimum		4	
	Maximum		18	
	Range		14	
	Interquartile Range		3	
	Skewness		-,100	,291
	Kurtosis		,900	,574
51-60 ετών		Mean	10,19	,466
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	9,24	
	Mean	Upper Bound	11,13	
	5% Trimmed Mean		10,03	
	Median		10,00	
	Variance		8,047	
	Std. Deviation		2,837	
	Minimum		6	
	Maximum		20	
	Range		14	
	Interquartile Range		4	
	Skewness		,901	,388
	Kurtosis		2,620	,759
Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	31-40 ετών	Mean	7,53	,796
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	5,84	
	Mean	Upper Bound	9,22	
	5% Trimmed Mean		7,48	
	Median		7,00	
	Variance		10,765	
	Std. Deviation		3,281	
	Minimum		3	
	Maximum		13	

		Range	10	
		Interquartile Range	6	
		Skewness	,030	,550
		Kurtosis	-1,216	1,063
41-50 ετών		Mean	7,96	,274
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	7,41 8,50
		5% Trimmed Mean	7,93	
		Median	8,00	
		Variance	5,088	
		Std. Deviation	2,256	
		Minimum	3	
		Maximum	13	
		Range	10	
		Interquartile Range	3	
		Skewness	,177	,291
		Kurtosis	-,271	,574
51-60 ετών		Mean	7,54	,429
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	6,67 8,41
		5% Trimmed Mean	7,46	
		Median	7,00	
		Variance	6,811	
		Std. Deviation	2,610	
		Minimum	4	
		Maximum	13	
		Range	9	
		Interquartile Range	4	
		Skewness	,457	,388
		Kurtosis	-,878	,759
6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	31-40 ετών	Mean	2,53	,286
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	1,92 3,14
		5% Trimmed Mean	2,48	
		Median	2,00	
		Variance	1,390	
		Std. Deviation	1,179	

		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	,569	,550
		Kurtosis	-,432	1,063
41-50 ετών		Mean	2,21	,130
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	1,95	
	Mean	Upper Bound	2,47	
		5% Trimmed Mean	2,17	
		Median	2,00	
		Variance	1,151	
		Std. Deviation	1,073	
		Minimum	1	
		Maximum	4	
		Range	3	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	,470	,291
		Kurtosis	-1,006	,574
51-60 ετών		Mean	2,49	,204
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,07	
	Mean	Upper Bound	2,90	
		5% Trimmed Mean	2,43	
		Median	2,00	
		Variance	1,535	
		Std. Deviation	1,239	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	3	
		Skewness	,357	,388
		Kurtosis	-,947	,759
18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση	31-40 ετών	Mean	2,06	,290
μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε		95% Confidence Interval for	Lower Bound	1,44
μεγαλύτερες οικονομικές		Mean	Upper Bound	2,67
απολαβές για μένα.		5% Trimmed Mean	1,95	
		Median	2,00	

		Variance		1,434	
		Std. Deviation		1,197	
		Minimum		1	
		Maximum		5	
		Range		4	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		1,112	,550
		Kurtosis		,781	1,063
41-50 ετών		Mean		2,26	,106
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,05	
			Upper Bound	2,48	
		5% Trimmed Mean		2,24	
		Median		2,00	
		Variance		,765	
		Std. Deviation		,874	
		Minimum		1	
		Maximum		4	
		Range		3	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		,001	,291
		Kurtosis		-,848	,574
51-60 ετών		Mean		2,51	,196
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,12	
			Upper Bound	2,91	
		5% Trimmed Mean		2,46	
		Median		3,00	
		Variance		1,423	
		Std. Deviation		1,193	
		Minimum		1	
		Maximum		5	
		Range		4	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		,433	,388
		Kurtosis		-,386	,759
20. Μια αλλαγή θα μου παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	31-40 ετών	Mean		3,00	,271
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,43	
			Upper Bound	3,57	

		5% Trimmed Mean	3,00	
		Median	3,00	
		Variance	1,250	
		Std. Deviation	1,118	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	-,304	,550
		Kurtosis	-,393	1,063
	41-50 ετών	Mean	2,94	,100
		95% Confidence Interval for Lower Bound	2,74	
		Mean Upper Bound	3,14	
		5% Trimmed Mean	2,97	
		Median	3,00	
		Variance	,683	
		Std. Deviation	,826	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	0	
		Skewness	-,542	,291
		Kurtosis	,792	,574
	51-60 ετών	Mean	3,08	,147
		95% Confidence Interval for Lower Bound	2,78	
		Mean Upper Bound	3,38	
		5% Trimmed Mean	3,12	
		Median	3,00	
		Variance	,799	
		Std. Deviation	,894	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	1	
		Skewness	-,412	,388
		Kurtosis	,185	,759
21. Όταν μια αλλαγή	31-40 ετών	Mean	3,29	,187

ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,90		
		Upper Bound	3,69		
	5% Trimmed Mean		3,27		
	Median		3,00		
	Variance		,596		
	Std. Deviation		,772		
	Minimum		2		
	Maximum		5		
	Range		3		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		,333	,550	
	Kurtosis		,293	1,063	
	41-50 ετών	Mean		3,09	,098
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,89	
			Upper Bound	3,28	
	5% Trimmed Mean		3,10		
	Median		3,00		
	Variance		,649		
	Std. Deviation		,805		
	Minimum		1		
	Maximum		5		
	Range		4		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		-,163	,291	
	Kurtosis		,426	,574	
51-60 ετών	Mean		3,00	,194	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,61		
		Upper Bound	3,39		
	5% Trimmed Mean		3,00		
	Median		3,00		
	Variance		1,389		
	Std. Deviation		1,179		
	Minimum		1		
	Maximum		5		
	Range		4		
	Interquartile Range		2		
	Skewness		,108	,388	

		Kurtosis		-,579	,759
26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	31-40 ετών	Mean		2,88	,241
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,37	
			Upper Bound	3,39	
		5% Trimmed Mean		2,87	
		Median		3,00	
		Variance		,985	
		Std. Deviation		,993	
		Minimum		1	
		Maximum		5	
		Range		4	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		,260	,550
		Kurtosis		,131	1,063
		41-50 ετών	Mean		3,21
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		3,02		
	Upper Bound		3,40		
5% Trimmed Mean			3,20		
Median			3,00		
Variance			,614		
Std. Deviation			,783		
Minimum			1		
Maximum			5		
Range			4		
Interquartile Range			1		
Skewness			,000	,291	
Kurtosis			,389	,574	
51-60 ετών	Mean			3,08	,183
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,71		
		Upper Bound	3,45		
	5% Trimmed Mean		3,09		
	Median		3,00		
	Variance		1,243		
	Std. Deviation		1,115		
	Minimum		1		

Maximum	5	
Range	4	
Interquartile Range	2	
Skewness	-,040	,388
Kurtosis	-,552	,759

	Αναγκαιότητα της αλλαγής	Οφέλη για τον εργαζόμενο	Οφέλη για τον οργανισμό	Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	20. Μια αλλαγή θα παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομισω από αυτήν.
Chi-Square	,300	1,780	,647	,050	2,007	2,709	1,008	1,037	1,698	2,524	,709	1,246	1,912
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,860	,411	,724	,975	,367	,258	,604	,595	,428	,283	,701	,536	,384

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικία

Ζ) ΕΛΕΓΧΟΙ ΔΙΑΦΟΡΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Descriptives					
	Επίπεδο εκπαίδευσης		Statistic	Std. Error	
Αναγκαιότητα της αλλαγής	Απόφοιτος Λυκείου	Mean	18,27	,707	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	16,81 19,73	
		5% Trimmed Mean		18,41	
		Median		19,00	
		Variance		13,005	
		Std. Deviation		3,606	
		Minimum		10	
		Maximum		24	
		Range		14	
		Interquartile Range		4	
		Skewness		-,497	,456
		Kurtosis		-,081	,887
		Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean		18,84
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound Upper Bound	18,05 19,63	
	5% Trimmed Mean			18,95	
	Median			19,00	
	Variance			9,678	
	Std. Deviation			3,111	
	Minimum			10	
	Maximum			25	
Range			15		
Interquartile Range			4		
Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean		18,91	,488	
	95% Confidence Interval	Lower Bound	17,92		

		for Mean	Upper Bound	19,90			
		5% Trimmed Mean		18,85			
		Median		19,00			
		Variance		8,083			
		Std. Deviation		2,843			
		Minimum		14			
		Maximum		25			
		Range		11			
		Interquartile Range		5			
		Skewness		,204	,403		
		Kurtosis		-,726	,788		
Οφέλη για τον εργαζόμενο	Απόφοιτος Λυκείου	Mean		7,15	,341		
		95% Confidence Interval	Lower Bound	6,45			
		for Mean	Upper Bound	7,86			
		5% Trimmed Mean		7,21			
		Median		7,00			
		Variance		3,015			
		Std. Deviation		1,736			
		Minimum		3			
		Maximum		10			
		Range		7			
		Interquartile Range		2			
		Skewness		-,405	,456		
		Kurtosis		,024	,887		
			Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean		6,87	,185
				95% Confidence Interval	Lower Bound	6,50	
				for Mean	Upper Bound	7,24	
		5% Trimmed Mean		6,88			
		Median		7,00			
		Variance		2,114			
		Std. Deviation		1,454			
		Minimum		4			
		Maximum		10			
		Range		6			
		Interquartile Range		2			
		Skewness		,000	,304		

		Kurtosis		-,397	,599
Κάτοχος μεταπτυχιακού		Mean		6,97	,225
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,51	
			Upper Bound	7,43	
		5% Trimmed Mean		6,97	
		Median		7,00	
		Variance		1,726	
		Std. Deviation		1,314	
		Minimum		4	
		Maximum		10	
		Range		6	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		,057	,403
		Kurtosis		-,254	,788
	Οφέλη για τον οργανισμό	Απόφοιτος Λυκείου	Mean		27,58
95% Confidence Interval for Mean			Lower Bound	25,94	
			Upper Bound	29,21	
5% Trimmed Mean				27,49	
Median				27,00	
Variance				16,414	
Std. Deviation				4,051	
Minimum				22	
Maximum				35	
Range				13	
Interquartile Range				8	
Skewness				,396	,456
Kurtosis				-1,051	,887
Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ				Mean	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	25,07	
			Upper Bound	27,57	
		5% Trimmed Mean		26,56	
		Median		27,00	
		Variance		24,222	
		Std. Deviation		4,922	
		Minimum		11	
		Maximum		35	
		Range		24	

		Interquartile Range	5	
		Skewness	-,547	,304
		Kurtosis	,828	,599
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean	26,88	,843
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 25,17 Upper Bound 28,60	
		5% Trimmed Mean	27,01	
		Median	27,00	
		Variance	24,168	
		Std. Deviation	4,916	
		Minimum	16	
		Maximum	35	
		Range	19	
		Interquartile Range	7	
		Skewness	-,206	,403
		Kurtosis	-,364	,788
	Ενθάρρυνση Απόφοιτος Λυκείου	Mean	21,15	1,135
	προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 18,82 Upper Bound 23,49	
		5% Trimmed Mean	21,21	
		Median	21,50	
		Variance	33,495	
		Std. Deviation	5,788	
		Minimum	11	
		Maximum	30	
		Range	19	
		Interquartile Range	12	
		Skewness	-,027	,456
		Kurtosis	-1,327	,887
	Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean	22,87	,725
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 21,42 Upper Bound 24,32	
		5% Trimmed Mean	22,89	
		Median	24,00	
		Variance	32,573	
		Std. Deviation	5,707	
		Minimum	8	

		Maximum	35		
		Range	27		
		Interquartile Range	5		
		Skewness	-,150	,304	
		Kurtosis	,071	,599	
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean	20,74	1,124	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 18,45 Upper Bound 23,02		
		5% Trimmed Mean	20,71		
		Median	21,00		
		Variance	42,988		
		Std. Deviation	6,557		
		Minimum	7		
		Maximum	35		
		Range	28		
		Interquartile Range	7		
		Skewness	-,053	,403	
		Kurtosis	,628	,788	
	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	Απόφοιτος Λυκείου	Mean	32,96	,820
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 31,27 Upper Bound 34,65	
			5% Trimmed Mean	33,01	
			Median	33,50	
			Variance	17,478	
			Std. Deviation	4,181	
			Minimum	25	
			Maximum	40	
			Range	15	
			Interquartile Range	7	
			Skewness	-,109	,456
			Kurtosis	-,846	,887
		Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean	32,66	,508
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 31,65 Upper Bound 33,68	
			5% Trimmed Mean	32,71	
			Median	32,00	
			Variance	15,998	

	Std. Deviation		4,000	
	Minimum		23	
	Maximum		40	
	Range		17	
	Interquartile Range		5	
	Skewness		,092	,304
	Kurtosis		-,033	,599
Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean		32,62	,712
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	31,17	
		Upper Bound	34,07	
	5% Trimmed Mean		32,83	
	Median		32,00	
	Variance		17,213	
	Std. Deviation		4,149	
	Minimum		19	
	Maximum		40	
	Range		21	
	Interquartile Range		5	
	Skewness		-,842	,403
	Kurtosis		2,552	,788
	Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Mean		8,62
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	7,59	
		Upper Bound	9,64	
5% Trimmed Mean			8,59	
Median			9,00	
Variance			6,406	
Std. Deviation			2,531	
Minimum			3	
Maximum			15	
Range			12	
Interquartile Range			4	
Skewness			,150	,456
Kurtosis			,694	,887
Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ		Mean		8,42
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,82	
		Upper Bound	9,02	
	5% Trimmed Mean		8,39	

		Median	9,00		
		Variance	5,592		
		Std. Deviation	2,365		
		Minimum	3		
		Maximum	15		
		Range	12		
		Interquartile Range	2		
		Skewness	,100	,304	
		Kurtosis	1,118	,599	
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean	8,29	,415	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	7,45 9,14	
		5% Trimmed Mean	8,38		
		Median	9,00		
		Variance	5,850		
		Std. Deviation	2,419		
		Minimum	3		
		Maximum	12		
		Range	9		
		Interquartile Range	3		
		Skewness	-,694	,403	
		Kurtosis	-,007	,788	
	Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Απόφοιτος Λυκείου	Mean	10,81	,546
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	9,68 11,93
			5% Trimmed Mean	10,70	
			Median	11,00	
			Variance	7,762	
			Std. Deviation	2,786	
			Minimum	4	
			Maximum	20	
			Range	16	
			Interquartile Range	3	
			Skewness	,948	,456
			Kurtosis	4,791	,887
		Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean	10,08	,344
			95% Confidence Interval	Lower Bound	9,39

		for Mean	Upper Bound	10,77		
		5% Trimmed Mean		10,05		
		Median		11,00		
		Variance		7,354		
		Std. Deviation		2,712		
		Minimum		4		
		Maximum		18		
		Range		14		
		Interquartile Range		4		
		Skewness		-,037	,304	
		Kurtosis		,134	,599	
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean		10,06	,445	
		95% Confidence Interval	Lower Bound	9,15		
		for Mean	Upper Bound	10,96		
		5% Trimmed Mean		9,93		
		Median		10,00		
		Variance		6,724		
		Std. Deviation		2,593		
		Minimum		6		
		Maximum		18		
		Range		12		
		Interquartile Range		4		
		Skewness		,685	,403	
		Kurtosis		1,327	,788	
	Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	Απόφοιτος Λυκείου		Mean	8,58	,506
		95% Confidence Interval	Lower Bound	7,54		
		for Mean	Upper Bound	9,62		
		5% Trimmed Mean		8,64		
		Median		8,50		
		Variance		6,654		
		Std. Deviation		2,580		
		Minimum		3		
		Maximum		13		
		Range		10		
		Interquartile Range		4		
		Skewness		-,353	,456	
		Kurtosis		-,494	,887	

Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean		7,40	,307		
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,79			
		Upper Bound	8,02			
	5% Trimmed Mean		7,32			
	Median		7,00			
	Variance		5,851			
	Std. Deviation		2,419			
	Minimum		3			
	Maximum		13			
	Range		10			
	Interquartile Range		3			
	Skewness		,449	,304		
	Kurtosis		-,326	,599		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean		7,88	,434	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,00		
Upper Bound			8,77			
5% Trimmed Mean			7,89			
Median			8,00			
Variance			6,410			
Std. Deviation			2,532			
Minimum			3			
Maximum			13			
Range			10			
Interquartile Range			3			
Skewness			-,003	,403		
Kurtosis			-,446	,788		
6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.		Απόφοιτος Λυκείου	Mean		2,65	,228
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,18	
	Upper Bound			3,12		
	5% Trimmed Mean			2,63		
	Median			2,00		
	Variance			1,355		
	Std. Deviation			1,164		
	Minimum			1		
	Maximum			5		
	Range			4		
	Interquartile Range			2		

		Skewness		,254	,456
		Kurtosis		-1,040	,887
	Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean		2,35	,146
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,06	
			Upper Bound	2,65	
		5% Trimmed Mean		2,30	
		Median		2,00	
		Variance		1,315	
		Std. Deviation		1,147	
		Minimum		1	
		Maximum		5	
		Range		4	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		,470	,304
		Kurtosis		-,736	,599
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean		2,21	,197
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,81	
			Upper Bound	2,61	
		5% Trimmed Mean		2,17	
		Median		2,00	
		Variance		1,320	
		Std. Deviation		1,149	
		Minimum		1	
		Maximum		4	
		Range		3	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		,463	,403
		Kurtosis		-1,209	,788
18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	Απόφοιτος Λυκείου	Mean		2,27	,245
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,76	
			Upper Bound	2,77	
		5% Trimmed Mean		2,19	
		Median		2,00	
		Variance		1,565	
		Std. Deviation		1,251	
		Minimum		1	
		Maximum		5	

		Range	4	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	,773	,456
		Kurtosis	-,191	,887
	Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean	2,35	,122
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,11 Upper Bound 2,60	
		5% Trimmed Mean	2,32	
		Median	2,00	
		Variance	,921	
		Std. Deviation	,960	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	1	
		Skewness	,142	,304
		Kurtosis	-,381	,599
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean	2,21	,173
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 1,85 Upper Bound 2,56	
		5% Trimmed Mean	2,14	
		Median	2,00	
		Variance	1,017	
		Std. Deviation	1,008	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	,690	,403
		Kurtosis	,373	,788
20. Μια αλλαγή θα μου παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	Απόφοιτος Λυκείου	Mean	2,92	,207
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 2,50 Upper Bound 3,35	
		5% Trimmed Mean	2,93	
		Median	3,00	
		Variance	1,114	
		Std. Deviation	1,055	

		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	-,279	,456
		Kurtosis	-,417	,887
Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ		Mean	3,03	,108
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	2,82 3,25
		5% Trimmed Mean	3,07	
		Median	3,00	
		Variance	,720	
		Std. Deviation	,849	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	1	
		Skewness	-,561	,304
		Kurtosis	,554	,599
Κάτοχος μεταπτυχιακού		Mean	2,88	,151
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	2,58 3,19
		5% Trimmed Mean	2,89	
		Median	3,00	
		Variance	,774	
		Std. Deviation	,880	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	0	
		Skewness	-,328	,403
		Kurtosis	,874	,788
21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός	Απόφοιτος Λυκείου	Mean	3,42	,230
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	2,95 3,90
		5% Trimmed Mean	3,46	
		Median	4,00	

μου).		Variance	1,374	
		Std. Deviation	1,172	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	-,284	,456
		Kurtosis	-,940	,887
	Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean	3,00	,108
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,78
			Upper Bound	3,22
		5% Trimmed Mean	3,02	
		Median	3,00	
		Variance	,721	
		Std. Deviation	,849	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
	Interquartile Range	0		
		Skewness	-,332	,304
	Kurtosis	,879	,599	
Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean	3,06	,152	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,75	
		Upper Bound	3,37	
	5% Trimmed Mean	3,09		
	Median	3,00		
	Variance	,784		
	Std. Deviation	,886		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Range	4		
Interquartile Range	1			
	Skewness	-,397	,403	
	Kurtosis	,458	,788	
26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να	Απόφοιτος Λυκείου	Mean	2,77	,202
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,35
			Upper Bound	3,19

ολοκληρωθεί μια αλλαγή,
είναι μικρότερη σε
σύγκριση με τα οφέλη
που θα αποκομίσω από
αυτήν.

	5% Trimmed Mean		2,74	
	Median		3,00	
	Variance		1,065	
	Std. Deviation		1,032	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Range		4	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		,503	,456
	Kurtosis		,157	,887
Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean		3,19	,119
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,96	
		Upper Bound	3,43	
	5% Trimmed Mean		3,22	
	Median		3,00	
	Variance		,880	
	Std. Deviation		,938	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Range		4	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		-,526	,304
	Kurtosis		,296	,599
Κάτοχος μεταπτυχιακού	Mean		3,18	,143
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,89	
		Upper Bound	3,47	
	5% Trimmed Mean		3,14	
	Median		3,00	
	Variance		,695	
	Std. Deviation		,834	
	Minimum		2	
	Maximum		5	
	Range		3	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		,648	,403

Kurtosis	,275	,788
----------	------	------

													26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομιστούν από αυτήν.
				Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	20. Μια αλλαγή θα παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	
Chi-Square	,325	,834	,659	3,343	,148	,127	1,152	4,538	2,345	,991	,844	3,454	5,196
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,850	,659	,719	,188	,929	,938	,562	,103	,310	,609	,656	,178	,074

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Επίπεδο εκπαίδευσης

Η) ΕΛΕΓΧΟΙ ΔΙΑΦΟΡΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Group Statistics

	Περιφέρεια εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Αναγκαιότητα της αλλαγής	Θεσσαλίας	81	18,35	2,933	,326
	Στερεάς Ελλάδας	44	19,48	3,295	,497
Οφέλη για τον εργαζόμενο	Θεσσαλίας	81	6,93	1,367	,152
	Στερεάς Ελλάδας	44	7,07	1,634	,246
Οφέλη για τον οργανισμό	Θεσσαλίας	81	26,11	4,405	,489
	Στερεάς Ελλάδας	44	27,98	4,981	,751
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Θεσσαλίας	81	21,47	5,996	,666
	Στερεάς Ελλάδας	44	22,70	5,928	,894
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	Θεσσαλίας	81	32,30	3,938	,438
	Στερεάς Ελλάδας	44	33,39	4,099	,618
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Θεσσαλίας	81	8,40	2,290	,254
	Στερεάς Ελλάδας	44	8,41	2,600	,392
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Θεσσαλίας	81	10,32	2,602	,289
	Στερεάς Ελλάδας	44	10,09	2,785	,420
Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	Θεσσαλίας	81	8,01	2,517	,280
	Στερεάς Ελλάδας	44	7,34	2,382	,359
6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	Θεσσαλίας	81	2,31	1,158	,129
	Στερεάς Ελλάδας	44	2,45	1,130	,170
18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	Θεσσαλίας	81	2,38	1,102	,122
	Στερεάς Ελλάδας	44	2,16	,861	,130
20. Μια αλλαγή θα μου παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	Θεσσαλίας	81	3,00	,922	,102
	Στερεάς Ελλάδας	44	2,93	,846	,128
21. Όταν μια αλλαγή	Θεσσαλίας	81	3,14	,972	,108

ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	Στερεάς Ελλάδας	44	3,00	,889	,134
26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	Θεσσαλίας Στερεάς Ελλάδας	81	3,15	,882	,098
		44	3,05	1,033	,156

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Αναγκαιότητα της αλλαγής	Equal variances assumed	,591	,443	-1,972	123	,051
	Equal variances not assumed			-1,904	80,011	,060
Οφέλη για τον εργαζόμενο	Equal variances assumed	1,320	,253	-,518	123	,605
	Equal variances not assumed			-,492	76,022	,624
Οφέλη για τον οργανισμό	Equal variances assumed	,758	,386	-2,159	123	,033
	Equal variances not assumed			-2,082	79,566	,041
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Equal variances assumed	,057	,812	-1,105	123	,272
	Equal variances not assumed			-1,108	89,255	,271
Ικανότητα ανταπόκρισης στις	Equal variances assumed	,034	,854	-1,457	123	,148

αλλαγές	Equal variances not assumed			-1,440	85,400	,154
Αδιαφορία προϋσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Equal variances assumed	,296	,588	-,031	123	,975
	Equal variances not assumed			-,030	79,298	,976
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Equal variances assumed	,557	,457	,461	123	,646
	Equal variances not assumed			,451	83,360	,653
Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	Equal variances assumed	,326	,569	1,451	123	,149
	Equal variances not assumed			1,475	92,686	,144
6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	Equal variances assumed	,009	,927	-,678	123	,499
	Equal variances not assumed			-,683	90,265	,496
18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	Equal variances assumed	3,271	,073	1,166	123	,246
	Equal variances not assumed			1,253	107,710	,213
20. Μια αλλαγή θα μου παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	Equal variances assumed	,213	,645	,406	123	,685
	Equal variances not assumed			,417	95,077	,678
21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	Equal variances assumed	1,208	,274	,769	123	,444
	Equal variances not assumed			,789	95,305	,432
26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους	Equal variances assumed	,462	,498	,585	123	,560

		Range	13		
		Interquartile Range	5		
		Skewness	,123	,302	
		Kurtosis	-,623	,595	
	Περισσότερα από 20 έτη	Mean	19,00	,498	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 17,99 Upper Bound 20,01		
		5% Trimmed Mean	19,19		
		Median	19,00		
		Variance	10,150		
		Std. Deviation	3,186		
		Minimum	10		
		Maximum	24		
		Range	14		
		Interquartile Range	4		
		Skewness	-,634	,369	
		Kurtosis	,922	,724	
	Οφέλη για τον εργαζόμενο	4-10 έτη	Mean	6,67	,404
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 5,81 Upper Bound 7,52	
			5% Trimmed Mean	6,69	
			Median	6,50	
			Variance	2,941	
			Std. Deviation	1,715	
			Minimum	4	
			Maximum	9	
			Range	5	
			Interquartile Range	2	
			Skewness	-,201	,536
			Kurtosis	-1,074	1,038
		11-20 έτη	Mean	6,87	,159
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 6,55 Upper Bound 7,19	
			5% Trimmed Mean	6,84	
			Median	7,00	
			Variance	1,597	

	Std. Deviation		1,264	
	Minimum		4	
	Maximum		10	
	Range		6	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		,345	,302
	Kurtosis		-,197	,595
Περισσότερα από 20 έτη	Mean		7,22	,258
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,70	
		Upper Bound	7,74	
	5% Trimmed Mean		7,27	
	Median		7,00	
	Variance		2,726	
	Std. Deviation		1,651	
	Minimum		3	
	Maximum		10	
	Range		7	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		-,439	,369
	Kurtosis		,051	,724
	Οφέλη για τον οργανισμό 4-10 έτη	Mean		25,28
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	22,23	
		Upper Bound	28,33	
5% Trimmed Mean			25,59	
Median			25,50	
Variance			37,624	
Std. Deviation			6,134	
Minimum			11	
Maximum			34	
Range			23	
Interquartile Range			8	
Skewness			-,709	,536
Kurtosis			,403	1,038
11-20 έτη		Mean		26,40
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	25,39	
		Upper Bound	27,40	
	5% Trimmed Mean		26,31	

		Median	27,00	
		Variance	15,953	
		Std. Deviation	3,994	
		Minimum	17	
		Maximum	35	
		Range	18	
		Interquartile Range	5	
		Skewness	,350	,302
		Kurtosis	-,220	,595
	Περισσότερα από 20 έτη	Mean	27,85	,773
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 26,29 Upper Bound 29,42	
		5% Trimmed Mean	28,14	
		Median	28,00	
		Variance	24,478	
		Std. Deviation	4,948	
		Minimum	14	
		Maximum	35	
		Range	21	
		Interquartile Range	8	
		Skewness	-,611	,369
		Kurtosis	,334	,724
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	4-10 έτη	Mean	20,22	1,630
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 16,78 Upper Bound 23,66	
		5% Trimmed Mean	20,36	
		Median	19,50	
		Variance	47,830	
		Std. Deviation	6,916	
		Minimum	7	
		Maximum	31	
		Range	24	
		Interquartile Range	12	
		Skewness	-,121	,536
		Kurtosis	-1,019	1,038
	11-20 έτη	Mean	21,79	,751
		95% Confidence Interval Lower Bound	20,29	

		for Mean	Upper Bound	23,29	
		5% Trimmed Mean		21,84	
		Median		21,00	
		Variance		35,489	
		Std. Deviation		5,957	
		Minimum		7	
		Maximum		35	
		Range		28	
		Interquartile Range		7	
		Skewness		-,133	,302
		Kurtosis		,582	,595
	Περισσότερα από 20	Mean		22,83	,879
	έτη	95% Confidence Interval	Lower Bound	21,05	
		for Mean	Upper Bound	24,60	
		5% Trimmed Mean		22,78	
		Median		23,00	
		Variance		31,645	
		Std. Deviation		5,625	
		Minimum		12	
		Maximum		35	
		Range		23	
		Interquartile Range		9	
		Skewness		-,003	,369
		Kurtosis		-,459	,724
	Ικανότητα ανταπόκρισης 4-10 έτη	Mean		31,22	,938
	στις αλλαγές	95% Confidence Interval	Lower Bound	29,24	
		for Mean	Upper Bound	33,20	
		5% Trimmed Mean		31,14	
		Median		31,00	
		Variance		15,830	
		Std. Deviation		3,979	
		Minimum		25	
		Maximum		39	
		Range		14	
		Interquartile Range		5	
		Skewness		,471	,536
		Kurtosis		,131	1,038

11-20 έτη	Mean		32,24	,528	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	31,18		
		Upper Bound	33,29		
	5% Trimmed Mean		32,37		
	Median		32,00		
	Variance		17,571		
	Std. Deviation		4,192		
	Minimum		19		
	Maximum		40		
	Range		21		
	Interquartile Range		5		
	Skewness		-,420	,302	
	Kurtosis		,775	,595	
	Περισσότερα από 20 έτη	Mean		33,90	,560
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	32,77	
Upper Bound			35,03		
5% Trimmed Mean			33,92		
Median			33,00		
Variance			12,840		
Std. Deviation			3,583		
Minimum			26		
Maximum			40		
Range			14		
Interquartile Range			6		
Skewness			,313	,369	
Kurtosis			-,530	,724	
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής 4-10 έτη		Mean		8,50	,711
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,00	
	Upper Bound		10,00		
	5% Trimmed Mean		8,44		
	Median		9,00		
	Variance		9,088		
	Std. Deviation		3,015		
	Minimum		3		
	Maximum		15		
	Range		12		
	Interquartile Range		4		

		Skewness	-,152	,536
		Kurtosis	,496	1,038
11-20 έτη		Mean	8,51	,282
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	7,95 9,07
		5% Trimmed Mean	8,56	
		Median	9,00	
		Variance	4,996	
		Std. Deviation	2,235	
		Minimum	3	
		Maximum	14	
		Range	11	
		Interquartile Range	3	
		Skewness	-,409	,302
		Kurtosis	,354	,595
Περισσότερα από 20 έτη		Mean	8,24	,384
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	7,47 9,02
		5% Trimmed Mean	8,19	
		Median	9,00	
		Variance	6,039	
		Std. Deviation	2,457	
		Minimum	3	
		Maximum	15	
		Range	12	
		Interquartile Range	3	
		Skewness	,309	,369
		Kurtosis	,985	,724
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	4-10 έτη	Mean	10,89	,542
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	9,75 12,03
		5% Trimmed Mean	11,04	
		Median	11,00	
		Variance	5,281	
		Std. Deviation	2,298	
		Minimum	5	
		Maximum	14	

	Range		9	
	Interquartile Range		3	
	Skewness		-,764	,536
	Kurtosis		1,212	1,038
11-20 έτη	Mean		10,48	,321
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	9,83 11,12	
	5% Trimmed Mean		10,37	
	Median		11,00	
	Variance		6,512	
	Std. Deviation		2,552	
	Minimum		6	
	Maximum		18	
	Range		12	
	Interquartile Range		3	
	Skewness		,480	,302
	Kurtosis		1,027	,595
Περισσότερα από 20 έτη	Mean		9,78	,452
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	8,87 10,69	
	5% Trimmed Mean		9,70	
	Median		10,00	
	Variance		8,376	
	Std. Deviation		2,894	
	Minimum		4	
	Maximum		20	
	Range		16	
	Interquartile Range		3	
	Skewness		,620	,369
	Kurtosis		2,872	,724
Άρνηση στην προοπτική αλλαγών 4-10 έτη	Mean		7,39	,672
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	5,97 8,81	
	5% Trimmed Mean		7,32	
	Median		7,50	
	Variance		8,134	
	Std. Deviation		2,852	

		Minimum	3	
		Maximum	13	
		Range	10	
		Interquartile Range	4	
		Skewness	,378	,536
		Kurtosis	-,510	1,038
11-20 έτη		Mean	8,08	,305
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 7,47 Upper Bound 8,69	
		5% Trimmed Mean	8,11	
		Median	8,00	
		Variance	5,848	
		Std. Deviation	2,418	
		Minimum	3	
		Maximum	13	
		Range	10	
		Interquartile Range	4	
		Skewness	-,046	,302
		Kurtosis	-,426	,595
Περισσότερα από 20 έτη		Mean	7,61	,381
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 6,84 Upper Bound 8,38	
		5% Trimmed Mean	7,54	
		Median	8,00	
		Variance	5,944	
		Std. Deviation	2,438	
		Minimum	4	
		Maximum	13	
		Range	9	
		Interquartile Range	4	
		Skewness	,371	,369
		Kurtosis	-,547	,724
6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	4-10 έτη	Mean	2,39	,244
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 1,87 Upper Bound 2,90	
		5% Trimmed Mean	2,38	
		Median	2,00	

		Variance	1,075	
		Std. Deviation	1,037	
		Minimum	1	
		Maximum	4	
		Range	3	
		Interquartile Range	1	
		Skewness	,512	,536
		Kurtosis	-,814	1,038
11-20 έτη		Mean	2,24	,146
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	1,95 2,53
		5% Trimmed Mean	2,19	
		Median	2,00	
		Variance	1,346	
		Std. Deviation	1,160	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	,540	,302
		Kurtosis	-,930	,595
Περισσότερα από 20 έτη		Mean	2,63	,177
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	2,28 2,99
		5% Trimmed Mean	2,59	
		Median	3,00	
		Variance	1,288	
		Std. Deviation	1,135	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	,244	,369
		Kurtosis	-,739	,724
18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε	4-10 έτη	Mean	2,39	,257
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	1,85 2,93

μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	5% Trimmed Mean		2,32		
	Median		2,00		
	Variance		1,193		
	Std. Deviation		1,092		
	Minimum		1		
	Maximum		5		
	Range		4		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		,624	,536	
	Kurtosis		,457	1,038	
	11-20 έτη	Mean		2,19	,122
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	1,95 2,43	
		5% Trimmed Mean		2,16	
	Median		2,00		
	Variance		,931		
	Std. Deviation		,965		
	Minimum		1		
	Maximum		4		
	Range		3		
	Interquartile Range		2		
	Skewness		,159	,302	
	Kurtosis		-1,084	,595	
Περισσότερα από 20 έτη	Mean		2,51	,168	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	2,17 2,85		
	5% Trimmed Mean		2,46		
	Median		2,00		
	Variance		1,156		
	Std. Deviation		1,075		
	Minimum		1		
	Maximum		5		
	Range		4		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		,601	,369	
	Kurtosis		,307	,724	
20. Μια αλλαγή θα μου	4-10 έτη	Mean	3,00	,229	

παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,52		
		Upper Bound	3,48		
	5% Trimmed Mean		3,00		
	Median		3,00		
	Variance		,941		
	Std. Deviation		,970		
	Minimum		1		
	Maximum		5		
	Range		4		
	Interquartile Range		0		
	Skewness		-,435	,536	
	Kurtosis		1,308	1,038	
	11-20 έτη	Mean		3,02	,110
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,80	
			Upper Bound	3,24	
	5% Trimmed Mean		3,06		
	Median		3,00		
	Variance		,758		
	Std. Deviation		,871		
	Minimum		1		
	Maximum		5		
	Range		4		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		-,486	,302	
	Kurtosis		,195	,595	
Περισσότερα από 20 έτη	Mean		2,98	,137	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,70		
		Upper Bound	3,25		
	5% Trimmed Mean		3,00		
	Median		3,00		
	Variance		,774		
	Std. Deviation		,880		
	Minimum		1		
	Maximum		5		
	Range		4		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		-,414	,369	

		Kurtosis		,532	,724		
21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	4-10 έτη	Mean		3,06	,221		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,59			
			Upper Bound	3,52			
		5% Trimmed Mean		3,01			
		Median		3,00			
		Variance		,879			
		Std. Deviation		,938			
		Minimum		2			
		Maximum		5			
		Range		3			
		Interquartile Range		1			
		Skewness		,844	,536		
		Kurtosis		,334	1,038		
			11-20 έτη	Mean		3,22	,100
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,02			
			Upper Bound	3,42			
		5% Trimmed Mean		3,21			
		Median		3,00			
		Variance		,627			
		Std. Deviation		,792			
		Minimum		1			
		Maximum		5			
		Range		4			
		Interquartile Range		1			
		Skewness		-,021	,302		
		Kurtosis		,411	,595		
			Περισσότερα από 20 έτη	Mean		2,95	,174
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,60	
Upper Bound	3,30						
5% Trimmed Mean				2,95			
Median				3,00			
Variance				1,248			
Std. Deviation				1,117			
Minimum				1			
Maximum				5			
Range				4			

		Interquartile Range	2			
		Skewness	-,126	,369		
		Kurtosis	-,552	,724		
26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	4-10 έτη	Mean	3,11	,179		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,73		
			Upper Bound	3,49		
		5% Trimmed Mean	3,07			
		Median	3,00			
		Variance	,575			
		Std. Deviation	,758			
		Minimum	2			
		Maximum	5			
		Range	3			
		Interquartile Range	0			
		Skewness	,715	,536		
		Kurtosis	1,247	1,038		
		11-20 έτη	Mean	3,16	,107	
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,95	
Upper Bound	3,37					
5% Trimmed Mean	3,16					
Median	3,00					
Variance	,716					
Std. Deviation	,846					
Minimum	1					
Maximum	5					
Range	4					
Interquartile Range	1					
Skewness	-,148		,302			
Kurtosis	,405		,595			
Περισσότερα από 20 έτη	Mean		3,02	,180		
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	2,66		
		Upper Bound	3,39			
	5% Trimmed Mean	3,03				
	Median	3,00				
	Variance	1,324				

Std. Deviation	1,151	
Minimum	1	
Maximum	5	
Range	4	
Interquartile Range	2	
Skewness	-,050	,369
Kurtosis	-,770	,724

Test Statistics^{a,b}

	Αναγκαιότητα της αλλαγής	Οφέλη για τον εργαζόμενο	Οφέλη για τον οργανισμό	Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	20. Μια αλλαγή θα παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.
Chi-Square	,950	2,543	4,663	1,776	7,289	,762	3,368	1,789	3,326	1,776	,079	2,014	,444
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,622	,280	,097	,412	,026	,683	,186	,409	,190	,411	,961	,365	,801

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Έτη εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό

1) ΕΛΕΓΧΟΙ ΔΙΑΦΟΡΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Descriptives					
		Γενική Διεύθυνση απασχόλησης		Statistic	Std. Error
Αναγκαιότητα της αλλαγής	Γενική Διεύθυνση	Mean		18,33	,330
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	17,67	
	Upper Bound		18,98		
	5% Trimmed Mean		18,41		
	Median		18,00		
	Variance		9,699		
	Std. Deviation		3,114		
	Minimum		10		
	Maximum		25		
	Range		15		
	Interquartile Range		4		
	Skewness		-,221	,255	
	Kurtosis		,163	,506	
	Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής	Mean		19,04	,636
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	17,72	
			Upper Bound	20,36	
		5% Trimmed Mean		19,10	
		Median		19,00	
		Variance		9,316	
Std. Deviation			3,052		
Minimum			12		
Maximum			25		
Range			13		
Interquartile Range			4		
Skewness		-,224	,481		
Kurtosis		,142	,935		
Γενική Διεύθυνση Δασών		Mean		21,08	,537

	και Αγροτικών Υποθέσεων		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	19,91				
				Upper Bound	22,25				
			5% Trimmed Mean		21,14				
			Median		21,00				
			Variance		3,744				
			Std. Deviation		1,935				
			Minimum		17				
			Maximum		24				
			Range		7				
			Interquartile Range		3				
			Skewness		-,617	,616			
			Kurtosis		,179	1,191			
			Οφέλη για τον εργαζόμενο	Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας		Mean		6,75	,155
						95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,44	
	Upper Bound	7,06							
5% Trimmed Mean		6,77							
Median		7,00							
Variance		2,143							
Std. Deviation		1,464							
Minimum		3							
Maximum		10							
Range		7							
Interquartile Range		2							
Skewness		-,136				,255			
Kurtosis		-,264				,506			
	Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής					Mean		7,30	,270
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,74				
				Upper Bound	7,86				
			5% Trimmed Mean		7,23				
			Median		7,00				
			Variance		1,676				
			Std. Deviation		1,295				
			Minimum		6				
			Maximum		10				
			Range		4				
			Interquartile Range		2				

	Skewness		,750	,481
	Kurtosis		-,341	,935
Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων	Mean		7,92	,366
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,13	
		Upper Bound	8,72	
	5% Trimmed Mean		7,97	
	Median		8,00	
	Variance		1,744	
	Std. Deviation		1,320	
	Minimum		5	
	Maximum		10	
	Range		5	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		-,863	,616
	Kurtosis		1,064	1,191
	Οφέλη για τον οργανισμό Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	Mean		25,90
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	24,95	
		Upper Bound	26,85	
5% Trimmed Mean			26,05	
Median			26,00	
Variance			20,456	
Std. Deviation			4,523	
Minimum			11	
Maximum			35	
Range			24	
Interquartile Range			5	
Skewness			-,511	,255
Kurtosis			,995	,506
Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής		Mean		28,09
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	26,12	
		Upper Bound	30,05	
	5% Trimmed Mean		28,09	
	Median		28,00	
	Variance		20,628	
	Std. Deviation		4,542	
	Minimum		21	
Maximum		35		

		Range	14			
		Interquartile Range	10			
		Skewness	,126	,481		
		Kurtosis	-1,159	,935		
Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων		Mean	30,38	1,095		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	28,00 32,77		
		5% Trimmed Mean	30,65			
		Median	32,00			
		Variance	15,590			
		Std. Deviation	3,948			
		Minimum	22			
		Maximum	34			
		Range	12			
		Interquartile Range	6			
		Skewness	-,972	,616		
		Kurtosis	-,157	1,191		
		Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	Mean	21,56	,603
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	20,36 22,76
5% Trimmed Mean	21,69					
Median	22,00					
Variance	32,340					
Std. Deviation	5,687					
Minimum	7					
Maximum	33					
Range	26					
Interquartile Range	8					
Skewness	-,357			,255		
Kurtosis	-,181			,506		
Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής				Mean	21,57	1,319
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	18,83 24,30
		5% Trimmed Mean	21,58			
		Median	21,00			
		Variance	39,984			
		Std. Deviation	6,323			

		Minimum	7			
		Maximum	35			
		Range	28			
		Interquartile Range	7			
		Skewness	,146	,481		
		Kurtosis	1,117	,935		
Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων		Mean	24,85	1,928		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	20,65 29,05		
		5% Trimmed Mean	24,83			
		Median	25,00			
		Variance	48,308			
		Std. Deviation	6,950			
		Minimum	15			
		Maximum	35			
		Range	20			
		Interquartile Range	11			
		Skewness	-,091	,616		
		Kurtosis	-1,090	1,191		
	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	Mean	32,37	,465	
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	31,45 33,30	
5% Trimmed Mean			32,47			
Median			32,00			
Variance			19,281			
Std. Deviation			4,391			
Minimum			19			
Maximum			40			
Range			21			
Interquartile Range			6			
Skewness			-,110	,255		
Kurtosis			,104	,506		
Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής				Mean	33,00	,593
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	31,77 34,23
		5% Trimmed Mean	32,91			
		Median	32,00			

	Variance		8,091		
	Std. Deviation		2,844		
	Minimum		28		
	Maximum		40		
	Range		12		
	Interquartile Range		4		
	Skewness		,324	,481	
	Kurtosis		,177	,935	
Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων	Mean		34,23	,717	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	32,67		
		Upper Bound	35,79		
	5% Trimmed Mean		34,15		
	Median		35,00		
	Variance		6,692		
	Std. Deviation		2,587		
	Minimum		30		
	Maximum		40		
	Range		10		
	Interquartile Range		3		
	Skewness		,519	,616	
	Kurtosis		1,082	1,191	
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	Mean	8,56	,244	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,08	
			Upper Bound	9,05	
		5% Trimmed Mean		8,57	
		Median		9,00	
		Variance		5,294	
		Std. Deviation		2,301	
		Minimum		3	
		Maximum		15	
		Range		12	
		Interquartile Range		3	
		Skewness		-,053	,255
		Kurtosis		1,224	,506
Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής	Mean		8,30	,557	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,15		
		Upper Bound	9,46		

Πολιτικής	5% Trimmed Mean		8,29		
	Median		9,00		
	Variance		7,130		
	Std. Deviation		2,670		
	Minimum		3		
	Maximum		14		
	Range		11		
	Interquartile Range		4		
	Skewness		-,028	,481	
	Kurtosis		-,185	,935	
	Γενική Διεύθυνση Δασών	Mean		7,46	,685
	και Αγροτικών	95% Confidence Interval	Lower Bound	5,97	
	Υποθέσεων	for Mean	Upper Bound	8,95	
	5% Trimmed Mean		7,51		
	Median		8,00		
	Variance		6,103		
	Std. Deviation		2,470		
	Minimum		3		
	Maximum		11		
	Range		8		
	Interquartile Range		5		
	Skewness		-,200	,616	
	Kurtosis		-1,075	1,191	
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Γενική Διεύθυνση	Mean	10,42	,291	
	Εσωτερικής Λειτουργίας	95% Confidence Interval	Lower Bound	9,84	
		for Mean	Upper Bound	10,99	
		5% Trimmed Mean		10,31	
		Median		11,00	
		Variance		7,518	
		Std. Deviation		2,742	
		Minimum		4	
		Maximum		20	
		Range		16	
		Interquartile Range		3	
		Skewness		,489	,255
		Kurtosis		1,626	,506
Γενική Διεύθυνση	Mean		9,91	,487	

Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,90		
		Upper Bound	10,92		
	5% Trimmed Mean		9,85		
	Median		10,00		
	Variance		5,447		
	Std. Deviation		2,334		
	Minimum		6		
	Maximum		15		
	Range		9		
	Interquartile Range		3		
	Skewness		,279	,481	
	Kurtosis		-,398	,935	
	Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων	Mean		9,62	,738
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,01	
Upper Bound			11,22		
5% Trimmed Mean		9,74			
Median		10,00			
Variance		7,090			
Std. Deviation		2,663			
Minimum		4			
Maximum		13			
Range		9			
Interquartile Range		3			
Skewness		-1,075	,616		
Kurtosis		,632	1,191		
Άρνηση στην προοπτική αλλαγών		Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	Mean		8,00
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	7,46	
		Upper Bound	8,54		
	5% Trimmed Mean		7,96		
	Median		8,00		
	Variance		6,477		
	Std. Deviation		2,545		
	Minimum		3		
	Maximum		13		
	Range		10		
	Interquartile Range		4		
	Skewness		,118	,255	

		Kurtosis		-,796	,506
	Γενική Διεύθυνση	Mean		7,70	,489
	Χωροταξικής και	95% Confidence Interval	Lower Bound	6,68	
	Περιβαλλοντικής	for Mean	Upper Bound	8,71	
	Πολιτικής	5% Trimmed Mean		7,72	
		Median		8,00	
		Variance		5,494	
		Std. Deviation		2,344	
		Minimum		3	
		Maximum		12	
		Range		9	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		-,062	,481
		Kurtosis		,319	,935
	Γενική Διεύθυνση Δασών	Mean		6,38	,525
	και Αγροτικών	95% Confidence Interval	Lower Bound	5,24	
	Υποθέσεων	for Mean	Upper Bound	7,53	
		5% Trimmed Mean		6,37	
		Median		6,00	
		Variance		3,590	
		Std. Deviation		1,895	
		Minimum		3	
		Maximum		10	
		Range		7	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		,211	,616
		Kurtosis		,268	1,191
6. Αισθάνομαι φόβο για	Γενική Διεύθυνση	Mean		2,45	,127
όλες τις γνώσεις που	Εσωτερικής Λειτουργίας	95% Confidence Interval	Lower Bound	2,20	
πρέπει να αποκτήσω		for Mean	Upper Bound	2,70	
εξαιτίας κάποιας		5% Trimmed Mean		2,41	
αλλαγής.		Median		2,00	
		Variance		1,432	
		Std. Deviation		1,197	
		Minimum		1	
		Maximum		5	
		Range		4	

		Interquartile Range	3		
		Skewness	,326	,255	
		Kurtosis	-1,057	,506	
Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής		Mean	1,96	,204	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	1,53 2,38	
		5% Trimmed Mean	1,90		
		Median	2,00		
		Variance	,953		
		Std. Deviation	,976		
		Minimum	1		
		Maximum	4		
		Range	3		
		Interquartile Range	1		
		Skewness	1,057	,481	
		Kurtosis	,506	,935	
	Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων		Mean	2,46	,268
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	1,88 3,05
		5% Trimmed Mean	2,46		
		Median	2,00		
		Variance	,936		
		Std. Deviation	,967		
		Minimum	1		
		Maximum	4		
		Range	3		
		Interquartile Range	1		
		Skewness	,127	,616	
		Kurtosis	-,638	1,191	
18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.		Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	Mean	2,40	,114
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	2,18 2,63
	5% Trimmed Mean		2,34		
	Median		2,00		
	Variance		1,153		
	Std. Deviation		1,074		
	Minimum		1		

		Maximum	5		
		Range	4		
		Interquartile Range	1		
		Skewness	,423	,255	
		Kurtosis	-,237	,506	
Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής		Mean	2,09	,177	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	1,72 2,45	
		5% Trimmed Mean	2,05		
		Median	2,00		
		Variance	,719		
		Std. Deviation	,848		
		Minimum	1		
		Maximum	4		
		Range	3		
		Interquartile Range	2		
		Skewness	,315	,481	
		Kurtosis	-,463	,935	
	Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων		Mean	2,00	,253
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	1,45 2,55
		5% Trimmed Mean	2,00		
		Median	2,00		
		Variance	,833		
		Std. Deviation	,913		
		Minimum	1		
		Maximum	3		
		Range	2		
		Interquartile Range	2		
		Skewness	,000	,616	
		Kurtosis	-1,942	1,191	
20. Μια αλλαγή θα μου παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.		Γενική Διεύθυνση	Mean	2,98	,092
		Εσωτερικής Λειτουργίας	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	2,80 3,16
		5% Trimmed Mean	3,01		
		Median	3,00		
		Variance	,749		

		Std. Deviation		,866	
		Minimum		1	
		Maximum		5	
		Range		4	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		-,386	,255
		Kurtosis		,357	,506
Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής		Mean		3,09	,208
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,66	
			Upper Bound	3,52	
		5% Trimmed Mean		3,10	
		Median		3,00	
		Variance		,992	
		Std. Deviation		,996	
		Minimum		1	
		Maximum		5	
		Range		4	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		-,489	,481
		Kurtosis		,208	,935
	Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων		Mean		2,77
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,21	
			Upper Bound	3,33	
		5% Trimmed Mean		2,80	
		Median		3,00	
		Variance		,859	
		Std. Deviation		,927	
		Minimum		1	
		Maximum		4	
		Range		3	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		-,953	,616
		Kurtosis		,662	1,191
21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να		Γενική Διεύθυνση	Mean		3,19
	Εσωτερικής Λειτουργίας	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,99	
			Upper Bound	3,39	
		5% Trimmed Mean		3,21	

αναμένω (προς όφελός μου).		Median		3,00		
		Variance		,884		
		Std. Deviation		,940		
		Minimum		1		
		Maximum		5		
		Range		4		
		Interquartile Range		1		
		Skewness		-,142	,255	
		Kurtosis		,068	,506	
	Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής		Mean		2,83	,215
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,38	
			Upper Bound	3,27		
		5% Trimmed Mean		2,81		
		Median		3,00		
		Variance		1,059		
		Std. Deviation		1,029		
		Minimum		1		
		Maximum		5		
		Range		4		
		Interquartile Range		1		
	Skewness		-,170	,481		
	Kurtosis		,012	,935		
Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων		Mean		2,85	,191	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,43		
			Upper Bound	3,26		
		5% Trimmed Mean		2,83		
		Median		3,00		
		Variance		,474		
		Std. Deviation		,689		
		Minimum		2		
		Maximum		4		
		Range		2		
		Interquartile Range		1		
	Skewness		,203	,616		
	Kurtosis		-,496	1,191		
26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου	Γενική Διεύθυνση	Mean		3,09	,098	
	Εσωτερικής Λειτουργίας	95% Confidence Interval	Lower Bound	2,90		

προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.	for Mean	Upper Bound	3,28		
	5% Trimmed Mean		3,10		
	Median		3,00		
	Variance		,855		
	Std. Deviation		,925		
	Minimum		1		
	Maximum		5		
	Range		4		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		-,182	,255	
	Kurtosis		,166	,506	
	Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής	Mean		2,96	,194
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,56	
		Upper Bound	3,36		
5% Trimmed Mean		2,95			
Median		3,00			
Variance		,862			
Std. Deviation		,928			
Minimum		1			
Maximum		5			
Range		4			
Interquartile Range		2			
Skewness		,092	,481		
Kurtosis		,006	,935		
Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων	Mean		3,54	,268	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,95		
		Upper Bound	4,12		
	5% Trimmed Mean		3,54		
	Median		4,00		
	Variance		,936		
	Std. Deviation		,967		
	Minimum		2		
	Maximum		5		
	Range		3		
	Interquartile Range		1		

Skewness	-,127	,616
Kurtosis	-,638	1,191

Test Statistics^{a,b}

	Αναγκαιότητα της αλλαγής	Οφέλη για τον εργαζόμενο	Οφέλη για τον οργανισμό	Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	6. Αισθάνομαι φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσω εξαιτίας κάποιας αλλαγής.	18. Θεωρώ ότι η υιοθέτηση μιας αλλαγής θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές για μένα.	20. Μια αλλαγή θα παράσχει νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	21. Όταν μια αλλαγή ολοκληρωθεί, θεωρώ ότι δεν υπάρχει κάτι που προσωπικά πρέπει να αναμένω (προς όφελός μου).	26. Η προσπάθεια, που απαιτείται εκ μέρους μου προκειμένου να ολοκληρωθεί μια αλλαγή, είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα οφέλη που θα αποκομίσω από αυτήν.
Chi-Square	10,558	8,443	11,118	2,808	3,723	1,850	1,088	4,909	3,472	2,501	,983	3,757	3,291
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,005	,015	,004	,246	,155	,396	,580	,086	,176	,286	,612	,153	,193

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Γενική Διεύθυνση απασχόλησης

Κ) ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ

		Correlations							
		Αναγκαιότητα της αλλαγής	Οφέλη για τον εργαζόμενο	Οφέλη για τον οργανισμό	Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Ικανότητες ανταπόκρισης στις αλλαγές	Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Άρνηση στην προοπτική αλλαγών
Αναγκαιότητα της αλλαγής	Pearson Correlation	1	,623**	,610**	,367**	,431**	-,199*	-,236**	-,235**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,026	,008	,008
	N	125	125	125	125	125	125	125	125
Οφέλη για τον εργαζόμενο	Pearson Correlation	,623**	1	,738**	,338**	,260**	-,302**	-,146	-,226*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,003	,001	,105	,011
	N	125	125	125	125	125	125	125	125
Οφέλη για τον οργανισμό	Pearson Correlation	,610**	,738**	1	,441**	,266**	-,269**	-,163	-,338**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,003	,002	,069	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125
Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Pearson Correlation	,367**	,338**	,441**	1	,235**	-,313**	-,189*	-,383**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,008	,000	,034	,000

	N	125	125	125	125	125	125	125	125
Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	Pearson Correlation	,431**	,260**	,266**	,235**	1	-,042	-,164	-,169
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,003	,008		,642	,067	,059
	N	125	125	125	125	125	125	125	125
Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	Pearson Correlation	-,199*	-,302**	-,269**	-,313**	-,042	1	,176*	,416**
	Sig. (2-tailed)	,026	,001	,002	,000	,642		,049	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125
Φόβος στην προοπτική αλλαγών	Pearson Correlation	-,236**	-,146	-,163	-,189*	-,164	,176*	1	,374**
	Sig. (2-tailed)	,008	,105	,069	,034	,067	,049		,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125
Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	Pearson Correlation	-,235**	-,226*	-,338**	-,383**	-,169	,416**	,374**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,011	,000	,000	,059	,000	,000	
	N	125	125	125	125	125	125	125	125

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Δ) ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ**Model Summary^h**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,623 ^a	,388	,384	2,434	,388	78,141	1	123	,000	
2	,662 ^b	,438	,429	2,344	,049	10,693	1	122	,001	
3	,709 ^c	,503	,490	2,213	,065	15,785	1	121	,000	
4	,716 ^d	,512	,496	2,201	,010	2,356	1	120	,127	
5	,716 ^e	,513	,492	2,210	,000	,070	1	119	,792	
6	,719 ^f	,517	,492	2,209	,004	1,061	1	118	,305	
7	,719 ^g	,517	,488	2,218	,000	,023	1	117	,879	1,896

a. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο

b. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό

c. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό, Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές

d. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό, Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές, Φόβος στην προοπτική αλλαγών

e. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό, Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές, Φόβος στην προοπτική αλλαγών, Άρνηση στην προοπτική αλλαγών

f. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό, Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές, Φόβος στην προοπτική αλλαγών, Άρνηση στην προοπτική αλλαγών, Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής

g. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό, Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές, Φόβος στην προοπτική αλλαγών, Άρνηση στην προοπτική αλλαγών, Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής, Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής

h. Dependent Variable: Αναγκαιότητα της αλλαγής

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	463,003	1	463,003	78,141	,000 ^b
	Residual	728,805	123	5,925		
	Total	1191,808	124			
2	Regression	521,734	2	260,867	47,496	,000 ^c
	Residual	670,074	122	5,492		
	Total	1191,808	124			
3	Regression	599,061	3	199,687	40,763	,000 ^d
	Residual	592,747	121	4,899		
	Total	1191,808	124			
4	Regression	610,476	4	152,619	31,504	,000 ^e
	Residual	581,332	120	4,844		
	Total	1191,808	124			
5	Regression	610,818	5	122,164	25,022	,000 ^f
	Residual	580,990	119	4,882		
	Total	1191,808	124			
6	Regression	615,996	6	102,666	21,039	,000 ^g
	Residual	575,812	118	4,880		
	Total	1191,808	124			
7	Regression	616,110	7	88,016	17,888	,000 ^h
	Residual	575,698	117	4,920		
	Total	1191,808	124			

a. Dependent Variable: Αναγκαιότητα της αλλαγής

b. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο

c. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό

d. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό, Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές

e. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό, Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές, Φόβος στην προοπτική αλλαγών

f. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό, Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές, Φόβος στην προοπτική αλλαγών, Άρνηση στην προοπτική αλλαγών

g. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό, Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές, Φόβος στην προοπτική αλλαγών, Άρνηση στην προοπτική αλλαγών, Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής

h. Predictors: (Constant), Οφέλη για τον εργαζόμενο, Οφέλη για τον οργανισμό, Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές, Φόβος στην προοπτική αλλαγών, Άρνηση στην προοπτική αλλαγών, Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής, Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής

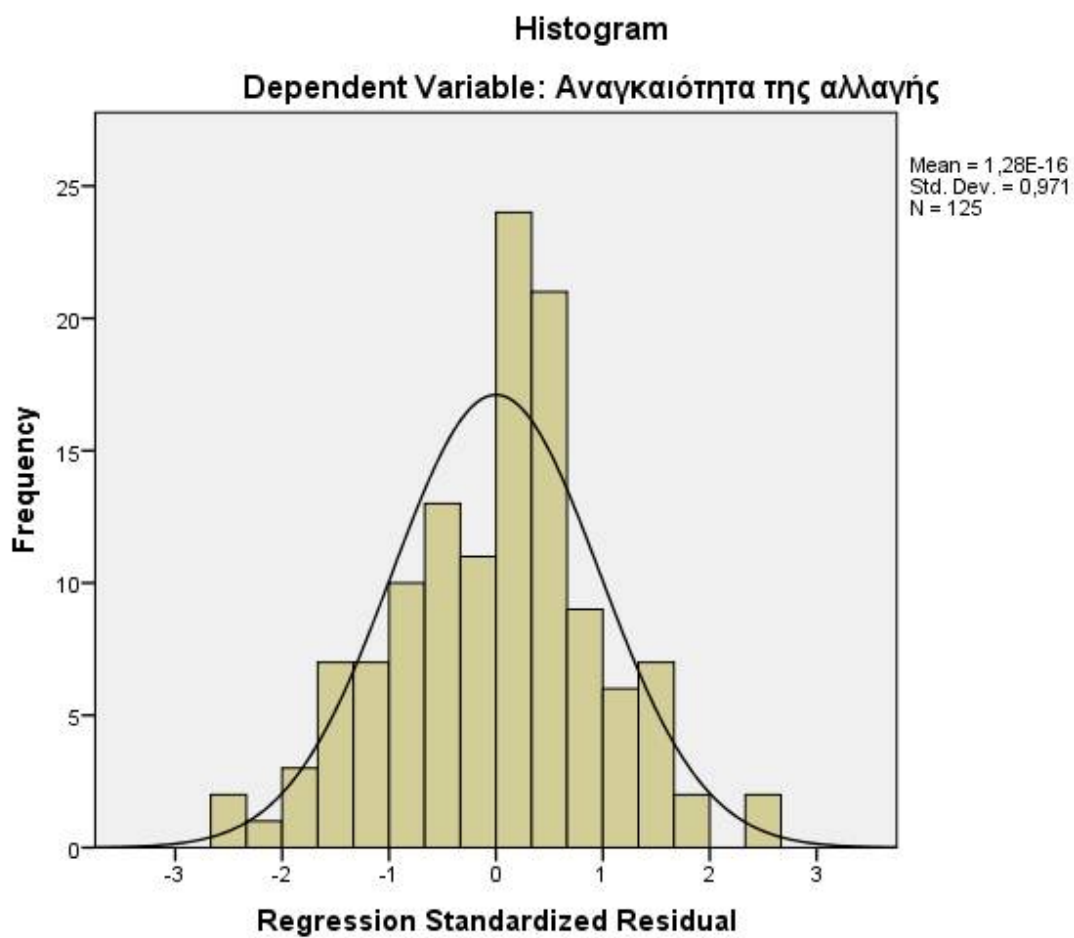
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	9,522	1,066		8,934	,000	7,412	11,631					
	Οφέλη για τον εργαζόμενο	1,322	,150	,623	8,840	,000	1,026	1,618	,623	,623	,623	1,000	1,000
2	(Constant)	7,283	1,233		5,905	,000	4,841	9,725					
	Οφέλη για τον εργαζόμενο	,807	,213	,380	3,782	,000	,385	1,229	,623	,324	,257	,455	2,196
	Οφέλη για τον οργανισμό	,218	,067	,329	3,270	,001	,086	,350	,610	,284	,222	,455	2,196
3	(Constant)	1,897	1,787		1,061	,291	-1,642	5,436					
	Οφέλη για τον εργαζόμενο	,729	,202	,344	3,599	,000	,328	1,130	,623	,311	,231	,451	2,217
	Οφέλη για τον οργανισμό	,189	,063	,285	2,985	,003	,064	,314	,610	,262	,191	,449	2,225
	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	,205	,052	,266	3,973	,000	,103	,307	,431	,340	,255	,920	1,087

4	(Constant)	3,649	2,112		1,727	,087	-,533	7,831					
	Οφέλη για τον εργαζόμενο	,721	,201	,340	3,578	,001	,322	1,120	,623	,310	,228	,451	2,219
	Οφέλη για τον οργανισμό	,182	,063	,275	2,888	,005	,057	,307	,610	,255	,184	,447	2,236
	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	,195	,052	,253	3,774	,000	,093	,298	,431	,326	,241	,906	1,104
	Φόβος στην προοπτική αλλαγών	-,117	,076	-,100	-1,535	,127	-,267	,034	-,236	-,139	-,098	,957	1,045
5	(Constant)	3,423	2,286		1,497	,137	-1,104	7,950					
	Οφέλη για τον εργαζόμενο	,718	,203	,338	3,543	,001	,317	1,119	,623	,309	,227	,449	2,226
	Οφέλη για τον οργανισμό	,186	,065	,282	2,856	,005	,057	,316	,610	,253	,183	,421	2,374
	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	,196	,052	,254	3,768	,000	,093	,299	,431	,326	,241	,904	1,107
	Φόβος στην προοπτική αλλαγών	-,124	,081	-,106	-1,529	,129	-,284	,037	-,236	-,139	-,098	,848	1,179
	Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	,024	,091	,019	,265	,792	-,156	,204	-,235	,024	,017	,777	1,286
6	(Constant)	2,983	2,325		1,283	,202	-1,621	7,588					
	Οφέλη για τον εργαζόμενο	,714	,203	,337	3,525	,001	,313	1,115	,623	,309	,226	,449	2,227
	Οφέλη για τον οργανισμό	,171	,067	,258	2,544	,012	,038	,303	,610	,228	,163	,399	2,506
	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	,190	,052	,246	3,632	,000	,086	,294	,431	,317	,232	,893	1,120
	Φόβος στην προοπτική αλλαγών	-,121	,081	-,104	-1,499	,137	-,282	,039	-,236	-,137	-,096	,847	1,180

	Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	,048	,094	,038	,510	,611	-,137	,233	-,235	,047	,033	,731	1,369
	Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	,040	,039	,077	1,030	,305	-,037	,117	,367	,094	,066	,732	1,365
7	(Constant)	2,881	2,430		1,186	,238	-1,931	7,692					
	Οφέλη για τον εργαζόμενο	,720	,207	,339	3,475	,001	,310	1,130	,623	,306	,223	,433	2,311
	Οφέλη για τον οργανισμό	,170	,067	,257	2,522	,013	,037	,304	,610	,227	,162	,398	2,513
	Ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές	,189	,053	,245	3,580	,001	,085	,294	,431	,314	,230	,882	1,133
	Φόβος στην προοπτική αλλαγών	-,122	,081	-,104	-1,494	,138	-,283	,040	-,236	-,137	-,096	,847	1,180
	Άρνηση στην προοπτική αλλαγών	,043	,099	,034	,434	,665	-,153	,239	-,235	,040	,028	,658	1,519
	Ενθάρρυνση προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	,041	,039	,079	1,037	,302	-,037	,119	,367	,095	,067	,716	1,396
	Αδιαφορία προϊσταμένων για την υιοθέτηση της αλλαγής	,015	,096	,011	,153	,879	-,175	,204	-,199	,014	,010	,758	1,320

a. Dependent Variable: Αναγκαιότητα της αλλαγής



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual