



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία:

"ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ΣΤΟ Σ.ΕΠ.Ε."

ΦΟΙΤΗΤΗΣ/ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Θ. ΚΟΥΤΣΟΓΙΑΝΝΗΣ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Δρ. ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΕΤΑΞΑΣ

ΒΟΛΟΣ
2018

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ο Δηλών
Κουτσογιάννης Κωνσταντίνος

Βόλος, Ιανουάριος 2018.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου Θεόδωρο Μεταξά για τη συνεργασία, βοήθεια και συμπαράσταση και για την σαφή, και περιεκτική επικοινωνία σε όλη τη διαδικασία της έρευνας και συγγραφής. Με τις γνώσεις του και την εμπειρία του, και με τις εύστοχες παρατηρήσεις του επηρέασε θετικά και συνέβαλε καθοριστικά, τόσο στη κατεύθυνση της διεξαγωγής της έρευνας, αλλά και στη συνολική συγγραφή της εργασίας.

Επιπλέον, ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ απευθύνω στην καθηγήτριά μου Μπέλλου Βικτωρία-Μαρία για την προθυμία προς παροχή βοήθειας και άμεση ανταπόκρισή της σε απορίες και ερωτήματα που της εξέφρασα, σχετικά με ειδικότερα θέματα στο ερευνητικό κομμάτι της διπλωματικής εργασίας, διευκολύνοντας και διανθίζοντας με αυτό τον τρόπο τη συγγραφή της.

Επίσης, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους υπαλλήλους του Σ.ΕΠ.Ε και συνάμα συναδέλφους μου για την αφιέρωση προσωπικού χρόνου, ύστερα από το κάλεσμα για βοήθεια με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έρευνας. Ακόμη, θέλω να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου Βασίλη και Έλλη για τις πολύωρες συζητήσεις περί στατιστικής ανάλυσης, που ενδυνάμωσαν το ενδιαφέρον για την έρευνα.

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ-ΑΦΙΕΡΩΣΗ

*Στην Κική, για την υπομονή της,
που έτσι έτυχε, σε αυτή τη περίοδο που διανύω,
να τη γνωρίσω ξανά.*

"Τα πάντα ρει και ουδέν μένει."

(Όλα αλλάζουν, τίποτα δεν παραμένει σταθερό)

"Μεταβάλλον αναπαύεται"

(Στην αλλαγή βρίσκουν τα πράγματα ανάπαυση)

Ηράκλειτος 544-484 π.Χ.

"Βελτίωση σημαίνει να αλλάξεις. Τελειότητα σημαίνει να αλλάξεις συχνά."

Ουίνστον Τσώρτσιλ, 1874-1965

"Ευφυΐα είναι η ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή."

Stephen Hawking, 1942-,

***"Η αλλαγή είναι τόσο αναπόφευκτη όσο και ο χρόνος, κι όμως τίποτα δεν συναντά
μεγαλύτερη αντίσταση."***

Ντισραέλι Βενιαμίν, 1804-1881, Άγγλος πρωθυπουργός.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Υπεύθυνη Δήλωση.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ-ΑΦΙΕΡΩΣΗ.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ABSTRACT	10
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	12
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	14
2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	14
2.2 ΑΙΤΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	15
2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΑΝΘΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	15
2.4 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	17
2.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	18
2.5.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ LEWIN ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ.....	18
2.5.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ KOTTER	22
2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ – ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	23
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ	25
3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ –ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	25
3.1.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ, ΕΙΔΗ, ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	29
3.2 ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	34
3.3 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	38
3.4 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	43
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	45
4.1 ΣΧΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ.....	45
4.2 ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ	45
4.3 ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ	47
4.4 ΣΧΕΣΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ.....	48
4.5 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	49
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	50
5.1 ΕΝΝΟΙΕΣ-ΟΡΙΣΜΟΙ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	50
5.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	51
5.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	53
5.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ-ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	56
5.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	57
5.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ VERSUS ΗΓΕΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	59
6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ: Σ.ΕΠ.Ε.	62
6.1 ΤΟ Σ.ΕΠ.Ε	62
6.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ	62
6.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ Σ.ΕΠ.Ε.	63
7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	66

7.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	66
7.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ-ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	66
7.3 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ	69
7.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	69
7.5 ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ	72
7.5.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	73
7.5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	74
8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	75
8.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	75
8.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	76
8.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ.....	79
8.3.1 ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ - ΠΟΣΟΣΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	79
8.3.2 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ -ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	81
8.3.3 ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ	83
8.3.4 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ-ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	84
8.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	85
8.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ	89
8.6 ΑΝΑΛΥΣΗ T-TEST	91
8.7 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	92
9. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	96
9.1 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	106
ΞΕΝΗ.....	106
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	118
Α-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	119
ΠΙΝΑΚΕΣ	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Α CRONBACH ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Α CRONBACH ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Α CRONBACH ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Α CRONBACH ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΦΥΛΟΥ	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΗΛΙΚΙΑΣ	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 9. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΧΡΟΝΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 10. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ-ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 11. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	121
ΠΙΝΑΚΑΣ 12. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	121
ΠΙΝΑΚΑΣ 13. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ.....	121
ΠΙΝΑΚΑΣ 14. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ-ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ .	121
ΠΙΝΑΚΕΣ 17. ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ	121
ΠΙΝΑΚΕΣ 19. ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	122
ΠΙΝΑΚΕΣ 21. ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	123
ΠΙΝΑΚΕΣ 22. T-TEST ΑΠΟΨΕΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΧΡΟΝΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	123
ΠΙΝΑΚΕΣ 23. T-TEST ΑΠΟΨΕΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ	124
ΠΙΝΑΚΕΣ 24. T-TEST ΑΠΟΨΕΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ	125

ΠΙΝΑΚΑΣ 25. ANTI-IMAGE CORRELATION (MSA)	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 26. COMMUNALITIES	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 27. TOTAL VARIANCE EXPLAINED	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 28. SCREE PLOT	129
Β-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	130
1. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Σ.Ε.Π.Ε.	130
2. ΦΟΡΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	131

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση της οργανωσιακής αλλαγής στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα σε σχέση με τους κύριους αποδέκτες εργαζόμενους, οι οποίοι καλούνται να προσαρμοστούν, προκειμένου να ανταποκριθούν σε μία εξελισσόμενη πραγματικότητα.

Διερευνούνται παράγοντες επίδρασης στην αλλαγή όπως η επικοινωνία, ετοιμότητα και αντίσταση, ενώ αξιολογείται η συσχέτιση μεταξύ αυτών των εννοιών, και σε σχέση με προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Ως μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται η τεχνολογική αλλαγή που λαμβάνει χώρα στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε) με την σταδιακή εφαρμογή του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (Ο.Π.Σ.) η οποία βρίσκεται στο στάδιο της υιοθέτησης από τον οργανισμό. Μεθοδολογικά επιχειρείται στατιστική ανάλυση μετά από συλλογή δεδομένων με δομημένο ερωτηματολόγιο.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει η συσχέτιση μεταξύ των τριών παραγόντων αλλαγής, ενισχύοντας και επιβεβαιώνοντας προηγούμενες σχετικές εργασίες. Συγκεκριμένα, καταδεικνύεται ότι πράγματι η επικοινωνία επιδρά τόσο στην ικανότητα μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή και στην τελική διαμόρφωσή της, όσο και στην προετοιμασία ενός επιπέδου και κλίματος ετοιμότητας για αλλαγή. Αντίστοιχα, η ενίσχυση της ετοιμότητας επιδρά παράλληλα στη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή. Ωστόσο επαληθεύεται μόνο μερικώς η συσχέτιση και επίδραση ορισμένων προσωπικών ατομικών χαρακτηριστικών σε ορισμένους παράγοντες αλλαγής, ενώ οι απόψεις σχετικά με τους παράγοντες αλλαγής μεταξύ ομάδων με διακριτά προσωπικά χαρακτηριστικά συγκλίνουν και δεν διαφοροποιούνται. Τέλος, παρουσιάζονται περιορισμοί, και προτάσεις περαιτέρω έρευνας.

Η χρησιμότητά της συγκεκριμένης μελέτης έγκειται στη παροχή πληροφοριών θεωρητικής και πρακτικής σημασίας σε ερευνητές και επαγγελματίες, για την οργανωσιακή αλλαγή στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα ο οποίος ως περιοχή μελέτης, ελάχιστα έχει ερευνηθεί από το επιστημονικό πεδίο της διοίκησης αλλαγής.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Οργανωσιακή-τεχνολογική αλλαγή, επικοινωνία ετοιμότητα, αντίσταση, Ελληνικός Δημόσιος Τομέας, πληροφοριακά συστήματα

ΚΩΔΙΚΟΙ JEL: J14, J70, J45, L86, M54, O33

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is the examination of organizational change in Greek Public Sector concerning the main recipients-employees, who are called upon and expected to adapt, in order to correspond with a recently formed reality.

Change factors, such as communication, readiness and resistance are being investigated, whilst, the correlation between these concepts, and personal characteristics of employees is evaluated. The technological change that takes place in the Greek Labour Inspectorate, by the gradual implementation of the Integrated Information System, which is being adopted by the organization, is being used as a case study. Methodologically, statistical analysis is being attempted, following the data collection by a structured questionnaire.

The analysis of the results demonstrates the correlation between the three factors of change, reinforcing and confirming previous related work. In particular, it is shown that communication actually affects both the ability to reduce resistance to change and its final configuration, as well as the preparation of a level and climate of readiness for change. Respectively, enhancing readiness also has the effect of reducing resistance to change. However, the correlation and influence of certain personal traits on some change factors is only partially verified, while aspects on change factors converge and do not differ between groups with distinct personal characteristics. Finally, restrictions and proposals for further research are being presented.

The usefulness of this study lies in the provision of theoretical and practical information to researchers and professionals in the field, for organizational change in the Hellenic Public Sector, which as a study area is little explored by the scientific field of change management.

KEYWORDS: Organizational-technological change, communication, readiness, resistance, Hellenic Public Sector, information technologies

JEL CODES: J14, J70, J45, L86, M54, O33

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αλλαγές και μεταβολές αποτελούν πλέον βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης πραγματικότητας, γεγονός που καθιστά σημαντική και απαραίτητη τη διαρκή ενημέρωση και προσαρμογή των οργανισμών στο συνεχώς εναλλασσόμενο περιβάλλον. Αντίστοιχα, η αλλαγή, ή αλλιώς η διαδικασία μετακίνησης σε μία νέα ή διαφορετική κατάσταση πραγμάτων είναι βασική προϋπόθεση για τους οργανισμούς προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί αλλά και να επιβιώσουν. Η οργανωσιακή αλλαγή νοείται ως μία μεταβολή του περιβάλλοντος, της δομής, της κουλτούρας, της τεχνολογίας, ή των ανθρώπων (Mohamed & Abdel-Ghany, 2014), και ως τέτοια επιφέρει πολλαπλές συνέπειες και επιπτώσεις στην εργασιακή καθημερινότητα και συμπεριφορά των εμπλεκόμενων και παραληπτών της.

Εξαιτίας των επιδράσεων αυτών, καθίσταται αναγκαία η διερεύνηση του φαινομένου της οργανωσιακής αλλαγής προκειμένου να γίνει κατανοητή η διαδικασία υλοποίησης, καθώς και οι παράγοντες που συσχετίζονται με την αλλαγή και επιδρούν σε ατομικές στάσεις αντιλήψεις και συμπεριφορές. Η κατανόηση του φαινομένου της αλλαγής μπορεί με τη σειρά της να επιτρέψει την κατασκευή μεθόδων, εργαλείων αλλά και καλών πρακτικών για την αποτελεσματική και πετυχημένη υλοποίησή της, ώστε να προκύψει ένα κατά το δυνατόν θετικό αποτέλεσμα, μια εν δυνάμει επωφελή και ευνοϊκή κατάσταση για όλους τους εμπλεκόμενους και ενδιαφερόμενους (win-win situation), με ταυτόχρονη μείωση του οικονομικού κόστους και χρόνου προσαρμογής στο νέο περιβάλλον, αλλά και αύξηση της αποδοτικότητας, ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας ενός οργανισμού.

Η συγκεκριμένη εργασία επιχειρεί να υπογραμμίσει και να εστιάσει στη σπουδαιότητα, το ρόλο και τη σημασία της αποτελεσματικής και επιτυχημένης επικοινωνίας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας υλοποίησης και διαχείρισης μιας οργανωσιακής αλλαγής, καθώς επίσης και στη σχέση και αλληλεπίδραση με άλλους παράγοντες που επιδρούν σε μία διαδικασία αλλαγής, όπως η αντίσταση στην αλλαγή και η ετοιμότητα, σε σχέση με τους παραλήπτες εργαζόμενους. Επιπλέον, εξετάζεται η ενδεχόμενη συσχέτιση των παραγόντων της οργανωσιακής αλλαγής με δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο και ο χρόνος υπηρεσίας. Για το σκοπό αυτό γίνεται ευρεία και αναλυτική αναφορά μέσα από βιβλιογραφική επισκόπηση σε σχετικές πηγές, έρευνες και μελέτες, για μοντέλα, μεθόδους και εργαλεία που διατυπώθηκαν, διαμορφώθηκαν, κατασκευάστηκαν και χρησιμοποιήθηκαν για την κατανόηση και υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών.

Εκτός της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, επιλέχθηκε η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης μιας οργανωσιακής αλλαγής. Συγκεκριμένα, διερευνάται η επίδραση της οργανωσιακής αλλαγής που λαμβάνει χώρα στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε) με την εφαρμογή και χρήση του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (Ο.Π.Σ.-Σ.ΕΠ.Ε) στη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε στη βάση πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου κλειστού τύπου και στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν.

Η συνεισφορά της παρούσας εργασίας έγκειται στο ότι επιχειρεί να προσθέσει πληροφορίες και να επιβεβαιώσει παρατηρήσεις που ενώ έχουν διατυπωθεί σε αρκετές έρευνες στην επιστημονική βιβλιογραφία, ελάχιστες όμως έχουν πραγματοποιηθεί για την περίπτωση ενός πεδίου και περιοχής όπως αυτό του Δημόσιου Τομέα και ειδικά στον Ελληνικό χώρο.

1.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στη συνέχεια της Διπλωματικής Εργασίας ακολουθούν τα κεφάλαια 2 έως 9. Τα κεφάλαια 2 έως 5 περιλαμβάνουν το θεωρητικό μέρος της εργασίας, το κεφάλαιο 6 αφορά τη περίπτωση μελέτης, τα κεφάλαια 7 και 8 περιέχουν τη μεθοδολογία και τον σχολιασμό των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ τέλος στο κεφάλαιο 9 βρίσκονται τα συμπεράσματα και οι περιορισμοί με σκέψεις για περαιτέρω έρευνα.

Πιο αναλυτικά, στο κεφάλαιο 2 πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή. Γίνεται αναφορά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τη μελέτη του φαινομένου, και περιγράφονται βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις καθώς και πρακτικά μοντέλα διερεύνησής του. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στις αιτίες που οδηγούν στην αλλαγή ενός οργανισμού, στο ρόλο των δημογραφικών-προσωπικών στοιχείων και γενικά του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά και στους λόγους του υψηλού ποσοστού αποτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής.

Το κεφάλαιο 3 εστιάζει στους παράγοντες που επιδρούν σε μία διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής, ενώ δίδεται βαρύτητα στη σημασία και σπουδαιότητα τριών από τους παράγοντες αυτούς: την επικοινωνία, την ετοιμότητα και την αντίσταση στην αλλαγή καθώς και στην επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών σε αυτούς και γενικά στην οργανωσιακή αλλαγή. Το κεφάλαιο 4, ουσιαστικά αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου αφού σε αυτό περιγράφεται μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση η συσχέτιση μεταξύ των τριών παραπάνω παραγόντων και ο τρόπος αλληλεπίδρασής τους κατά τη διαδικασία

υλοποίησης και εφαρμογής μιας αλλαγής. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο μία συγκεκριμένη κατηγορία οργανωσιακής αλλαγής, η τεχνολογική αλλαγή επηρεάζει τους υπόλοιπους παράγοντες και διαμορφώνει νέα δεδομένα στη λειτουργία ενός οργανισμού και μία νέα κατάσταση στην οποία θα πρέπει να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι.

Το κεφάλαιο 5 περιλαμβάνει σύντομη βιβλιογραφική αναφορά στην έννοια του Δημόσιου Τομέα και την ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή και προσαρμογή στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται από μία συνεχώς εξελισσόμενη πραγματικότητα. Επίσης, εστιάζει, αναλυτικότερα στις ιδιαιτερότητες της περίπτωσης του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα. Στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζεται η περίπτωση μελέτης που αφορά την οργανωσιακή αλλαγή που συντελείται σε ένα οργανισμό του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα και συγκεκριμένα το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε).

Στο κεφάλαιο 7 περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιείται για την υλοποίηση της έρευνας, και συγκεκριμένα η χρήση ερωτηματολογίου για συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Επίσης, διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις και παρουσιάζεται το μοντέλο διερεύνησης. Στο κεφάλαιο 8 ακολουθεί η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και ευρημάτων της έρευνας, καθώς επίσης και ο σχολιασμός τους.

Στο τέλος, στο κεφάλαιο 9 αναπτύσσονται τα συμπεράσματα της έρευνας και ολοκληρώνεται η εργασία με την παρουσίαση των περιορισμών της μελέτης και την προσθήκη σκέψεων προτροπής για περαιτέρω έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.

2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι βασικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς. Το παραπάνω ισχύει, γιατί η αλλαγή αποτελεί διαδικασία μιας συνεχούς προσπάθειας ανανέωσης που προκύπτει ως αντίδραση στην εξέλιξη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού ανταγωνιστικού και σύνθετου περιβάλλοντος των οργανισμών. Επιπλέον, στόχος της οργανωσιακής αλλαγής είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους, αλλά και η μείωση του κόστους λειτουργίας τους. Εξαιτίας της πραγματικότητας αυτής, η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος, έρευνας και μελέτης πολλών και διαφορετικών επιστημονικών χώρων και προσεγγίσεων. Ως έννοια, η αλλαγή σημαίνει τη μεταστροφή και μετάβαση από μία κατάσταση σε μία άλλη νεότερη με δεδομένο ένα σύνολο διαφορετικών συνθηκών. Επιπλέον, η μετάβαση αυτή περιλαμβάνει μία διαδικασία προσαρμογής και επαναπροσδιορισμού ατόμων ή οργανωμένων ομάδων και οργανισμών σε ένα καινούριο περιβάλλον, στο οποίο θα λειτουργούν αποτελεσματικότερα. (Ashworth, Boyne, & Delbridge, 2009; Dimitriadis, Blanas, Aspridis, & Vetsikas, 2016; Grama & Todericiu, 2016; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Todnem, 2005; Van De Ven & Poole, 1995; Wittig, 2012).

Οι οργανισμοί σήμερα καλούνται να δράσουν σε μία εποχή στην οποία η αλλαγή είναι πλέον περισσότερο ο κανόνας παρά η εξαίρεση και μετατρέπεται σε μία κανονικότητα της οργανωσιακής λειτουργίας. Για το λόγο αυτό η ικανότητα αποδοχής των αλλαγών είναι απαραίτητη και κυρίαρχη για τη προσαρμογή σε ένα ανταγωνιστικό και τεχνολογικά εξελισσόμενο περιβάλλον (Zorn, Page, & Cheney, 2000). Συνεπώς, ένα βασικό ζήτημα στον αποτελεσματικό σχεδιασμό των εγχειρημάτων οργανωσιακής αλλαγής είναι η δημιουργία μίας βάσης που να υποστηρίζει τη σχεδιασμένη αλλαγή, αλλά επίσης το ίδιο κρίσιμη είναι η ύπαρξη μιας επιτυχημένης διαχείρισης και διοίκησης της αλλαγής σε κάθε οργανισμό (Bouckenooghe, Devos, & van den Broeck, 2009; T. G. Cummings, Worley, & Calhoun, 1997; Todnem, 2005). Αυτή η διαπίστωση υποστηρίζεται και επιβεβαιώνεται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που ακολουθεί.

2.2 ΑΙΤΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Η ανάγκη πραγματοποίησης μιας αλλαγής μπορεί να προκληθεί είτε μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον. Συνήθως οι λόγοι της αλλαγής προέρχονται από κοινωνικοπολιτικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Στην ουσία πρόκειται για μία σταθερά του περιβάλλοντος κάθε οργανισμού η οποία επιδρά σε κάθε πλευρά της οργανωσιακής του κουλτούρας. Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα αποτέλεσε αντικείμενο ευρείας συζήτησης και ερευνητές από πολλές επιστημονικές προσεγγίσεις κατέθεσαν διαφορετικές προσεγγίσεις για την σημασία του. Γενικά, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι αφορά το σύνολο των αξιών, του οργανωσιακού κλίματος, της γενικότερης φιλοσοφίας και όλων των στοιχείων που είναι ενσωματωμένα σε ένα οργανισμό και του επιτρέπουν τελικά να λειτουργεί και παράλληλα να ασκεί επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Massaras, Sahinidis, & Polychronopoulos, 2014; Schraeder, Tears, & Jordan, 2005).

Οι Gilgeous & Chambers (1999) ομαδοποιούν τις πιθανές αιτίες της οργανωσιακής αλλαγής σε τέσσερις κατηγορίες και συγκεκριμένα σε: α) εμπορικούς λόγους, β) τεχνολογικούς λόγους, δηλαδή τακτικές και δράσεις για την εισαγωγή και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών καθώς και την εκπαίδευση και εξοικείωση του προσωπικού, γ) λόγους καινοτομίας και δ) οργανωσιακούς λόγους, δηλαδή αναγκαίες πράξεις που βελτιώνουν την εσωτερική επικοινωνία, την ατομική παραγωγικότητα και αποδοτικότητα και τη θέσπιση κινήτρων για τους υπαλλήλους. Όμως, με δεδομένο ότι η αλλαγή αργά ή γρήγορα θα είναι μια αναπόφευκτη κατάσταση σε ένα οργανισμό, έχει σημασία να την διαχειριστούμε με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να εξυπηρετούμε τους στόχους και σκοπούς που έχει θέσει ο οργανισμός. (Coetzee, Fourie, & Roodt, 2002)

2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΑΝΘΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ.

Στη σχετική βιβλιογραφία και υφιστάμενη έρευνα διαπιστώνεται συμφωνία των ερευνητών σχετικά με την πολυπλοκότητα του φαινομένου της οργανωσιακής αλλαγής, η οποία γενικά χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία μεταστροφής και μετάβασης ενός οργανισμού από μία κατάσταση σε μία άλλη νεότερη (Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Todnem, 2005; Van De Ven & Poole, 1995; Wittig, 2012). Παρομοίως, παρατηρείται συμφωνία απόψεων και για την πολυδιάστατη σύνθεση του φαινομένου κατά τη διαδικασία υλοποίησής του, λαμβάνοντας ως δεδομένο το γεγονός ότι κύριος πρωταγωνιστής στην αλλαγή είναι ο

ανθρώπινος παράγοντας (Akrivos, Reklitis, & Prifti, 2013; Deprez, Cools, Van Den Broeck, & Bouckennooghe, 2012; Kuipers *et al.*, 2014; Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2016). Δηλαδή, από τη μία πλευρά οι εργαζόμενοι, και στη περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται την αλλαγή, καλούνται να υλοποιήσουν την ιδέα της αλλαγής και να αλλάξουν την εργασιακή τους καθημερινότητα, και από την άλλη πλευρά η κεντρική διοίκηση και οι μεσαίοι διοικητές οι οποίοι θα πρέπει να διαχειριστούν την δική τους προσαρμογή στην αλλαγή αλλά και τη διοίκηση της αλλαγής του οργανισμού. Επιπλέον, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι ειδικότερη στη περίπτωση που πρόκειται για ένα δημόσιο οργανισμό με κύριο έργο τη παροχή υπηρεσιών. (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Cinite, Duxbury, & Higgins, 2009; Gilley, Gilley, & McMillan, 2009; Goldhaber, 1990; Husain, 2013; Jones, Watson, Gardner, & Gallois, 2004; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Noblet, Rodwell, & McWilliams, 2006; Rus & Rusu, 2015; Wittig, 2012). Επομένως, η ανάπτυξη των οργανισμών πλέον κατευθύνεται και στηρίζεται στην υιοθέτηση της σχεδιασμένης αλλαγής με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας της οργανωσιακής συμπεριφοράς, αλλά και ενίσχυσης της ικανότητας να αποδέχεται την αλλαγή (Yildirim, 2014).

Η πρωτοβουλία για αλλαγή εισάγεται συνήθως από την κεντρική διοίκηση. Για την επιτυχία αυτού του εγχειρήματος συχνά απαιτείται βοήθεια από επαγγελματίες του χώρου, οι οποίοι προέρχονται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό του οργανισμού. (T. G. Cummings *et al.*, 1997) Συνεπώς, οι οργανισμοί ολοένα και περισσότερο έχουν ανάγκη να βελτιώσουν την ικανότητα των εργαζόμενων στην αποδοχή μιας πρωτοβουλίας ή μίας προσπάθειας οργανωσιακής αλλαγής. Αυτή η ανάγκη των οργανισμών οδήγησε τους ερευνητές στην αποκάλυψη, εύρεση, εξήγηση και ερμηνεία των συμπεριφορικών κατασκευών που αντιπροσωπεύουν τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζόμενων σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή. Αυτές οι κατασκευές λειτουργούν ως βασικές μεταβλητές, οι οποίες εξαιτίας του γεγονότος ότι μεταλλάσσονται με το πέρασμα του χρόνου, θεωρούνται περισσότερο ως συμπεριφορικές καταστάσεις παρά ως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, ενώ η αστάθειά τους παρατηρείται όχι μόνο κατά τη συνολική διάρκεια, αλλά και σε κάθε ξεχωριστή φάση της οργανωσιακής αλλαγής. Ως τέτοιοι γνωστικοί πρόδρομοι της συμπεριφοράς των εργαζομένων, θεωρούνται μεταξύ πολλών άλλων, η ετοιμότητα, η αντίσταση, η αφοσίωση και η ανοικτότητα για την αλλαγή (Myungweon, 2011). Σε αυτή τη

διαδικασία κυρίαρχο ρόλο έχουν τα άτομα που ως διαχειριστές ή λήπτες της αλλαγής, εμπλέκονται με έμμεσο ή άμεσο τρόπο.

2.4 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Στα πλαίσια της αναζήτησης για επιλογή της βέλτιστης διαδικασίας αλλαγής, είναι επόμενο να έχουν συναχθεί και σχεδιαστεί πολλά ερευνητικά και διαχειριστικά θεωρητικά μοντέλα για την ερμηνεία διαφορετικών διακριτών και παρατηρήσιμων τύπων οργανωσιακής αλλαγής στην ακαδημαϊκή θεωρία (Gilley *et al.*, 2009; Van De Ven & Poole, 1995). Οι Cummings, Worley, & Calhoun (1997) αναφερόμενοι στις υπάρχουσες θεωρίες της οργανωσιακής αλλαγής ισχυρίζονται ότι αποτελούν τις αντιλήψεις για τις σχεδιασμένες αλλαγές και συγκεκριμένα, τις προτάσεις για τον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή είναι δυνατό να υλοποιηθεί και εφαρμοστεί σε ένα οργανισμό. Υπό αυτή την έννοια, οι θεωρίες της αλλαγής περιγράφουν τις δραστηριότητες που θα πρέπει να συμπεριληφθούν και να λάβουν χώρα προκειμένου να εισαχθεί και εφαρμοστεί μια οργανωσιακή αλλαγή. Οι Van De Ven & Poole (1995) εισάγουν τέσσερις βασικούς τύπους θεωρήσεων οι οποίοι ισχυρίζονται ότι είναι σε θέση να λειτουργήσουν ως βάσεις και θεμέλιοι λίθοι για την προσπάθεια ερμηνείας της διαδικασίας της αλλαγής σε οργανισμούς. Συγκεκριμένα, έπειτα, από μία διεπιστημονική ανασκόπηση της σχετικής με την οργανωσιακή αλλαγή βιβλιογραφίας, καταλήγουν στην ομαδοποίηση τεσσάρων τύπων που τους αποκαλούν α) θεώρηση του κύκλου ζωής, β) τελεολογική θεώρηση, γ) διαλεκτική θεώρηση, και δ) εξελικτική θεώρηση.

Αναφορικά με τους τύπους αλλαγής, ο Todnem (2005) συνοψίζοντας τη σχετική βιβλιογραφία και έρευνα σχετικά με της θεωρίες για την οργανωσιακή αλλαγή, καταλήγει σε μία κατηγοριοποίηση η οποία αναγνωρίζει τους βασικούς τύπους της αλλαγής κρίνοντας από τη συχνότητα εμφάνισής της, αλλά και από την αιτία και τους λόγους που οδήγησαν στην εφαρμογή της. Συγκεκριμένα τη διαχωρίζει από τη μία πλευρά σε:

- α) σταδιακή,
 - β) συνεχή ή διακοπτόμενη,
- αλλά ταυτόχρονα, από την άλλη πλευρά και σε:
- α) σχεδιασμένη,
 - β) αναγκαία,
 - γ) αναδυόμενη,
 - δ) συμπτωματική ή απροσδόκητη,
 - ε) επιλεγμένη.

Επιπλέον προσθέτει μία ακόμη κατηγοριοποίηση η οποία αφορά την κλίμακα της αλλαγής προσδιορίζοντας το εύρος και έκταση εφαρμογής της σε ένα οργανισμό.

Οι (Gilley *et al.*, 2009) προσδιορίζουν περαιτέρω την αλλαγή στη βάση μιας εξελικτικής προοπτικής. Συγκεκριμένα, τη χαρακτηρίζουν ως:

α) μεταβατική, εξηγώντας ότι βελτιώνει την παρούσα κατάσταση ενός οργανισμού μέσα από μικρές σταδιακές αλλαγές στα μέλη του οργανισμού, στη δομή, στις διαδικασίες και στην τεχνολογία, είτε σε επίπεδο τμήματος, είτε σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού.

β) μετασχηματιστική, εξηγώντας ότι αντιπροσωπεύει και αφορά τις τροποποιήσεις της ηγεσίας, στη κουλτούρα και στρατηγική, ειδικά ύστερα από αλλαγές εξαγορών-συγχωνεύσεων.

γ) αναπτυξιακή, εξηγώντας ότι προέρχεται από μια γενικότερη φιλοσοφία ανάπτυξης που έχει ως στόχο την οικοδόμηση ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος με τη συνεισφορά μιας συνεχούς δυναμικής αλλά ωστόσο διαχειρίσιμης αλλαγής.

Ο Van Der Voet (2013) αναφερόμενος στη βιβλιογραφία, επισημαίνει το διαχωρισμό της αλλαγής σε σχεδιασμένη και επείγουσα. Η σχεδιασμένη αλλαγή συντελείται μέσα από μία διαδικασία προσδιορισμού λογικών επιδιώξεων κατά την οποία οι στόχοι σχηματίζονται εκ των προτέρων και έχει συνήθως καθοδική ιεραρχική κατεύθυνση (top-down). Η επείγουσα αλλαγή είναι συνήθως ανοδικά ιεραρχικά κατευθυνόμενη (bottom-up) και οι εργαζόμενοι δεν εκλαμβάνονται ως παθητικοί δέκτες της αλλαγής, αλλά θεωρούνται ως ενεργοί συμμετοχοί που με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων συνεισφέρουν στην διαδικασία της αλλαγής

2.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.

2.5.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ LEWIN ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ.

Έχει δοθεί μεγάλη βαρύτητα σε σχετικές έρευνες, τόσο από επιστήμονες όσο και από επαγγελματίες του χώρου προκειμένου να δημιουργηθούν λειτουργικά και πρακτικά μοντέλα εφαρμογής, με στόχο να ταιριάζουν σε διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής αλλαγής. Σχετικά με τη διαδικασία, τις φάσεις και τα στάδια εφαρμογής της οργανωσιακής αλλαγής, ορισμένοι ερευνητές την παρουσιάζουν ως μία γραμμικά εξελισσόμενη διαδικασία διαδοχικών σταδίων που σε κάθε ένα από αυτά επιδρούν διαφορετικοί παράγοντες. Συγκεκριμένα, οι Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) όπως επίσης οι Gilley, Gilley, & McMillan (2009) επισημαίνουν την ιδέα του Lewin (1947), ο οποίος υποστήριξε ότι τα άτομα βιώνουν τρία βασικά στάδια κατά τη διαδικασία της αλλαγής: «αποπαγιοποίηση

(ξεπάγωμα)», «αλλαγή» και έπειτα «επαναπαγιοποίηση (ξαναπάγωμα)». Ο Lewin θεωρείται ο θεμελιωτής της διοίκησης της αλλαγής καθώς πρώτος έθεσε τις βάσεις επεξηγηματικών μοντέλων για τη διαδικασία της αλλαγής που αργότερα αξιοποίησαν νεότεροι ερευνητές εισάγοντας παραλλαγές της βασικής θεώρησής του, δηλαδή των παραπάνω φάσεων. Αναλύοντας περισσότερο τις παραπάνω φάσεις διακρίνουμε ότι, στο πρώτο βήμα του ξεπαγώματος εισάγεται η ιδέα και το όραμα της αλλαγής, αναθεωρείται η παρούσα κατάσταση και εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους επικοινωνείται η ανάγκη αλλαγής (Cunningham & Kempling, 2009). Στο δεύτερο βήμα πραγματοποιείται η αλλαγή με τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων, και εγκαταλείπονται παλιές νοοτροπίες συμπεριφορές και αντιλήψεις για να δώσουν τη θέση τους σε νέες διαδικασίες, δομές και συστήματα. Για τη συμμετοχή η O'Brien (2002), ύστερα από έρευνα σε ένα δημόσιο οργανισμό της Ιρλανδίας, συμπεραίνει ότι η εμπλοκή σε πρώτη γραμμή και άμεση συμμετοχή μπορούν να παίξουν ρόλο κλειδί στην εξασφάλιση της αποδοχής της αλλαγής και της δημιουργίας συνθηκών για αποτελεσματική συνεισφορά των εργαζομένων στον οργανισμό. Στο τρίτο βήμα του ξαναπαγώματος καταβάλλεται προσπάθεια να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για τη δέσμευση με τη νέα κατάσταση και ενσωμάτωση των μεταβολών στη κουλτούρα του οργανισμού μέσα από την αξιολόγηση, επιβράβευση και ανάδειξη επιτυχιών.

Πράγματι, η συγκεκριμένη θεώρηση χαρακτηρίζεται από τους παραπάνω ερευνητές, αλλά και πολλούς άλλους της σχετικής βιβλιογραφίας, ως θεμελιώδη και κλασική προσέγγιση διαχείρισης της αλλαγής, πέρα από τη κριτική που ασκήθηκε περί απλούστευσης της διαδικασίας αλλαγής, αλλά και του ισχυρισμού ότι το συγκεκριμένο μοντέλο παρότι αποδίδεται στον Lewin, αναπτύχθηκε στην ουσία μετά τον θάνατό του και ύστερα από την επίδραση του έργου του (S. Cummings, Bridgman, & Brown, 2016). Το μοντέλο του Lewin επισημαίνουν και οι Coetzee *et al.* (2002) παραθέτοντας δύο ακόμη βασικά και διαδεδομένα μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής από την εργασία των T. G. Cummings *et al.* (1997), το «Μοντέλο Δράσης και Διερεύνησης» (Action Research Model), και το «Σύγχρονο Μοντέλο Δράσης και Διερεύνησης» (Contemporary Action Research Model) ή αλλιώς «Θετικό Μοντέλο» (Positive Model). Πιο αναλυτικά, οι T. G. Cummings *et al.* (1997) περιγράφουν και συγκρίνουν τελικά τρεις βασικές θεωρίες αλλαγής: Αυτή του Lewin (1947), το «Μοντέλο Δράσης και Διερεύνησης» (Action Research Model), και το «Θετικό Μοντέλο» (Positive Model).

Σχετικά με το μοντέλο του Lewin διευκρινίζουν και προσθέτουν ότι το στάδιο της «αποπαγιοποίησης» (ξεπαγώματος) συνήθως περιλαμβάνει τη προσπάθεια μείωσης των

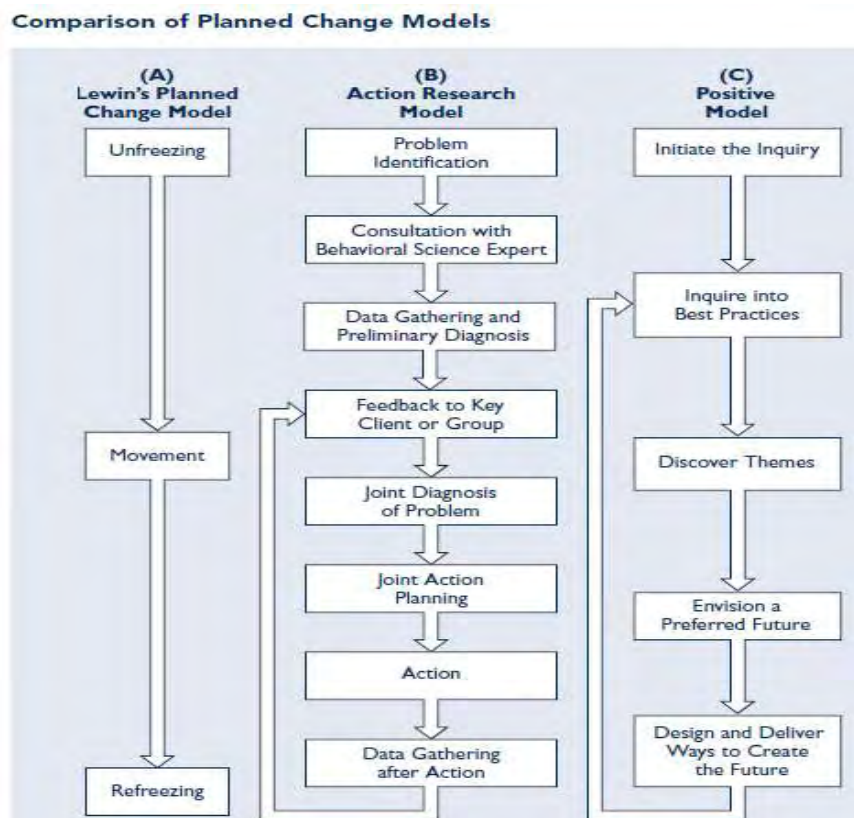
δυνάμεων που προσπαθούν να διατηρήσουν την τρέχουσα υφιστάμενη συμπεριφορά του οργανισμού. Αυτό μπορεί να συμβεί με την εισαγωγή πληροφοριών που δείχνουν και τονίζουν τις ασυμφωνίες και διαφορές μεταξύ των νέων συμπεριφορών που είναι πλέον οι ζητούμενες από τα μέλη του οργανισμού, και εκείνων που επιδεικνύονται επί του παρόντος. Με αυτό τον τρόπο τα μέλη του οργανισμού μπορούν να παρακινηθούν προς την εμπλοκή τους με της δραστηριότητες της αλλαγής. Γι' αυτούς, το στάδιο της αλλαγής είναι αυτό, κατά τη διάρκεια του οποίου, παρατηρείται πλέον η μετατόπιση των συμπεριφορών σε επίπεδο οργανισμού, τμήματος ή ακόμη και μεμονωμένων ατόμων σε ένα νέο επίπεδο. Εμπλέκει και συνεπάγεται τη παρέμβαση στο σύστημα και την εσωτερική δομή του οργανισμού για τη δημιουργία και ανάπτυξη νέων συμπεριφορών αξιών, με τη βοήθεια αλλαγών τόσο στην οργανωσιακή δομή όσο και στις διαδικασίες που εφαρμόζονται σε ένα οργανισμό. Το στάδιο της «επαναπαγιοποίησης» (ξανα-παγώματος) είναι αυτό κατά το οποίο πραγματοποιείται η σταθεροποίηση του οργανισμού στη νέα κατάσταση ισορροπίας. Συνήθως επιτυγχάνεται και πραγματοποιείται με τη χρήση υποστηρικτικών μηχανισμών ο ρόλος των οποίων είναι να ενισχύσουν το νέο οργανωσιακό καθεστώς. Τέτοιοι μηχανισμοί είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, οι αμοιβές και άλλες δομές. Επίσης, οι ερευνητές T. G. Cummings *et al.*, (1997) αναφέρουν ότι στο βασικό αυτό μοντέλο ξεπαγώματος-αλλαγής-ξαναπαγώματος, προστέθηκαν ύστερα από μεταγενέστερες έρευνες επιπλέον στοιχεία και διαδικασίες σε κάθε στάδιο όπως η επικοινωνία της αλλαγής κατά το στάδιο του ξεπαγώματος, η ενίσχυση μιας ευρύτερης βάσης δράσης αλλά και ενός συστήματος αναπαραγωγής βραχυχρόνιων μικρών επιτυχιών κατά το στάδιο της μετάβασης, σύνδεση των νέων συμπεριφορών με τη κουλτούρα του οργανισμού.

Σχετικά με το «Μοντέλο Δράσης και Διερεύνησης» (Action Research Model) οι T. G. Cummings *et al.* (1997) αναφέρουν ότι λειτουργεί εστιάζοντας στη σχεδιασμένη αλλαγή με μία κυκλική διαδικασία κατά την οποία η αρχική έρευνα σχετικά με τον οργανισμό παρέχει τις πληροφορίες που θα επιτρέψουν την καθοδήγηση σε μετέπειτα ενέργειες και ούτω καθ' εξής. Αυτός ο επαναλαμβανόμενος κύκλος έρευνας και δράσης περιλαμβάνει και εμπλέκει σημαντική συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού με τους εντεταλμένους επαγγελματίες της αλλαγής. Βασίζεται, κυρίως, αφενός στη διάγνωση και συλλογή δεδομένων πριν από την ανάληψη μέτρων και εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων, και αφετέρου στη προσεκτική αξιολόγηση και εκτίμηση των αποτελεσμάτων κάθε δράσης που αναλαμβάνεται. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το συγκεκριμένο μοντέλο δίδει ιδιαίτερη σημασία τόσο στην πραγματοποίηση της αλλαγής όσο και στην απόκτηση από τα μέλη του

οργανισμού γνώσης και τεχνικών υλοποίησής της, για έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τη συγκεκριμένη εμπειρία και τεχνογνωσία σε μετέπειτα προσπάθειες ή επόμενα στάδια μιας γενικότερης αλλαγής.

Σχετικά με το τρίτο μοντέλο αλλαγής που αναλύουν, δηλαδή το «Θετικό Μοντέλο» (Positive Model), αναφέρουν ότι στηρίζεται στις κοινωνικές επιστήμες και δίδει σημασία στις θετικές δυναμικές του οργανισμού οι οποίες αποδίδουν ασυνήθιστα και αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι, σε αντίθεση με τα δύο προηγούμενα μοντέλα, τα οποία εστιάζουν στα προβλήματα του οργανισμού και στους πιθανούς τρόπους επίλυσής τους, αυτό εστιάζει στις καλές πρακτικές που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Τέλος επιχειρούν μια σύγκριση μεταξύ των τριών παραπάνω περιγραφόμενων μοντέλων, και ισχυρίζονται ότι τα δύο πρώτα μοντέλα εστιάζουν στην εμπλοκή του επαγγελματία της αλλαγής με σχετικά μικρό αριθμό εμπλεκομένων σε αυτή, σε αντίθεση με το τρίτο το οποίο δίδει έμφαση στην κινητοποίηση και συμμετοχή των μελών του οργανισμού και όλων των εμπλεκομένων, οι οποίοι μαζί με τους επαγγελματίες της αλλαγής και τη κεντρική διοίκηση αντιμετωπίζονται ως συ-μαθητευόμενοι στη διαδικασία υλοποίησης της σχεδιασμένης αλλαγής (T. G. Cummings *et al.*, 1997)

Σχήμα 1: Τρία μοντέλα αλλαγής των T.G. Cummings *et al.* (1997)



Πηγή: (T.G. Cummings *et al.*, 1997) .

Επιπλέον, πέρα των παραπάνω βασικών θεωριών και μοντέλων, οι (Coetsee *et al.*, 2002) απαριθμούν από τη βιβλιογραφία μία σειρά ερευνών που προσδιορίζουν ένα σύνολο καθοριστικών παραγόντων και σταδίων που διακρίνονται και ενσωματώνονται στα πλαίσια της διαδικασίας υλοποίησης μιας οργανωσιακής αλλαγής οι οποίοι συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Σχήμα 2. Καθοριστικοί Παράγοντες και Στάδια Επίδρασης Οργανωσιακών Αλλαγών

ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ			
ΠΕΝΤΕ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (Lidstone, 1996)	10 ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (Pendlebury et al. 1998)	10 ΕΝΤΟΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (Kanter, Stein & Jack, 1992)	8 ΒΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (J.P.Kotter in Ivancevich & Mattesson, 1996)
<ul style="list-style-type: none"> • Ηγεσία/πρώτες εντυπώσεις. Ο νέος ηγέτης πρέπει να φέρει το όραμα. • Ανάμιξη του προσωπικού στη διαδικασία σχεδιασμού. • Επικοινωνία και εμπιστοσύνη • Εκπαίδευση • Μάρκετινγκ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ορισμός του οράματος. • Κινητοποίηση. • Κατάλυση. • Καθοδήγηση. • Εφαρμογή αλλαγών με συναίσθηση του οράματος. • Εξασφάλιση συμμετοχής. • Διαχείριση της συναισθηματικής διάστασης: Ξεπερνώντας την αντίσταση • Διαχείριση θεμάτων δύναμης • Κατάρτιση και καθοδήγηση • Επικοινωνία 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση του Οργανισμού και της ανάγκης για αλλαγή. • Δημιουργία κοινού οράματος και κατεύθυνσης. • Διαχωρισμός από το παρελθόν • Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος. • Υποστήριξη του ρόλου ενός δυνατού ηγέτη. • Ένταξη πολιτικής χορηγίας. • Κατασκευή σχεδίου εφαρμογής • Ανάπτυξη δομών υλοποίησης. • Επικοινωνία, εμπλοκή προσώπων και ειλικρίνεια. • Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής 	<ul style="list-style-type: none"> • Εδραίωση αίσθησης του επείγοντος. • Σχηματισμός ισχυρού συνασπισμού καθοδήγησης. • Δημιουργία Οράματος. • Επικοινωνία του οράματος. • Εκχώρηση αρμοδιοτήτων • Σχεδιασμός και δημιουργία μικρών επιτυχιών. • Εδραίωση βελτιώσεων και παραγωγή περισσότερων αλλαγών. • Θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων

Πηγή: (Coetsee *et al.*, 2002) Προσαρμογή και μετάφραση του συγγραφέα.

Παράλληλα με τις ενέργειες που διαδραματίζονται στα παραπάνω στάδια αλλαγής που περιγράψαμε, σημαντικό ρόλο παίζουν οι στοχευμένες και εστιασμένες ενέργειες προς την ενίσχυση ενός κατάλληλου κλίματος. Έτσι για παράδειγμα, η ανάγκη της δέσμευσης των εργαζομένων με την διοίκηση της αλλαγής έχει επισημανθεί από πολλούς ερευνητές που καταλήγουν ότι επιτρέπει την ευκολότερη μετάβαση στην αποδοχή της νέας κατάστασης (Van der Voet *et al.*, 2016). Αντίστοιχα, η επικοινωνία της αλλαγής κατέχει βασική θέση και ανάλογο διακριτό ρόλο σε όλα τα παραπάνω βήματα.

2.5.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ KOTTER.

Ακόμη ένα από τα επικρατέστερα μοντέλα μελέτης και ελέγχου της οργανωσιακής αλλαγής είναι αυτό του Kotter (1996), το οποίο εστιάζει αναλυτικότερα στη διαδικασία της αλλαγής περιλαμβάνοντας οκτώ στάδια. Στη βάση της τμηματικής προσέγγισης και θεώρησης για την ανάλυση της αλλαγής, μπορούμε να πούμε ότι μοιράζεται κοινά χαρακτηριστικά με τα υπόλοιπα μοντέλα (Aktivos *et al.*, 2013). Τα στάδια που διακρίνει ο Kotter (1996) κατανέμουν δράσεις και ενέργειες που είναι αναγκαίες να υλοποιηθούν σε συγκεκριμένη χρονική σειρά και αλληλουχία προκειμένου να κυλίσει ομαλά και με

πετυχημένο τρόπο η υλοποίηση μιας επιχειρούμενης αλλαγής. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνουν τις εξής δραστηριότητες:

- 1) Δημιουργία, εγκατάσταση και καθιέρωση της αίσθησης του επείγοντος,
- 2) Δημιουργία της καθοδηγητικής ομάδας,
- 3) Ανάπτυξη του οράματος και της στρατηγικής,
- 4) Επικοινωνία-διάχυση και διάδοση του οράματος της αλλαγής,
- 5) Ενδυνάμωση των δραστηριοτήτων σε μία ευρύτερη βάση,
- 6) Την αναπαραγωγή μικρών επιτυχιών,
- 7) Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή και εξέλιξη στην υλοποίηση της αλλαγής,
- 8) Αγκίστρωση-ενσωμάτωση τη νέας κατάστασης στην κουλτούρα του οργανισμού.

Από τα παραπάνω αναφερόμενα, είναι πλέον προφανές και συνάγεται πειστικά ότι πράγματι η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μία σύνθετη, πολυμορφική και δυναμική διαδικασία που καθορίζεται από ποικίλους παράγοντες που αλληλεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται μεταξύ τους, με κεντρικό άξονα τον ανθρώπινο παράγοντα, καθιστώντας την διαχειριστική πρόκληση για τη διοίκηση ενός οργανισμού.

2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ – ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ.

Έως τώρα τονίστηκε η σπουδαιότητα της προετοιμασίας ενός οργανισμού για ένα εγχείρημα οργανωσιακής αλλαγής και παρουσιάστηκε περιγραφικά το εύρος των προσεγγίσεων που κατασκευάστηκαν για την υλοποίηση ενός τέτοιου εγχειρήματος. Ωστόσο, η όλη ερευνητική προσπάθεια, και εφαρμογή σε πραγματικό επίπεδο μεθόδων και μοντέλων με στόχο την διαχείριση μίας οργανωσιακής αλλαγής, δεν εγγυάται τελικά τα προσδοκώμενα αποτελέσματα επιτυχίας.

Στην αναπτυγμένη βιβλιογραφία που εστιάζει στο φαινόμενο της οργανωσιακής αλλαγής, υπάρχουν πολλές έρευνες που αναγνωρίζουν και συμφωνούν σε μία κοινώς ομολογούμενη παρατήρηση, τη μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας μιας προσπάθειας αλλαγής. Καταλήγουν σε ένα ευρύτερο συμπέρασμα που υπογραμμίζει το συχνό φαινόμενο του υψηλού ποσοστού ολοκληρωτικής αποτυχίας εφαρμογής των σχεδιασμένων οργανωσιακών αλλαγών. (Beer & Nohria, 2000; Cinite *et al.*, 2009; Gilley *et al.*, 2009; Grama & Todericiu, 2016; Husain, 2013; D. Miller, 2001; Myungweon, 2011; Pakdel, 2016; Slack & Singh, 2016; Todnem, 2005; Tucker, Yeow, & Viki, 2013; Wittig, 2012; Yazici, 2002). Συγκεκριμένα, μεγάλο ποσοστό -έως και τα δύο τρίτα- πρωτοβουλιών και εγχειρημάτων οργανωσιακής αλλαγής καταλήγει σε πλήρη αποτυχία. Αντίστοιχα σε ποσοστό περισσότερο από το μισό των

προσπαθειών οδηγείται σε μερική αποτυχία ή υλοποίηση εξαιτίας της έλλειψης βασικής και θεμελιώδους διοίκησης αλλαγής, αλλά και φαινομένων ή καταστάσεων που η ίδια η αλλαγή επισύρει (Deprez *et al.*, 2012; Myungweon, 2011; Slack & Singh, 2016; Todnem, 2005; Tucker, Yeow, & Viki, 2013; Wittig, 2012; Yazici, 2002).

Για το υψηλό ποσοστό αποτυχίας ο Miller (2001) σχολιάζει ότι ορισμένες περιπτώσεις αποτυχιών προκαλούνται από τη λήψη κακών αποφάσεων στρατηγικής, αλλά και ακατάλληλων τεχνολογικών επιλογών. Οι Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer (2007) τονίζουν ότι το κόστος τέτοιων αποτυχιών εκτείνεται πέρα από τις καθαρά οικονομικές επιπτώσεις, και επισημαίνουν ότι επιδρούν στο βαθμό επιτυχίας μελλοντικών αλλαγών, αλλά και στη κουλτούρα του οργανισμού. Η Vakola (2013) θεωρεί ως βασικό λόγο αποτυχίας την έλλειψη ετοιμότητας από το προσωπικό του οργανισμού. Ωστόσο, ο μεγαλύτερος αριθμός αποτυχιών φαίνεται να προκαλείται από αποτυχίες στην εκτέλεση και στην εφαρμογή. Το αυξημένο ποσοστό αποτυχίας υλοποίησης οργανωσιακών αλλαγών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους λειτουργίας των οργανισμών, δημιουργεί επιπλέον κόστη και απώλεια σημαντικού χρόνου καθιστώντας τους οργανισμούς λιγότερο ανταγωνιστικούς και αποδοτικούς.

Ως συνέπεια όλων των ανωτέρω, πολλοί ερευνητές οδηγήθηκαν στην εξέταση και διερεύνηση των αιτιών, στα πλαίσια μιας προσπάθειας για μείωση ή εξάλειψη των καταστάσεων και φαινομένων που προκαλούν την αποτυχία σε επιχειρούμενες αλλαγές. Συγκεκριμένα, πολλές έρευνες επιχειρούν να αποκαλύψουν και ερμηνεύσουν τους λόγους της αποτυχίας, εστιάζοντας σε βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της (Allen *et al.*, 2007; Coch & French, 1948; Dent & Goldberg, 1999; Gärtner, 2013; Grama & Todericiu, 2016; Husain, 2013; Jones *et al.*, 2004; Lehman, Greener, & Simpson, 2002; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Oreg, 2006, 2003; Simoes & Esposito, 2014; Tucker *et al.*, 2013; Walker, 1970; Yazici, 2002). Μελετώντας τη βιβλιογραφία, παρατηρούμε ότι έχουν διερευνηθεί ξεχωριστά, αλλά και συνδυαστικά, ως αναλυτικές κατηγορίες, παράγοντες και έννοιες όπως 1) η αντίσταση, 2) η ετοιμότητα, 3) η ανοικτότητα, 4) η επικοινωνία, 5) ο κυνισμός 6) η κινητοποίηση και συμμετοχή στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της αλλαγής. Αυτοί οι παράγοντες παρότι συχνά αλληλοσυνδέονται και είναι συνυφασμένοι μεταξύ τους, ο καθένας ξεχωριστά συνεισφέρει με τον δικό του σημαντικό τρόπο (Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Wittig, 2012). Η παρούσα μελέτη θα εστιάσει στη διερεύνηση τριών από τους παραπάνω παράγοντες: της επικοινωνίας, της ετοιμότητας, και της αντίστασης στην αλλαγή, που ασκούν επίδραση κατά τη διαδικασία υλοποίησής της.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ.

3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ –ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Η επικοινωνία της αλλαγής επισημαίνεται από μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που ερευνά τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής, δίνοντας έμφαση στη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, υπονοώντας ότι η εφαρμογή κατάλληλης επικοινωνίας σε μία διαδικασία αλλαγής συνεισφέρει πολλαπλά στην επιτυχημένη υλοποίησή της (Coetzee *et al.*, 2002). Ο παραπάνω ισχυρισμός υποστηρίζεται και τεκμηριώνεται μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που ακολουθεί.

Η επικοινωνία της αλλαγής αποτελεί έννοια η οποία υπάγεται σε μία ευρύτερη εννοιολογική κατηγορία, την οργανωσιακή επικοινωνία, η οποία με τη σειρά της ως μία μεγαλύτερη αναλυτική ομάδα, καλύπτει μία ποικιλία προσεγγίσεων και διερευνήθηκε με λεπτομέρεια στη βάση πολλών θεωριών, και πολλαπλών μεθοδολογιών, αλλά και σε συνδυασμό και συσχέτιση με άλλους παράγοντες αλλαγής (Slack & Singh, 2016). Έτσι, εκτός και πέρα από το πεδίο των επιστημών της επικοινωνίας, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από τις περισσότερες κοινωνικές επιστήμες όπως η κοινωνική ψυχολογία, η κοινωνιολογία, και οι οικονομικές και πολιτικές επιστήμες (Jones *et al.*, 2004; Lewis, 1999; Wittig, 2012).

Η λέξη επικοινωνία προέρχεται από τη λατινική «communicatione-communicare» που σημαίνει συμμετέχω και μοιράζομαι (Luthra & Dahiya, 2015; Simoes & Esposito, 2014). Πρόκειται για τη διαδικασία ουσιαστικών αλληλεπιδράσεων μέσω των οποίων νοήματα λαμβάνονται και κατανοούνται μεταξύ των ανθρώπων. Με άλλα λόγια η επικοινωνία λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της διοίκησης, ενώ ο αντικειμενικός στόχος της είναι η διαρκή ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού από τη διοίκηση, για τα καθήκοντά του αλλά και την πολιτική, το όραμα και τους στόχους του οργανισμού. Η αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται, όταν ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα γίνεται το προϊόν της σκόπιμης ή τυχαίας ανταλλαγής πληροφοριών, οι οποίες κατανοούνται από πολλά άτομα και μεταδίδονται από συγκεκριμένα μέσα. Επιπλέον, η διερεύνησή της έχει ως στόχο την κατανόηση όχι μόνο της εμφανούς αλλά και της αφανούς, συμβολικής έκφρασης της συμπεριφοράς. Για τον λόγο αυτό η αποτελεσματική επικοινωνία θεωρείται ως μία ουσιαστική και απαραίτητη ικανότητα για την ηγεσία, ενώ συμβάλει στην ενίσχυση της διαχείρισης της πληροφορίας, αλλά και στην ελαχιστοποίηση συγκρουσιακών καταστάσεων (Chidiebere, Ngozi, & Ifeoma, 2015; Luthra & Dahiya, 2015).

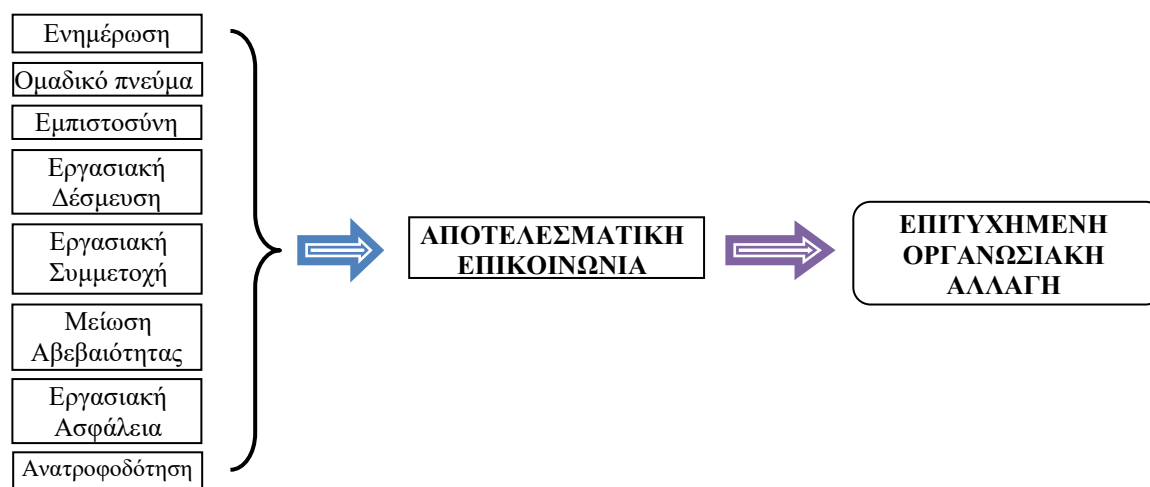
Ο Yildirim (2014) αναφέρει ότι η οργανωσιακή επικοινωνία γενικά είναι δυνατόν να χωριστεί σε τρεις κύριες διαστάσεις: 1) την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων, 2) την επικοινωνία των υπαλλήλων με τους μεσαίους διοικητές και την κεντρική διοίκηση και 3) την πολιτική οργανωσιακής επικοινωνίας. Οι Jones *et al.* (2004) παραθέτουν τους Gardner, Paulsen, Gallois, Callan, & Monaghan (2001) για να υποστηρίξουν ότι η επικοινωνία αποτελεί το μέσο με το οποίο οι ατομικές δραστηριότητες συντάσσονται προκειμένου να επινοήσουν, διαδώσουν, και επιδιώξουν τους οργανωσιακούς στόχους. Επίσης, επισημαίνουν ότι πέρα από την κατά μέτωπο επικοινωνία, η πρόοδος στη τεχνολογία επιτρέπει το σχηματισμό νέων οργανωσιακών δομών και τρόπων εργασίας με την υποστήριξη της ασύγχρονης και διάσπαρτης επικοινωνίας, επιτρέποντας τελικά την αυτονομία και ευελιξία στους οργανισμούς για την άσκηση ελέγχου και επίβλεψης από τη διοίκηση.

Οι Simoes & Esposito (2014) υποστηρίζουν ότι μπορεί να θεωρηθεί ως μια κοινωνική διαδικασία κατά την οποία τα άτομα που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα, δημιουργούν και ανταλλάσσουν νοήματα και με αυτό τον τρόπο διαχειρίζονται και προσδιορίζουν την πραγματικότητα της καθημερινότητας. Συνεπώς, η επικοινωνία δεν περιορίζεται στη μετάδοση μηνυμάτων, αλλά και στην κοινή κατασκευή του νοήματος αυτών στη βάση τόσο της γενικευμένης κουλτούρας αλλά και του συγκεκριμένου πλαισίου στο οποίο λαμβάνει χώρα. Για τον λόγο αυτό ξεπερνά τη γραπτή και προφορική έκφραση και περιλαμβάνει επιπλέον χειρονομίες και πράξεις και γενικευμένες συμπεριφορές. Παράλληλα, για ένα διαφορετικό ορισμό της επικοινωνίας, παραπέμπουν στον Caldwell (1993) και σημειώνουν ότι στα πλαίσια μιας αλλαγής θεωρείται ως ο τρόπος πληροφόρησης, εμπλοκής, ενθάρρυνσης και παρότρυνσης των εμπλεκόμενων για ολόψυχη συμμετοχή στη διαδικασία της αλλαγής. Στα πλαίσια της ίδιας λογικής, παρομοίως ο Elving (2005) διαπιστώνει ότι υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της έννοιας της επικοινωνίας ως λειτουργίας μετάδοσης της πληροφορίας από τη μία πλευρά, και από την άλλη ως μέσου δημιουργίας και κατασκευής κοινότητας και ομάδας κοινών νοημάτων, αλλά και αίσθησης του ανήκειν.

Ο Husain (2013) συνοψίζοντας επισημαίνει ότι η οργανωσιακή επικοινωνία ορίζεται ως η διαδικασία μέσα από την οποία οι εμπλεκόμενοι και τα μέλη ενός οργανισμού συλλέγουν σχετικές πληροφορίες για τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και για τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε αυτόν. Είναι με άλλα λόγια η μετάδοση της πληροφόρησης από τη διοίκηση του οργανισμού προς τους εργαζόμενους αλλά και μεταξύ των εργαζομένων. Εστιάζει στην έννοια της εσωτερικής επικοινωνίας και ισχυρίζεται ότι αφορά στην αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων σε ένα οργανισμό και τη δημιουργία σχέσεων νοημάτων και αξιών της

οργανωσιακής κουλτούρας, με τη χρήση καινοτόμων τεχνολογιών ανταλλαγής εγγράφων, μηνυμάτων, και απομακρυσμένης λόγω χώρου και χρόνου συνεργασίας, με τη χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (mails), των εσωτερικών δικτύων των οργανισμών, δηλαδή των ενδοδικτύων (intranets) κλπ., ενώ όλα τα ανωτέρω να συμβαίνουν παράλληλα και ταυτόχρονα με τη μείωση του επικοινωνιακού θορύβου και αυξάνοντας την ατομική ενημέρωση και κατανόηση. Καταλήγει στο ότι η άριστη επικοινωνία αλλαγής σημαίνει ότι ο καθένας σε ένα οργανισμό, κατανοεί την ανάγκη για αλλαγή σε όλα τα στάδια υλοποίησης, είναι ενημερωμένος για το τι αλλάζει και πως αυτό θα επηρεάσει την ατομική του εργασία. Τέλος, τονίζει την επίδραση διάφορων μεταβλητών στην επικοινωνία ή για την αποτελεσματικότητα της οποίας θα πρέπει να γίνει προσπάθεια για: 1) άριστη ενημέρωση των εργαζομένων, 2) παραγωγή κοινοτικού πνεύματος, 3) οικοδόμηση εμπιστοσύνης, 4) παρακίνηση του προσωπικού, 5) καλλιέργεια της οργανωσιακής δέσμευσης, 6) ενίσχυση της συμμετοχής, 7) μείωση της αβεβαιότητας, 8) αύξηση του αισθήματος εργασιακής ασφάλειας και 8) ανατροφοδότηση με πληροφορίες. (Σχήμα 3)

Σχήμα 3 Μοντέλο Επικοινωνίας της Αλλαγής



Πηγή: (Husain, 2013) Ιδία επεξεργασία

Τελικά, άριστη επικοινωνία σημαίνει ότι ο καθένας σε ένα οργανισμό κατανοεί σε όλα τα επίπεδα την ανάγκη για αλλαγή, τί και με ποιο τρόπο πρόκειται να αλλάξει, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεαστεί η ατομική εργασία του προσωπικού (Husain, 2013; Odero, 2016). Οι Allen *et al.* (2007) συμπληρώνουν ότι μεταξύ των εργαζόμενων, ακόμη και μετά την εφαρμογή της αλλαγής σε ένα οργανισμό οι τελευταίοι συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τους συναδέλφους τους ως πηγές χρήσιμων πληροφοριών ειδικά σχετικά με ζητήματα της καθημερινότητας που έχουν επηρεαστεί από την αλλαγή αλλά και μοιράζοντας το βάρος της ανταλλάσσοντας παράπονα και προβλήματα.

Ο Eisenberg (1984) χρησιμοποιώντας έρευνες και μελέτες που κινούνται σε διαφορετικά επιστημονικά πεδία, όπως αυτά της Επικοινωνίας και της Γλωσσολογίας, επισημαίνει ότι η επαρκής και ικανή επικοινωνία εκλαμβάνεται ως μία στρατηγική χρήση συμβολισμών προκειμένου να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι. Επιπλέον, οι επικοινωνιακοί στόχοι δεν είναι απαραίτητα ενιαίοι και σταθεροί, αλλά μάλλον αντιφατικοί ή αλληλοσυγκρουόμενοι ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτουν τα άτομα στην προσπάθεια να ικανοποιήσουν κάθε σκοπό που θέτουν ξεχωριστά. Μια τέτοια προοπτική εξελίχθηκε σε μία θεώρηση που εξισώνει την αποδοτικότητα με τη σαφήνεια και την ανοικτότητα ως τον ιδανικό συνδυασμό σε ένα μοντέλο επικοινωνίας. Ο ίδιος σημειώνει ότι τα άτομα στους οργανισμούς έρχονται αντιμέτωπα με ποικίλες απαιτήσεις, και συνεπώς αντιδρούν με επικοινωνιακές στρατηγικές που ενώ μπορούν να είναι αποτελεσματικές, παρόλα αυτά δεν μειώνουν το βαθμό της ασάφειας ως προς μια οργανωσιακή αλλαγή.

Ομοίως, για τον τρόπο αντίδρασης των ατόμων, οι Armenakis *et al* (2007) αναφέρουν μια διαφορετική αλλά όχι αντιφατική θεώρηση σύμφωνα με την οποία στη βάση κάθε μοντέλου εφαρμογής μιας οργανωσιακής αλλαγής, βρίσκεται το απαραίτητο μήνυμα αλλαγής. Για κάθε οργανωσιακό μετασχηματισμό, αυτό που αντιλαμβάνονται οι παραλήπτες της αλλαγής είναι ότι αυτοί ακούν, βλέπουν και βιώνουν. Στη βάση αυτών των αισθήσεων οι αποδέκτες της αλλαγής διαμορφώνουν πρωταρχικές αντιλήψεις (precursors) όπως συναισθήματα και προθέσεις, τα οποία συμμετέχουν στη διαδικασία των αποφάσεών τους και καταλήγουν σε συμπεριφορές αντίστασης ή υποστήριξης της αλλαγής. Επιπλέον, οι ερευνητές συμπληρώνουν ότι τα μηνύματα της αλλαγής μεταδίδονται συνήθως από παγκόσμια και τοπικά μέσα (κεντρική διοίκηση ή μεσαίοι-άμεσοι διοικητές-προϊστάμενοι), καθώς επίσης και από τους καθοδηγητές γνώμης (opinion leaders), δηλαδή από εκείνα τα άτομα τα οποία ενώ δεν είναι σε τυπικά ηγετικούς ρόλους, βρίσκονται, όμως, δίπλα και κοντά στους παραλήπτες της αλλαγής και έχουν το χάρισμα και ικανότητα να τους επηρεάζουν στη επιλογή των αποφάσεών τους. Τέλος, επισημαίνουν ότι τα εν λόγω μηνύματα μεταφέρονται μέσα από ποικίλες και χρονικά κατάλληλες στρατηγικές, οι οποίες περιέχουν ενεργό συμμετοχή, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ή ακόμη ιεροτελεστίες και εθιμοτυπίες. Για τους παραπάνω λόγους είναι σημαντικό στο μήνυμα αλλαγής που εκπέμπεται, να εξασφαλίζεται η ενθάρρυνση των παραληπτών της αλλαγής, προκειμένου να την αγκαλιάσουν και στη συνέχεια να προχωρήσουν σε μετατροπή της εργασιακής τους συμπεριφοράς και συνήθειας, μέσα από την επίδραση στη διαμόρφωση των πεποιθήσεών τους (Armenakis *et al.*, 2007). Τέλος οποιαδήποτε επιτυχία αναφορικά με την εφαρμογή της αλλαγής, όσο μικρή κι αν είναι,

θα πρέπει να επικοινωνείται και δημοσιοποιείται, ειδικά αν συνάδει με τους στόχους της διοίκησης (Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Στα πλαίσια αυτής της λογικής, η μεγάλη σημασία του ρόλου της επικοινωνίας είναι έκδηλη.

3.1.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ, ΕΙΔΗ, ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.

Οι έως τώρα μελέτες στη σχετική βιβλιογραφία δείχνουν ότι οι πρωτοβουλίες για την εφαρμογή σχεδιασμένων οργανωσιακών αλλαγών αποτυχαίνουν, και μια από τις βασικές αιτίες είναι η φτώχη και ελλιπής επικοινωνία, η οποία αποτελεί μεγάλο εμπόδιο. (Bennebroek Gravenhorst, Elving, & Werkman, 2006). Οι Gilley, Gilley, & McMillan (2009) επισημαίνουν ότι οι διάφορες μέθοδοι, συστήματα και τεχνικές επικοινωνίας που θα χρησιμοποιηθούν, θα επηρεάσουν τελικά τον τρόπο και το χρόνο της υιοθέτησης μιας αλλαγής, λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι αυτή επιτυγχάνεται σταδιακά. Ισχυρίζονται ότι η διαχείρισή της απαιτεί τη χρήση ποικίλων τεχνικών επικοινωνίας για τη μεταβίβαση των κατάλληλων μηνυμάτων, της απαιτούμενης ανατροφοδότησης-αναπληροφόρησης (feedback), τη παρακίνηση των εμπλεκόμενων και τη δημιουργία της ετοιμότητας για αλλαγή.

Η αποτελεσματική επικοινωνία προσδιορίζεται ως ένας κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος μπορεί να βελτιώσει την εμπιστοσύνη του προσωπικού προς τη διοίκηση, και παράλληλα να δημιουργήσει ή ενισχύσει το αίσθημα της συμμετοχής, τη ταύτιση με τον οργανισμό και τη δημιουργία κλίματος και πνεύματος κοινότητας. Παράλληλα μειώνεται το αίσθημα της αβεβαιότητας που συνήθως δημιουργείται στο προσωπικό κατά τη διαδικασία εμπλοκής τους και μετάβασης στην οργανωσιακή αλλαγή (Bouckennooghe *et al.*, 2009; Elving, 2005; Fernandez & Rainey, 2006; Lee, 2014; Odero, 2016; Tucker *et al.*, 2013; Vakola, 2013).

Δεν είναι τυχαίο λοιπόν που οι έννοιες εμπιστοσύνη και συμμετοχή έχουν συνδεθεί άρρηκτα με την έννοια της επικοινωνίας της αλλαγής, και μάλιστα σε όλα τα στάδια μιας διαδικασίας αλλαγής. Στα πλαίσια αυτής της λογικής οι Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer (2007) συμπληρώνουν ότι η αυξημένη εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση ενός οργανισμού ενδεχομένως να ευνοήσει την προθυμία για αποδοχή των αποφάσεων της διοίκησης αναγνωρίζοντας τη λογική και πρακτική μιας οργανωσιακής αλλαγής, ενώ αντίθετα, οι εργαζόμενοι με έλλειψη εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση είναι πιθανό να στέκονται επικριτικά σε αποφάσεις αλλαγής που λαμβάνονται από τη διοίκηση. Επιπλέον, με δεδομένη τη σημασία της επικοινωνίας, οι Bennebroek Gravenhorst *et. al.* (2006) προτείνουν ένα συνδυασμό των θεωριών της οργανωσιακής ανάπτυξης (organizational development) και της οργανωσιακής επικοινωνίας (organizational communication), για τη διερεύνηση

διαφορετικών πτυχών της επικοινωνίας που επιτελείται κατά την οργανωσιακή αλλαγή, παρέχοντας έτσι τρόπους βελτίωσης της εργασιακής επικοινωνίας.

Ομοίως, οι Roberts & O' Reilly (1974) συνδυάζουν 16 οπτικές της επικοινωνίας για το σχεδιασμό ενός εργαλείου μέτρησής της κατά τη διαδικασία μιας οργανωσιακής αλλαγής, και τονίζουν την ανάγκη για τον προσδιορισμό της έννοιας «καλή επικοινωνία» και της συσχέτισής της με άλλους παράγοντες αλλαγής, με σκοπό την επαρκή και λεπτομερέστερη γνώση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η σχετική βιβλιογραφία με μεθοδολογίες και στρατηγικές διοίκησης αλλαγής ενισχύει τη σημασία της «αποτελεσματικής επικοινωνίας» υπονοώντας ότι η κατάλληλη επικοινωνία κατά τη διαδικασία της αλλαγής, μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχία μιας παρέμβασης αλλαγής, τόσο στη παγίωσή της όσο και στη διευκόλυνση της εφαρμογής της. Ο Yazici (2002) ισχυρίζεται ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να ερμηνευτεί ως ο συνδυασμός ενός συνόλου ικανοποιητικών τρόπων μεταβίβασής της πληροφορίας, πρόσβασης σε αυτή, διαμοίρασης και χρήσης της. Τέτοιοι τρόποι αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ο προφορικός, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνική, ομαδικών συναντήσεων, και ο ηλεκτρονικός, ο οποίος περιλαμβάνει την ηλεκτρονική αλληλογραφία e-mails, καθώς και τις κεντρικές βάσεις δεδομένων, με τον οποίο μειώνεται η γραφειοκρατία.

Οι Chidiebere *et al.* (2015) ερμηνεύουν την οργανωσιακή επικοινωνία κυρίως ως διαδικασία, και παράλληλα τη διαχωρίζουν σε τρία επίπεδα: την οριζόντια επικοινωνία μεταξύ τμημάτων του οργανισμού, την καθοδική επικοινωνία που αφορά την μετάδοση των μηνυμάτων από τη διοίκηση προς το προσωπικό, και την ανοδική επικοινωνία, η οποία λειτουργεί ως ανατροφοδότηση και αξιολόγηση στον οργανισμό. Αντίστοιχα οι Luthra & Dahiya (2015) προχωρούν σε μία πολυεπίπεδη κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής επικοινωνίας. Αναφέρουν ότι μπορεί να είναι πολλών τύπων όπως προφορική ή γραπτή, εντολών, οδηγιών, αναφορών, προτάσεων κλπ.. Ο προφορικός τύπος εμπεριέχει δύο υποκατηγορίες: την τυπική, όπως οι ομιλίες, οι διασκέψεις, οι συνεντεύξεις και οι ομαδικές συζητήσεις και την άτυπη, όπως το τη κοινωνική κριτική (κουτσομπολιό). Από πλευράς ροής πληροφορίας η επικοινωνία διαχωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική, ανάλογα με την κατεύθυνση, ανάμεσα στο εσωτερικό του οργανισμού ή μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από πλευράς διαδικασίας, είναι αμφίδρομη και εμπλέκει τουλάχιστον δύο άτομα, τον αποστολέα του μηνύματος και τον παραλήπτη.

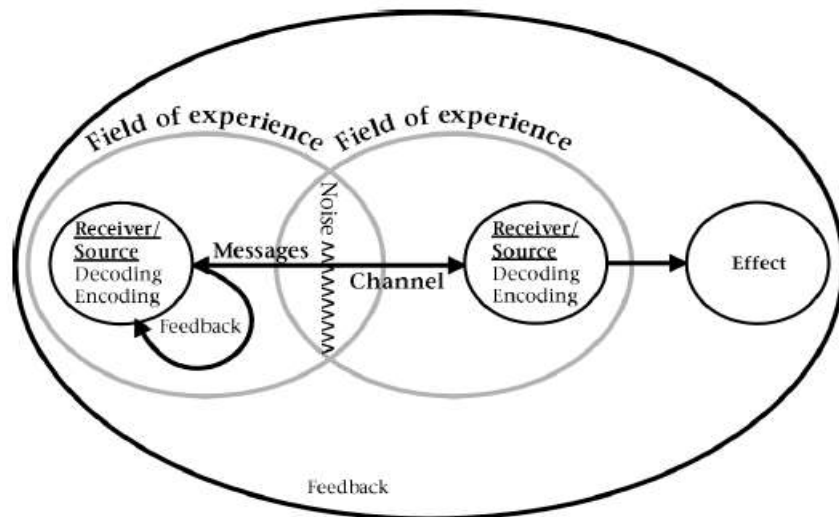
Επίσης, προσδιορίζουν την έννοια του «θορύβου» ως ένα προσωπικό παράγοντα που παρεμποδίζει και περιορίζει την αποστολή ή την παραλαβή του μηνύματος, και διευκρινίζουν

ότι μπορεί να είναι εσωτερικός και εξαρτώμενος από την συναισθηματική ιδιοσυγκρασία του ατόμου ή εξωτερικός εξαρτώμενος από την εξωτερική περιρρέουσα ατμόσφαιρα. Σχετικά με το μέσο, αναφέρονται στο κανάλι, εννοώντας την οδό μέσα από την οποία τα μηνύματα κωδικοποιούνται και αποκωδικοποιούνται, όπως το ράδιο ή τηλεόραση, το τηλέφωνο, τα ηλεκτρονικά μηνύματα, η φωνή κλπ. Η ανατροφοδότηση προσδιορίζεται ως η ανταπόκριση και απάντηση που επιστέφει στον αρχικό αποστολέα του μηνύματος. Το γενικό πλαίσιο της επικοινωνίας μπορεί να διαχωριστεί στα ιστορικά, κοινωνικά φυσικά και ψυχολογικά συμφοραζόμενα του μηνύματος, όπως για παράδειγμα το ιστορικό που προηγήθηκε, η σχέση μεταξύ των ατόμων και η συμπεριφορά κατά την επικοινωνία, ο τόπος επικοινωνίας όπως ένα γραφείο ή η καφετέρια κλπ.

Σχετικά με τα είδη της επικοινωνίας Luthra & Dahiya (2015) διακρίνουν τρία κανάλια: Το τυπικό, όπως οι-εντολές προϊσταμένων προς υφιστάμενους, το άτυπο, όπως η συζήτηση σε μία καφετέρια, και το ανεπίσημο κανάλι, όπως η μετάδοση φημών ή πλασματικών πληροφοριών μεταξύ φιλικών ομάδων και σχηματισμών. Οι πολλαπλές επιλογές της διοίκησης για χρήση ενός καναλιού επικοινωνίας, και η σημασία της ορθής επιλογής κάποιου μεταξύ αυτών, έχει τονιστεί και από άλλους ερευνητές (Newman, 2016). Σχετικά με τη μέθοδο επικοινωνίας που χρησιμοποιείται, διακρίνονται η απομακρυσμένη επικοινωνία, η γραπτή, η ηλεκτρονική, μέσω κάποιας εκπομπής ραδιοηλεκτρονικής, και τέλος η κατά πρόσωπο.

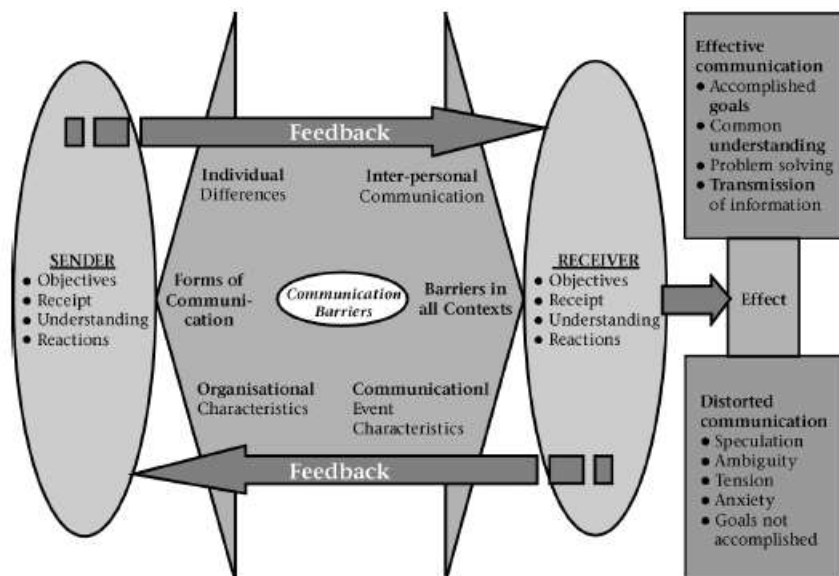
Στα παρακάτω σχήματα παρουσιάζονται μοντέλα επικοινωνίας κατά τη διαδικασία της αλλαγής που σχεδιάστηκαν από ερευνητές όπως οι Shockley-Zalabak (1991) και οι Tosi, Rizzo, & Carroll (1996), τα οποία προσαρμόστηκαν και παρουσιάζονται στην εργασία των η Coetsee *et al.* (2002). Σε αυτά περιγράφεται με παραστατικό τρόπο η συνθετότητα της διαδικασίας της επικοινωνίας μεταξύ δύο τουλάχιστον ή και περισσότερων ατόμων, καθώς και των βασικών δομικών στοιχείων που τη διακρίνουν, όπως η πηγή, ο αποστολέας, ο παραλήπτης, ο επικοινωνιακός θόρυβος, η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση, το μέσο και κανάλι μετάδοσης, η ανταπόκριση και ανατροφοδότηση, η σκοπιμότητα πίσω από τη μετάδοση του, καθώς και το αποτέλεσμα της μετάδοσης του μηνύματος κλπ.

Σχήμα 4. Μοντέλο Σημαντικών Συστατικών της Επικοινωνίας



Πηγή: (Coetzee *et al.*, 2002) Προσαρμοσμένο από τους Shockley-Zalabak (1991).

Σχήμα 5. Βασικό Μοντέλο Στοιχείων Επίδρασης στην Επικοινωνία.



Πηγή: (Coetzee *et al.*, 2002) Προσαρμοσμένο από την εργασία των (Tosi *et al.*, 1996).

Ο Husain (2013) αναφερόμενος στην εργασία του Klein (1996) επισημαίνει ότι οι επικοινωνιακές ανάγκες είναι διαφορετικές ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η διαδικασία της αλλαγής. Έτσι για παράδειγμα, στο στάδιο του «ξεπαγώματος» σύμφωνα με το μοντέλο ανάλυσης του Lewin (1947) ο ρόλος της επικοινωνίας είναι να προετοιμάσει τους εμπλεκόμενους για την επερχόμενη αλλαγή ενώ ταυτόχρονα θα αυξάνεται η αντίσταση των εμπλεκόμενων. Επιπλέον, η επιτυχημένη επικοινωνία είναι αυτή που ενημερώνει και

επιμορφώνει τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και στάδια της αλλαγής αλλά παράλληλα τους παρακινεί να την υποστηρίξουν. την αλλαγή. Γι' αυτό μέσω της επικοινωνίας θα πρέπει πρωταρχικά να μεταδοθεί η ανάγκη για αλλαγή. Κατά το στάδιο της πραγματοποίησής της, η συμμετοχή των εργαζομένων και η γνώση τους για αυτή είναι μικρή, γι' αυτό πιθανό να αυξηθεί η εργασιακή αβεβαιότητα και οι φήμες, ενώ ταυτόχρονα δραστηριοποιούνται αναζητώντας εξηγήσεις προκειμένου να κατανοήσουν την αλλαγή (Tucker *et al.*, 2013) Οπότε σε αυτή τη φάση ο αναγκαίος ρόλος της επικοινωνίας είναι η ενημέρωση των μη συμμετεχόντων στην υλοποίηση, για το είδος της αλλαγής, η επίδρασή της στους εργαζόμενους και η μορφή των νέων καθηκόντων και των ρόλων στα οποία θα κληθούν να ανταπεξέλθουν. Παρομοίως οι Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer (2007) αποκαλύπτουν ότι συγκεκριμένες αβεβαιότητες των εργαζομένων σε σχέση με την αλλαγή μπορούν να αντιμετωπιστούν με τη χρήση διαφορετικών πηγών επικοινωνίας. Τέλος, κατά το στάδιο του «παγώματος» κατά το οποίο θα πρέπει να εδραιωθούν οι δομές και διαδικασίες που θα υποστηρίξουν τη νέα πραγματικότητα, η επικοινωνία θα πρέπει να επικεντρωθεί στις ανταμοιβές, αλλά και να μεταφερθεί από την κεντρική διοίκηση σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, στους μεσαίους διοικητές. Επιπλέον, να είναι συνεχής και συγκεκριμένη για να καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων για την κατανόησή της.

Πολύ συχνά πλέον παρατηρείται η χρήση πληροφοριακών συστημάτων με σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών επικοινωνίας αλλά και την αποτελεσματικότερη επεξεργασία δεδομένων μέσα σε ένα οργανισμό. Το ταίριασμα της τεχνολογίας με την επικοινωνία έχει δημιουργήσει νέες προοπτικές και νέα πεδία έρευνας για τη διαχείριση της οργανωσιακής επικοινωνίας (Fulk & Boyd, 1991). Η εφαρμογή αυτών των, τεχνολογικών καινοτομιών, συχνά απορρίπτεται ή αποθαρρύνεται από την οργανωσιακή αδράνεια και τη συνθετότητα των οργανισμών. Στη βάση των ανωτέρω παρατηρήσεων ο Keen (1981) ισχυρίζεται ότι η ανάπτυξη τεχνολογικών συστημάτων είναι μία έντονα πολιτική, πέρα από τεχνική διαδικασία, και για τον λόγο αυτό η διοίκηση θα πρέπει να είναι εφοδιασμένη με τα απαραίτητα εργαλεία διαχείρισης και διαπραγμάτευσης μιας διαδικασίας τεχνολογικής αλλαγής. Επιπλέον, συμπληρώνει ότι αυτό συμβαίνει επειδή τα πληροφοριακά τεχνολογικά συστήματα αυξάνουν τις δυνατότητες σχέσεων και μοντέλων επικοινωνίας, καθώς και την προσλαμβάνουσα επίδραση, εξουσία και έλεγχο. Ωστόσο, αναφέρει ότι συχνά αγνοείται και παραμελείται η δύναμη της επικοινωνίας, ενώ υποστηρίζει ότι η αδράνεια απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα οφείλεται στις εξής συνθήκες: 1) η πληροφορία είναι ένα μικρό συστατικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ένα οργανισμό, 2) η διαχείριση της πληροφορίας από τον

άνθρωπο στηρίζεται στην απλοποίηση, 3) οι οργανισμοί είναι σύνθετοι και αποφεύγουν ή αντιστέκονται σε μεγάλες αλλαγές και 4) η πληροφορία δεν είναι μόνο μεταφορά γνώσης, και με τη μετάδοσή της μέσα από νέα τεχνολογικά συστήματα επηρεάζει τα ενδιαφέροντα συγκεκριμένων ομάδων.

Από τα παραπάνω αναφερόμενα, είναι πλέον προφανές και συνάγεται πειστικά ότι πράγματι η επικοινωνία έχει κρίσιμο ρόλο και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την διευκόλυνση της υλοποίησης και σταθεροποίησης της αλλαγής, διευκολύνοντας τη διοίκηση στη διαδικασία των επιχειρούμενων οργανωσιακών παρεμβάσεων. Συνοψίζοντας, λοιπόν, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αποτελεί πλέον κοινή διαπίστωση ότι η ο σχεδιασμός μιας αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής είναι απαραίτητος. Η εφαρμογή ενός σχεδίου επικοινωνίας διευκολύνει την αλλαγή σε όλα τα στάδια της διαδικασίας, διασπείροντας το μήνυμά της ανάγκης για αλλαγή, τονίζοντας το αποτέλεσμα του ατομικού αλλά και συλλογικού οργανωσιακού οφέλους, μεταφέροντας τις απαραίτητες πληροφορίες για την υλοποίηση, αλλά και τις αντιδράσεις, αντιρρήσεις και προτάσεις των συμμετεχόντων.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι τίποτα δεν μπορεί να αλλάξει χωρίς επικοινωνία. Η έλλειψη επικοινωνίας έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση της μετάδοσης πληροφοριών αναγκάζοντας τους εργαζόμενους να χάνουν πολύτιμο χρόνο για την κάλυψη του επικοινωνιακού κενού σε μία διαδικασία αλλαγής. Επίσης, η επικοινωνία δεν αφορά μόνο λέξεις αλλά και συμβολισμούς ή συγκεκριμένες συμπεριφορές, ενώ η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης είναι πρωταρχικές ανάγκες για την επιτυχία της. Ωστόσο, είναι σημαντικό η διοίκηση να επικοινωνεί το μήνυμα της αλλαγής εξηγώντας τους λόγους με όσο το δυνατόν σαφή και περιεκτικό τρόπο, ενώ παράλληλα να ευνοεί τις προϋποθέσεις για την δημιουργική συμμετοχή των εμπλεκόμενων στην ενσωμάτωση του μηνύματος πέρα από την απλή διάδοσή του, τόσο σε ατομικό όσο σε ομαδικό επίπεδο. Η αποτελεσματική επικοινωνία της αλλαγής αποτελεί μια καλή πρακτική διοίκησης σε ένα οργανισμό που μπορεί να ασκήσει επίδραση, συνδυαστικά με τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων, σε άλλους κρίσιμους παράγοντες όπως η ετοιμότητα και η αντίσταση σε αυτή.

3.2 ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ.

Η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο μπορεί αυτή να δημιουργηθεί ή βελτιωθεί, έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές. Είναι ένας παράγοντας, ο οποίος αποτελεί αντικείμενο συζήτησης και διερεύνησης που επηρεάζει σημαντικά τη δομή της διαδικασίας αλλαγής (Slack & Singh, 2016). Οι έως τώρα μελέτες στη σχετική

βιβλιογραφία δείχνουν ότι οι πρωτοβουλίες για την εφαρμογή σχεδιασμένων οργανωσιακών αλλαγών αποτυχαίνουν απλά επειδή οι εργαζόμενοι δεν είναι έτοιμοι. Από σχετικές έρευνες προκύπτει ότι, μια από τις βασικές αιτίες της αποτυχίας μίας επερχόμενης αλλαγής είναι η παράβλεψη της σημασίας της ετοιμότητας των εργαζομένων (Vakola, 2014), αλλά και η έλλειψη αξιόπιστων διαγνωστικών εργαλείων για την ανίχνευση της ικανότητας και ετοιμότητας για αλλαγή (W. Judge & Douglas, 2009).

Η αξιολόγηση ανόμοιων οργανωσιακών αλλαγών με τη χρήση διαφορετικών θεωρητικών εργαλείων και μεθόδων, έχουν ως αποτέλεσμα την παραγωγή πολλαπλών ορισμών της ετοιμότητας για αλλαγή και την ύπαρξη ασυνέπειας σχετικά με την θεωρητική ορολογία. Οι Vakola (2014), καθώς και οι Slack & Singh (2016) παραθέτουν τους Armenakis *et al.* (1993) στη διατύπωση ενός ορισμού της ετοιμότητας. Συγκεκριμένα, οι τελευταίοι εξηγούν ότι αποτελεί τον (γνωστικό) προάγγελο αντίληψης μιας συμπεριφοράς αντίστασης ή υποστήριξης και αποδοχής μιας προσπάθειας αλλαγής, και συμπληρώνουν ότι υπάρχει και παρατηρείται μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της υλοποίησης οργανωσιακών αλλαγών. Συνεπώς, πρόκειται για ένα ορισμό που σχετίζεται με την ατομική ετοιμότητα και προσδιορίζεται από ψυχολογικούς όρους, στη βάση των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων.

Ωστόσο, η Vakola (2014) επισημαίνει ότι η σχετική βιβλιογραφία δεν διαφοροποιείται μεταξύ της ατομικής και οργανωσιακής ετοιμότητας, η οποία χαρακτηρίζει την ετοιμότητα της διοίκησης ενός οργανισμού και την ικανότητα να αλλάξει, αλλά και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην ικανότητα και ετοιμότητα της διοίκησης για αλλαγή, γεγονός το οποίο δημιουργεί μία έλλειψη διαφάνειας αλλά και σύγχυση όσον αφορά τον προσδιορισμό της έννοιας τόσο σε επίπεδο έρευνας όσο και σε επίπεδο πρακτικής. Επιπλέον τονίζει ότι η ετοιμότητα συνδυάζεται με την εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση στην ικανότητα ενός οργανισμού να υλοποιήσει μια αλλαγή, και τη θεωρεί ως μια ευρύτερη κατασκευή που συνδυάζει ένα αριθμό παραγόντων που υποδεικνύει την πιθανότητα κάποιος ή μία ομάδα, να ξεκινήσει ή να συνεχίσει να εμπλέκεται με συμπεριφορές που σχετίζονται με την υποστήριξη και συμμετοχή στην αλλαγή Vakola (2013).

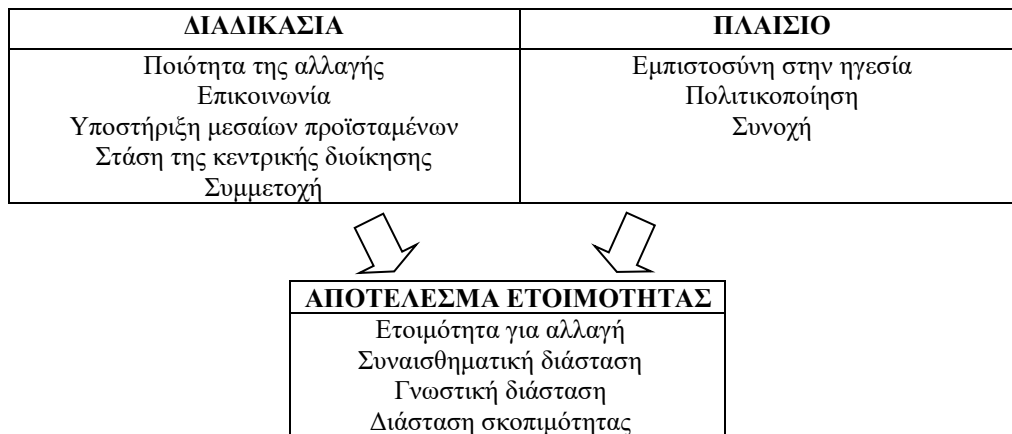
Οι Mohamed & Abdel-Ghany (2014) επιχειρώντας μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας συνοψίζουν προσδιορίζοντας την ετοιμότητα για αλλαγή ως τον βαθμό, στον οποίο ένα ή περισσότερα άτομα έχουν την τάση διανοητικά να αποδεχθούν, να αγκαλιάσουν και να υιοθετήσουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο για τη σκόπιμη αλλαγή της παρούσας κατάστασης. Έχει ήδη παρατηρηθεί ότι όταν υφίσταται η ετοιμότητα για αλλαγή σε ένα οργανισμό, τότε

αυτός είναι πρόθυμος να ενστερνιστεί την αλλαγή και η αντίσταση σε αυτή μειώνεται σημαντικά. Στην αντίθετη περίπτωση που το προσωπικό δεν είναι έτοιμο, τότε πολύ πιθανό να παρατηρηθούν συμπεριφορές αποχής και κωλυσιεργίας, ή ακόμη είναι πιθανό η αλλαγή να απορριφθεί (Bouckenpooghe *et al.*, 2009). Συνεπώς, μπορούμε να συνάγουμε ότι η αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή μπορεί να λειτουργήσει ως οδηγός για τη καλύτερη προετοιμασία της εφόσον επιτρέπει να διαφανούν κενά και διαφορές μεταξύ των εμπλεκόμενων, δηλαδή των οργανωτών και των παραληπτών (Holt *et al.*, 2007; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014).

Πολλές είναι οι έρευνες που συγκλίνουν στη διαπίστωση ότι η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί πολυδιάστατη και πολύπλευρη κατασκευή η οποία περιγράφεται και προσδιορίζεται είτε σε ατομικό, είτε σε συλλογικό οργανωσιακό επίπεδο. Η ετοιμότητα για αλλαγή περιγράφει την προπαρασκευή των εμπλεκόμενων για την εφαρμογή της. Επηρεάζεται και προσδιορίζεται από τις πεποιθήσεις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων ανάλογα και σχετικά με το βαθμό στον οποίο αυτές τάσσονται θετικά προς την ανάγκη, τις επιπτώσεις και τις συνέπειες της αλλαγής, αλλά και από το βαθμό στον οποίο, από τη μία πλευρά οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι και ικανοί να υποστηρίξουν την αλλαγή, και από την άλλη πλευρά, από την ικανότητα της διοίκησης να την υιοθετήσει και υλοποιήσει. (Armenakis *et al.*, 1993; Bouckenpooghe *et al.*, 2009; Gärtner, 2013; Holt *et al.*, 2007; Myungweon, 2011).

Έτσι, σύμφωνα με τους Bouckenpooghe *et al.* (2009) η ετοιμότητα για αλλαγή θα πρέπει να εκληφθεί και κατανοηθεί ως μία πολύπλευρη έννοια η οποία περιλαμβάνει μία συναισθηματική, μία γνωστική διάσταση, και μία διάσταση σκοπιμότητας. Η πολύπλευρη θεώρησή της αποτελεί τον αποτελεσματικότερο τρόπο για τη σύλληψη και κατανόηση της πολυπλοκότητας του φαινομένου. Στα πλαίσια της ερευνητικής τους προσπάθειας για την κατανόηση της ετοιμότητας, μεθοδολογικά διακρίνουν και διερευνούν δώδεκα διαστάσεις της αλλαγής, τις οποίες κατηγοριοποιούν σε τρεις ομάδες, σχετικές με τη διαδικασία, το πλαίσιο και το αποτέλεσμα της ετοιμότητας. Έτσι η ομάδα της διαδικασίας περιλαμβάνει την ποιότητα της αλλαγής, την επικοινωνία, την υποστήριξη από τους άμεσους προϊστάμενους, τη στάση της διοίκησης, και τη συμμετοχή. Η ομάδα του πλαισίου περιλαμβάνει διαστάσεις όπως ο βαθμός εμπιστοσύνης στη διοίκηση, η πολιτικοποίηση, και η συνοχή, ενώ αυτές οι δύο ομάδες συνεισφέρουν στην ετοιμότητα. Η ομάδα του αποτελέσματος της ετοιμότητας για αλλαγή περιλαμβάνει την συναισθηματική, γνωστική διάσταση καθώς και τη διάσταση της σκοπιμότητας. (σχήμα 6).

Σχήμα 6. Κατηγοριοποίηση των Διαστάσεων του Κλίματος της αλλαγής



Πηγή: (Bouckennooghe *et al.*, 2009) Προσαρμογή και μετάφραση του συγγραφέα.

Οι Holt *et al.* (2007) από την άλλη πλευρά, υποστηρίζουν ότι η ετοιμότητα για αλλαγή ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, επηρεάζεται από τέσσερις παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με πεποιθήσεις των εργαζομένων. Συγκεκριμένα α) οι εργαζόμενοι θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς για την υλοποίηση της αλλαγής, β) η αλλαγή είναι κατάλληλη για τον οργανισμό, γ) η κεντρική διοίκηση είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στην επικείμενη αλλαγή και δ) η επικείμενη αλλαγή είναι ευεργετική για τους εργαζόμενους. Τελικά, καταλήγουν ότι για κάθε σχεδιαζόμενη αλλαγή είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας κατάστασης ετοιμότητας προς αυτή. Οι Mohamed & Abdel-Ghany (2014) σε σχετική έρευνα παρατηρούν ότι αρχικά οι σχετικές με την αλλαγή πεποιθήσεις αναπτύσσονται από τους παραλήπτες με βάση αυτά που αντιλαμβάνονται ότι συνιστούν αλλαγή, και έπειτα διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα, είτε υποστηρίζοντας, είτε προβάλλοντας αντίσταση σε αυτή.

Η Vakola (2014) υποστηρίζει ότι το επίπεδο ετοιμότητας μπορεί να ποικίλει ανάλογα και στα πλαίσια του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την ισορροπία μεταξύ των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων ή αλλιώς μεταξύ του κόστους και του οφέλους που θα προκύψει από τη διατήρηση μιας συμπεριφοράς ή από την αλλαγή αυτής της συμπεριφοράς αντίστοιχα. Παραθέτει τους T. A. Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne (1999) οι οποίοι παρατηρούν ότι ορισμένοι εργαζόμενοι υποδέχονται με θετικό τρόπο την αλλαγή, θεωρώντας την σαν μια ευκαιρία για να επωφεληθούν και βελτιώσουν την κατάστασή τους, ενώ άλλοι ενοχλούνται από αυτή, τείνοντας να συνεχίζουν τις προηγούμενες εργασιακές πρακτικές ή ακόμη χειρότερα, τη θεωρούν ως απειλή και διαμορφώνουν αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές απέναντί της. Επιπλέον, ισχυρίζεται ότι ένα άτομο το

οποίο είναι έτοιμο να αλλάξει, παρουσιάζει θετική και ενεργή στάση η οποία μπορεί να εκφραστεί μέσω προθυμίας υποστήριξης ή και αυτοπεποίθησης για επιτυχία.

Με παρόμοιο λειτουργεί και η ανοικτότητα (openness), η οποία αποτελεί μια ακόμη εννοιολογική κατασκευή που εξηγεί την προδιάθεση των ατόμων για τη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς αντίδρασης στην αλλαγή. Οι Miller, Johnson, & Grau (1994) με μία μελέτη πεδίου εξετάζουν τους παράγοντες που συνεισφέρουν και συμβάλλουν στο βαθμό της ανοικτότητας των εργαζόμενων για τη συμμετοχή τους σε μία σχεδιασμένη αλλαγή. Ο Myungweon (2011) επιχειρεί μία ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας για την ανοικτότητα στην αλλαγή και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι άνθρωποι με μεγάλο βαθμό ανοικτότητας έχουν αναπτυγμένη την αίσθηση της περιέργειας και την ανάγκη της δημιουργικότητας, ενώ από την άλλη πλευρά εκείνοι με μικρό βαθμό ανοικτότητας παρουσιάζουν έντονα στοιχεία συμβατικότητας και βρίσκουν ανακούφιση στο οικείο. Ομοίως, οι V. D. Miller *et al.* (1994) διερευνώντας και δοκιμάζοντας ένα συνδυασμό παραγόντων που σχετίζονται με την αλλαγή, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν «ποιοτική» πληροφόρηση για την οργανωσιακή αλλαγή και παράλληλα διακατέχονται από μία μεγάλη ανάγκη για επιτυχία, την αντιμετωπίζουν με ευνοϊκό τρόπο. (T. A. Judge *et al.*, 1999)

3.3 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.

Κατά τη διαδικασία υλοποίησης μιας πρωτοβουλίας οργανωσιακής αλλαγής, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, παρατηρείται συχνά μεταξύ άλλων εμποδίων, το φαινόμενο της αντίστασης από τους εργαζόμενους (Appelbaum, Degbe, MacDonald, & Nguyen-Quang, 2015). Σύμφωνα με τον Coetsee (1999) η αντίσταση μπορεί να ερμηνευτεί ως οι ενέργειες που παρεμποδίζουν απορρίπτουν, ανακατευθύνουν ή ακόμη και σταματούν την αλλαγή (Simoes & Esposito, 2014). Επιπλέον, αποτελεί μια από τις βασικότερες έννοιες που ως φαινόμενο χαρακτηρίζεται από τον πολυδιάστατο χαρακτήρα του (Dimitriadis *et al.*, 2016). Ως όρος εμφανίστηκε στην βιβλιογραφία στην εργασία των Coch & French (1948) και εξαιτίας του γεγονότος ότι οι πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής απαιτούν, πέρα από χρόνο, προσπάθεια, και σημαντικούς οικονομικούς πόρους, ο βαθμός κατανόησης των αιτιών της αντίστασης από τους εργαζόμενους μπορεί να έχει μεγάλες οικονομικές συνέπειες (Grama & Todericiu, 2016). Οι Appelbaum *et al.* (2015) αναφέρουν ότι οι ορισμοί της αντίστασης διαφέρουν ανάλογα με την οπτική με την οποία προσεγγίζεται η συγκεκριμένη έννοια. Όπως για παράδειγμα, ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών συμπεριφορών, σχέσεων και

αντιλήψεων, ή αλλιώς ως διαφορετικοί τύποι επίδρασης σε «οπαδούς» σε στόχους και στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Σύμφωνα με τον Oreg (2006) ο όρος αντίσταση στην αλλαγή χρησιμοποιείται συχνά στην ερευνητική και επαγγελματική βιβλιογραφία, συνήθως για να εξηγήσει το λόγο για τον οποίο προσπάθειες εισαγωγής μεγάλης κλίμακας αλλαγών στην τεχνολογία, στους τρόπους παραγωγής, στις διοικητικές πρακτικές, δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των οργανωτών ή καταλήγουν σε συνολική αποτυχία. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι για τη χρήση του συγκεκριμένου όρου ασκήθηκε αρκετή κριτική στη βάση του ισχυρισμού ότι παρερμηνεύει αυτό που πραγματικά συμβαίνει σε μια διαδικασία αλλαγής. Για παράδειγμα, οι Dent & Goldberg (1999) παραθέτοντας τον Oreg (2006) υποστηρίζουν ότι οι εμπλεκόμενοι αντιστέκονται κυρίως στις πιθανές αρνητικές συνέπειες της, και όχι απαραίτητα στην ίδια την αλλαγή.

Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις, η αντίσταση συμβαίνει εξαιτίας λογικών και πραγματικών αιτιών όπως για παράδειγμα, όταν οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι έχουν κάτι να χάσουν από μια επιχειρούμενη μεταβολή. Οπότε μια ερμηνεία η οποία θα περιγράφει μια καθολική *a priori* αρνητική συμπεριφορά αντίστασης στην αλλαγή είναι πιθανό να εμποδίσει τη προοπτική ενός οργανισμού να κατανοήσει και διαχειριστεί τα πραγματικά οργανωσιακά προβλήματα, όπως μία ελλιπώς σχεδιασμένη καινοτομία δεν συμβαδίζει με τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού. Εξάλλου, ο Elving (2005) αναφέρει ότι η αντίσταση δεν είναι απαραίτητα και εξ αρχής αρνητικό γεγονός εφόσον χαμηλά επίπεδα εκδήλωσης δημιουργούν τις προϋποθέσεις για εποικοδομητικό διάλογο που μπορεί να επιλύσει επιμέρους αναδυόμενα προβλήματα και να επιτρέψει την επιτυχία σε μια προσπάθεια αλλαγής. Η παραπάνω άποψη έρχεται σε συμφωνία με τον την αντίληψη του Coetsee (1999) ο οποίος ισχυρίζεται ότι όταν η αντίσταση πηγάζει από γνήσιο ενδιαφέρον για την αλλαγή, μπορεί να εκληφθεί ως ωφέλιμη παράμετρος ελέγχου παρέχοντας χρήσιμη αξιολόγηση, αποκαλύπτοντας τα αδύνατα σημεία και δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα αντίλογο που μπορεί να ενεργοποιήσει θετικά, ως ένα βαθμό, την όλη διαδικασία αλλαγής (Appelbaum *et al.*, 2015).

Πέραν των ανωτέρω, στη σχετική βιβλιογραφία η αντίσταση περιγράφεται ως μία σχεδόν αναπόφευκτη, φυσική, αναμενόμενη και αυτόματη ψυχολογική και οργανωσιακή αντίδραση, που φαίνεται ότι απαντάται σε κάθε αλλαγή ανεξαρτήτως μεγέθους και αποδίδεται στις δυνάμεις της ατομικής αδράνειας, πολιτικών συνασπισμών, ομαδικής ή ατομικής επένδυσης στο κατεστημένο, στις υπάρχουσες αξίες και κανονικότητες, καθώς και στην έλλειψη κινήτρων για αλλαγή της συμπεριφοράς. Μπορεί να διαγνωστεί από τη μείωση

της παραγωγής, τις διαφωνίες, την αντιπαλότητα, την εργασιακή καθυστέρηση και την απαισιοδοξία σχετικά με τις προτεινόμενες βελτιώσεις ή τα σχέδια μιας αλλαγής. Θεωρείται, επίσης, ως ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για την επιτυχία της διαδικασίας υλοποίησης μιας αλλαγής, καθώς και σημαντική αιτία για την αποτυχία των επιχειρούμενων αλλαγών. Συνεπώς, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία, η αντιμετώπιση και προσπέλαση του εμπόδιου που ορθώνει η πιθανή αντίσταση στην αλλαγή (Bellou, 2006; V. D. Miller *et al.*, 1994; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Simoes & Esposito, 2014).

Σύμφωνα με τους Scott & Jaffe (1988), όπως παραθέτονται στους Bovey & Hede (2001) τα άτομα διέρχονται από μία διαδικασία αντίδρασης, όταν έρχονται αντιμέτωπα με μεγάλες οργανωσιακές αλλαγές η οποία αποτελείται από τέσσερις φάσεις: 1) την αρχική άρνηση, 2) την αντίσταση, 3) τη σταδιακή εξερεύνηση και 4) την τελική δέσμευση. Στη βάση αυτής της λογικής, η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής, έχει να κάνει, κατά το μεγαλύτερο μέρος, με τη διαχείριση των απόψεων των ανθρώπων, δηλαδή όλων των εμπλεκόμενων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι-εμπλεκόμενοι είναι αυτοί που απαρτίζουν τους οργανισμούς και αποτελούν τη πηγή, καθώς και το όχημα για την αλλαγή. Τελικά, θα είναι και αυτοί που, είτε θα αγκαλιάσουν την αλλαγή μέσα από μία οργανωσιακή συνεργασία, είτε θα αντισταθούν. Ειδικά, αν λάβουμε υπόψη ότι μια αλλαγή σε ένα οργανισμό περιλαμβάνει κατ' ουσία και τη μεταβολή στη συμπεριφορά και λειτουργία των υπαλλήλων του οργανισμού (V. D. Miller *et al.*, 1994; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014).

Όπως έχει διαπιστωθεί σε πολλές έρευνες, βασικός λόγος αντίστασης είναι το γεγονός ότι η εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί παράγοντα που μπορεί να προκαλέσει καταστάσεις φόβου για το μη γνώριμο ή για την απώλεια μιας παγιωμένης κατάστασης, στρες, άγχος, ανασφάλεια και συγκρούσεις, λόγω μη κατανόησής, ελλιπούς πληροφόρησης και μη έγκαιρης επικοινωνίας, επηρεάζοντας τελικά τη συνολική συμπεριφορά των εργαζόμενων, όχι μόνο απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή αλλά και στο σύνολο του οργανισμού. (Grama & Todericiu, 2016; T. A. Judge *et al.*, 1999; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Oreg, 2006) Από τη μία πλευρά, η μετακίνηση από μία γνωστή και οικία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, με άγνωστα χαρακτηριστικά και αβέβαιη έκβαση, αναγκάζει τα άτομα να επαναπροσδιοριστούν μέσα από μια βιωματική εμπειρία, στηριζόμενοι σε παλαιότερες εμπειρίες και διαθέσιμες πληροφορίες. Ωστόσο, οι οργανωσιακές αλλαγές γενικά έχουν συνδεθεί και συσχετιστεί με στερεοτυπικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις περί πιθανής απώλειας εργασίας, μείωσης του κοινωνικού επιπέδου και συγκρουσιακές καταστάσεις στον εργασιακό χώρο.

Οι παραπάνω δύο ερμηνείες αποτελούν τους σημαντικότερους λόγους δημιουργίας άγχους στους εμπλεκόμενους καθώς και συμπεριφορές αντίστασης στην αλλαγή. Κάτω από αυτό το πρίσμα, οι Bovey & Hede (2001) αξιοποιώντας τη ψυχαναλυτική θεωρία ισχυρίζονται ότι σε περίπτωση που τα άτομα επιδεικνύουν συμπτώματα αντίστασης είναι σημαντικό να γίνεται διάκριση μεταξύ συμπτωμάτων της αλλαγής και των πραγματικών αιτίων των συμπτωμάτων αυτών. Υποστηρίζουν ότι η εσωτερική αντίσταση συχνά δημιουργείται από προηγούμενες παλαιότερες εμπειρίες, φόβους, και ανησυχίες που το άτομο έχει βιώσει και επανεμφανίζονται. Ομοίως, οι Mohamed & Abdel-Ghany (2014) μέσα από μια βιβλιογραφική επισκόπηση αναφέρουν ότι, ενώ η σχεδιασμένη αλλαγή στοχεύει στο να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, η αντίσταση στην αλλαγή είναι αναμενόμενη διότι μεταφέρει μαζί της πίεση και στρες στους υπαλλήλους, και σε ατομικό επίπεδο προκαλείται από αισθήματα πιθανής αποτυχίας, δυσαρέσκειας, συντηρητισμού, αβεβαιότητας, απουσίας κινήτρων και επιθυμίας για μάθηση, συνήθειας στη ρουτίνα, χαμηλές προσδοκίες για εξέλιξη κλπ..

Όλες οι ανωτέρω αναμενόμενες ως ένα βαθμό συμπεριφορές των εργαζόμενων συνήθως εμφανίζονται με συγκεκριμένη ακολουθία κατά την οποία παρατηρείται διαδοχή συναισθημάτων. Οι Barnard & Stoll (2010) αναφέρονται στην εργασία της Kübler-Ross (1973) η οποία προσδιόρισε πέντε στάδια «θλίψης» σχετικά με την αντίδραση των ατόμων που έρχονται αντιμέτωπα με μία συνταρακτική και συγκλονιστική αλλαγή όπως απώλεια ή ενδεχόμενο θάνατο, τα οποία είναι: 1) Άρνηση, 2) Θυμός, 3) Κατάθλιψη, 4) Αποδοχή.

Το παραπάνω μοντέλο ανάλυσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς έλαβε ευρύτερης αποδοχής από την επιστημονική μελέτη της διοίκησης της οργανωσιακής αλλαγής. Επιπλέον, αναλόγως προσαρμοσμένο εφαρμόστηκε για να εξηγήσει τις μεταπτώσεις σε κάθε στάδιο της συμπεριφοράς των εργαζόμενων, όταν έρχονται αντιμέτωποι με μία οργανωσιακή αλλαγή, προσπαθώντας ταυτόχρονα να προτείνει δυνατές ενέργειες της διοίκησης αλλαγής που πιθανό να μπορούν να προλάβουν, να αποσβέσουν και να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Στο παρακάτω σχήμα 7 περιγράφεται η αλληλουχία συναισθημάτων σε συνάρτηση με τα χρονικά στάδια υλοποίησης μιας αλλαγής και συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που μπορούν να συμβάλουν στη διευκόλυνσή της εφαρμογής της (σχήμα 7).

Σχήμα 7. Η Καμπύλη αλλαγής της Kubler-Ross



Πηγή: <https://slidemodel.com/templates/kubler-ross-change-curve-powerpoint/>

Ο Oreg (2006) θεωρώντας την αντίσταση ως μία πολύπλευρη κατασκευή προτείνει ένα μοντέλο μελέτης στην οργανωσιακή αλλαγή το οποίο επιτρέπει την καλύτερη αναζήτηση και διερεύνηση των πρόδρομων και προϋποθέσεων δημιουργίας και συνεπειών του φαινομένου της αντίστασης. Εξετάζει τα συστατικά της σε σχέση με την προσωπικότητα και τις συμπεριφορές των εργαζόμενων. Την αντιλαμβάνεται ως μία τρισδιάστατη αρνητική συμπεριφορά απέναντι στην αλλαγή, η οποία περιλαμβάνει συναισθηματικά, συμπεριφορικά και γνωστικά-αντιληπτικά συστατικά.

Το συστατικό του συναισθήματος περιλαμβάνει αισθήματα όπως ο θυμός ή το άγχος για την αλλαγή. Το συμπεριφορικό συστατικό περιλαμβάνει πράξεις ή προθέσεις για δράση ως αντίσταση στην αλλαγή, όπως παράπονα ή προσπάθεια να πειστούν και άλλοι ότι η αλλαγή είναι κακή. Το γνωστικό-αντιληπτικό συστατικό περιγράφει αυτό που κάποιος σκέφτεται για την αλλαγή, όπως αν είναι αναγκαία, ή αν θα είναι ωφέλιμη κλπ. Τα παραπάνω συστατικά δεν λειτουργούν απομονωμένα και ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Έτσι, για παράδειγμα αυτό που κάποιος αισθάνεται για την αλλαγή συνήθως αντιστοιχεί και ανταποκρίνεται σε αυτό που σκέφτεται και σε αυτό που τελικά πράττει. Ωστόσο, τα παραπάνω παρουσιάζουν διακριτά στοιχεία και τονίζουν διαφορετικές πλευρές του φαινομένου της αντίστασης στην αλλαγή.

Αξίζει τέλος να αναφερθεί ότι οι Mohamed & Abdel-Ghany (2014) μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση καταλήγουν και συμπεραίνουν ότι τα άτομα συνήθως προβαίνουν σε υποθέσεις για τη διαδικασία της αλλαγής, την αξιολογούν, ενώ κυρίως εναποθέτουν νόημα

σε αυτή και συναισθήματα, αντί να προβάλλουν αντίσταση πριν την αλλαγή. Αντίστοιχα, οι Grama & Todericiu (2016) αναφέρουν ότι είναι πιθανότερο να παρουσιάσουν αντίσταση οι εργαζόμενοι που αμφισβητούν τα κίνητρα της διοίκησης για το εγχείρημα της αλλαγής, από άλλους εργαζόμενους που δεν διακατέχονται από αμφισβήτηση. Ομοίως, οι εργαζόμενοι που αμφιβάλουν για την επιτυχία της αλλαγής παρουσιάζουν μεγαλύτερη αντίσταση από αυτούς που διαβλέπουν τα πιθανά θετικά αποτελέσματά της.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, συνάγεται ότι η αντίσταση ερμηνεύεται και εκλαμβάνεται από τους ερευνητές γενικά ως μία αρνητική συνισταμένη στην διαδικασία της αλλαγής. Συνεπώς, μπορούμε τελικά να υποθέσουμε ότι μία προσπάθεια των οργανισμών να επαυξήσουν το βαθμό αποδοχής των υπαλλήλων με συγκεκριμένες πρωτοβουλίες θα μπορούσε να οδηγήσει στη μείωση της αντίστασης και των δυσχερειών που αυτή πιθανό να δημιουργήσει κατά το στάδιο της υλοποίησης.

3.4 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.

Οι επιπτώσεις βασικών δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως το φύλο, η εκπαίδευση, ο χρόνος υπηρεσίας (εργασιακή ηλικία), η βιολογική ηλικία, αλλά και πιο εξειδικευμένων όπως η ικανότητα για καινοτομία, η ανάγκη για επιτυχία, το επίκεντρο ελέγχου, ειδικότερα στην ατομική συμπεριφορά των εργαζόμενων αλλά και γενικότερα στην οργανωσιακή κουλτούρα και στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός, έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας, και έχει απασχολήσει τους επιστήμονες (Çolakoglu & Gözükar, 2016). Ωστόσο, οι σχετικές έρευνες καταλήγουν σε διαφορετικά και πολλές φορές αντίθετα αποτελέσματα (Kunze, Boehm, & Bruch, 2013).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, φαίνεται να υπάρχουν μελέτες που επιβεβαιώνουν τη συνάφεια και επιρροή των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην αλλαγή, με τη παρατήρηση ότι υπάρχει έλλειψη συμφωνίας για τον βαθμό επίδρασης ή ακόμη τις περιπτώσεις και το χρόνο που αυτή ασκείται (Deprez *et al.*, 2012; Niessen, Swarowsky, & Leiz, 2010). Για παράδειγμα η Bellou (2010) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το φύλο και η ηλικία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανωσιακές αξίες επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση, ύστερα από μελέτη σε τρεις Ελληνικούς Δημόσιους οργανισμούς υγείας. Αντίστοιχα, η Sharma (2017) διερευνά την επίπτωση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση σε εργαζόμενους στην Ινδία, λαμβάνοντας υπόψη το φύλο και την ηλικία τους, και αποκαλύπτει ότι παρατηρείται διαφοροποίηση στην αντίληψη

οργανωσιακών αξιών, όπως η ανοικτότητα και η επικοινωνία, ανάλογα με το φύλο των εργαζόμενων.

Αντίθετα, άλλες μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υφίσταται μικρή ή καθόλου επίδραση των προσωπικών στοιχείων. Ενδεικτικά, ο Pakdel (2016) εξετάζει την επίδραση διαφορετικών δημογραφικών μεταβλητών στην εργασιακή αντίσταση σε μία οργανωσιακή αλλαγή και ύστερα από στατιστική ανάλυση συμπεραίνει ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά του φύλου και του επιπέδου εκπαίδευσης δεν ασκούν επίδραση στον παράγοντα της αντίστασης στην αλλαγή γενικά αλλά, παρά μόνο σε μία από τις αναλυτικές διαστάσεις του, αυτή της γνωστικής αντίστασης. Επίσης, οι Kunze *et al.* (2013) διερευνούν την ισχύ της στερεοτυπικής αντίληψης ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη αντίσταση αλλαγή σε σχέση με τους νεότερους, και καταλήγουν ότι η ηλικία σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή. Το συμπέρασμα της έρευνάς τους έρχεται σε αντίθεση με κοινώς αναμενόμενα αποτελέσματα άλλων ερευνών, που καταλήγουν σε θετική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και αντίστασης (Felix, Vhuramay, Martin, & Nyasha, 2013)

Λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές έρευνες στη βιβλιογραφία, θεωρούμε ότι παρουσιάζει ενδιαφέρον μία παρόμοια ανάλυση των επιπτώσεων των δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως το φύλο, η εκπαίδευση, ο χρόνος υπηρεσίας (εργασιακή ηλικία), η βιολογική ηλικία στη διαδικασία υιοθέτησης μίας οργανωσιακής αλλαγής. Μία αντίστοιχη διερεύνηση του ρόλου τους και της συσχέτισης με τους παράγοντες που αναλύθηκαν παραπάνω, δηλαδή την επικοινωνία, ετοιμότητα και αντίσταση στην αλλαγή πιθανό να εξηγήσει ως ένα βαθμό τον τρόπο τελικής διαμόρφωσης των παραπάνω παραγόντων σε ένα οργανισμό που βρίσκεται σε διαδικασία αλλαγής.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.

4.1 ΣΧΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ.

Είναι σημαντικό τονιστεί ότι οι παραπάνω έννοιες της επικοινωνίας, της αντίστασης, και της ετοιμότητας, όπως αυτές παρουσιάστηκαν και που η κάθε μία ξεχωριστά σχετίζεται και επηρεάζει άμεσα την οργανωσιακή αλλαγή, αποτελούν παράγοντες που ταυτόχρονα επηρεάζονται μεταξύ τους. Με άλλα λόγια, σε πολλές περιπτώσεις θεωρούνται αναπόσπαστα συνδεδεμένες και συγκοινωνούντες διαδικασίες. Η παραπάνω άποψη υποστηρίζεται και προκύπτει ως συμπέρασμα πολλών ερευνών μεταξύ επιστημόνων, ερευνητών και επαγγελματιών του χώρου, όπως παρατηρείται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (Simoes & Esposito, 2014).

4.2 ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ.

Ιδιαίτερη σημασία έχει δοθεί από τους ερευνητές στην ανάγκη η επικοινωνία να προσδιορίζεται από ποιοτικά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με την έρευνα των Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer (2007) ως ποιοτικά στοιχεία χαρακτηρίστηκαν από τους εργαζόμενους ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης της πληροφορίας, η σαφήνεια, η ακρίβεια της πληροφορίας καθώς και η χρησιμότητά της. Σε πολλές έρευνες διαφαίνεται ότι υπάρχει συμφωνία σχετικά με τη σημασία του παράγοντα χρόνου στην επικοινωνία της οργανωσιακής αλλαγής, δηλαδή της κατάλληλης χρονικής στιγμής και ακολουθίας για τη μετάδοση της πληροφορίας. Η έγκαιρη επικοινωνία, δηλαδή η μετάδοση των κατάλληλων πληροφοριών στον σωστό χρόνο έχει συχνά επισημανθεί (Elving, 2005; Newman, 2016; Tucker *et al.*, 2013).

Σε συνδυασμό με το παραπάνω, παρομοίως οι Miller, Johnson, & Grau (1994) καταλήγουν ότι οι διαφορετικές θεωρήσεις μοιράζονται την ίδια πεποίθηση ότι η επαρκής και έγκαιρη παροχή πληροφορίας προς τους εργαζόμενους, δηλαδή η κατάλληλα προσαρμοσμένη επικοινωνία, θα παρακινήσει και επιφέρει την συνεργασία, ενώ παράλληλα όλες οι παραπάνω ενέργειες, εφόσον πραγματοποιηθούν στο σωστό χρόνο, θα μειώσουν την αντίσταση. Επιπλέον, μέσα από μία μελέτη περίπτωσης και στη βάση ενός συνδυασμού παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στην αλλαγή, συμπεραίνουν ότι η έναρξη μιας αλλαγής θα πρέπει να ακολουθείται από προσπάθειες υπέρβασης της αντίστασης σε αυτή. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν επαρκή πληροφόρηση με κατάλληλο και χρονικά έγκαιρο τρόπο και οι οποίοι διακατέχονται από μία

μεγάλη ανάγκη για επίτευξη στόχων, ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην οργανωσιακή αλλαγή προβάλλοντας τελικά μικρότερη αντίσταση.

Ομοίως, η Odero (2016) επισημαίνει τη σημασία της έγκαιρης επικοινωνίας τονίζοντας ότι μόνο με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να προετοιμαστούν, γνωρίζοντας λεπτομέρειες για την αλλαγή πριν την έναρξη του σταδίου της υλοποίησής της. Αντίστοιχα, ο Husain (2013), τονίζει ότι η αποτελεσματικά σχεδιασμένη επικοινωνία λειτουργεί θετικά σε σχέση με την ετοιμότητα προετοιμάζοντας το προσωπικό, αλλά παράλληλα μειώνει την αντίσταση στην επερχόμενη αλλαγή. Ο παραπάνω ισχυρισμός βρίσκει σύμφωνους και άλλους ερευνητές του χώρου (Bennebroek Gravenhorst *et al.*, 2006; Bouckennooghe *et al.*, 2009). Οι Simoes & Esposito (2014) μελετούν την επίδραση της επικοινωνίας στην αντίσταση κατά την αλλαγή και συνεισφέρουν σε μια νέα θεωρητική έννοια, εισάγοντας τη φύση της «διαλογικής» επικοινωνίας.

Επίσης, τονίζουν την αναγνωρισμένη σημασία της διάστασης της επικοινωνίας στην κατασκευή της ετοιμότητας της αλλαγής. Τα αποτελέσματα και ευρήματα της έρευνά τους είναι ότι η αντίσταση στην αλλαγή μειώνεται με τη χρήση της «διαλογικής» επικοινωνίας, δηλαδή παρατηρείται αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών καταστάσεων, της επικοινωνίας και της αντίστασης στην αλλαγή γεγονός που μπορεί να εξηγηθεί στη λογική ότι η περισσότερη πληροφόρηση μειώνει την αντίσταση που προέρχεται από σχετική άγνοια στις λεπτομέρειες της αλλαγής.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι η παραπάνω διαπίστωση της συσχέτισης δεν επαληθεύεται σε όλες τις περιπτώσεις. Μάλιστα είναι πιθανό να συμβεί το αντίθετο. Οι Oreg *et al.* (2008) που κατέληξαν σε αυτή τη παρατήρηση, επιχειρούν να την εξηγήσουν επισημαίνοντας ότι τελικά η σχέση μεταξύ επικοινωνίας και αντίστασης εξαρτάται από το περιεχόμενο της πληροφορίας και από τον τρόπο με τον οποίο αυτή μεταδίδεται, ο οποίος θα πρέπει να προσβλέπει στην ενίσχυση της συμμετοχής, παρά από την απλή ύπαρξη και μετάδοσή της. Για τον λόγο αυτό οι συντελεστές της αλλαγής χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη και ενσωματώνουν τον αντίλογο στο πλαίσιο και διαδικασία της αλλαγής, ώστε να είναι εφικτή η συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων, ειδικά των εργαζόμενων οι οποίοι θα είναι και οι βασικοί παραλήπτες (Simoes & Esposito, 2014).

Στον παραπάνω ισχυρισμό καταλήγουν και άλλοι ερευνητές οι οποίοι διαπιστώνουν ότι πτυχές της επικοινωνίας, όπως η πληροφόρηση ή η συμμετοχή σε μία ομάδα-οργανισμό έχουν επίδραση στην αντίσταση για αλλαγή και κατά συνέπεια στο σύνολο της αποτελεσματικότητας της επιχειρούμενης προσπάθειας και τελικά στην επιτυχία της (Elving,

2005; Pakdel, 2016). Κάτω από το ίδιο πρίσμα, οι Coetzee *et al.* (2002) παραθέτουν την εργασία του Argyris (1994) προκειμένου να υπενθυμίσουν ότι ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής επικοινωνίας θα πρέπει οπωσδήποτε να μην παραβλέπει τη σημασία και ανάγκη για μείωση της αντίστασης. Εφόσον, η επιτυχία μιας οργανωσιακής αλλαγής οφείλεται και επαφίεται μεταξύ άλλων, στον τρόπο αντίδρασης των εργαζόμενων, είναι σημαντικό να μεταδίδονται με αποτελεσματικό τρόπο προς τους εργαζόμενους οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή για να επηρεάζονται θετικά οι αντιδράσεις και να μειώνονται αντίστοιχα οι συμπεριφορές αντίστασης και αβεβαιότητας προς αυτήν καταλήγοντας στην αποδοχή της (Allen *et al.*, 2007; Wittig, 2012).

Με παρόμοιο τρόπο, και εξηγώντας με μεγαλύτερη ανάλυση ο Oreg (2006) παρατηρεί μέσα από έρευνα και αποκαλύπτει ότι, η σχέση μεταξύ πληροφόρησης και αντίστασης ήταν τελικά διαφορετική από την αναμενόμενη, η οποία προέβλεπε ότι όσο περισσότερη επικοινωνία τόσο λιγότερη πιθανή αντίσταση. Ο παραπάνω ισχυρισμός που διαπιστώνεται ως αποτέλεσμα έρευνας στηρίζονταν στο σκεπτικό ότι η αντίσταση οφείλεται κυρίως και πρωτίστως στην άγνοια των εργαζομένων για τις λεπτομέρειες της αλλαγής. Ωστόσο, τελικά προκύπτει ότι η ανεξέλεγκτα και αυθαίρετα περισσότερη πληροφορία σχετίζεται με αυξημένη προθυμία αντίστασης. Το παραπάνω μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις προβάλλονται πολύ καλοί και βάσιμοι λόγοι αντίστασης. Για παράδειγμα, στις περιπτώσεις αλλαγών στις οποίες οι εργαζόμενοι πρόκειται να χάσουν κάτι, χωρίς άλλη ωφέλεια ή αντάλλαγμα, περισσότερη πληροφόρηση αναμένεται να προκαλέσει αύξηση της αντίστασης.

Συνεπώς, είναι σημαντικό η σχέση μεταξύ πληροφόρησης και αντίστασης αλλά και ο τρόπος της μετάδοσης της πληροφόρησης, δηλαδή ο τρόπος της επικοινωνίας, να βασίζεται κυρίως στο περιεχόμενο παρά στη ποσότητα ή την απλή ύπαρξη της πληροφορίας. Ο Oreg (2006) θεωρεί στη βάση του παραπάνω σκεπτικού, ότι η μέτρια ποσότητα πληροφορίας αποτελεί ίσως την ιδανικότερη πρακτική κυρίως κατά την εισαγωγή μίας οργανωσιακής αλλαγής προκειμένου με αυτό τον τρόπο να διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα η αντίσταση.

4.3 ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ.

Αναφορικά με τη σχέση μεταξύ ετοιμότητας και επικοινωνίας η Vakola (2014) υποθέτει και διερευνά τη σχέση του αποτελεσματικού επικοινωνιακού κλίματος με την ετοιμότητα της αλλαγής. Για τον προσδιορισμό του επικοινωνιακού κλίματος αναφέρει ότι αυτό αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι λαμβάνουν όλες τις

απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με θέματα που αφορούν την αλλαγή και τις απόψεις της διοίκησης γι' αυτή. Συμπεραίνει, ότι η σχέση μεταξύ των δύο είναι θετική ενώ η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να επιφέρει την μειωμένη ετοιμότητα στην αλλαγή.

Επίσης, διερευνά τα διαφορετικά επίπεδα της συγκεκριμένης έννοιας διαχωρίζοντάς τη στην ετοιμότητα σε μικρο-ατομικό, μέσο-ομαδικό, και σε μακρο-οργανωσιακό επίπεδο, διευκολύνοντας με αυτή τη κατηγοριοποίηση την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο επιδρά η έννοια της ετοιμότητας στην πετυχημένη εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής. Μέσα από αυτή την ανάλυση επιβεβαιώνει πολλές ερευνητικές εργασίες που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αντίστασης και αρνητικών συμπεριφορών με το επίπεδο ετοιμότητας στην αλλαγή (Vakola, 2013).

Οι Coetzee *et al.* (2002) παραθέτουν τα συμπεράσματα των Armenakis & Harris (1993) για να επισημάνουν ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα αναγνωρισμένο πλέον παράγοντα και διάσταση που σχετίζεται με την επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής γιατί θεωρείται σημαντικός στη κατασκευή της ετοιμότητας για αλλαγή, με τη μείωση της αβεβαιότητας και την αύξηση της αφοσίωσης στο σκοπό και πρόθεση της διοίκησης για αλλαγή. Οι Cinite *et al.* (2009) σε αντίστοιχη έρευνα εστιάζουν στο φαινόμενο της μη ετοιμότητας χρησιμοποιώντας συνδυαστικά ως κατασκευή τη φτωχή επικοινωνία για την εξήγησή της.

4.4 ΣΧΕΣΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ.

Ο Elving (2005) συμπεραίνει ότι η επιτυχία της αλλαγής συνδέεται με τα χαμηλά επίπεδα αντίστασης και τα υψηλά επίπεδα ετοιμότητας, ενώ τα υψηλά επίπεδα εργασιακής αβεβαιότητας και ανασφάλειας που πιθανό να προκαλέσει επιδρούν αρνητικά στην ετοιμότητα. Προτείνει ένα εννοιολογικό πλαίσιο για τη μελέτη της εσωτερικής επικοινωνίας σε οργανισμούς που υπόκεινται σε αλλαγή με έξι προτάσεις για την επιτυχημένη και αποτελεσματική αλλαγή.

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές η ετοιμότητα για αλλαγή συμπεριλαμβάνει τις συμπεριφορές της αντίστασης στην αλλαγή και της υποστήριξής της, ενώ θεωρείται ως μία διαδοχική συνέχεια από το ένα άκρο στο άλλο (Armenakis *et al.*, 1993; Holt *et al.*, 2007). Επιπλέον, καταλήγουν ότι ένα υψηλότερο επίπεδο ετοιμότητας αναμένεται να οδηγήσει σε χαμηλότερα επίπεδα αντίστασης, αμφισβήτησης και διαμάχης, ενώ αντίθετα χαμηλή ετοιμότητα αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλότερη αντίσταση. Για τον λόγο αυτό είναι ωφέλιμο να γίνεται προσπάθεια για διατήρηση της ετοιμότητας σε όλη τη διάρκεια πραγματοποίησης της αλλαγής (Appelbaum *et al.*, 2015).

Αντίστοιχα, οι Lehman *et al.* (2002) προσεγγίζοντας την ετοιμότητα σε ένα οργανωσιακό επίπεδο, την προσδιορίζουν ως ένα συνδυασμό των εννοιών που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την παρακινητική ετοιμότητα, τα γνωρίσματα των εργαζομένων, και άλλους παράγοντες που σχετίζονται με την αντίσταση και το οργανωσιακό κλίμα (Slack & Singh, 2016). Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, όταν οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να αποδεχτούν την αλλαγή, τότε παρουσιάζονται χαμηλά επίπεδα αντίστασης και υψηλά επίπεδα ετοιμότητας, τα οποία με τη σειρά τους αποτελούν δείκτες και ενισχύουν τη πεποίθηση για την επιτυχημένη εξέλιξη μίας πρωτοβουλίας οργανωσιακής αλλαγής.

4.5 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η συνεχώς αυξανόμενη χρήση των αναδυόμενων τεχνολογιών πληροφόρησης (information technologies) από οργανισμούς, οι οποίες υπόσχονται την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της επικοινωνίας. Οι παραπάνω τεχνολογίες αναπόφευκτα σχετίζονται με τους παράγοντες αλλαγής. Ενδεικτικά, ο Yazici (2002) αναφέρει ότι οι τεχνολογίες αυτές επιτρέπουν την εκτέλεση της εργασίας με νέους και διαφορετικούς τρόπους, ενισχύοντας τη συμμετοχή μεταξύ των εργαζομένων και ενεργοποιώντας την οργανωσιακή αλλαγή καθιστώντας τις περισσότερο τεχνολογίες παραγωγής παρά τεχνολογίες συντονισμού. Επιπλέον, επισημαίνει ότι ατομικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ατομικές συμπεριφορικές διαφορές έχει διαπιστωθεί ότι επιδρούν στην αποδοχή νέων τεχνολογιών. Στην εργασία του κατασκευάζει ένα μοντέλο τριών παραγόντων, οι οποίοι λειτουργούν συνδυαστικά και συνεργατικά προκειμένου να διαμορφώσουν την οργανωσιακή επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα 1) η οργανωσιακή δομή, 2) οι τεχνολογίες πληροφόρησης, και 3) η πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση των εργασιών συνδυάζονται για να οδηγήσουν στην οργανωσιακή επικοινωνία, που αποτελεί μαζί με τη συμμετοχή, ετοιμότητα και αντίσταση των εργαζομένων βασικούς παράγοντες επίδρασης.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

5.1 ΕΝΝΟΙΕΣ-ΟΡΙΣΜΟΙ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.

Η έννοια του δημόσιου τομέα είναι ευρεία και μπορεί να προσδιοριστεί με ποικίλους τρόπους. Ένας ορισμός για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα από τον OECD (2015) όπως παραθέτεται στους Domingues, Lozano, Ceulemans, & Ramos (2017) αναφέρεται σε κάθε οργανισμό ο οποίος βρίσκεται υπό κυβερνητικό έλεγχο και παράγει δημόσια αγαθά ή υπηρεσίες. Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας προσδιορίζει οργανισμούς που υποστηρίζονται από κρατικούς και περιφερειακούς προϋπολογισμούς με καταλυτική την επίδραση της κρατικής παρέμβασης, που είναι μεγάλοι εργοδότες και πάροχοι υπηρεσιών και αγαθών μη ανταγωνιστικών και προσιτών προς κατανάλωση από όλους τους πολίτες, αλλά και καταναλωτές πόρων (Broadbent & Guthrie, 1992). Επίσης ως βασικό διακριτό στοιχείο αναφέρεται η πολιτική επίδραση και ο πολιτικός χαρακτήρας πίσω από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα που μάλιστα εμφανίζονται πολλές φορές συνδυάζοντας πολλαπλές και αντικρουόμενες αντιλήψεις, στα πλαίσια της κύριας αποστολής του που είναι η κάλυψη δημόσιων αγαθών και της δημόσιας τάξης (Aykaç & Metin, 2012; Cunningham & Kempling, 2009; Lane, 2005; Piercy, Phillips, & Lewis, 2013). Επιχειρώντας μια γενίκευση, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ο δημόσιος τομέας είναι οι κρατικοί οικονομικοί, απτόι-υλικοί και ανθρωπίνι πόροι μαζί με τις διαδικασίες που μετατρέπουν αυτούς τους πόρους αλλά και τα παραγόμενα αγαθά αυτών των πόρων (Balabonienė & Večerskienė, 2015).

Στη βιβλιογραφία συναντούμε πολλές μελέτες που στη προσπάθεια να ερμηνεύσουν διαφορές στην οργανωσιακή αλλαγή επιχειρούν να αποσαφηνίσουν και εντοπίσουν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το δημόσιο τομέα και που τον διαφοροποιούν από τον ιδιωτικό, όπως οι διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες, οι συχνά ασαφείς και αντικρουόμενοι στόχοι, η συμμετοχή πολλών εμπλεκομένων και ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου και εξωτερικών πολιτικών επιρροών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Rus & Rusu, 2015). Οι παραπάνω μελέτες εστιάζουν τόσο σε επίπεδο περιεχομένου, όσο και σε επίπεδο πλαισίου και διαδικασιών και δομών λειτουργίας αλλά και σε επίπεδο ατομικών συμπεριφορών και στάσεων εργατικού δυναμικού (Bellou, 2007), Ωστόσο, υπάρχουν νεότερες μελέτες που τείνουν να μην λαμβάνουν υπόψη αυτά τα διακριτά χαρακτηριστικά (Van der Voet *et al.*, 2016).

Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα προσδιορίζονται από τη χαρακτηριστική λειτουργία τους σε ένα τυπικά αυστηρό και άκαμπτο νομικό πλαίσιο, την

τυποποίηση των διαδικασιών, τον συγκεντρωτισμό της διοίκησης ενώ έρχονται αντιμέτωποι με υψηλά επίπεδα ευθύνης. Συνέπεια αυτών των χαρακτηριστικών, είναι ότι καθιστά απρόθυμους τους εργαζόμενους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και τους κατευθύνει προς μια κεντρική διαχείριση αποφάσεων. Πρόκειται για ένα συγκεντρωτισμό που πλαισιώνεται από έντονη και αυστηρή τυποποίηση και γραφειοκρατική διάρθρωση.

Ο όρος γραφειοκρατία στην οργανωσιακή θεωρία αναφέρεται σε μία τυπική ιδανική διάρθρωση που τονίζει και υποστηρίζει την επίσημη ιεραρχία, τους κανόνες, την εξειδίκευση, την απρόσωπη λειτουργία, τη κανονικότητα, τη ρουτίνα και την απασχόληση με βάση τις ικανότητες και τα προσόντα (Van Der Voet, 2013). Μάλιστα, παρά το γεγονός ότι ενώ παρατηρείται συνεχώς η αυξανόμενη αλλαγή των δημόσιων οργανισμών σε περισσότερο ευέλικτες μορφές λειτουργίας και χρήσης νέων τεχνολογιών, δεν αναμένεται να μειωθεί ανάλογα η γραφειοκρατική δομή τους, αλλά μάλλον προβλέπεται μια νέου τύπου ηλεκτρονική γραφειοκρατία (Aykaç & Metin, 2012). Ωστόσο, γενικά ο όρος γραφειοκρατία (red tape) έχει επικρατήσει να χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει τις αρνητικές πλευρές και επιπτώσεις μιας μηχανικής και άκαμπτης λειτουργίας διοικητικού συγκεντρωτισμού και τυποκρατίας (φορμαλισμού), αντί της περιγραφής μιας ιδανικής λειτουργικής δομής ενός δημόσιου οργανισμού. Αντίστοιχα, ο συγκεντρωτισμός στη διοίκηση αναφέρεται στο βαθμό και στο ποσοστό συμμετοχής των μελών του οργανισμού (Van Der Voet, 2013).

Η έλλειψη αυτονομίας και ευελιξίας των οργανισμών που προκαλείται από τα παραπάνω χαρακτηριστικά στοιχεία, συνήθως έχει ως αναμενόμενο αποτέλεσμα την παρεμπόδιση της διαδικασίας της επίσημης ομαδικής ή άτυπης ατομικής εκπαίδευσης, μάθησης και διάχυσης κάθε νέας επιχειρούμενης κατάστασης, μέσα από την εφαρμογή ενός τεχνολογικού πληροφοριακού συστήματος στο εργασιακό περιβάλλον (Hennessey & Sawchuk, 2003; Schraeder *et al.*, 2005; Van Der Voet, 2013; Van der Voet *et al.*, 2016).

5.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.

Η υιοθέτηση των καλών πρακτικών της διοίκησης της οργανωσιακής αλλαγής συνεχίζεται να προσφέρεται σαν μια οδός βελτίωσης της ποιότητας και αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών, οι οποίοι υπόκεινται, ομοίως, όπως και οι ιδιωτικοί οργανισμοί, σε αλλαγές, εξαιτίας της πίεσης που ασκείται σε τοπικό αλλά κυρίως από το παγκόσμιο περιβάλλον (Aykaç & Metin, 2012; Balabonienė & Večerskienė, 2015; Philippidou, Karageorgiou, Tarantilis, Soderquist, & Prastacos, 2008; Piercy *et al.*, 2013;

Schraeder *et al.*, 2005). Ωστόσο, από την έως τώρα βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει καταστεί σαφές ότι η παρατεταμένη βιβλιογραφία σχετικά με τη διοίκηση της οργανωσιακής αλλαγής εστιάζει κυρίως στον ιδιωτικό τομέα (Beer & Nohria, 2000; Holt *et al.*, 2007; Manolopoulos, 2008; Piercy *et al.*, 2013; Van Der Voet, 2013).

Σήμερα, ο αναπροσδιορισμός των δημόσιων οργανισμών είναι βασική ανάγκη προσαρμογής στις νέες συνθήκες και ήδη σε πολλές χώρες του κόσμου από τη δεκαετία του 80 πραγματοποιούνται μεταρρυθμιστικές προσπάθειες μέσα από μία προσέγγιση στα πλαίσια της «*Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management)*», σύμφωνα με την οποία το παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης αναζητά πρακτικές λειτουργίας που θα οδηγήσουν στη σύνδεση με την αγορά, στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους και εξόδων και στη μέτρηση της παραγωγικότητας (Aykaç & Metin, 2012; Brignall & Modell, 2000; Broadbent & Guthrie, 1992; Husain, 2013; McNulty & Ferlie, 2004; Noblet *et al.*, 2006; Rossidis, Aspridis, Blanas, Bouas, & Katsimardos, 2016; Slack & Singh, 2016).

Ωστόσο, οι πρακτικές αυτές αντλούνται κυρίως από την ήδη υπάρχουσα δεξαμενή των ερευνών και εφαρμογών που παραδοσιακά συναντούμε να κυριαρχούν στον ιδιωτικό τομέα και εισάγονται ταυτόχρονα με συστήματα που διαμορφώνονται στην νέα αγορά (Brignall & Modell, 2000; Noblet *et al.*, 2006; Piercy *et al.*, 2013; Rossidis *et al.*, 2016). Στα πλαίσια της ανωτέρω σύμπραξης απαιτείται παράλληλα η συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών σε επίπεδο αγοραστών-παρόχων αντίστοιχα, ενώ αναμένεται η εφαρμογή καινοτομιών στο δημόσιο τομέα κυρίως με τη μορφή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Aykaç & Metin, 2012). Συνεπώς, η δυνατότητα και εφαρμογή τεχνικών και μοντέλων αλλαγής του ιδιωτικού τομέα, σε συνθήκες και προδιαγραφές του δημόσιου τομέα κερδίζει πλέον το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών που εστιάζουν στην επίδραση των διαφορών στο περιεχόμενο, στο περιβάλλον-πλαίσιο, αλλά και στη διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής (Andersen, 2006; Kuipers *et al.*, 2014; Van Der Voet, 2013; Van der Voet *et al.*, 2016).

Πολλές μελέτες ερευνούν την οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα εστιάζοντας στην έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης. Η κοινά πλέον ονομαζόμενη δημόσια μεταρρύθμιση που χρησιμοποιείται ως όρος σε αναλύσεις ερευνητών για να περιγράψει επιμέρους μορφές αλλαγής, αφορά μεγάλης κλίμακας πρωτοβουλίες σχεδιασμένων στρατηγικών διοικητικών αλλαγών (Fernandez & Rainey, 2006; Kotter, 1996; Kuipers *et al.*, 2014). Παράλληλα, στη σχετική βιβλιογραφία παρατηρείται συμφωνία στην άποψη ότι

υφίστανται βασικές διακριτές διαφορές μεταξύ της δομής και του περιεχομένου του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα όπως τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των στόχων, του περιβάλλοντος, της γραφειοκρατικής δομής και των χαρακτηριστικών των εργαζομένων, της ενδεχόμενης πολιτικής εξάρτησης, και της επιδίωξης της παροχής προσιτών υπηρεσιών που θα ικανοποιούν τις δημόσιες ανάγκες κυρίως αντί του κέρδους, δηλαδή ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας κλπ.

Ωστόσο, υπάρχει μικρή εμπειρική διερεύνηση και θεωρία στο συγκεκριμένο ζήτημα, και ακόμη σχετικά μικρότερη ειδικότερα σχετικά με την επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής με μελέτες περίπτωσης και παραδείγματα από το δημόσιο τομέα (Piercy *et al.*, 2013). Προς αυτή την κατεύθυνση, οι διαφορές αυτές καθιστούν υποχρεωτική και αναγκαία τη διερεύνηση και εξέταση της οργανωσιακής αλλαγής στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη το δεδομένο ότι η διαφορετική διάρθρωση και πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών πιθανόν να δημιουργεί προβλήματα δημιουργώντας διαφορετικές επιπτώσεις στη διοίκηση και διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών (Balabonienė & Večerskienė, 2015). Παρομοίως, οι Kuipers *et al.* (2014) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι περαιτέρω έρευνες σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να εστιάσουν σε συγκεκριμένες οπτικές του περιεχομένου, του πλαισίου, των αποτελεσμάτων και της ηγεσίας μιας αλλαγής, για ένα καλύτερο έλεγχο στη διαχείρισή της. Οι Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, (2014) υποστηρίζουν την άποψη ότι οι αλλαγές στις αξίες ενός οργανισμού μπορούν να προέλθουν μέσα από τη προσεκτική προσαρμογή και επανεξέταση των ήδη υφιστάμενων αξιών. Υπό αυτή την έννοια, συνοψίζοντας, μπορούμε να ισχυριστούμε, ότι υλοποίηση της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης μπορεί να συμβάλλει σε ριζικές αλλαγές στις αξίες ενός οργανισμού.

5.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας ανοίγει νέους(καινούργιους) ορίζοντες και δημιουργεί νέες χρήσεις και νέες υπηρεσίες. Η χρήση του διαδικτύου είναι πλέον καθημερινή δραστηριότητα πολλών πολιτών και αυτή η εξέλιξη ωθεί τους οργανισμούς σε αντικατάσταση του παλαιού συμβατικού τρόπου συναλλαγών με τους πολίτες, με νέους ψηφιακούς τρόπους τεχνολογίας πληροφοριών, δημιουργώντας ελαστικότητα στη λειτουργία των συναλλαγών και αμεσότερη μετάδοση της πληροφορίας και γνώσης (Aykaç & Metin, 2012; Mergel, 2017). Έτσι παρατηρείται ότι εμφανίζονται

συνεχώς νέες ψηφιακές πύλες (portals) με ποικίλες και διαφορετικές υπηρεσίες συναλλαγών και παροχής πληροφοριών (Koussouris, Charalabidis, Gionis, Tsitsanis, & Psarras, 2007).

Η σύγχρονη πραγματικότητα διαμορφώνει νέες απαιτήσεις για τον ρόλο του δημόσιου τομέα. Οι μεταβαλλόμενες και ποιοτικότερες απαιτήσεις των πολιτών σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και δυνατότητες που διαθέτει και παρέχει πλέον η εξελισσόμενη τεχνολογία, η ψηφιακή πληροφόρηση, και η ανάγκη για μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, δημιουργούν και διαμορφώνουν το νέο πεδίο δράσης πάνω στο οποίο θα πρέπει να προσαρμοστεί και να λειτουργήσει ο δημόσιος τομέας. Σε συμφωνία με τα παραπάνω, οι Kromidha & Córdoba-Pachón (2017) παραθέτουν τους Fountain & Kennedy (2001) και Janowski *et al.* (2012) για να ισχυριστούν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα ερχόμενοι αντιμέτωποι με αυξανόμενες πιέσεις, καλούνται πλέον να συνεργαστούν με τοπικά και παγκόσμια κρατικά και μη δίκτυα, προκειμένου να προσαρμοστούν στις αλλαγές μέσα σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας.

Οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (information & communication technologies) θεωρούνται κρίσιμα στοιχεία για την κατασκευή τέτοιων δικτύων, και για την προώθηση διαφανούς και υπεύθυνης σύμπραξης ή συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ένας αριθμός μελετών ασχολείται με την αναγνώριση πρακτικών, σε δημόσιους οργανισμούς και αξιολογούν το βαθμό που αυτές μπορούν να ενσωματώσουν ψηφιακές τεχνολογίες και καινοτομίες, προκειμένου να καταστήσουν δυνατή και εφικτή την προσαρμογή στις νέες συνθήκες που δημιουργεί η αλλαγή (Avgerou, 2001; Fountain & Kennedy, 2001; Philippidou *et al.*, 2008).

Σύμφωνα με τους Avadikyan, Lhuillery, & Negassi (2016) η τεχνολογία εξαπλώνει και επεκτείνει τις ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις προκειμένου να προσφέρουν όχι μόνο νέα προϊόντα αλλά και νέες διαδικασίες παραγωγής και λειτουργίας. Είναι κρίσιμης σημασίας για την έρευνα των πληροφοριακών συστημάτων να συσχετίζουν και ταιριάζουν την τεχνολογική καινοτομία με το πλαίσιο και περιβάλλον στο οποίο ενσωματώνεται. Η καινοτομία της τεχνολογίας θα πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με μια κοινωνική-οργανωσιακή αλλαγή, όχι μόνο τοπικά στο εσωτερικό ενός οργανισμού αλλά και σε εθνικό και διεθνικό περιβάλλον. Επίσης, απαιτείται να ερευνά εξίσου και συνδυαστικά τις τεχνολογικές αποφάσεις καινοτομίας σε συνδυασμό με το πολιτισμικό, κοινωνικό και γνωστικό περιβάλλον στο οποίο θα λάβει χώρα μία τέτοια(παρόμοια) τεχνολογική-οργανωσιακή αλλαγή (Avgerou, 2001).

Η Avgerou, (2001) σημειώνει ότι υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι θεώρησης της διαδικασίας της τεχνολογικής καινοτομίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού: Αυτός που

θεωρεί ότι τέτοιες διαδικασίες αλλαγής αποτελούν λογικά σχεδιασμένες παρεμβάσεις, και αυτός που τις αντιλαμβάνεται και εκλαμβάνει ως δράση που εμπλέκει πολιτική και υποκειμενική διάσταση. Τέλος, ισχυρίζεται ότι η ανεπαρκής κατανόηση του οργανωσιακού πλαισίου και δυναμικών εντός και εκτός ενός οργανισμού, μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένο σχεδιασμό και εφαρμογή τεχνολογικών παρεμβάσεων, που δεν αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Πιο αναλυτικά, ένα επιπλέον κριτήριο επιτυχίας μίας οργανωσιακής αλλαγής που αξίζει να διερευνηθεί είναι η σχέση χρηστικότητας-ευχρηστίας (usability) των νέων εισαγόμενων τεχνολογικών πρακτικών και καινοτομιών αναφορικά με τις χρηστικές δυνατότητες και ικανότητες των χρηστών – υπαλλήλων (Κουτσαμπάσης, 2015). Αυτό σημαίνει ότι, για μια επιτυχημένη αλλαγή δεν είναι αρκετό και εφαρμοστούν έγκαιρα και με κατάλληλο τρόπο μια σειρά πρακτικών διαχείρισης των παραγόντων της αλλαγής, όπως κατέστη σαφές από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Σε περίπτωση που τα νέα συστήματα πληροφοριών και τεχνολογίας που εισάγονται δεν ανταποκρίνονται τελικά στις αρχικές ανάγκες, και δεν ανταπεξέρχονται απαραίτητα στη σχεδιασμένη στρατηγική του οργανισμού για ένα νέο μοντέλο λειτουργίας σε πραγματικές συνθήκες, είναι πιθανό να προκαλέσει τελικά οργανωσιακό κενό μεταξύ των συστημάτων τεχνολογίας και οργανωσιακής κουλτούρας, επικίνδυνο για την επιτυχία της αλλαγής (Andersen, 2006). Ελάχιστη έρευνα έχει πραγματοποιηθεί προς αυτή τη κατεύθυνση, ενώ οι περισσότερες μελέτες εστιάζουν στη διαδικασία της αλλαγής και εξαντλούνται σε αυτή (Ανγκερου, 2001). Η διερεύνηση της χρηστικότητας μίας τεχνολογίας σε σχέση με τις ανάγκες, την εμπειρία, την προσβασιμότητα του χρήστη ή τους στόχους του οργανισμού μέσα από διαδικασίες επαναξιολόγησης και ανατροφοδότησης, μπορεί να αποφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τη βελτίωση, τη διόρθωση και σωστή προσαρμογή της τεχνολογίας στις ανάγκες των χρηστών του οργανισμού.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η απλή υιοθέτηση και μόνο τεχνολογικών συστημάτων ή της καινοτομίας της τεχνολογίας, δεν οδηγεί απαραίτητα και αιτιοκρατικά σε επιθυμητά αποτελέσματα οικονομικής και οργανωσιακής αποδοτικότητας και βελτίωσης της οργανωσιακής λειτουργίας ενός οργανισμού, εάν δεν συνυπολογιστούν οι οργανωσιακές διαδικασίες της αλλαγής στην εκμετάλλευση των τεχνολογικών δυνατοτήτων. Το απλό ταίριασμα της τεχνολογίας στα ιδιαίτερα οργανωσιακά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, χωρίς αυτά να εξελίσσονται μέσα από την καινοτομία, τελικά αψηφά τους στόχους που η νέα τεχνολογία αναμένεται να υπηρετήσει, και ειδικά τον κύριο στόχο, την τεχνολογική αλλαγή.

5.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ-ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η μέχρι τώρα έρευνα είναι σχετικά περιορισμένη για την οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας. Από τη δεκαετία του 80 υπάρχει μία συγκεκριμένη προσπάθεια μεταρρύθμισης του Ευρωπαϊκού δημόσιου τομέα. Αυτή η μεταρρύθμιση οδήγησε σε απορρύθμιση μεγάλων αγορών που σχετίζονταν με δημόσια αγαθά όπως η ενέργεια, και οι τηλεπικοινωνίες. Επιπλέον, αυξήθηκε η ενθάρρυνση του ιδιωτικού τομέα για δημόσιες επενδύσεις (Ratto & Burgess, 2003). Σύμφωνα με τους Akrivos *et al.* (2013) η Ελληνική κυβέρνηση αποφάσισε να αλλάξει την δομή της δημόσιας διοίκησης στις γεωγραφικές περιφέρειές της στα πλαίσια του μοντέλου της Νέας δημόσιας διοίκησης, πριν ακόμη από την αρχή της οικονομικής κρίσης και την παρέμβαση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (Δ.Ν.Τ.).

Ωστόσο, τα αποτελέσματα της μελέτης τους επιβεβαιώνουν ότι η Ελληνική δημόσια διοίκηση εξακολουθεί ακόμη να μην έχει ενσωματώσει το σύγχρονο μοντέλο της Νέας δημόσιας διοίκησης και παραμένει γραφειοκρατική με μη παρακινημένο προσωπικό που δε δείχνει προθυμία να υποστηρίξει αλλαγές τις οποίες μάλιστα αντιμετωπίζει με σκεπτικισμό. Επιπλέον, όπως και άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αντιμετωπίζει το φαινόμενο της χαμηλής αποδοτικότητας και παραγωγικότητας συνολικά και ανά περιοχή εξαιτίας πολιτικών αλλά και κοινωνικών συγκυριακών παραγόντων. Αντίστοιχα, η Bellou (2007) επιχειρώντας μία αποσαφήνιση της διάκρισης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, παραθέτοντας τους Hiritakis & Pitelis (1998) και Makrydimitris (1991), αναφέρει για τον πρώτο ότι περιήλθε σε πολλές αλλαγές ύστερα από την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1981, και την υποχρέωση εναρμόνισης με συγκεκριμένες Ευρωπαϊκές οδηγίες. Παρόλα αυτά εξακολουθεί ακόμη να αποτελεί «σύνθετο μórφωμα» με βαριά γραφειοκρατική δομή, χαμηλό ενδιαφέρον για την ποιότητα υπηρεσιών αλλά και μη αποτελεσματικό έλεγχο κόστους, που χαρακτηρίζεται από έλλειψη κινήτρων και αξιολόγησης για τους εργαζόμενους.

Κάτω από αυτές τις εξελίξεις και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η Ελλάδα πλέον διανύει μία περίοδο συνεχιζόμενης μείωσης δημόσιων χρηματοδοτήσεων λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης, με ταυτόχρονη υπαγόρευση των κανόνων από την Ευρωπαϊκή Ένωση και υπό την επιτήρηση του Δ.Ν.Τ. αντιμετωπίζει τις μεγαλύτερες προκλήσεις για αλλαγή. Συγκεκριμένα, η διοίκηση των δημόσιων οργανισμών ήρθε στο προσκήνιο καθώς ζητείται πλέον η αλλαγή της προσέγγισης προς μία διαχείριση επιχειρηματικού προσανατολισμού που

θα αποφέρει οικονομικά αποτελέσματα και θα αξιολογείται με κριτήρια αποδοτικότητας (Ρωσσίδης, 2013). Παράλληλα, σύμφωνα με τις αρχές της Νέας δημόσιας διοίκησης ένα από τα προαπαιτούμενα της διοικητικής μεταρρύθμισης είναι η εξάλειψη της πιθανότητας για εκμετάλλευση της δημόσιας εξουσίας για προσωπικό όφελος, και η αφοσίωση στην προστασία του δημόσιου συμφέροντος και του κοινωνικού πλούτου. Υπό αυτές τις συνθήκες ο ελληνικός δημόσιος τομέας προσπαθεί να βελτιστοποιήσει τις δυνατότητές του προκειμένου να ανταπεξέλθει στις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζει (Bourantas & Papalexandris, 1999) όπως παρατίθεται στον (Manolopoulos, 2008).

Είναι κοινή διαπίστωση ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων κατά τη διαδικασία διεκπεραίωσης διοικητικών πράξεων. Η οργανωσιακή αλλαγή για την ενσωμάτωση αυτών των τεχνολογιών καθίσταται ακόμη πιο δύσκολη για την περίπτωση το ελληνικού δημόσιου τομέα, λόγω της οικονομικής δυσπραγίας, ταυτόχρονα με διακριτά χαρακτηριστικά όπως η δυσκολία μέτρησης της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, των αντικρουόμενων στόχων, της έλλειψης ιδιαίτερης εμπειρίας και γνώσης εργαλείων και τεχνικών για τη διαχείριση μιας οργανωσιακής αλλαγής από τα κατά τα άλλα έμπειρα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, αλλά και από την ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από ιεραρχική δομή και γραφειοκρατική διαχείριση και ελάχιστης παρακίνησης των υπαλλήλων (Ραμματά, 2011; Massaras *et al.*, 2014).

Σε μία σχετική έρευνα για την εφαρμογή τεχνολογικών αλλαγών σε οργανισμό του δημόσιου τομέα οι Philippidou *et al.* (2008) επισημαίνουν παρόμοια προβλήματα και συμπεραίνουν ότι πράγματι διαπιστώνεται ισχυρή τριβή μεταξύ παλαιών και νέων οργανωσιακών παραγόντων, ωστόσο διαπιστώνουν ότι ο παράγοντας κλειδί για την πραγματοποίηση της αλλαγής είναι η διαχείριση της τεχνολογικής αλλαγής μέσα από μία διαδικασία αναδυόμενων ευκαιριών τις οποίες μπορούν να αναλάβουν νεότερα στελέχη, για την προώθηση και αποδοχή της νέας τεχνολογίας.

5.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Η διοίκηση της αλλαγής επιχειρεί να συμβάλει στον εξοπλισμό οργανισμών και επιχειρήσεων με τα απαραίτητα μέσα, τη κατασκευή εργαλείων, και την εφαρμογή μεθόδων, παρέχοντας τη δυνατότητα μίας ορθολογικά προγραμματισμένης εφαρμογής και υλοποίησης μιας επιχειρούμενης αλλαγής λαμβάνοντας υπόψη τις αντιλήψεις των εργαζόμενων και τη γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με τους Coetzee *et al* (2002) η διοίκηση

αλλαγής μπορεί να οριστεί ως η διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα για το μετασχηματισμό του οργανισμού, ώστε να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους που έχει θέσει, όπως μεταξύ άλλων μια τεχνολογική πρωτοβουλία. Συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες όπως η πολιτισμική αλλαγή αξιών στάσεων και πεποιθήσεων, ο επικοινωνιακός σχεδιασμός, η εκπαίδευση διοίκησης αλλαγής και η διοίκηση των εμπλεκόμενων κλπ.

Ο Todnem (2005) υποστηρίζει ότι η επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής είναι σημαντική για κάθε οργανισμό προκειμένου να επιβιώσει και επιτύχει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω του γρήγορου ρυθμού τεχνολογικής εξέλιξης. Ένας διαφορετικός ορισμός της διοίκησης αλλαγής σύμφωνα με τους Moran & Brightman (2000), τον οποίο παραθέτει και ο Todnem (2005) στην εργασία του, την προσδιορίζει ως τη διαδικασία της συνεχούς ανανέωσης των ικανοτήτων, της δομής και της κατεύθυνσης ενός οργανισμού προκειμένου να μπορεί να υπηρετεί τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Επομένως, είναι σαφές ότι για την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής, είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός σχεδίου που πρέπει να αναπτύξει και μεταδώσει στο προσωπικό η κεντρική διοίκηση ή μία διοίκηση αλλαγής.

Όμως, με δεδομένη τη πολυπλοκότητα της αλλαγής και τη διαφοροποίηση του προσωπικού, ή ακόμη τις συγκεκριμένες χρονικές συνθήκες υλοποίησης, δεν μπορούμε να αναφερθούμε σε μία αποκλειστική και συγκεκριμένη μέθοδο επιτυχίας (Dimitriadis *et al.*, 2016). Επίσης, ειδικά για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ενώ ο λειτουργικός σχεδιασμός τους παλαιότερα αποσκοπούσε στη δημιουργία σταθερότητας, σήμερα πλέον λόγω του γρήγορα εξελισσόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος με την παρελκόμενη αστάθεια που αυτό δημιουργεί, καθίσταται αναπόφευκτη η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση, με στόχο την αύξηση του οφέλους και μείωση των κινδύνων της αποτυχίας κατά την προσπάθεια εφαρμογής (Slack & Singh, 2016). Εξάλλου, το γεγονός ότι το ίδιο το διοικητικό προσωπικό θα πρέπει πρώτα να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα της οργανωσιακής αλλαγής, αποτελεί ζήτημα ιδιαίτερης σημασίας και έχει προσελκύσει το ευρύτερο ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας (T. A. Judge *et al.*, 1999).

Ο Husain (2013), τονίζει τη σημασία της επικοινωνιακής διαδικασίας και της οργανωσιακής αλλαγής και επισημαίνει ότι αυτές οι δύο διαδικασίες είναι αλληλένδετες και άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ο ίδιος καταλήγει ότι από τη στιγμή που η οργανωσιακή αλλαγή εισάγει νέα καθήκοντα προς τους εργαζόμενους, η μεταφορά της πληροφορίας προς αυτούς είναι ουσιώδες μέρος της εφαρμογής της αλλαγής. Συμπεραίνει ότι η επιτυχία της

διάδοσης και προσαρμογής της οργανωσιακής αλλαγής εξαρτάται και βασίζεται σημαντικά στις επικοινωνιακές και πληροφοριακές δεξιότητες και ικανότητες των διαχειριστών της όλων των επιπέδων ανώτερης διοίκησης αλλά και μεσαίων διοικητών. Η επικοινωνία πρέπει να ενημερώνει τους εμπλεκόμενους για τον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή θα επηρεάσει την ατομική τους εργασία, αλλά και θα χρησιμοποιηθεί για την ενίσχυση της αφοσίωσης, εμπιστοσύνης και της ταυτοποίησης με τον οργανισμό και τη διοίκηση (Bennebroek Gravenhorst *et al.*, 2006; Bouckenooghe *et al.*, 2009). Ο Wittig (2012) προτείνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέντρα λήψης αποφάσεων της διοίκησης ως μία συγκεκριμένη μέθοδο προς αυτή τη κατεύθυνση. Επιπλέον, παραθέτει τον Ertürk (2008) για να επισημάνει βασικά χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής όπως η ανοικτή επικοινωνία, η έκφραση νέων ιδεών, ο αμοιβαίος σεβασμός, η εμπιστοσύνη, το κοινό όραμα και η κατεύθυνση τα οποία είναι αναγκαία για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής.

5.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ VERSUS ΗΓΕΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Η διοίκηση της αλλαγής παραπέμπει στη διαδικασία υλοποίησης κυρίως, δηλαδή το σχεδιασμό, το συντονισμό, την οργάνωση και καθοδήγηση των διαδικασιών της αλλαγής. Ωστόσο, διακρίνεται από την ηγεσία, η οποία στοχεύει κυρίως στη παρακίνηση και άσκηση επιρροής στους εργαζόμενους με στόχο την κατάταξή τους στην εξυπηρέτηση ενός ευγενούς σκοπού (Χυτήρης, 2001; Rossidis *et al.*, 2016; Van Der Voet, 2013; Zorn *et al.*, 2000). Οι Appelbaum *et al.* (2015) καταλήγουν ότι στη σύγχρονη βιβλιογραφία-αναδύεται ένας αριθμός κοινών και επαναλαμβανόμενων παραγόντων που αλληλεπιδρούν και τελικά καθορίζουν την έννοια του ηγέτη με κύριο ίσως συστατικό την ικανότητα επιρροής. Όσο αφορά τα διάφορα στιλ ηγεσίας, διακρίνουν 1) το ελεύθερο, 2) το συναλλακτικό, 3) το μετασχηματιστικό, και 4) της αλλαγής.

Υπάρχει ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός ερευνών που εξετάζουν την επίδραση και σχέση της ηγεσίας (των ηγετών) με την εφαρμογή μίας οργανωσιακής αλλαγής, τονίζοντας την κεντρική σημασία του ρόλου της (Fernandez & Rainey, 2006; Van der Voet *et al.*, 2014, 2016). Η διερεύνηση της επίδρασης της εσωτερικής ηγεσίας ενός οργανισμού σε μία οργανωσιακή αλλαγή παρουσιάζει ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον, σύμφωνα με τους Kuipers *et al.* (2014), ειδικά αν αυτή διερευνηθεί σε σύγκριση με ενέργειες της ευρύτερης πολιτικής ηγεσίας από την οποία επηρεάζεται ένας δημόσιος οργανισμός. Ο Miller (2001) διακρίνει ότι η διαφορά μεταξύ ενός καλού και κακού ηγέτη στη διαχείριση μιας αλλαγής είναι ότι ο πρώτος εργάζεται πάνω στη δημιουργία υψηλού βαθμού δέσμευσης, επιδεικνύει

προσαρμοστικότητα, δηλαδή ικανότητα επιτυχημένης καθοδήγησης της αλλαγής, ενώ η τελική επιτυχία εξαρτάται από το σωστά σχεδιασμένο πλαίσιο εφαρμογής και την πειθαρχημένη τήρησή του. Συμπληρώνει ότι βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι η προσαρμοστικότητα η αισιοδοξία, η αυτοπεποίθηση, η καινοτομία, η συνεργατικότητα, η αποφασιστικότητα, η ενεργητικότητα, και η μεθοδικότητα. Τέλος, προσθέτει ότι οι προσαρμοστικοί ηγέτες συνειδητοποιούν το ρυθμό της επιχειρούμενης οργανωσιακής αλλαγής ανάλογα με τη δεκτικότητα των παραληπτών της και καθυστερούν την εξέλιξη της μέχρι τη βεβαιότητα ότι έχει δημιουργηθεί κοινή εικόνα και πεποίθηση μεταξύ των εμπλεκόμενων για την αναγκαιότητα της αλλαγής.

Οι Gilley, Gilley, & McMillan (2009) τονίζουν τη σημασία του ρόλου των ηγετών σε μια διαδικασία αλλαγής. Συγκεκριμένα, αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως μια συμπεριφορική κατασκευή η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά και δεξιότητες επικοινωνίας και ικανότητας παρακίνησης. Επιχειρούν να διερευνήσουν την επίδραση πολλαπλών παραγόντων στην αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς τους σε σχέση με τη διαχείριση και προώθηση της διαδικασίας της αλλαγής. Επίσης, επιβεβαιώνουν προηγούμενη έρευνα που αναγνωρίζει συγκεκριμένες ικανότητες ως αναγκαίες, ενώ απομονώνουν και ξεχωρίζουν τους παράγοντες της παρακίνησης και της επικοινωνίας ως πιο σημαντικούς, για τη διαχείριση μιας οργανωσιακής αλλαγής. Ωστόσο, έχουν την άποψη ότι σε ένα μεγάλο βαθμό, η δυσκολία στην εφαρμογή μιας επιχειρούμενης αλλαγής αποδίδεται στην περιορισμένη κατανόηση των τεχνικών υλοποίησης, καθώς και στην αδυναμία προσαρμογής του τρόπου διοίκησης.

Επιπλέον, σε συμφωνία με συμπεράσματα άλλων ερευνητών (Zorn *et al.*, 2000) καθώς και σε συνδυασμό με τα ευρήματα της έρευνάς τους, υποστηρίζουν ότι χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που διακρίνονται στην ηγεσία και με βάση τα οποία διαχειρίζεται επιτυχώς πρακτικές όπως η εκπαίδευση, η επικοινωνία, η εφαρμογή συστήματος ανταμοιβών, η παρακίνηση, η ομαδική εργασία, η εμπλοκή και ανάμιξη των εργαζόμενων στις διαδικασίες της αλλαγής, έχουν θετικό αποτέλεσμα στην επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής. Συνεπώς, η αναγνώριση και αξιοποίηση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και ικανοτήτων της ηγεσίας ώστε αυτά να μετουσιωθούν σε μεθοδικές συμπεριφορές που θα επηρεάσουν μία πρωτοβουλία αλλαγής είναι ένα κρίσιμο ζήτημα το οποίο μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα μιας προσπάθειας αλλαγής.

Από την άλλη πλευρά σχετικά με τη διοίκηση, οι Bovey & Hede (2001) μέσα από την έρευνα που πραγματοποιούν, συμπεραίνουν ότι αντί να εστιάζει την προσοχή και τις ενέργειές της μόνο σε τεχνικές πτυχές, είναι ισοδύναμα και αντίστοιχα σημαντικό να

ασχοληθεί με τον ανθρώπινο παράγοντα που σχετίζεται με την αντίσταση στην διαδικασία της αλλαγής. Συγκεκριμένα, διευκρινίζουν ότι τέτοιοι παράγοντες περιλαμβάνουν μηχανισμούς άμυνας, και εφόσον γίνουν αυτοί κατανοητοί από τη διοίκηση τότε θα είναι περισσότερο ικανή να αναπτύξει κατάλληλες στρατηγικές παρέμβασης που μπορούν να επιμεριστούν σε δύο τύπους: 1) Τις παρεμβάσεις που στηρίζονται στην πληροφόρηση, οι οποίες έχουν ως σκοπό να πληροφορήσουν τα άτομα ώστε να κατανοήσουν τη συμπεριφορά τους σε μία διαδικασία αλλαγής, και 2) Τις συμβουλευτικές παρεμβάσεις σε ατομικές ή συλλογικές δραστηριότητες που στόχο έχουν να βοηθήσουν τα άτομα να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ατομικοί μηχανισμοί άμυνας επιδρούν στις αντιλήψεις τους για την αλλαγή που βιώνουν.

Οι Armenakis *et al.* (2007) αναφερόμενοι στον όρο “change agents” (συντελεστές ή αντιπρόσωποι της αλλαγής), εννοώντας τόσο τα πρόσωπα της κεντρικής διοίκησης, όσο και τους μεσαίους διοικητές-προϊσταμένους, θέτοντας προς διερεύνηση το ζήτημα του βαθμού πραγματικής υποστήριξης της αλλαγής από αυτές τις δύο ομάδες. Συνεχίζουν επισημαίνοντας ότι η πραγματική υποστήριξη θα πρέπει, από τη μία πλευρά να εκφράζεται λεκτικά, ενώ από την άλλη πλευρά θα πρέπει να συνοδεύεται με συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Ομοίως, ο Van Der Voet (2013) τονίζει ότι η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής θα πρέπει να εστιάσει όχι μόνο στον ρόλο της κεντρικής διοίκησης, αλλά παράλληλα στο ρόλο των μεσaiών – άμεσων ηγετών και προϊσταμένων, καθώς επίσης και στους προάγγελους και φορείς της αλλαγής που θα επιφορτιστούν πρώτοι με το κύριο έργο της διάχυσης και ενσωμάτωσης της αλλαγής στον οργανισμό.

Τελικά, από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας για την διαχείριση της αλλαγής, αποκαλύπτεται η σπουδαιότητα της διοίκησης αλλαγής και η αναγκαιότητα να μεριμνήσει για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος και οράματος, τη διευκόλυνση της αλλαγής με ανάλογη εκχώρηση αρμοδιοτήτων και υιοθέτηση εποικοδομητικού και αποτελεσματικού συστήματος αποδοτικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας (Luthra & Dahiya, 2015). Αντίστοιχα, περιγράφεται με σαφήνεια ο ουσιαστικός ρόλος του ηγέτη ο οποίος εξοπλισμένος με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ικανότητες μπορεί να συμβάλει άμεσα και πιο αποτελεσματικά στη διαχείριση της αλλαγής. Ωστόσο, είναι ασφαλές να ισχυριστούμε ότι ένας συνδυασμός αποτελεσματικής διοίκησης και χαρισματικής ηγεσίας αποτελεί την ιδανική σύνθεση για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διαδικασία υιοθέτησης μίας οργανωσιακής αλλαγής.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ: Σ.ΕΠ.Ε.

6.1. ΤΟ Σ.ΕΠ.Ε.

Το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.) Σύμφωνα με τα άρθρα 1 και 33 παρ. 11 του Ν. 3996/2011 (ΦΕΚ 170/Α/5-8-2011) (ανά)συστάθηκε με απευθείας υπαγωγή στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και αποτελεί καθολικό διάδοχο ως προς όλα τα δικαιώματα και υποχρεώσεις του Σ.ΕΠ.Ε όπως ορίζονταν από το Ν. 2639/1998.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν. 3996/2011 το έργο και οι αρμοδιότητες του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.) είναι *«η επίβλεψη και ο έλεγχος της εφαρμογής των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας, η έρευνα της ασφαλιστικής κάλυψης και παράνομης απασχόλησης των εργαζομένων, η συμφιλίωση και επίλυση των εργατικών διαφορών, καθώς και η παροχή πληροφοριών σε εργαζόμενους και εργοδότες σχετικά με τα πλέον αποτελεσματικά μέσα για την τήρηση των κείμενων διατάξεων»*. Για την εκτέλεση του παραπάνω έργου το άρθρο 5 του ίδιου Νόμου προέβλεπε εννιακόσιες δεκαέξι (916) θέσεις Επιθεωρητών Εργασίας, οι οποίοι διακρίνονται σε Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων και Επιθεωρητές Ασφάλειας και Υγείας της Εργασίας. Επιπλέον συστάθηκαν 240 θέσεις γραμματειακής και διοικητικής και λοιπής υποστήριξης. Σύμφωνα με το άρθρο 10 του παραπάνω Νόμου οι αρμοδιότητες του Σ.ΕΠ.Ε ασκούνται σε όλη την Ελληνική Επικράτεια από την Κεντρική και τις Περιφερειακές Υπηρεσίες του, οι οποίες καλύπτουν όλες τις περιφέρειες και τους νομούς της Ελληνικής Επικράτειας (Βλ. οργανόγραμμα: Β-Παράρτημα:1.).

Κατά την έρευνα για την συγγραφή της παρούσης μελέτης βρίσκονταν σε ισχύ το Π.Δ. 113/2014 (ΦΕΚ 180/Β/29-8-2014) σύμφωνα με το άρθρο 54 του οποίου προβλέπονταν οκτακόσιες είκοσι εννέα (829) θέσεις εργασίας προσωπικού, ενώ με το νέο Π.Δ. 134/2017 (ΦΕΚ 168/Β/6-11-2017) άρθρο 55, προβλέπονται εννιακόσια εβδομήντα (970) θέσεις εργασίας προσωπικού. Ωστόσο, οι καταμετρημένοι χρήστες του Ο.Π.Σ. ανέρχονται σε επτακόσους πενήντα τέσσερις (754) ενεργούς χρήστες αριθμός που αποτελεί και τον πληθυσμό (N) της έρευνας της παρούσης μελέτης.

6.1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΟ.

Οι εργαζόμενοι του Σ.ΕΠ.Ε., στα πλαίσια της εκτέλεσης της εργασίας που τους ανατίθεται από τις παραπάνω αρμοδιότητες, καλούνται καθημερινά να επικοινωνούν, συνεργάζονται και συντονίζονται μεταξύ τους σε ατομικό επίπεδο ανά τμήμα, σε ομαδικό

επίπεδο μεταξύ τμημάτων, και απευθείας μεταξύ τμημάτων των περιφερειών με την κεντρική διοίκηση. Παράλληλα έρχονται σε επικοινωνία με τους πολίτες, εργαζόμενους και εργοδότες, ασκώντας πληροφοριακό συμβουλευτικό, ελεγκτικό και διοικητικό έργο. Ταυτόχρονα, καλούνται να συντάσσουν και διεκπεραιώνουν ποικίλες διοικητικές πράξεις και να τις διακινούν μεταξύ τους, μεταξύ των τμημάτων και της κεντρικής υπηρεσίας, αλλά και προς τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους πολίτες εργοδότες-εργαζόμενους καθώς και προς άλλες διοικητικές αρχές όπως Εφορίες Δικαστικές Αρχές και Αρχές Προστασίας του Πολίτη (Αστυνομία κλπ.). Οι παραπάνω δραστηριότητες έως και πριν την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. απαιτούσαν συνήθως τη φυσική παρουσία και επαφή των εμπλεκόμενων, τη ταχυδρομική μετακίνηση εγγράφων, τήρηση φυσικών αρχείων και προϋπέθεταν δεδομένο εργασιακό χρόνο για την εκτέλεσή τους.

Το Ο.Π.Σ. ενεργοποιήθηκε επίσημα με την εξουσιοδότηση της Υ.Α. 34331/Δ9.8920/2016 (ΦΕΚ 2458/Β/10-8-2016) και βρίσκεται σε σταδιακή εφαρμογή εφόσον δεν έχουν αναπτυχθεί πλήρως οι δυνατότητές του. Προς το παρόν δεν είναι ενεργοποιημένη η χρήση της ψηφιακής υπογραφής εγγράφων και η πλήρη ανάπτυξη ανταλλαγής και αποστολής διοικητικών πράξεων όπως π.χ. προστίμων, απαντήσεων ή άλλων εγγράφων μεταξύ του οργανισμού και των εξωτερικών εμπλεκόμενων εργοδοτών και εργαζομένων και η ψηφιακή επικοινωνία με άλλες διοικητικές αρχές όπως αστυνομία ΕΦΚΑ ΟΑΕΔ Διοικητικά και Ποινικά Δικαστήρια, Αστυνομικές Αρχές κλπ.

Ωστόσο, με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ., ένας σημαντικός αριθμός ενεργειών που αφορούν κυρίως στην επικοινωνία, τόσο μεταξύ των υπαλλήλων, όσο και μεταξύ των τμημάτων αλλά κατά προέκταση και μεταξύ της υπηρεσίας και των συναλλασσόμενων πολιτών (εργαζομένων και εργοδοτών), σχετικά με τη διαχείριση και διεκπεραίωση των διοικητικών πράξεων, οι οποίες εκτελούνται πλέον σε ψηφιακό επίπεδο και μέσα από τη τήρηση μίας διαφορετικής γραφειοκρατικής δομής. Ενώ, στο έτος 2018 αναμένεται να αποτελέσει η αποτύπωση της συνολικής δραστηριότητας του Σ.ΕΠ.Ε αποκλειστικά και μόνο μέσω του Ο.Π.Σ.

6.2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ Σ.ΕΠ.Ε.

Η συγκεκριμένη οργανωσιακή (τεχνολογική) αλλαγή στο Σ.ΕΠ.Ε. που αφορά στη χρήση ενός νέου ενιαίου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (Ο.Π.Σ.) βρίσκεται στο στάδιο της εφαρμογής και της υιοθέτησής από το σύνολο του προσωπικού. Αποτελεί μία διαδικασία που ενεργοποιεί την έκθεση του προσωπικού σε μια νέα τεχνολογία, την

υιοθέτηση, κατανόηση, αφομοίωση, και εφαρμογή της, με απώτερο σκοπό την καθημερινή και τυποποιημένη χρήση της. Για τον λόγο αυτό επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος αποτελεί πρόκληση για τον οργανισμό και παρουσιάζει παράλληλα ερευνητικό ενδιαφέρον. Παράλληλα με τη συγκεκριμένη τεχνολογική αλλαγή που λαμβάνει χώρα στο Σ.ΕΠ.Ε., έχουν πραγματοποιηθεί νέες προσλήψεις υπαλλήλων οι οποίες ενίσχυσαν τη στελέχωση της Υπηρεσίας και ειδικότερα τον τομέα των επιθεωρητών εργασιακών σχέσεων. Πρόκειται για εργαζόμενους πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, οι οποίοι συμπλήρωσαν κενές οργανικές θέσεις σε τμήματα που βρίσκονται σε ολόκληρή την Ελληνική επικράτεια.

Η ομάδα των νεοδιόριστων υπαλλήλων σε συνδυασμό με την ομάδα του υφιστάμενου προσωπικού του Σ.ΕΠ.Ε διαμορφώνουν μια νέα δυναμική που παρουσιάζει αντίστοιχο ερευνητικό ενδιαφέρον. Από τη μία πλευρά, οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι έχουν να αντιμετωπίσουν το ζήτημα του προσδιορισμού της συμπεριφοράς τους στον νέο εργασιακό τους ρόλο ταυτόχρονα με την ανάγκη να λάβουν την απαραίτητη πληροφόρηση που θα τους επιτρέψει να επιτύχουν την επιθυμητή εργασιακή απόδοση καθώς και την προσαρμογή στις εργασιακές πρακτικές του Οργανισμού. Από την άλλη πλευρά οι παλαιότεροι-μόνιμοι υπάλληλοι καλούνται να αναπροσαρμόσουν την έως τώρα στάση και συμπεριφορά και την εργασιακή πρακτική τους, όχι μόνο στη νέα κατάσταση που διαμορφώνεται από την εφαρμοζόμενη τεχνολογική αλλαγή της εφαρμογής του Ο.Π.Σ., αλλά και σε συνεργασία με το νεοεισερχόμενο εργατικό δυναμικό. Οπότε, είναι επόμενο και η ένταξη και ενσωμάτωση αυτών των νέων υπαλλήλων και να επηρεάσουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, τη συνολική συμπεριφορά και στάση των υπολοίπων εργαζόμενων στη προσαρμογή απέναντι στην εφαρμοζόμενη οργανωσιακή αλλαγή.

Η διερεύνηση της κοινωνικοποίησης νεοπροσληφθέντων μελών αλλά και το ζήτημα της εκ νέου κοινωνικοποίησης των παλαιότερων στα πλαίσια της προσαρμογής στα νέα δεδομένα της πραγματικότητας που θα διαμορφωθεί με μια οργανωσιακή αλλαγή, έχει προσελκύσει το επιστημονικό ενδιαφέρον ερευνητών και έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας. Ενδεικτικά, οι Hart, Miller, & Johnson (2003) εξετάζουν τη σχετική επίδραση των επικοινωνιακών σχέσεων και των τακτικών της οργανωσιακής κοινωνικοποίησης στη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης δυο διακριτών ομάδων εργαζόμενων, των νεοπροσληφθέντων-δόκιμων και των παλαιότερων-μόνιμων εργαζόμενων.

Σημειώνουμε ότι η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης στην οργανωσιακή αλλαγή έχει επισημανθεί σε αντίστοιχες έρευνες δημόσιων οργανισμών (Rowlinson, 2001). Τα

ευρήματα της έρευνάς τους αποκαλύπτουν ότι μπορεί η επικοινωνιακή τακτική να είναι όμοια, και χωρίς την αναγκαιότητα ιδιαίτερης διαφοροποίησης, για τη κοινωνικοποίηση νέων και παλαιότερων υπαλλήλων αντίστοιχα, με στόχο την ενδυνάμωση της οργανωσιακής δέσμευσης, στα πλαίσια της διαδικασίας μιας οργανωσιακής αλλαγής. Η έρευνα τους ωστόσο, αποκτά ιδιαίτερη σημασία εξαιτίας του γεγονότος ότι μεθοδολογικά χρησιμοποιούν τη συλλογή πληροφοριών και στοιχείων σε δύο χρονικά σημεία T1 και T2, από την ανάλυση των οποίων προκύπτει η διαπίστωση ότι οι εξαρτημένες μεταβλητές και η επίδρασή τους μεταβάλλεται στο πέρασμα του χρόνου. Η διαπίστωση ότι το χρονικό σημείο διερεύνησης μιας οργανωσιακής αλλαγής έχει άμεση επίδραση και προσδιορίζει το αποτέλεσμα της έρευνας, είναι ιδιαίτερα σημαντική και αποτελεί γεγονός που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε μία πιθανή γενίκευση και σύγκριση μιας οργανωσιακής αλλαγής σε σχέση με όμοιες αλλαγές σε άλλους οργανισμούς ή διαφορετικές αλλαγές στα πλαίσια του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος του ίδιου οργανισμού.

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.

7.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.

Ο Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η εμπειριστατωμένη εξέταση και έρευνα των απόψεων των εργαζόμενων σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή. Οι εργαζόμενοι, ως εμπλεκόμενοι στην αλλαγή μαζί με την κεντρική διοίκηση αποτελούν τον ανθρώπινο παράγοντα που διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο για την επιτυχημένη έκβαση και υλοποίηση της αλλαγής (Bellou, 2008; Dimitriadis *et al.*, 2016). Για την πραγματοποίηση του παραπάνω στόχου, ως περίπτωση μελέτης επιλέχθηκε προς διερεύνηση της τεχνολογικής αλλαγής στο Σ.ΕΠ.Ε. με την εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ. στη διοικητική διαδικασία και εργασιακή καθημερινότητα των εργαζομένων. Επιχειρείται η διερεύνηση των απόψεων των εσωτερικών χρηστών του Ο.Π.Σ., δηλαδή των υπαλλήλων του Σ.ΕΠ.Ε με σκοπό την ανάλυση των διαφορετικών επιπτώσεων και ζητημάτων που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία υλοποίησης μιας οργανωσιακής αλλαγής. Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έγινε σαφές ότι πολλοί παράγοντες αλληλεπιδρούν και λειτουργώντας συνδυαστικά έχουν καταλυτικό ρόλο στην επιτυχημένη ή μη πορεία υλοποίησης της αλλαγής. Επίσης, παρουσιάστηκε το μοντέλο του Lewin (1947) καθώς και ορισμένες παραλλαγές του ως εργαλείο ανάλυσης και μελέτης, σύμφωνα με το οποίο κάθε οργανισμός που αλλάζει διέρχεται από τρία στάδια, που χρονικά αφορούν στις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα σε ένα οργανισμό πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά από την εφαρμογή μίας οργανωσιακής αλλαγής.

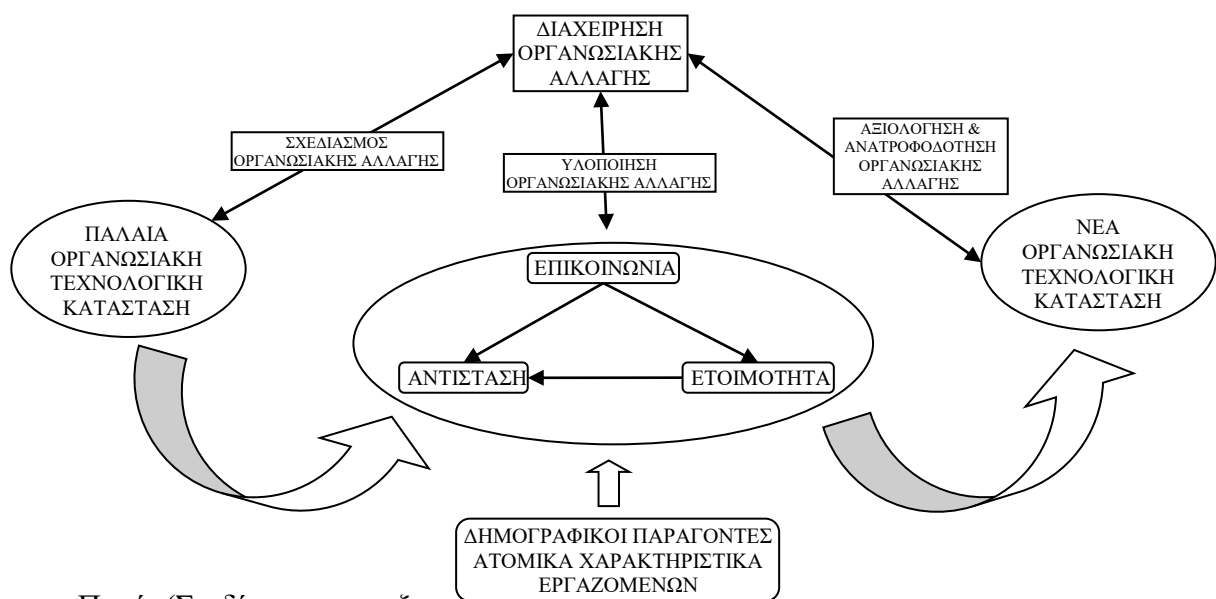
7.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ-MONTELO ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.

Σύμφωνα με τη παραπάνω δομή ανάλυσης, διαμορφώθηκε το εννοιολογικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία και περιγράφει τη σχέση και πιθανή αλληλεπίδραση μεταξύ των τριών σημαντικών και κρίσιμων παραγόντων επίδρασης στην αλλαγή. Οι τρεις παράγοντες όπως ακριβώς περιγράφονται στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είναι 1) η επικοινωνία, 2) η ετοιμότητα και 3) η αντίσταση. Τους ανωτέρω παράγοντες θα πρέπει να διαχειριστεί μια διοίκηση αλλαγής σε κάθε στάδιο, από τον σχεδιασμό στην υλοποίηση, και έπειτα στην αξιολόγηση και ανατροφοδότηση, προκειμένου να καταφέρει την επιτυχημένη μετάβαση από τη φάση της παλαιάς οργανωσιακής κατάστασης στη νεότερη.

Είναι επίσης επακόλουθο, οι παραπάνω παράγοντες αλλαγής να βρίσκονται χρονικά, στο κέντρο, δηλαδή στον πυρήνα της διαδικασίας, και αλληλοσυνδέονται τόσο με την

προηγούμενη οργανωσιακή δομή όσο και με τη νέα υπό διαμόρφωση συνθήκη. Επιπλέον, παράλληλα ως προς τον άξονα του χρόνου υλοποίησης μιας αλλαγής, οι ενέργειες, αντιλήψεις και στάσεις της διοίκησης από τη μία πλευρά, αλλά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των παραληπτών της αλλαγής, των εργαζομένων από την άλλη, επιδρούν παράλληλα στη διαμόρφωση των παραπάνω παραγόντων. Το μοντέλο που αναπαριστά την παραπάνω περιγραφόμενη διαδικασία με τους παράγοντες προς διερεύνηση είναι το ακόλουθο: (Βλ. σχήμα 8)

Σχήμα 8. Μοντέλο προς Διερεύνηση



Πηγή: (Σχεδίαση και επεξεργασία του συγγραφέα).

Η παρούσα μελέτη θα επιχειρήσει να παρέχει πληροφορίες για τη συσχέτιση των παραγόντων αυτών που αναφέρονται ανωτέρω και ερμηνεύτηκαν αναλυτικά από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας. Επίσης, θα γίνει προσπάθεια για εξέταση του ρόλου των δημογραφικών χαρακτηριστικών στη διαδικασία υλοποίησης της οργανωσιακής αλλαγής και συγκεκριμένα θα επιχειρηθεί η διερεύνηση της επιρροής τους στους παράγοντες αλλαγής. Για τον σκοπό αυτό προηγήθηκε ο σχηματισμός βασικών ερευνητικών στόχων-υποθέσεων οι οποίες προήλθαν ως αποτέλεσμα της προσπάθειας για απάντηση βασικών ερευνητικών ερωτημάτων. Συγκεκριμένα κατασκευάστηκαν και χρησιμοποιήθηκαν θεωρητικές ερευνητικές ερωτήσεις και στη συνέχεια μηδενικές (null hypothesis)-εναλλακτικές υποθέσεις. Μηδενική υπόθεση είναι μία προκαθορισμένη θέση-πρόταση μη ισχύουσας γραμμικής συσχέτισης ή μη διαφοροποίησης μεταξύ μεταβλητών, ενώ η εναλλακτική, πρόταση επιβεβαίωσης της γραμμικής συσχέτισης.

Οι ερευνητικές ερωτήσεις είναι οι εξής:

- 1) Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των τριών παραγόντων επίδρασης στην οργανωσιακή αλλαγή;
- 2) Ποια είναι η σχέση μεταξύ επικοινωνίας, αντίστασης και ετοιμότητας;
- 3) Επηρεάζουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά και δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων (φύλο, ηλικία και χρόνος υπηρεσίας) την επικοινωνία ετοιμότητα και αντίσταση στην αλλαγή;

Συνεπώς, από τα παραπάνω, σε συνάρτηση με τους παράγοντες επίδρασης της αλλαγής συνάγονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

H₀₁: Δεν υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επικοινωνίας και της ετοιμότητας σε μία οργανωσιακή αλλαγή.

H₁₁: Υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επικοινωνίας και της ετοιμότητας σε μία οργανωσιακή αλλαγή. (όσο καλύτερη η επικοινωνία τόσο μεγαλύτερη η ετοιμότητα)

H₀₂: Δεν υπάρχει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επικοινωνίας και της αντίστασης σε μία οργανωσιακή αλλαγή.

H₁₂: Υπάρχει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επικοινωνίας και της αντίστασης σε μία οργανωσιακή αλλαγή. (όσο καλύτερη η επικοινωνία τόσο μικρότερη η αντίσταση).

H₀₃: Δεν υπάρχει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ετοιμότητας και της αντίστασης σε μία οργανωσιακή αλλαγή.

H₁₃: Υπάρχει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ετοιμότητας και της αντίστασης σε μία οργανωσιακή αλλαγή. (όσο καλύτερη η ετοιμότητα τόσο μικρότερη η αντίσταση)

Ενώ, εκτός των παραπάνω υποθέσεων, σε συνάρτηση με τα δημογραφικά-προσωπικά χαρακτηριστικά συνάγεται η ακόλουθη υπόθεση:

H₀₄: Η επικοινωνία, η ετοιμότητα και η αντίσταση στην αλλαγή είναι ανεξάρτητοι παράγοντες από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που συμμετέχουν στην οργανωσιακή αλλαγή.

H₁₄: Η επικοινωνία, η ετοιμότητα και η αντίσταση στην αλλαγή εξαρτάται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων που συμμετέχουν στην οργανωσιακή αλλαγή.

7.3. ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ.

Για της ανάγκες της παρούσας μελέτης, και συγκεκριμένα για την ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων που περιγράφονται παραπάνω, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι δεν υφίσταται βάση δεδομένων προς χρήση για τη διεξαγωγή της μελέτης και τον έλεγχο υποθέσεων, επιλέχθηκε η μέθοδος της χρήσης δομημένου ερωτηματολογίου. Τα βασικά βήματα που ακολουθήθηκαν στη διαδικασία του σχεδιασμού, της κατασκευής και επεξεργασίας του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν:

- A) Προσδιορισμό των στόχων του ερωτηματολογίου,
- B) Κατασκευή του ερωτηματολογίου (επιλογή και προσαρμογή ερωτήσεων στη βάση επιστημονικά τεκμηριωμένων ερωτηματολογίων),
- Γ) Σχεδιασμό της διαδικασίας δειγματοληψίας,
- Δ) Πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου,
- E) Συγκέντρωση των στοιχείων,
- ΣΤ) Ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων,
- Z) Εξαγωγή αποτελεσμάτων,
- H) Εξαγωγή συμπερασμάτων,

7.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.

Η μέτρηση με κλίμακα ερωτηματολογίου ή αλλιώς, σύμφωνα με τον Hinkin (1998) η επαρκής μέτρηση αφηρημένων κατασκευασμένων εννοιών είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στη προσπάθεια για τη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανισμούς. Προβλήματα μέτρησης πολύ πιθανό να οφείλονται στην έλλειψη ενός στέρεου πλαισίου που θα καθοδηγεί τους ερευνητές στα διάφορα στάδια της ανάπτυξης του ερωτηματολογίου. Επίσης, σημειώνει ότι το κλειδί για την επιτυχημένη παραγωγή ερωτήσεων είναι η ανάπτυξη μιας σαφούς θεωρητικής βάσης που θα υποδεικνύει το πλαίσιο για το περιεχόμενο του νέου εργαλείου μέτρησης.

Οι Holt *et al.* (2007) επισημαίνουν τη χρησιμότητα και αποτελεσματικότητα των τεχνικών ερωτηματολογίων για την αξιολόγηση παραγόντων επίδρασης σε μια οργανωσιακή αλλαγή, οι οποίες ως ποσοτικές μέθοδοι, όταν είναι καλά εστιασμένες επιτρέπουν τη γρήγορη

και ταυτόχρονα ευρεία συλλογή πληροφοριών από μεγάλους και πολυάριθμους οργανισμούς. Για τον λόγο αυτό η χρησιμοποίηση κλίμακας ερωτημάτων κρίθηκε ως η καταλληλότερη.

Ως μέθοδος ενδείκνυται επειδή, αναφορικά με τη ποσοτική διάσταση, προσφέρει τη δυνατότητα συλλογής μεγάλου αριθμού παρατηρήσεων, ικανού και αξιόπιστου δείγματος από τον πληθυσμό σε μικρή σχετικά χρονική περίοδο. Αντίστοιχα, αναφορικά με την ποιοτική διάσταση, συνδυάζεται αρμονικά με τις ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες των υπαλλήλων, τόσο από πλευράς προσωπικότητας, όσο και από πλευράς θέσεως και αντικειμένου εργασίας που εκτελεί ο καθένας. Επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα καλύτερης αξιοπιστίας των απαντήσεων αφού για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων τηρήθηκε η ανωνυμία και στη βάση αυτής οι ερωτηθέντες υπάλληλοι μπορούσαν να απαντήσουν ελεύθεροι, ανεξάρτητοι και ανεπηρέαστοι από πιθανή κριτική ή ταυτοποίησή.

Στη σχετική βιβλιογραφία συναντούμε πολλές έρευνες κατασκευής και διαμόρφωσης κατάλληλων ερωτηματολογίων με στόχο τη μελέτη της οργανωσιακής αλλαγής που συμπεριλαμβάνουν τους παράγοντες και πολλαπλές διαστάσεις που την επηρεάζουν και τη χαρακτηρίζουν. Ο Hinkin, (1998) προτείνει μία αλληλουχία έξι βημάτων στη διαδικασία κατασκευής του εργαλείου μέτρησης, όπου το καθένα ξεχωριστά συνεισφέρει στην αύξηση της εμπιστοσύνης και στη δομική του εγκυρότητα (construct validity). Επιπλέον, πέρα της τελευταίας θα πρέπει να τηρούνται και τα πρότυπα της εγκυρότητας περιεχομένου (content validity), εγκυρότητας σχετικών κριτηρίων (criterion related validity) και της εσωτερικής συνοχής (internal consistency), σύμφωνα με την A.P.A. (American Psychological Association) (Armenakis *et al.*, 2007). Τελικά ο Hinkin (1998) παρέχει ένα πλαίσιο ανάπτυξης εργαλείων κλίμακας μέτρησης που συμφωνούν με βασικές αρχές της ψυχομετρίας, και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πραγματικές συνθήκες. Πράγματι, η έρευνά του συντέλεσε και ενθάρρυνε πολλούς άλλους ερευνητές στο εγχείρημα της ανάπτυξης και σχεδιασμού ποσοτικών μεθόδων μέτρησης και ερωτηματολογίων όπως αυτών των Bouckenooghe *et al* (2009), των T. A. Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne (1999) και των W. Judge & Douglas (2009) το οποίο χρησιμοποιήθηκε προσαρμοσμένο και από άλλους ερευνητές (Bellou, 2008). Η χρήση των παραπάνω ερωτηματολογίων είναι δυνατό να βοηθήσουν τους οργανισμούς προκειμένου να προετοιμάσουν κατάλληλα και ενισχύσουν μία επερχόμενη διαδικασία αλλαγής.

Παράλληλα, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, (είτε πρόκειται για τους εργαζόμενους, είτε για τη κεντρική ή τη μεσαία διοίκηση), σε μια οργανωσιακή αλλαγή εντοπίστηκε από πολλούς ερευνητές και για το λόγο αυτό αποτέλεσε επίκεντρο έρευνας και

ανάπτυξης έγκυρων εργαλείων αξιολόγησης της συμπεριφοράς που διαμορφώνεται και αναπτύσσεται από τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής. Οι T. A. Judge *et al.* (1999) επιχείρησαν να εξετάσουν με ποιο τρόπο τα προσωπικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής από τη πλευρά της διοίκησης. Βασισμένοι στη σχετική βιβλιογραφία απομόνωσαν επτά μεταβλητές της προσωπικότητας: 1) το επίκεντρο ελέγχου, 2) τη γενικευμένη αυτό-αποτελεσματικότητα, 3) την αυτό-εκτίμηση, 4) τη θετική αποτελεσματικότητα, 5) την ανοικτότητα σε εμπειρίες, 6) την ανοχή στην ασάφεια και 7) την αποστροφή του κινδύνου. Οι Holt *et al.* (2007) επισήμαναν τη σημασία του ατομικού παράγοντα και εστιάζοντας στους εργαζόμενους, σχεδίασαν ένα εργαλείο μέτρησης που εκτιμά σε ατομικό επίπεδο την ετοιμότητα στην αλλαγή. Αντίστοιχα, ο Oreg, (2003) σχεδίασε μία κλίμακα, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό των διαφορετικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων ως βασικό συστατικό της αντίστασης στην αλλαγή, η οποία μπορεί να προβλέψει αντιδράσεις σε μία επικείμενη αλλαγή. Επιπλέον, η δομή του ερωτηματολογίου βασίστηκε πάνω σε τέσσερις αξιόπιστους παράγοντες: 1) Αναζήτηση της ρουτίνας, 2) Συναισθηματική αντίσταση στην αλλαγή, 3) Γνωστική ακαμψία και 4) Βραχυπρόθεσμη συγκέντρωση-εστίαση. Το εργαλείο αυτό μέτρησης δοκιμάστηκε αργότερα για την εκτίμηση της αντίστασης στην αλλαγή σε ένα διαπολιτισμικό επίπεδο τεσσάρων ηπείρων και δεκαεπτά χωρών, ελέγχοντας έτσι με αυτό τον τρόπο την αξιοπιστία του σε διαφορετικές πολιτισμικές συνθήκες και κοινωνικά πλαίσια (Oreg *et al.*, 2008). Παρομοίως, οι Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker (2007) συναρμολόγησαν πέντε ανεξάρτητα προαπαιτούμενα σε ένα ενιαίο πλαίσιο, το οποίο ονόμασαν «πεποιθήσεις των παραληπτών της οργανωσιακής αλλαγής». Τελικά, σχεδίασαν ένα ερωτηματολόγιο είκοσι τεσσάρων ερωτήσεων το οποίο μπορεί να φανεί χρήσιμο για την εκτίμηση και μέτρηση της διαδικασίας που ακολουθείται σε ένα εγχείρημα οργανωσιακής αλλαγής, και μάλιστα σε οποιοδήποτε από τα στάδια στα οποία αυτή βρίσκεται.

Παρόμοιες προσπάθειες έχουν γίνει για τη διερεύνηση του παράγοντα της επικοινωνίας κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Έτσι, για παράδειγμα οι Roberts & O'Reilly (1974) εισηγούνται την ανάπτυξη ενός μεθοδολογικού εργαλείου-ερωτηματολογίου με τριάντα πέντε ερωτήματα για τη μέτρηση της οργανωσιακής επικοινωνίας στο εσωτερικό, αλλά και μεταξύ οργανισμών, περιλαμβάνοντας δέκα έξι πτυχές της. Οι Coetzee, Fourie, & Roodt (2002) αντίστοιχα αναπτύσσουν και επικυρώνουν ένα ερωτηματολόγιο εκατόν εννέα (109) ερωτήσεων το οποίο ως εργαλείο μέτρησης εκτιμά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας της αλλαγής κατά τη διάρκεια παρεμβάσεων στο οργανωσιακό περιβάλλον ενός οργανισμού.

Το ερωτηματολόγιό τους πετυχαίνει να συμπεριλάβει και ενσωματώσει πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις της οργανωσιακής αλλαγής. Ωστόσο, συμπληρώνουν ότι χρειάζεται περαιτέρω δοκιμή, δεδομένου ότι ελέγχθηκε σε ένα δείγμα ευκολίας που αποτελούνταν από εθελοντές και δεν είναι αντιπροσωπευτικό σε σχέση με συντελεστές όπως συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο και φυλή). Για τους παραπάνω λόγους δεν επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων.

Παράλληλα, η κατασκευή πρότυπων ερωτηματολογίων δίνει τη δυνατότητα σε επόμενους ερευνητές να λειτουργήσουν συνδυαστικά προκειμένου να προσαρμόσουν τμήματα ερωτηματολογίων για την ανάπτυξη νέων εργαλείων έρευνας σε διαφορετικούς τομείς. Έτσι, η Bellou (2008) επιβεβαιώνει ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με συγχωνεύσεις και αγορές οργανισμών υπό μορφή οργανωσιακών αλλαγών, εστιάζοντας στη συσχέτισή τους με έννοιες όπως το ψυχολογικό συμβόλαιο, τις πολιτικές αρετές (civic virtue) κτλ., αξιοποιώντας μεθοδολογικά συνδυασμούς εργαλείων μέτρησης για συναφείς έννοιες που αναπτύχθηκαν από ερευνητές όπως οι O' Reilly & Chatman (1986). Αντίστοιχα, οι Bennebroek Gravenhorst *et al.* (2006) ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο (communication and organizational change questionnaire C.O.C.Q), για την εκτίμηση των παραγόντων της επικοινωνιακής συμπεριφοράς κατά το στάδιο της αλλαγής και συγκεκριμένα της επικοινωνίας της αλλαγής. Εκτιμά την αβεβαιότητα, την ετοιμότητα και την υποστήριξη της αλλαγής, δίδοντας έτσι την ευκαιρία κατανόησης της επικοινωνίας και βελτίωσής της. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο θεωρητικά βασίζεται σε τέσσερις τομείς που αναπτύχθηκαν από προηγούμενους ερευνητές: 1) Διερεύνηση των αιτιών της αλλαγής, 2) Εστίαση πάνω και πέρα από την διαθεσιμότητα και ποιότητα της πληροφορίας, 3) Εκτίμηση της επικοινωνιακής συμπεριφοράς της διοίκησης και 4) Συνεισφορά και υποστήριξη των εργαζομένων στην αλλαγή. Οι Bouckenpooghe, Devos, & van den Broeck (2009) συζητούν το σχεδιασμό και εκτίμηση ενός ερωτηματολογίου στη βάση της διαδικασίας των 7 βημάτων του Hinkin (1998), το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές για τον υπολογισμό του εσωτερικού πλαισίου και του κλίματος της αλλαγής, των παραγόντων που συμβάλουν στην επίτευξή της, καθώς και της ετοιμότητας για την αποδοχή της.

7.5. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Στη βάση σχετικής ανασκόπησης της παραπάνω βιβλιογραφικής έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο συνδυασμός από ένα σύνολο κλιμάκων ερωτηματολογίων για την κατασκευή ενός αξιόπιστου ερωτηματολογίου μέτρησης. Πιο συγκεκριμένα, είτε επιλέχθηκαν

και χρησιμοποιήθηκαν προγενέστερες έρευνες οι οποίες περιέχουν κατασκευασμένες κλίμακες ερωτηματολογίου, είτε δημιουργήθηκαν, συνδυάστηκαν και προσαρμόστηκαν επαγωγικά, ερωτήσεις από τον συγγραφέα ενώ, τηρήθηκαν οι βασικές αρχές της ανάπτυξης ερωτήσεων ερωτηματολογίου. Για παράδειγμα, η διατύπωσή τους θα πρέπει να είναι οικία προς τους ερωτηθέντες, να αποφεύγονται οι παραπλανητικές ερωτήσεις και να εστιάζουν στις πεποιθήσεις, κλπ. (Armenakis *et al.*, 2007). Σχετικά με τον αριθμό των ερωτήσεων, οι Judge & Douglas (2009), και ο Oreg (2003), αναφέρονται στη διαπίστωση του Hinkin (1995) ότι ο συνήθης αριθμός σε κλίμακες που χρησιμοποιούνται στις οργανωσιακές επιστήμες είναι τέσσερις για κάθε υπό εξέταση διάσταση, ενώ λιγότερες ερωτήσεις πιθανό να στερούνται δομικής εγκυρότητας (construct validity).

7.5.1. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.

Στα πλαίσια αυτής της λογικής, η κλίμακα μέτρησης του ερωτηματολογίου, ύστερα από πιλοτικό έλεγχο και επεξεργασία κατέληξε τελικά να περιλαμβάνει 79 ερωτήσεις-απόψεις που αφορούν 4 ερευνητικές κατηγορίες: α) δημογραφικά δεδομένα-πληροφορίες προσωπικότητας, β) αντίσταση στην αλλαγή, γ) ετοιμότητα για αλλαγή, δ) αντίληψη για την αποτελεσματική επικοινωνία της αλλαγής μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων. Παράλληλα, σε κάθε κατηγορία εμπεριέχονται ερωτήσεις-απόψεις που αφορούν υποκατηγορίες ανάλυσής της. Τελικά, διαμορφώθηκε ένα προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της παρούσας μελέτης ερωτηματολόγιο με συνολικά 79 ερωτήσεις-απόψεις και αποτελείται από δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα η οποία απαριθμεί 5 ερωτήσεις, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά δεδομένα, όπως ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, εργασιακή κατάσταση και χρόνο υπηρεσίας. Στη δεύτερη ενότητα, η οποία απαρτίζεται από τις υπόλοιπες 74 ερωτήσεις-απόψεις, περιέχονται όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις σχετικές με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. που αφορούν στους παράγοντες επίδρασης στην αλλαγή. Αυτές οι ερωτήσεις είχαν ως μορφή απάντησης ένα εύρος 5 σημείων της κλίμακας Likert μεταξύ των ακραίων «συμφωνώ πολύ» έως «διαφωνώ πολύ», με μέση το «είμαι ουδέτερος» και ενδιάμεσα σημεία «συμφωνώ λίγο» και «διαφωνώ λίγο» (Βλ. Β-Παράρτημα: 2.).

7.5.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν με τη χρήση της εφαρμογής Google Forms¹ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του Σ.ΕΠ.Ε, που ως τρόπος διαμοιρασμού εξυπηρετούσε την ταυτόχρονη αποστολή και παραλαβή τους από τους υπαλλήλους, ενώ εξασφάλιζε τον επαρκή χρόνο για την συμπλήρωσή και επιστροφή τους. Οι συμμετέχοντες ερωτώμενοι που έλαβαν μέρος είναι όλοι υπάλληλοι του Σ.ΕΠ.Ε., οι οποίοι είτε εργάζονται σε Τμήματα Επιθεωρήσεων σε όλη την Ελλάδα, είτε στη Κεντρική Υπηρεσία στην Αθήνα. Ο αριθμός του δείγματος που συλλέχθηκε είναι εκατό σαράντα εννέα (149) ο οποίος αντιστοιχεί στο 19,76% του πληθυσμού, δηλαδή τους επτακόσιους πενήντα τέσσερις (754) χρήστες Υπαλλήλους του Σ.ΕΠ.Ε. Οι ερωτηθέντες είχαν στη διάθεσή τους διάστημα πέντε εβδομάδων για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και τελικά τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν από 02-10-2017 έως 05-11-2017.

Η επεξεργασία τους πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό εργαλείο Στατιστικό Πακέτο Κοινωνικών Επιστημών (S.P.S.S.) 24 εξαιτίας της μεγαλύτερης διευκόλυνσης και δυνατότητας που παρέχει στην εξαγωγή αποτελεσμάτων με γρήγορο και αξιόπιστο τρόπο. Για τη διερεύνηση των υποθέσεων μελέτης διεξάχθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση, ανάλυση συσχετίσεων και παλινδρόμησης καθώς και T-tests. Επίσης, για την κατασκευή διαγραμμάτων έγινε χρήση του εργαλείου Microsoft Excel 2010.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι πιθανό να φανούν χρήσιμα σε μελετητές και ερευνητές που ενδιαφέρονται για τον τρόπο με τον οποίο τελικά αντιλαμβάνονται, εσωτερικεύουν και πιθανά αφομοιώνουν την οργανωσιακή αλλαγή οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι, αλλά και για την αποτελεσματική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο και τη συνδρομή της, στην επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής κατά την διαδικασία υλοποίησής της.

¹ Ψηφιακός τόπος ερωτηματολογίου: <https://goo.gl/forms/gmfcFWHboAJAWUwi2>

8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.

8.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.

Ο σκοπός της παραγοντικής ανάλυσης είναι πολλαπλός. Επιτρέπει την εύρεση κοινών παραγόντων μέσα από ένα σύνολο μεταβλητών, η ακόμη και τη δημιουργία νέων. Δύναται να συμβάλλει στη μείωση της διάστασης του ερευνητικού ζητήματος καθώς και στο γενικότερο έλεγχο μίας κλίμακας, ειδικά σε περιπτώσεις όπου το μέγεθος του δείγματος είναι μεγάλο ή για μεταβλητές που αφορούν μέτρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ωστόσο, δημιουργεί παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν να ελεγχθούν και ενδέχεται να έχουν πολλαπλές ερμηνείες.

Στην παρούσα μελέτη έγινε έλεγχος καταλληλότητας των δεδομένων και των μεταβλητών. Για το ικανοποιητικό μέγεθος συσχετίσεων απορρίφθηκαν απόλυτες τιμές συντελεστή συσχέτισης μεγαλύτερες του 0.4. Μεθοδολογικά, η εκτίμηση των παραγόντων εκτελέστηκε με ανάλυση Principal Component. Επίσης, έγινε έλεγχος σφαιρικότητας (Bartlett's test), καθώς και πολυσυγγραμμικότητας με το στατιστικό εργαλείο Kaiser Meyer Olkin (KMO), προκειμένου να βεβαιωθούμε ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση. Οι τιμές θα πρέπει να κυμαίνονται από 0 έως 1 ενώ είναι αποδεκτές όταν $KMO > 0.6$. Από τον πίνακα KMO προκύπτει η καταλληλότητα των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση διότι ο δείκτης $KMO = 0,772 > 0,6$, p-τιμή του Bartlett's test = $0,000 < 0,05$.

Πίνακας KMO:

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.772
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7029.252
	df	2701
	Sig.	.000

Ωστόσο, από το πεδίο Anti-Image Matrices προκύπτουν ορισμένες μεταβλητές και συγκεκριμένα (8) με δείκτη MSA μικρότερο από 0,5, γεγονός που τις καθιστά μη κατάλληλες προς παραγοντική ανάλυση (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 25.). Στον πίνακα communalities μπορούμε να παρατηρήσουμε το ποσοστό ερμηνείας της κάθε ερώτησης από το προσαρμοσμένο μοντέλο. Για παράδειγμα στη πρώτη ερώτηση ερμηνεύεται το 71%. Στο σύνολο των ερωτήσεων παρατηρούμε ότι το ποσοστό είναι μεγαλύτερο από 60% γεγονός που επιδεικνύει ένα καλά προσαρμοσμένο μοντέλο (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 26.).

Ο πίνακας Total Variance Explained περιλαμβάνει τις ιδιοτιμές (Initial Eigenvalues) και το ποσοστό της διακύμανσης που κάθε μία ερμηνεύει, άρα κάθε κύρια συνιστώσα. Η στήλη Extaction Sum of Squared Loadings αναφέρει το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από κάθε παράγοντα, με χρήση του κριτηρίου του Kaiser για τον προσδιορισμό του αριθμού των παραγόντων. Στη στήλη Rotation Sum of Squared Loadings αναφέρεται το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγείται από τους παράγοντες μετά την περιστροφή. Παρατηρούμε ότι προκύπτουν 20 υποκατηγορίες παραγόντων (υπερμεταβλητές) οι οποίες εξηγούν το 73,091% της συνολικής διακύμανσης (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 27.).

Επίσης, ο αριθμός συμπίπτει με τον αριθμό των υποκατηγοριών των παραγόντων που μελετούμε στην παρούσα εργασία και αναφέρονται παρακάτω στην επόμενη ενότητα. Για τον υπολογισμό του αριθμού των παραγόντων πραγματοποιήθηκε scree plot test (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 28.). Επειδή σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η επίδραση τριών παραγόντων, δηλαδή της επικοινωνίας, της ετοιμότητας και της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή, και όχι η λεπτομερής ανάλυση των υποκατηγοριών των παραγόντων, δεν επιχειρήθηκε η ελαχιστοποίηση του μεγέθους του αριθμού των μεταβλητών και η εξέταση των επιβαρύνσεων των παραγόντων μετά από περιστροφή. Διατηρήθηκε η αρχική ερμηνεία των τριών παραγόντων όπως προκύπτει από την κατασκευή των ερωτήσεων, και ο αρχικός αριθμός των ερωτήσεων (Καρλής, 2005; Μπατσίδης, 2017).

8.2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ.

Η εσωτερική συνοχή, εγκυρότητα και αξιοπιστία συνολικά των εννοιών του ερωτηματολογίου υπολογίζεται σε Alpha Cronbach 0.780 > 0.7, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή, τόσο μεγαλύτερη η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 1.). Η συγκεκριμένη τιμή της έρευνας μπορεί να χαρακτηριστεί ως πολύ καλή τιμή εσωτερικής συνοχής γεγονός που δείχνει ότι δεν πάσχει από εσωτερική αξιοπιστία (Van Der Voet, 2013).

Αναλυτικά, ο παράγοντας της επικοινωνίας της οργανωσιακής αλλαγής μετρήθηκε με συνολικά 32 ερωτήσεις-απόψεις από τις οποίες 22 στη βάση του εργαλείου μέτρησης, το οποίο ανέπτυξαν οι Bouckenooghe *et al.* (2009) ακολουθώντας τη διαδικασία των επτά βημάτων του Hinkin (1998) για την εκτίμηση του κλίματος της αλλαγής, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό μέσα από τη ματιά των παραληπτών της, δηλαδή στην περίπτωση μελέτης μας, μεταξύ των υπαλλήλων. Επιπλέον, προστέθηκαν συμπληρωματικά τρεις (3) ερωτήσεις-απόψεις από την εργασία των W. Judge & Douglas (2009) και επτά (7) από αυτή των Roberts & O'Reilly (1974).

Συγκεκριμένα, επιχειρήθηκε μια προσέγγιση των τρόπων και του είδους της επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων, μεσαίων προϊσταμένων, και ανώτερης κεντρικής διοίκησης. Περιλαμβάνονται διαστάσεις επικοινωνίας όπως το ενδοδίκτυο (intranet) μεταξύ τμημάτων, αλλά και οι φήμες και διαδόσεις (κουτσομπολιά), αργόσχολος και ανεπίσημος σχολιασμός (grapevine) ως άλλο παράλληλο δίκτυο. Η κατηγορία που αφορά τη διερεύνηση της επικοινωνίας περιέχει και αποτελείται από υποκατηγορίες ερωτημάτων-απόψεων που διερευνούν στοιχεία όπως 1) διαδικασία-ποιότητα της αλλαγής, η οποία ως έννοια αναφέρεται στο τρόπο με τον οποίο αυτή επικοινωνείται σχετικά με το βαθμό καθαρότητας και συχνότητας της μετάδοσης των πληροφοριών, 2) συμμετοχή στην αλλαγή, η οποία ως έννοια αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο το προσωπικό εμπλέκεται και ενημερώνεται σχετικά με αποφάσεις που τους αφορούν άμεσα, 3) υποστήριξη της αλλαγής από τη διοίκηση, η οποία ως έννοια αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την υποστήριξη και κατανόηση του άμεσου προϊστάμενου, 4) συνεκτικότητα και συνοχή του οργανισμού κατά την αλλαγή, η οποία ως έννοια αναφέρεται στο βαθμό συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ ομάδων, πχ τμημάτων, 5) αποτελεσματική ροή της πληροφορίας, 6) ιεραρχική κατεύθυνση της επικοινωνίας (οριζόντια ή κάθετη), 7) πληροφοριακός κορεσμός-υπερφόρτωση και 8) τύποι επικοινωνίας.

Κάθε μία από τις παραπάνω προοπτικές δίνει έμφαση σε διαφορετικές πρακτικές που σχετίζονται με την επικοινωνία ή και με διαφορετικές διαστάσεις της. Για παράδειγμα, σχετικά με την έννοια της ικανότητας για αλλαγή (capacity change), όπως την προσδιορίζουν οι W. Judge & Douglas (W. Judge & Douglas, 2009) σε συνδυασμό με την επικοινωνία, προσαρμόστηκαν αντίστοιχες ερωτήσεις που ανέπτυξαν οι ερευνητές, όπως *"Στην υπηρεσία μου η πληροφόρηση μεταφέρεται αποτελεσματικά μεταξύ των τμημάτων"*. Επιπλέον, ενσωματώθηκαν ερωτήσεις-απόψεις όπως *"Η ενημέρωσή μας σχετικά με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. γίνεται κυρίως μέσα από τις φήμες και τις διαδόσεις."* και *"Η κεντρική διοίκηση-Υπηρεσία ενημερώνει όλα τα τμήματα για τις αποφάσεις της"* ή ακόμη *«Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ μέσω εγγράφων»*. Επίσης τέσσερα αντικείμενα-ερωτήσεις με αρνητική σημασία χρειάστηκε να αντιστραφούν για να είναι δυνατή η μέτρησή τους μαζί με τα θετικά. Ενώ, στον έλεγχο αξιοπιστίας ο παράγοντας της επικοινωνίας έλαβε τιμή 0,806 για το Alpha του Cronbach (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 2.).

Από την εργασία των Bouckennooghe *et al.* (2009), και αυτή των Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007), λαμβάνοντας υπόψη και τις εργασίες των Armenakis *et al.* (2007) και Armenakis *et al.* (1993) αντλήθηκαν συνολικά είκοσι τέσσερα (24) ερωτήματα-απόψεις

που χρησιμοποιήθηκαν για την εκτίμηση της ετοιμότητας στην αλλαγή σε ατομικό επίπεδο.. Η κατηγορία που αφορά την διερεύνηση της ετοιμότητας αποτελείται από υποκατηγορίες ερωτημάτων-απόψεων που διερευνούν στοιχεία όπως: 1) η εμπιστοσύνη αλλαγής, η οποία ως έννοια αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο κάποιος ή κάποια έχει τις ικανότητες να εκτελέσει καθήκοντα και δραστηριότητες που σχετίζονται με την εφαρμογή της επιχειρούμενης αλλαγής, 2) η αντίληψη ανάγκης για αλλαγή-αίσθηση συλλογικού/οργανωσιακού οφέλους, η οποία ως έννοια αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο κάποιος ή κάποια αισθάνεται ότι υπάρχουν ή όχι θεμιτοί λόγοι και ανάγκες για την επιχειρούμενη αλλαγή και ότι ο οργανισμός θα επωφεληθεί ή όχι από αυτή, 3) η αίσθηση ατομικού οφέλους, η οποία ως έννοια αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο κάποιος ή κάποια αισθάνεται ότι θα επωφεληθεί ή όχι από την εφαρμογή της επιχειρούμενης αλλαγής, 4) η αίσθηση διοικητικής υποστήριξης, η οποία ως έννοια αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο κάποιος ή κάποια αισθάνεται ότι η ηγεσία και διοίκηση του οργανισμού είναι ή δεν είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη με την αλλαγή της οποίας την εφαρμογή υποστηρίζουν, 5) η συναισθηματική αλλαγή, η οποία ως έννοια αναφέρεται στις συναισθηματικές αντιδράσεις εξαιτίας της αλλαγής, 6) η αντιληπτική-νοητική ετοιμότητα, η οποία ως έννοια αναφέρεται στις πεποιθήσεις και σκέψεις που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την αλλαγή, 7) πρόθεση ετοιμότητας, η οποία ως έννοια αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να θέσουν την ενέργειά τους στη διαδικασία της αλλαγής.

Συγκεκριμένα, ενσωματώθηκαν ερωτήσεις όπως «Έχω τις ικανότητες που απαιτούνται για να πετύχει η αλλαγή που θα προκαλέσει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ.» και «Είναι ξεκάθαρο ότι χρειαζόμαστε την εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ.». Επίσης ένα αντικείμενο-ερώτηση με αρνητική σημασία χρειάστηκε να αντιστραφεί για να είναι δυνατή η μέτρησή του μαζί με τα θετικά. Ενώ, η αξιοπιστία της συγκεκριμένης έννοιας ύστερα από τον έλεγχο έλαβε την τιμή ίση με 0,727 για το Alpha του Cronbach (Βλ. Α-Παράρτημα Πίνακας 3.).

Σχετικά με τον παράγοντα της αντίστασης στην αλλαγή χρησιμοποιήθηκαν δέκα οκτώ (18) από τις ερωτήσεις-απόψεις του Oreg, (2003). Από την ομάδα των 17 ερωτήσεων αφαιρέθηκε μια ερώτηση διότι θεωρήθηκε επαναλαμβανόμενη από τους ερωτηθέντες κατά τη δοκιμαστική φάση του ερωτηματολογίου. Η κατηγορία που αφορά τη διερεύνηση της αντίστασης περιέχει και αποτελείται από υποκατηγορίες ερωτημάτων που διερευνούν στοιχεία όπως 1) αναζήτηση ρουτίνας 2) συναισθηματική αντίδραση 3) βραχυπρόθεσμη εστίαση, 4) νοητική-γνωστική αντιληπτική ακαμψία 5) αποφυγή της αλλαγής. Ενδεικτικά "Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάσω κάτι διαφορετικό" και "Όταν η

ζωή μου γίνεται σταθερή ρουτίνα προσπαθώ να την αλλάξω". Επίσης, δύο αντικείμενα-ερωτήσεις με αρνητική σημασία χρειάστηκε να αντιστραφούν για να είναι δυνατή η μέτρησή τους μαζί με τα θετικά. Ενώ στον έλεγχο αξιοπιστίας ο παράγοντας της αντίστασης ήταν η τιμή 0,829 για το Alpha του Cronbach (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 4.).

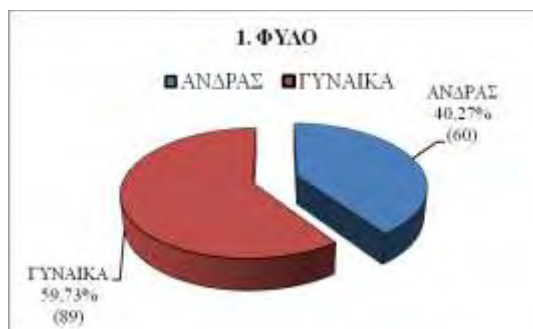
Για την προσαρμογή των ερωτήσεων, επειδή όλοι οι ερωτηθέντες μιλούν την Ελληνική γλώσσα, δικαιολογημένα το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε στην Ελληνική με μετάφραση του συγγραφέα από την αγγλική γλώσσα. Επισημαίνεται ότι προηγουμένως εξετάστηκε η σαφήνεια και κατανόηση των ερωτήσεων από δείγμα ερωτηθέντων υπαλλήλων οι οποίοι ομοίως όπως ο συγγραφέας, κατείχαν άριστη επάρκεια της Αγγλικής γλώσσας.

8.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ.

8.3.1. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ - ΠΟΣΟΣΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.

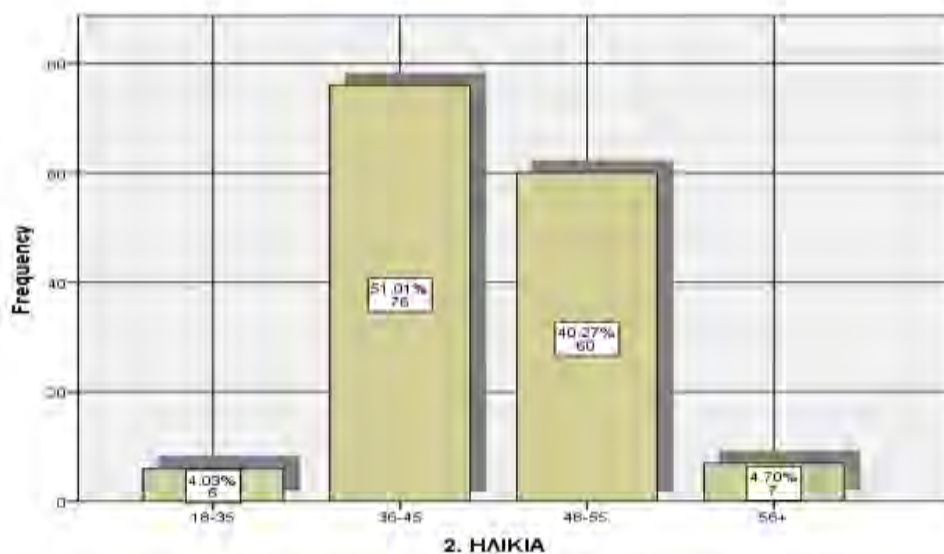
Το ερωτηματολόγιο τελικά απαντήθηκε από εκατό σαράντα εννέα (149) εργαζόμενους του Σ.ΕΠ.Ε., το οποίο είναι και το σύνολο ($n=149$) του δείγματος. Επομένως, το ποσοστό του δείγματος, συγκρινόμενο με τον συνολικό πληθυσμό των εργαζομένων-χρηστών του Ο.Π.Σ. ($N=754$ ενεργοί χρήστες), ανέρχεται σε 19,76%. Από τους 149 εργαζόμενους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, η πλειοψηφία, το 59,7% (συχνότητα 89) ήταν γυναίκες και το 40,3% (συχνότητα 60) άνδρες. (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 5.).

Διάγραμμα 1. Φύλο:



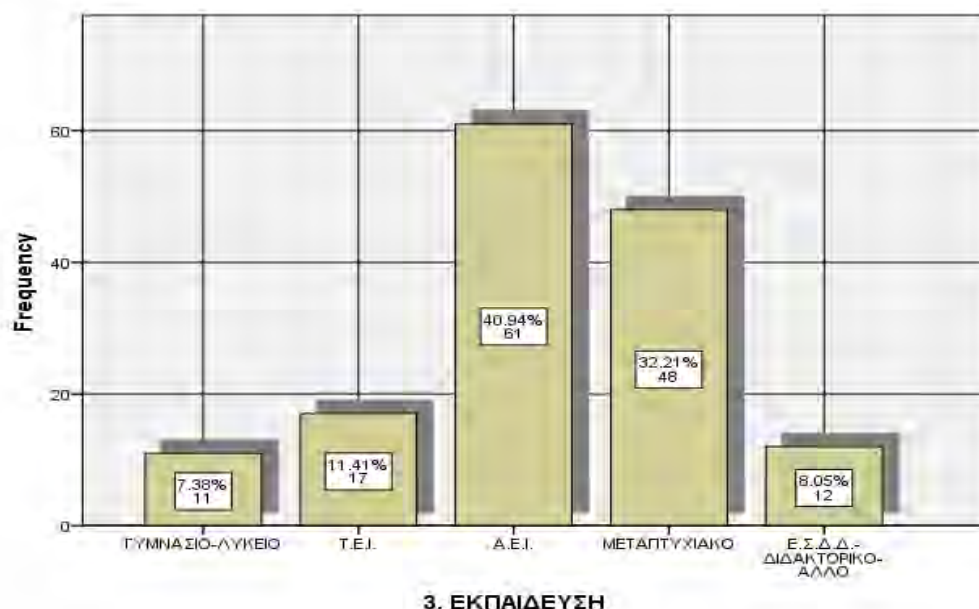
Σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων ο διαχωρισμός έγινε σε τέσσερις ομάδες και προκύπτει ότι, το 51% (συχνότητα 76) ήταν ηλικίας 36 έως 45, το 40,3% (συχνότητα 60) ήταν ηλικίας 46-55 το 4,7% (συχνότητα 7) ήταν ηλικίας από 18 έως 35, και το 4% (συχνότητα 6), ανήκει στη ηλικιακή κατηγορία 56+. (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 6.).

Διάγραμμα 2. Ηλικία:



Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, ο διαχωρισμός έγινε σε πέντε ομάδες και προκύπτει ότι το 40,9% (συχνότητα 61) είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι., το 32,2% (συχνότητα 48) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο, το 11,4% (συχνότητα 17) είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., το 8,1% (συχνότητα 12) είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ. ή κατέχουν διδακτορικό τίτλο ή περισσότερους από 1 μεταπτυχιακούς τίτλους και το 7,4% (συχνότητα 11) έχουν απολυτήριο Γυμνασίου Λυκείου, (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 7.).

Διάγραμμα 3. Εκπαίδευση:



Ως προς την εργασιακή κατάσταση, το 76% (συχνότητα 113) εργάζονται ως υπάλληλοι σε τμήματα Εργασιακών Σχέσεων, ενώ 24,2% (συχνότητα 36) ως υπάλληλοι σε τμήματα Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (Βλ. Α-Παράρτημα Πίνακας 8.).

Διάγραμμα 4. Εργασιακή Κατάσταση:



Σύμφωνα με τον χρόνο υπηρεσίας των ερωτηθέντων ο διαχωρισμός έγινε σε τέσσερις ομάδες και προκύπτει ότι το 45,6% (συχνότητα 68) εργάζεται από 1 έως 15 έτη, το 36,2% (συχνότητα 54) εργάζεται από 16 έως 25 έτη, το 9,4% (συχνότητα 14) απάντησε ότι απασχολείται λιγότερο από ένα χρόνο, ενώ το 8,7% (συχνότητα 13) απασχολείται 26+ έτη (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 9.).

Διάγραμμα 5. Χρόνος Υπηρεσίας:



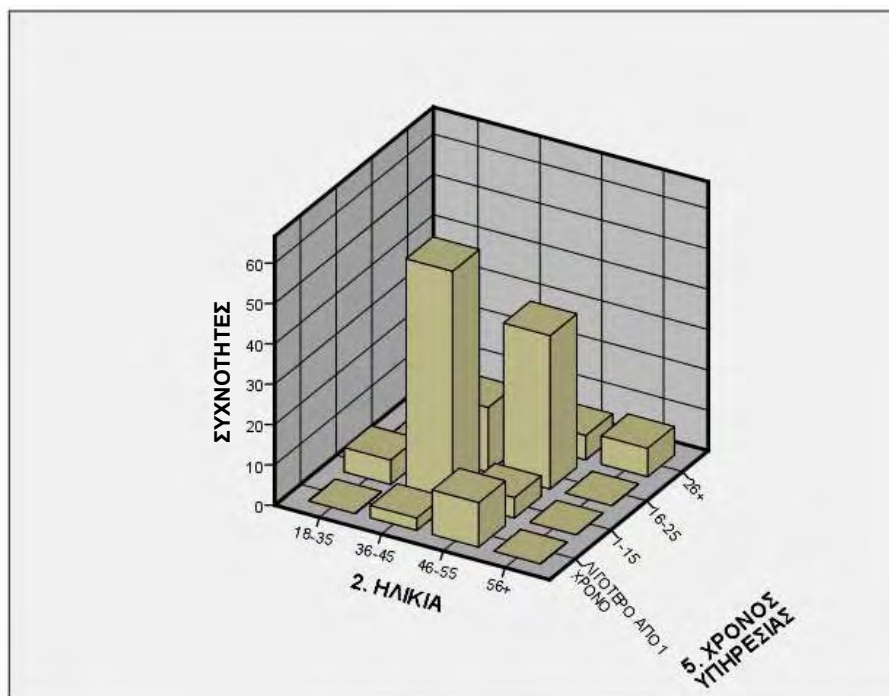
8.3.2. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ-ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.

Η στατιστική ανάλυση υπολόγισε τους μέσους όρους, και τις τυπικές αποκλίσεις, που ως κύρια περιγραφικά στατιστικά αποτελούν τα μέτρα θέσης και μεταβλητότητας-διασποράς αντίστοιχα, των δεδομένων των παραπάνω μεταβλητών. Η χαμηλή τιμή της τυπικής απόκλισης υποδηλώνει ότι τα σημεία των δεδομένων έχουν την τάση να προσεγγίζουν το μέσο όρο του συνόλου καθιστώντας τον έτσι πιο αντιπροσωπευτικό μέτρο κατανομής, ενώ μία υψηλή τιμή, καταδεικνύει ότι τα δεδομένα επεκτείνονται σε μεγαλύτερο εύρος τιμών.

Συγκεκριμένα, από τις τιμές που φαίνονται στον Πίνακα 10 προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 36 έως 55 (Μ.Ο. 2,46 και Τ.Α. 0,652), πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και σε ένα μικρό ποσοστό απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών, χωρίς όμως να απουσιάζουν από το δείγμα οι ακραίες περιπτώσεις απόφοιτων λυκείου και Ε.Σ.Δ.Δ. (Μ.Ο. 3,22 και Τ.Α. 1,006), ενώ οι απαντήσεις προήλθαν κυρίως από υπαλλήλους εργασιακών σχέσεων (Μ.Ο. 1,24 και Τ.Α. 0,43), και με χρόνο υπηρεσίας 1 έως 25 χρόνια (Μ.Ο. 2,44 και Τ.Α. 0,773).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορά μεταξύ των τιμών της τυπικής απόκλισης της ηλικίας και του χρόνου υπηρεσίας (Διάγραμμα 6). Λογικά, θα ήταν αναμενόμενο να μην υπάρχει αυτή η διαφοροποίηση. Όμως, ο τύπος των προσλήψεων στη συγκεκριμένη Υπηρεσία, δε διαφέρει από άλλες του γενικότερου δημόσιου τομέα, οι οποίες έχουν ομαδικό χαρακτήρα με επιλογή στη βάση τυπικών και εκπαιδευτικών προσόντων που θα μπορούσαν να αντιστοιχηθούν σε συγκεκριμένες ηλικιακά ομάδες. Η συγκεκριμένη διαφορά θα μπορούσε να ερμηνευτεί στη βάση αυτής της πρακτικής, από το γεγονός των πρόσφατων (λιγότερο από χρόνο) προσλήψεων υπαλλήλων, οι οποίοι όμως ηλικιακά εντάσσονται στη κατηγορία 46-55 ετών. (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 10.).

Διάγραμμα 6. Αντιστοίχιση ηλικίας και χρόνου υπηρεσίας:



8.3.3 .ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Από τον υπολογισμό της συχνότητας των απαντήσεων σχετικά με τον παράγοντα της επικοινωνίας παρατηρούμε ότι σε ποσοστό 68,5% (συχνότητα 102) επιλέχθηκε η απάντηση «είμαι ουδέτερος», σε ποσοστό 22,1 (συχνότητα 33) η απάντηση «συμφωνώ λίγο», ενώ σε ποσοστό 9,4% (συχνότητα 14) η απάντηση «διαφωνώ λίγο» (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 11.).

Διάγραμμα 7. Συχνότητες-ποσοστά Επικοινωνίας



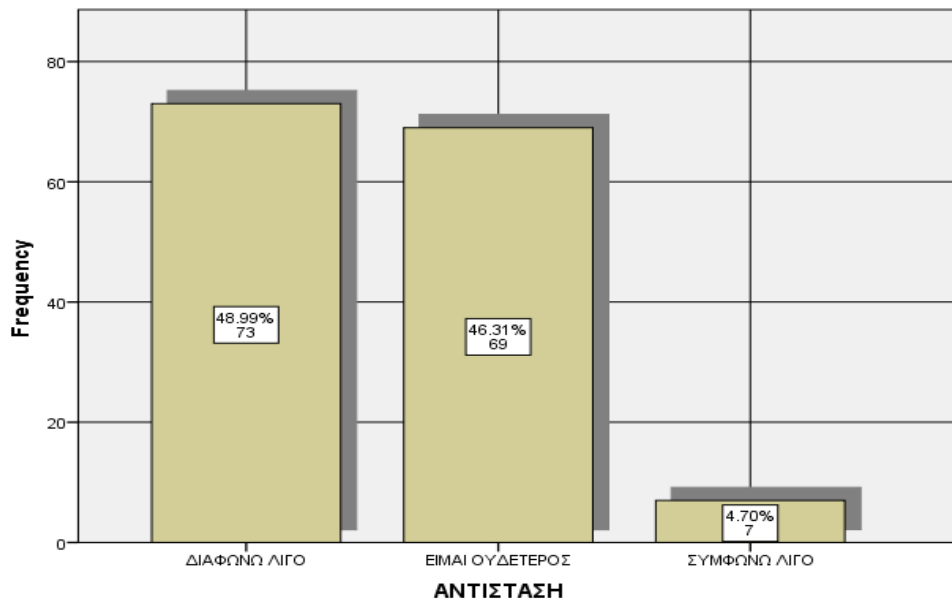
Ως προς τον παράγοντα της ετοιμότητας, παρατηρούμε ότι το 67,1% (συχνότητα 100) αντιστοιχεί στην απάντηση «είμαι ουδέτερος», το 26,2% (συχνότητα 39) στην απάντηση «συμφωνώ λίγο» και έπεται η απάντηση «διαφωνώ λίγο» με ποσοστό 6,7% (συχνότητα 10) (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 12.).

Διάγραμμα 8. Συχνότητες-ποσοστά Ετοιμότητας



Τέλος, ο παράγοντας αντίσταση έλαβε την απάντηση «είμαι ουδέτερος» σε ποσοστό 46,3% (συχνότητα 69), ενώ σε ποσοστό 49% (συχνότητα 73) απάντησαν «διαφωνώ λίγο», και σε ποσοστό 4,7 (συχνότητα 7) συμφωνώ λίγο (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 13.).

Διάγραμμα 9. Συχνότητες-ποσοστά Αντίστασης



8.3.4. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ-ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Οι μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των τριών παραγόντων αλλαγής που ερευνώνται στη παρούσα μελέτη παρουσιάζονται στον Πίνακα 14. Συγκεκριμένα, καταδεικνύουν ότι οι ερωτηθέντες σχετικά με τις απόψεις που αφορούσαν στον παράγοντα επικοινωνίας της αλλαγής ως προς την επαρκή, αποτελεσματική και λειτουργική οργανωσιακή επικοινωνία, ήταν ουδέτεροι αφού σε εύρος 1-5, ο μέσος όρος ήταν 3,08 με τυπική απόκλιση 0.468. Αναφορικά, με την ετοιμότητα της αλλαγής το αποτέλεσμα κατέδειξε μέσο όρο απαντήσεων 3,2 με τυπική απόκλιση 0.460, γεγονός που μας οδηγεί στη διαπίστωση της ουδετερότητας των ερωτηθέντων στις αντίστοιχες απόψεις που αφορούσαν στο βαθμό της εργασιακής ετοιμότητας για αποδοχή της αλλαγής.

Αντίστοιχα, ο μέσος όρος αντίστασης υπολογίστηκε σε 2,54 με τυπική απόκλιση 0.562, η οποία είναι η μεγαλύτερη των τριών παραγόντων αλλά πάλι γενικά θεωρείται χαμηλή που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες παρουσίασαν μικρή διαφωνία με τις απόψεις για το βαθμό αντίστασης στην αλλαγή, και ότι οι απαντήσεις βρίσκονται κοντά στο μέσο όρο (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακας 14.).

8.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Για την ανάλυση πιθανά σημαντικών στατιστικών συσχετίσεων μεταξύ των τριών παραγόντων που ασκούν επίδραση κατά τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής τα αποτελέσματα υποβλήθηκαν σε έλεγχο συσχετίσεων Pearson, ο οποίος ενδείκνυται για τον υπολογισμό της ύπαρξης συνάφειας μεταξύ δύο ή και περισσότερων μεταβλητών, και αποτελεί μέτρο και δείκτη βαθμού συσχέτισης μεταξύ μεταβλητών. Ο συντελεστής Pearson στη παρούσα εργασία συμβολίζεται με το (r) και ερευνά τη γραμμική συσχέτιση, ενώ οι τιμές κυμαίνονται σε εύρος μεταξύ -1 έως και +1 με τη μεγαλύτερη αρνητική ή θετική τιμή να προσδιορίζει υψηλή αρνητική ή θετική συσχέτιση αντίστοιχα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι στη περίπτωση της θετικής συσχέτισης οι τιμές του ενός παράγοντα κινούνται παράλληλα με την αύξηση των τιμών ενός άλλου παράγοντα. Αντίθετα, στην περίπτωση αρνητικής συσχέτισης η τιμές ενός παράγοντα αυξάνονται, ενώ παράλληλα ή ταυτόχρονα παρατηρείται μείωση στις τιμές ενός άλλου σχετιζόμενου παράγοντα. Επίσης, για να θεωρήσουμε ότι μία συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική θα πρέπει η τιμή σημαντικότητας να είναι $p < 0,05$, ενώ αν η τιμή $p < 0,01$ τότε η συσχέτιση είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι συσχετίσεις διεξάχθηκαν για να τονίσουν τη σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγόντων στην αλλαγή.

Έτσι, από τον έλεγχο συσχετίσεων Pearson, ως γενική παρατήρηση διαπιστώνουμε ότι καταδεικνύονται τόσο θετικές όσο και αρνητικές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Παρατηρούμε ότι διακρίνουμε συσχετίσεις τόσο με μέτριο αλλά και με ισχυρό βαθμό σημαντικότητας (Πίνακας 15). Συγκεκριμένα, μία στατιστικά πολύ σημαντική αλλά και σχετικά ασθενή-μέτρια θετική συσχέτιση είναι αυτή μεταξύ των μέσων όρων των παραγόντων της επικοινωνίας και ετοιμότητας με τιμή Pearson $r = 0.446$, $df=147$ βαθμούς ελευθερίας, $p=.000<.01$, γεγονός, το οποίο επιβεβαιώνει την θεωρητική μας προσέγγιση περί αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων αλλαγής οπότε και απορρίπτεται η H_{01} Υπόθεσή μας και επιβεβαιώνεται η H_{11} ότι τελικά υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της επικοινωνίας και ετοιμότητας σε μία οργανωσιακή αλλαγή. (όσο καλύτερη η επικοινωνία τόσο μεγαλύτερη η ετοιμότητα ή αντιθέτως).

Αντίστοιχα, παρατηρούμε ότι ο παράγοντας επικοινωνία σχετίζεται αρνητικά και στατιστικά σε μέτριο επίπεδο σημαντικότητας με τον παράγοντα της αντίστασης εφόσον η τιμή Pearson $r = -0.166$, $df=147$ βαθμούς ελευθερίας, $p = .044 < .05$, υποστηρίζοντας και επιβεβαιώνοντας έτσι την H_{12} δηλαδή ότι υπάρχει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση

μεταξύ της επικοινωνίας και της αντίστασης σε μία οργανωσιακή αλλαγή. (όσο καλύτερη η επικοινωνία τόσο μικρότερη η αντίσταση, ή αντιθέτως), ενώ απορρίπτεται η H_02 .

Επίσης, όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των παραγόντων ετοιμότητας και αντίστασης, διακρίνουμε μία στατιστικά ισχυρά σημαντική, αλλά μέτρια-ήπια αρνητική συσχέτιση, εφόσον η τιμή Pearson $r = -0.338$, $df=147$ βαθμούς ελευθερίας, $p = .000 < .01$, με τα δεδομένα να υποστηρίζουν την H_{13} υπόθεσή μας ότι δηλαδή υπάρχει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ετοιμότητας και της αντίστασης σε μία οργανωσιακή αλλαγή. (όσο λιγότερη η ετοιμότητα τόσο μεγαλύτερη η αντίσταση ή αντιθέτως), οπότε και απορρίπτεται η H_03 .

Εκτός των παραπάνω, σε συνάρτηση με τα δημογραφικά-προσωπικά χαρακτηριστικά, παρατηρείται ότι προκύπτει στατιστικά μέτρια σημαντική και ήπια αρνητική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα της επικοινωνίας με το επίπεδο εκπαίδευσης αφού η τιμή Pearson $r = -0.195$ $df=147$ βαθμούς ελευθερίας, $p = .017 < .05$. χωρίς να ανιχνεύονται στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με άλλα προσωπικά στοιχεία, όπως το φύλο, ή η βιολογική ηλικία. Η συγκεκριμένη αρνητική συσχέτιση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μη αναμενόμενη και εύλογη αφού θα περιμέναμε το υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο να συμβαδίζει με τη ευελιξία και ευκολία χρήσης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων της επικοινωνίας. Αντίστοιχα, διαπιστώνεται ότι εμφανίζεται στατιστικά σημαντική και ήπια αρνητική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα της ετοιμότητας με το στοιχείο του χρόνου υπηρεσίας (εργασιακού χρόνου) αφού η τιμή Pearson $r = -0.189$ $df=147$ βαθμούς ελευθερίας, $p = .021 < .05$.

Επίσης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν προέκυψαν άλλες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του παράγοντα της αντίστασης στην αλλαγή με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Οπότε, το παραπάνω συμπέρασμα μας οδηγεί στην απόρριψη της H_04 , ενώ συνάγεται ότι επιβεβαιώνεται μερικώς η υπόθεση H_{14} , ότι δηλαδή ορισμένοι μόνο από τους τρεις παράγοντες της αλλαγής και συγκεκριμένα η επικοινωνία, και η ετοιμότητα σχετίζονται και εξαρτώνται με ορισμένα μόνο από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων που συμμετέχουν στην οργανωσιακή αλλαγή, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης και ο χρόνος υπηρεσίας (εργασιακός χρόνος).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι, όπως ήταν αναμενόμενο, προκύπτει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης με την ηλικία των εργαζόμενων, με τιμή Pearson $r = -0.268$ $df=147$ βαθμούς ελευθερίας, $p = .001 < .01$, η οποία μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι μικρότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι έχουν

παρακολουθήσει μεταπτυχιακές ή άλλες επιπλέον σπουδές σε αντίθεση με τους ηλικιακά μεγαλύτερους (Βλ. επόμενη σελ. Πίνακας 15.).

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ:

	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) ΦΥΛΟ	-							
(2) ΗΛΙΚΙΑ	-.076	-						
(3) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	.127	-.268**	-					
(4) ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	-.304**	.279**	-.078	-				
(5) ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	-.060	.488**	-.160	.463**	-			
(6) ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	-.044	.155	-.195*	-.035	-.087	-		
(7) ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	-.067	.000	-.087	-.118	-.189*	.446**	-	
(8) ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	-.014	-.049	-.028	.081	.109	-.166*	-.338**	-

*p<0,05 **p<0,01

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ.

Ήδη εξετάσαμε τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της αλλαγής, καθώς και τη σχέση τους με προσωπικά χαρακτηριστικά στοιχεία των εργαζόμενων-όπως το φύλο, η ηλικία, ο χρόνος υπηρεσίας, η εκπαίδευση, και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα διαπιστώσαμε συγκεκριμένες συσχετίσεις μεταξύ των παραπάνω εννοιών. Στη συνέχεια έχει σημασία να ελέγξουμε το είδος αυτών των συσχετίσεων σε σχέση αιτίας και αποτελέσματος και να εξετάσουμε τη συμπεριφορά κάθε παράγοντα σε συνδυασμό με την επίδραση των άλλων παραγόντων-μεταβλητών, δηλαδή να αποκαλύψουμε τον τρόπο συσχέτισης.

Προκειμένου να εξετάσουμε το ρόλο και τη σημασία της επίδρασης της επικοινωνίας στη μείωση της αντίστασης των εργαζόμενων απέναντι στη πρόκληση της προσαρμογής σε μία προτεινόμενη οργανωσιακή αλλαγή, υπολογίζουμε τη γραμμική παλινδρόμηση. Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι πράγματι επαληθεύεται οριακά η υπόθεσή H_{12} , δηλαδή, όσο καλύτερη η επικοινωνία τόσο μικρότερη η αντίσταση, και η επικοινωνία μπορεί να «ερμηνεύσει» στατιστικά σημαντικά την αντίσταση, καθώς $p=0,044<0,005$, χωρίς όμως καλή ποιότητα προσαρμοστικότητας ($\text{Adj. } R^2=0,021$) δηλαδή ερμηνεύεται μόλις το 2,1%, ενώ $\text{Beta}=3,152$ και $F=4,142$ (Πίνακας 16.).

Πίνακας 16: Εκτίμηση παλινδρόμησης μεταξύ Επικοινωνίας και Αντίστασης

ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	B	Sig (p)	Adj. R2	F
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3.152	0.044 ^b	0.021	4.142

Επίσης, σύμφωνα με τον πίνακα coefficients προκύπτει το παρακάτω μαθηματικό μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης:

$$(\text{ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ}) = 3,152 - 0,199 * (\text{ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ})$$

και παρατηρούμε ότι, όταν το επίπεδο της επικοινωνίας αυξάνεται κατά μία μονάδα, τότε η αντίσταση αναμένεται να μειωθεί κατά 0,199 μονάδες (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακες 17.).

Σημειώνουμε ότι το R-Square αντιστοιχεί στο ποσοστό της διακύμανσης εξαρτημένης μεταβλητής (της αντίστασης), το οποίο ερμηνεύεται από τη διακύμανση της ανεξάρτητης μεταβλητής (επικοινωνίας), και καταδεικνύει το επίπεδο της προσαρμοστικότητας της γραμμικής παλινδρόμησης στα δεδομένα. Επίσης, εφόσον το επίπεδο σημαντικότητας Sig είναι $(p)< 0,05$ τότε καταδεικνύεται ότι είναι στατιστικά σημαντική η γραμμική παλινδρόμηση που υπολογίστηκε. Επιπλέον, ο συντελεστής Beta είναι στατιστικά σημαντικά διάφορος του μηδέν ($t \neq 0$ και $\text{sig}<0,001$).

Αντίστοιχα, εξετάζουμε το ρόλο και τη σημασία της επίδρασης της επικοινωνίας στην αύξηση της ετοιμότητας των εργαζόμενων απέναντι στην πρόκληση της προσαρμογής σε μία

προτεινόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Προκύπτει ότι τελικά επαληθεύεται η υπόθεσή H_{11} , δηλαδή, όσο καλύτερη η επικοινωνία τόσο μεγαλύτερη η ετοιμότητα. Η επιτυχημένη επικοινωνία βοηθά στη βελτίωση της ετοιμότητας των εργαζόμενων για αλλαγή. Η επικοινωνία λοιπόν μπορεί να «ερμηνεύσει» στατιστικά σημαντικά την ετοιμότητα, καθώς όταν $p=0,000<0,005$, με μέτρια ποιότητα προσαρμοστικότητας ($\text{Adj. } R^2=0,193$) τότε ερμηνεύεται μόλις το 19,3%, ενώ $\text{Beta}=1,853$ και $F=36,401$ (Βλ. πίνακας 18.).

Πίνακας 18: Εκτίμηση παλινδρόμησης μεταξύ Επικοινωνίας και Ετοιμότητας

ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	B	Sig (p)	Adj. R2	F
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	1.853	.000 ^b	.193	36.401

Επίσης, σύμφωνα με τον πίνακα coefficients προκύπτει το παρακάτω μαθηματικό μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης:

$$(\text{ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ}) = 1,853 + 0,438 * (\text{ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ})$$

και παρατηρούμε ότι όταν το επίπεδο της επικοινωνίας αυξάνεται κατά μία μονάδα, τότε η ετοιμότητα αναμένεται να αυξηθεί κατά 0,438 μονάδες (Βλ. Α-Παράρτημα: πίνακες 19.).

Ομοίως, διερευνούμε το ρόλο και τη σημασία της επίδρασης της ετοιμότητας στην μείωση της αντίστασης των εργαζόμενων απέναντι στη πρόκληση της προσαρμογής σε μία προτεινόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα, προκύπτει ότι τελικά επαληθεύεται η υπόθεσή H_{13} , δηλαδή, όσο καλύτερη η ετοιμότητα των εργαζόμενων, τόσο μικρότερη η αντίστασή τους ως αντίδραση σε μια επερχόμενη αλλαγή. Παρατηρείται ότι η ετοιμότητα μπορεί να «ερμηνεύσει» στατιστικά σημαντικά την αντίσταση, καθώς $p=0,000<0,005$, με μέτρια ποιότητα προσαρμοστικότητας ($\text{Adj. } R^2=0,109$) δηλαδή ερμηνεύεται μόλις το 19,3%, ενώ $\text{Beta}=3,864$ και $F=19,015$ (Πίνακας 20.).

Πίνακας 20: Εκτίμηση παλινδρόμησης μεταξύ Αντίστασης και Ετοιμότητας

ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	B	Sig (p)	Adj. R2	F
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	3.864	.000 ^b	.109	19.015

Επίσης, σύμφωνα με τον πίνακα coefficients προκύπτει το παρακάτω μαθηματικό μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης:

$$(\text{ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ}) = 3,864 - 0,414 * (\text{ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ})$$

και παρατηρούμε ότι, όταν το επίπεδο της ετοιμότητας αυξάνεται κατά μία μονάδα, τότε η αντίσταση αναμένεται να μειωθεί κατά 0,414 μονάδες (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακες 21.).

8.6. ΑΝΑΛΥΣΗ T-TEST.

Η ανάλυση-έλεγχος t-test χρησιμοποιείται για την σύγκριση των μέσων όρων δυο συνόλων τιμών που διαφέρουν όσον αφορά ένα χαρακτηριστικό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μελέτης, για την επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, έχει ενδιαφέρον να διερευνηθούν οι μέσοι όροι των παραγόντων της επικοινωνίας, ετοιμότητας και αντίστασης σε σχέση με δύο κατηγορίες εργαζόμενων που μπορούν να διακριθούν λόγω του διαφορετικού χρόνου υπηρεσίας, αυτών που έχουν έως 1 χρόνο υπηρεσίας και εκείνων που εργάζονται 26+ χρόνια στον ίδιο οργανισμό, υποθέτοντας ότι η εργασιακή εμπειρία, ως ατομικό χαρακτηριστικό μπορεί να αποτελέσει στοιχείο διαφοροποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς. Στο t-test η εξαρτημένη μεταβλητή είναι ποσοτική (ή τα αποτελέσματα μιας κλίμακας Likert) ενώ η ανεξάρτητη είναι ποιοτική και μπορεί να έχει δυο τιμές.

Για τη συγκεκριμένη μελέτη μας οι υποθέσεις διατυπώνονται ως εξής:

Μηδενική υπόθεση H_0 : οι μέσοι όροι δεν διαφέρουν μεταξύ των δυο ομάδων εργαζομένων.

Εναλλακτική υπόθεση H_1 : οι μέσοι όροι διαφέρουν μεταξύ των ομάδων εργαζομένων.

Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι από τον έλεγχο Levene, ως ισχύς της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων προκύπτουν οι τιμές 0,897, 0,493 και 0,711 > 0,05 για τους τρεις παράγοντες επίδρασης στην αλλαγή αντίστοιχα. Συνεπώς δεχόμαστε την ισότητα των διακυμάνσεων. Οπότε μπορούμε πλέον να ελέγξουμε τη σημαντικότητα του τεστ. Παρατηρούμε ότι η τιμή της H_0 είναι $p=0,093$ για την επικοινωνία, $p=0,080$ για την ετοιμότητα, και $p=0,100$ για την αντίσταση, και οι τρεις μεγαλύτερες από 0,05, οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι δεν διαφέρουν οι μέσοι όροι των απόψεων των δύο ομάδων απέναντι σε όλους τους παράγοντες της αλλαγής, δηλαδή οι απόψεις των εργαζομένων που παρατηρούνται συγκλίνουν, συνεπώς δεν διαφοροποιούνται και δεν προσδιορίζονται από το χρόνο υπηρεσίας (εργασιακό χρόνο) (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακες 22.).

Αντίστοιχα, διερευνούμε τους μέσους όρους των παραγόντων της επικοινωνίας, ετοιμότητας και αντίστασης σε σχέση με τα δύο φύλα, υποθέτοντας ότι ένα διακριτό προσωπικό χαρακτηριστικό όπως το φύλο πιθανό να ευθύνεται για τον διαφοροποιημένο τρόπο αντίληψης της επικοινωνίας, διαμόρφωσης της ετοιμότητας, και προσδιορισμού της αντίστασης απέναντι σε μία επιβαλλόμενη αλλαγή. Παρατηρούμε ότι καταλήγουμε σε

παρόμοια αποτελέσματα. Συγκεκριμένα παρατηρείται ότι από τον έλεγχο Levene προκύπτουν ως ισχύς της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων οι τιμές 0,251, 0,916 και 0,389 > 0,05 για τους τρεις παράγοντες επίδρασης στην αλλαγή αντίστοιχα, οπότε γίνεται αποδεκτή η ισότητα των διακυμάνσεων, οπότε δύναται πλέον να ελεγχθεί η σημαντικότητα του τεστ. Διακρίνεται ότι η τιμή της H_0 είναι $p=0,596$ για την επικοινωνία, $p=0,420$ για την ετοιμότητα, και $p=0,865$ για την αντίσταση, και οι τρεις είναι μεγαλύτερες από 0,05, οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι δεν διαφέρουν οι μέσοι όροι των απόψεων των δύο φύλων απέναντι σε όλους τους παράγοντες της αλλαγής, δηλαδή απόψεις των δύο ομάδων συγκλίνουν και συνεπώς δεν εξαρτώνται, και δεν καθορίζονται από το φύλο (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακες 23.).

Ομοίως, εξετάζουμε τους μέσους όρους των παραγόντων της επικοινωνίας, ετοιμότητας και αντίστασης σε σχέση με δύο ομάδες διαφορετικής ηλικίας και συγκεκριμένα της ηλικιακής ομάδας 18 έως 35 και της ηλικιακής ομάδας 56+ , υποθέτοντας ότι η ηλικιακή διαφοροποίηση ως διακριτό προσωπικό χαρακτηριστικό, πιθανό να έχει συγκεκριμένο ρόλο για τον διαφοροποιημένο τρόπο αντίληψης της επικοινωνίας, ή διαμόρφωσης της ετοιμότητας, ή προσδιορισμού της αντίστασης απέναντι σε μία επιβαλλόμενη αλλαγή. Τα αποτελέσματα προκύπτουν παρόμοια με τις παραπάνω περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι από τον έλεγχο Levene η ισχύς της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων είναι οι τιμές 0,127, 0,481 και 0,229 > 0,05 για τους τρεις παράγοντες επίδρασης στην αλλαγή αντίστοιχα, οπότε δεχόμαστε την ισότητα των διακυμάνσεων.

Έτσι, μπορούμε πλέον να ελέγξουμε τη σημαντικότητα του τεστ. Παρατηρούμε ότι η τιμή της H_0 είναι $p=0,410$ για την επικοινωνία, $p=0,769$ για την ετοιμότητα, και $p=0,338$ για την αντίσταση, και οι τρεις μεγαλύτερες από 0,05, οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι δεν διαφέρουν οι μέσοι όροι των απόψεων των δύο διαφορετικών ηλικιακών ομάδων απέναντι στους τρεις παράγοντες της αλλαγής, δηλαδή οι απόψεις των ερωτώμενων δεν εξαρτώνται, και δεν καθορίζονται από την ηλικία. (Βλ. Α-Παράρτημα: Πίνακες 24.).

8.7. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ επικοινωνίας, ετοιμότητας και αντίστασης ως παράγοντες επίδρασης κατά τη διαδικασία εφαρμογής μίας οργανωσιακής αλλαγής, και παράλληλα να ελεγχθεί η πιθανή επίδραση των

προσωπικών ατομικών χαρακτηριστικών, όπως ο χρόνος υπηρεσίας (εργασιακός χρόνος) η ηλικία (βιολογικός χρόνος) και το φύλο ως προς τη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων απέναντι στην αντίληψη, διαχείριση και διαμόρφωση των παραγόντων αυτών. Για το λόγο αυτό, κατασκευάστηκε ένα μοντέλο ανάλυσης στη βάση του μοντέλου του Lewin (1947), σύμφωνα με το οποίο οι παράγοντες αλλαγής βρίσκονται στον πυρήνα της οργανωσιακής αλλαγής, ενώ για τη διαπίστωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους κατασκευάστηκαν και ελέγχθηκαν συγκεκριμένες υποθέσεις².

Συνοψίζοντας, διαμορφώθηκαν τρεις υποθέσεις, αναφορικά με τη σχέση μεταξύ των παραγόντων της αλλαγής, και μία υπόθεση για την επίδραση των προσωπικών ατομικών χαρακτηριστικών στη διαδικασία της αλλαγής. Συγκεκριμένα, υποθέσαμε ότι 1) *όσο καλύτερη η επικοινωνία τόσο μεγαλύτερη η ετοιμότητα* 2) *όσο καλύτερη η επικοινωνία τόσο μικρότερη η αντίσταση* 3) *όσο καλύτερη η ετοιμότητα τόσο μικρότερη η αντίσταση*. Για τον έλεγχο των παραπάνω υποθέσεων επιχειρήθηκε αρχικά ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων, και στη συνέχεια ανάλυση παλινδρόμησης προκειμένου να εντοπιστεί το είδος της σχέσης αυτής.

Τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με τη θεωρητική προσδοκία των παραπάνω υποθέσεων, αφού πρώτα, με την ανάλυση συσχετίσεων Pearson επιβεβαιώνεται η H_{11} ότι τελικά υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της επικοινωνίας και της ετοιμότητας σε μία οργανωσιακή αλλαγή. Ωστόσο, το μοντέλο επιδεικνύει ασθενή-μέτρια θετική συσχέτιση. Αντίστοιχα, επιβεβαιώνεται η H_{12} δηλαδή ότι υπάρχει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επικοινωνίας και της αντίστασης σε μία οργανωσιακή αλλαγή. Όμως, το μοντέλο επιδεικνύει μέτριο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Αναλόγως, επαληθεύεται η H_{13} υπόθεσή μας ότι δηλαδή υπάρχει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ετοιμότητας και της αντίστασης σε μία οργανωσιακή αλλαγή, όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των παραγόντων ετοιμότητας και αντίστασης. Ωστόσο, το μοντέλο επιδεικνύει μία στατιστικά ισχυρά σημαντική, αλλά μέτρια-ήπια αρνητική συσχέτιση. Ύστερα από την ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης, προκύπτει ότι πράγματι η επικοινωνία επιδρά τόσο στην τελική διαμόρφωση της αντίστασης στην αλλαγή με την ικανότητα της μείωσής της, όσο και στην προετοιμασία ενός επιπέδου και κλίματος

² σχήμα 8, σελ. 67

ετοιμότητας για αλλαγή. Αντίστοιχα, η ενίσχυση της ετοιμότητας με τη σειρά της επιδρά παράλληλα στη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή.

Με παρόμοιο τρόπο και στα πλαίσια της ίδιας λογικής, τέθηκε η υπόθεση ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων όπως φύλο, ηλικία (βιολογικός χρόνος) και χρόνος υπηρεσίας (εργασιακός χρόνος) και το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρούν στη διαμόρφωση της επικοινωνίας, της ετοιμότητας και της αντίστασης στην αλλαγή. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν ικανοποίησαν απολύτως την υπόθεση σε σχέση με τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Πιο αναλυτικά, από την ανάλυση συσχέτισης Pearson προέκυψε στατιστικά μέτρια σημαντική και ήπια αρνητική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα της επικοινωνίας με το επίπεδο εκπαίδευσης. Η συγκεκριμένη αρνητική συσχέτιση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μη αναμενόμενη και εύλογη αφού θα περιμέναμε το υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο που περιλαμβάνει την απαιτούμενη γνώση και ικανότητα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων, να συμβαδίζει με την ευελιξία και ευκολία χρήσης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων της επικοινωνίας, οπότε κατά συνέπεια, και με μία ύπαρξη θετικότερης προδιάθεσης απέναντι στις απόψεις για την επικοινωνία. Επιπλέον, και μεταξύ του παράγοντα της ετοιμότητας με το χρόνο υπηρεσίας (εργασιακό χρόνο) τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν στατιστικά σημαντική, ήπια αρνητική συσχέτιση, χωρίς να παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με άλλα προσωπικά στοιχεία, όπως το φύλο, ή η βιολογική ηλικία. Εξάλλου, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν προέκυψαν άλλες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του παράγοντα της αντίστασης στην αλλαγή, με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Επομένως, οδηγούμαστε στη μερική επαλήθευση της υπόθεσης H_{14} , ότι ορισμένοι δηλαδή από τους παράγοντες της αλλαγής και συγκεκριμένα, οι παράγοντες της επικοινωνίας, και ετοιμότητας στην περίπτωση μελέτης σχετίζονται, εξαρτώνται ή πιθανά προσδιορίζονται από ορισμένα από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που συμμετέχουν στην οργανωσιακή αλλαγή, και συγκεκριμένα το επίπεδο εκπαίδευσης και το χρόνο υπηρεσίας (εργασιακό χρόνο).

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι, όπως ήταν αναμενόμενο, προκύπτει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης με την ηλικία των εργαζομένων, δηλαδή παρατηρείται να υπάρχει υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο σε χαμηλότερες ηλικιακές ομάδες εργαζομένων, η οποία εξηγείται από το γεγονός ότι οι μικρότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι έχουν παρακολουθήσει μεταπτυχιακές ή άλλες επιπλέον σπουδές σε αντίθεση με τους ηλικιακά μεγαλύτερους.

Επίσης, στα πλαίσια της διερεύνησης της επίδρασης των προσωπικών χαρακτηριστικών στη διαμόρφωση των παραγόντων της αλλαγής, επιχειρήθηκε ανάλυση σύγκρισης μεταξύ διαφορετικών διακριτών ομάδων, των ερωτώμενων, προκειμένου να διερευνηθεί η πιθανότητα σύγκλισης ή διαφοροποίησης μεταξύ των παραπάνω ομάδων σχετικά με τις απόψεις τους για τους παράγοντες αλλαγής. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με έλεγχο ανεξάρτητων ομάδων t-test. Πιο αναλυτικά, επιχειρήθηκε σύγκριση, μεταξύ ομάδων διαφορετικού χρόνου υπηρεσίας (εργασιακή ηλικία), και συγκεκριμένα αυτών που έχουν έως 1 χρόνο υπηρεσίας και αυτών που εργάζονται 26+ χρόνια, μεταξύ των ομάδων των δύο φύλων καθώς επίσης και μεταξύ των ομάδων διαφορετικής βιολογικής ηλικίας, και συγκεκριμένα αυτών που ηλικιακά βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα 18 έως 35 χρόνων και της ηλικιακής ομάδας 56+.

Η παραπάνω ομαδοποίηση, με την επιλογή μάλιστα προς σύγκριση των ακραίων ομάδων, επιλέχθηκε υποθέτοντας ότι η εργασιακή εμπειρία, όπως αντίστοιχα και η βιολογική ηλικία, ως ατομικό χαρακτηριστικό μπορεί να αποτελέσει στοιχείο διαφοροποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς. Ωστόσο, η στατιστική ανάλυση για τη συγκεκριμένη περίπτωση μελέτης αποκάλυψε ότι οι απόψεις των εργαζομένων για τους παράγοντες της αλλαγής, συγκλίνουν και δε διαφοροποιούνται μεταξύ των ομάδων των ερωτώμενων με διαφορετικά διακριτά στοιχεία, συνεπώς δεν εξαρτώνται και δεν προσδιορίζονται ιδιαίτερα από τα τρία παραπάνω διακριτά ατομικά χαρακτηριστικά.

9. ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση του φαινομένου της οργανωσιακής αλλαγής στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα σε σχέση με τον τρόπο προσαρμογής των κύριων πρωταγωνιστών, των εργαζόμενων, εστιάζοντας σε τρεις βασικούς παράγοντες αλλαγής, της επικοινωνία της ετοιμότητα και της αντίστασης. Αναλύθηκε ο τρόπος με τον οποίο αυτοί οι παράγοντες επιδρούν στην οργανωσιακή αλλαγή καθώς και η μεταξύ τους συσχέτιση. Εξετάστηκε η συσχέτιση των προσωπικών χαρακτηριστικών με τη διαμόρφωση της άποψης και αντίληψης των εργαζόμενων για τους παραπάνω παράγοντες αλλαγής, και επιχειρήθηκε σύγκριση μεταξύ διαφορετικών ομάδων συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, για τη διερεύνηση της πιθανότητας διαφοροποίησης των απόψεων σχετικά με τους παράγοντες αλλαγής.

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας κατέστη σαφές ότι η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί κρίσιμο και βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας, και της προσαρμογής των οργανισμών στο συνεχώς εξελισσόμενο και αναπτυσσόμενο περιβάλλον (Dimitriadis *et al.*, 2016; Grama & Todericiu, 2016; Wittig, 2012). Ως έννοια, ουσιαστικά αποτελεί τη μετάβαση ενός οργανισμού από μία κατάσταση σε μία άλλη νεότερη σε μία δεδομένη χρονική συγκυρία (Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Van De Ven & Poole, 1995; Wittig, 2012). Η ανάγκη που προκαλεί μια αλλαγή μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Συνήθως, οι αιτίες της αλλαγής προέρχονται από κοινωνικοπολιτικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες και τα βαθύτερα αίτια αφορούν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μείωση του λειτουργικού κόστους και βελτίωση των υπηρεσιών ή προϊόντων, μέσα από την τεχνολογική και οργανωσιακή προσαρμογή ενός οργανισμού (Gilgeous & Chambers, 1999).

Εξαιτίας των ποικίλων και διαφορετικών λόγων προέλευσης, και τρόπων υλοποίησης, οι αλλαγές, μπορούν να διακριθούν σε πολλές τύπους και αναλυτικές κατηγορίες που έχουν σχέση σχετίζονται με την ένταση, τη συχνότητα, τη διάρκεια του φαινομένου, τη δομή της διαχείρισης και τον σχεδιασμό της (Gilley *et al.*, 2009; Todnem, 2005). Επομένως, με δεδομένο ότι η αλλαγή τελικά αποτελεί αναπόφευκτη εξέλιξη σε ένα οργανισμό, είναι κρίσιμο να τη διαχειριστούμε με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να εξυπηρετούμε τους στόχους και τους σκοπούς που έχει θέσει ο οργανισμός. (Coetzee *et al.*, 2002)

Η ανάγκη για αναζήτηση του βέλτιστου τρόπου επιτυχημένης υλοποίησης μιας αλλαγής οδήγησε στην κατασκευή πολλών ποικίλων θεωρητικών μοντέλων στην ακαδημαϊκή θεωρία και πρακτικών εργαλείων, για τη διαχείριση διαφορετικών τύπων αλλαγής, (Gilley *et al.*, 2009; Van De Ven & Poole, 1995). Πολύ συχνά φαινόμενο της οργανωσιακής αλλαγής εκλαμβάνεται και αντιμετωπίζεται ως μία γραμμική εξελισσόμενη διαδικασία διαδοχικών σταδίων. Η βάση μίας τέτοιας προσέγγισης προέρχεται από το μοντέλο του Lewin (1947), το οποίο υποστηρίζει τη διάκριση τριών βασικών σταδίων που αφορούν την διαμόρφωση της κατάστασης πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση μίας διαδικασίας αλλαγής (ξεπάγωμα-αλλαγή-ξαναπάγωμα). Στο πλαίσιο αυτής της λογικής, εισάγεται η έννοια του χρόνου και της κατάλληλης στιγμής για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών και την ανάληψη αναγκαίων πρωτοβουλιών που θα οδηγήσουν συντομότερα και πιο αποδοτικά στην εδραίωση μίας αλλαγής.

Το μοντέλο του Lewin (1947), παρότι δέχθηκε κριτικές ως σχετικά απλουστευτικό για την ερμηνεία ενός σύνθετου και πολυδιάστατου φαινομένου όπως η οργανωσιακή αλλαγή, αποτέλεσε θεμέλιο και έμπνευση για πολλά θεωρητικά και πρακτικά εργαλεία μελέτης και διαχείρισης της αλλαγής (Coetzee *et al.*, 2002; S. Cummings *et al.*, 2016; T. G. Cummings *et al.*, 1997; Holt *et al.*, 2007).

Ωστόσο, είναι εξίσου σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πρωταγωνιστή, όχι μόνο της διαχείρισης και ενσωμάτωσης μίας αλλαγής, αλλά ακόμα και της ίδιας της πρωτοβουλίας και σχεδιασμού ενός εγχειρήματος αλλαγής. Ουσιαστικά, από τις ενέργειες του ανθρώπινου παράγοντα θα εξαρτηθεί ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας μίας προσπάθειας αλλαγής (Akrivos *et al.*, 2013; Husain, 2013; van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). Πιο αναλυτικά, η έννοια του ανθρώπινου παράγοντα και για τη συγκεκριμένη περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, αφορά τους εργαζόμενους δημόσιους υπαλλήλους και τη κεντρική και μεσαία διοίκηση, οι οποίοι μαζί θα κληθούν να εφαρμόσουν καθημερινά τις συντελούμενες μεταρρυθμίσεις και να επωμιστούν τα ζητήματα της προσαρμογής τους σε μία νέα εργασιακή καθημερινότητα (Armenakis *et al.*, 1993; Cinite *et al.*, 2009; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Wittig, 2012). Στη παρούσα εργασία αποσαφηνίστηκε η σημασία του ουσιαστικού και καταλυτικού κεντρικού ρόλου της διοίκησης αλλαγής. Επίσης, επισημάνθηκε η διάκριση μεταξύ της αποτελεσματικής διοίκησης και της ικανής ηγεσίας. Η διοίκηση αλλαγής παραπέμπει στη διαδικασία, δηλαδή τον σχεδιασμό, τον συντονισμό, της οργάνωσης και της καθοδήγησης των διαδικασιών

αλλαγής, ενώ η ηγεσία συνδέεται κυρίως με τη παρακίνηση και την άσκηση επιρροής στους εργαζόμενους σχετικά με το όραμα της αλλαγής (Χυτήρης, 2001; Van Der Voet, 2013).

Πολλοί ερευνητές συμφωνούν στην αναγκαιότητα δημιουργίας και καλλιέργειας από πλευράς διοίκησης του αισθήματος εμπιστοσύνης και δέσμευσης από τους εργαζόμενους, καθώς και εκείνου της δημιουργίας μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσω ενός κατάλληλου κλίματος συμμετοχής στην αλλαγή (Coetzee *et al.*, 2002; Todnem, 2005). Αντίστοιχα η ικανή ηγεσία χαρακτηρίζεται από προσαρμοστικότητα, καινοτομία, και διακρίνεται από την ικανότητα, τη συνεργατικότητα, και την αποφασιστικότητα στο όραμα και το στόχο για την παρακίνηση των εργαζόμενων και προσήλωσης τους στην επιτυχία της αλλαγής (Appelbaum *et al.*, 2015; D. Miller, 2001). Τελικά, το ταίριασμα μίας έμπειρης διοίκησης και ικανής ηγεσίας αποτελεί τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό για τη διαχείριση μίας αλλαγής και ιδανική συνθήκη για την επιτυχημένη εφαρμογή της.

Όμως, παρά την κατασκευή και εφαρμογή πολλών διαφορετικών θεωριών και μοντέλων διαχείρισης μίας διαδικασίας αλλαγής, τα αποτελέσματα επιτυχίας είναι μικρά, ενώ παρατηρείται ένα υψηλό ποσοστό ολοκληρωτικής αποτυχίας με αύξηση του κόστους και απώλεια πολύτιμου χρόνου για τους οργανισμούς (Beer & Nohria, 2000; Grama & Todericiu, 2016; Husain, 2013). Ο υψηλός βαθμός αποτυχίας έχει αποδοθεί από πολλούς ερευνητές στη έλλειψη θεμελιώδους διοίκησης αλλαγής, αλλά και ακατάλληλων τεχνολογικών επιλογών (D. Miller, 2001; Wittig, 2012). Παράλληλα, άλλες μελέτες προσδιορίζουν τους λόγους αποτυχίας σε σχέση με την εφαρμογή και διαχείριση συγκεκριμένων παραγόντων επίδρασης στην αλλαγή (Husain, 2013; Oreg, 2006; Vakola, 2014). Έχουν διερευνηθεί ξεχωριστά, αλλά και συνδυαστικά μεταξύ πολλών άλλων, ως αναλυτικές και αλληλοσυνδεόμενες κατηγορίες και παράγοντες 1) η αντίσταση, 2) η ετοιμότητα. 3) η ανοικτότητα, και 4) η επικοινωνία της αλλαγής (Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Wittig, 2012). Η παρούσα μελέτη ανέλυσε και επικεντρώθηκε σε τρεις από τους παραπάνω παράγοντες: την επικοινωνία, την ετοιμότητα, και την αντίσταση στην αλλαγή, οι οποίοι, ο καθένας ξεχωριστά αλλά και συνδυαστικά μεταξύ τους όπως υποστηρίχθηκε και τονίστηκε σε όλη την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, επιδρούν στη τελική έκβαση μίας πρωτοβουλίας αλλαγής.

Η επικοινωνία της αλλαγής ανήκει σε μία μεγαλύτερη εννοιολογική κατηγορία, την οργανωσιακή επικοινωνία, ενώ στη περίπτωση των οργανισμών λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης, έχοντας ως αντικειμενικό στόχο τη διαρκή ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού από τη διοίκηση, για τα καθήκοντά του καθώς και το όραμα και

τους στόχους του οργανισμού. Εμπεριέχει τις διαστάσεις της επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων, και της επικοινωνίας των υπαλλήλων με τους μεσαίους διοικητές και την κεντρική διοίκηση (Luthra & Dahiya, 2015; Yildirim, 2014). Η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελεί τη διαδικασία μέσα από την οποία τα μέλη ενός οργανισμού συλλέγουν πληροφορίες για τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και για τις αλλαγές που συντελούνται σε αυτόν. Ουσιαστικά, πρόκειται για τη μετάδοση της πληροφόρησης από τη διοίκηση του οργανισμού προς τους εργαζόμενους αλλά και μεταξύ των εργαζομένων.

Ειδικά στη περίπτωση μίας επιχειρούμενης αλλαγής, αποτελεσματική επικοινωνία σημαίνει ότι ο καθένας σε ένα οργανισμό, κατανοεί την ανάγκη για αλλαγή σε όλα τα στάδια υλοποίησης, είναι ενημερωμένος για το τι αλλάζει και πως αυτό θα επηρεάσει την ατομική του εργασία. Βέβαια, με την καλά σχεδιασμένη και επιτυχημένη επικοινωνία επιτυγχάνονται στόχοι όπως η άριστη ενημέρωση των εργαζομένων, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, η παρακίνηση του προσωπικού, η καλλιέργεια οργανωσιακής δέσμευσης, η ενίσχυση της συμμετοχής η μείωση της αβεβαιότητας και η αύξηση του αισθήματος εργασιακής ασφάλειας (Bouckenoghe *et al.*, 2009; Elving, 2005; Husain, 2013).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναδεικνύονται πολλοί τύποι και μορφές επικοινωνίας, ειδικά σε συνδυασμό με την τεχνολογική εξέλιξη, επιτρέπουν τη μεταφορά του μηνύματος από τον αποστολέα στον παραλήπτη, δηλαδή από τον πομπό στον δέκτη του μηνύματος (Coetzee *et al.*, 2002; Luthra & Dahiya, 2015). Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι η αποτελεσματική διαχείριση της πληροφορίας και η μετάδοσή της με κατάλληλο και επίκαιρο τρόπο από τη διοίκηση, δηλαδή η επιτυχημένη επικοινωνία, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα και διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση της αλλαγής σε όλα τα στάδια της διαδικασίας εφαρμογής της. Σχετικές έρευνες συμφωνούν ότι ασκεί επίδραση σε άλλους παράγοντες αλλαγής και συγκεκριμένα ενισχύει την ετοιμότητα με ταυτόχρονη μείωση της αντίστασης των εργαζομένων (Elving, 2005; Husain, 2013; Oreg, 2006; Vakola, 2014) Αντίθετα μία ελλιπής επικοινωνιακή συμπεριφορά από τη διοίκηση είναι πιθανό να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμου χρόνου, σε αύξηση του κόστους και σε τελική αποτυχία ενός εγχειρήματος αλλαγής.

Αντίστοιχα, ο παράγοντας της ετοιμότητας ασκεί σημαντική επίδραση στην επιτυχία της αλλαγής, αφού έγινε σαφές ότι η έλλειψη ετοιμότητας από πλευράς εργαζομένων αποτελεί μία από τις βασικές αιτίες αποτυχίας. Η ετοιμότητα στην ουσία αποτελεί τον προπομπό και τη βάση προπαρασκευής της συμπεριφοράς αποδοχής, συμμετοχής και

υποστήριξης ή αντίστασης και απόρριψης μίας προτεινόμενης ή επιβαλλόμενης αλλαγής (Armenakis & Harris, 1993; Vakola, 2014). Ο βαθμός εργασιακής ετοιμότητας είναι τελικά αυτός που προσδιορίζει την ένταση της συμπεριφοράς αποδοχής και υιοθέτησης ενός σχεδίου αλλαγής. Αντίθετα, η έλλειψη ετοιμότητας πολύ συχνά συνοδεύεται με συμπεριφορές αποχής και κωλυσιεργίας και υποθάλλει αντιλήψεις αντίστασης και απόρριψης, θέτοντας σε κίνδυνο την επιτυχία της υιοθέτησής της. Επίσης, εξαιτίας του γεγονότος ότι συνδέεται άμεσα με την ατομική συμπεριφορά των εργαζόμενων αποτελεί σύνθετο παράγοντα που συνδέεται με την επικοινωνία και επιδρά πάνω στην εργασιακή αντίσταση (Bouckenpooghe *et al.*, 2009).

Η αντίσταση στην αλλαγή, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι ένα συχνό φαινόμενο που παρατηρείται κατά τη διαδικασία μίας εφαρμογής αλλαγής σε ένα οργανισμό, ως αυτόματη αναπόφευκτη και αναμενόμενη ψυχολογική αντίδραση. Η εμφάνισή του είναι εξίσου φορτισμένη με την ευθύνη της παρεμπόδισης και της συχνής αποτυχίας επιχειρούμενων αλλαγών (Oreg, 2006; Simoes & Esposito, 2014). Οι περισσότερες έρευνες σχετικά με τις αιτίες προέλευσης, υποστηρίζουν ότι το φαινόμενο εδράζεται σε ψυχολογικές συνθήκες και συναισθήματα που δημιουργούνται κατά την εισαγωγή μίας νέας κατάστασης και μίας αλλαγής (T. A. Judge *et al.*, 1999; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014).

Η μετακίνηση από το παγιωμένο και γνώριμο, σε κάτι νέο και άγνωστο, αποτελεί στοιχείο και αιτία που μπορεί να προκαλέσει στους εργαζόμενους που έρχονται αντιμέτωποι με αλλαγές, αισθήματα αβεβαιότητας, φόβου, άγχους, ανασφάλειας και συγκρούσεων, ειδικά μάλιστα σε περιπτώσεις κατά τις οποίες δε υπάρχει επαρκή επικοινωνία και κατάλληλη και έγκαιρη πληροφόρηση, από πλευράς διοίκησης για τις συνθήκες, τις διαδικασίες, και την αναγκαιότητα της αλλαγής (Grama & Todericiu, 2016; Oreg, 2006).

Συνεπώς, συνοψίζοντας, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι με δεδομένες τις αρνητικές επιπτώσεις του παράγοντα της αντίστασης στην αλλαγή, είναι αναγκαία η μέριμνα για την εκπλήρωση εκείνων των προϋποθέσεων επικοινωνίας και πληροφόρησης, που θα επιτρέψουν τη δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος αμφίδρομης εμπιστοσύνης και οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζόμενων αυξάνοντας το βαθμό ετοιμότητάς τους. Με τις ενέργειες αυτές είναι δυνατό να μειωθούν και να περιοριστούν αντίθετα συναισθήματα και πιθανές αρνητικές αντιδράσεις αντίστασης στο όραμα και τη διαδικασία υλοποίησης μιας επιχειρούμενης αλλαγής.

Για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας, χρησιμοποιήθηκε ως μελέτη περίπτωσης η τεχνολογική αλλαγή που πραγματοποιείται σε ένα οργανισμό του Ελληνικού

Δημόσιου τομέα, και συγκεκριμένα στο Σ.ΕΠ.Ε με την σταδιακή εφαρμογή του Ο.Π.Σ. Μεθοδολογικά επιχειρήθηκε η στατιστική ανάλυση με συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Αναλύθηκε η συσχέτιση μεταξύ επικοινωνίας, ετοιμότητας και αντίστασης ως παράγοντες επίδρασης κατά τη διαδικασία εφαρμογής μίας οργανωσιακής αλλαγής, και παράλληλα διερευνήθηκε η πιθανή επίδραση προσωπικών ατομικών χαρακτηριστικών, όπως ο χρόνος υπηρεσίας (εργασιακός χρόνος) η ηλικία (βιολογικός χρόνος), ή και το φύλο, στη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων απέναντι στις απόψεις και αντιλήψεις για τους παράγοντες αυτούς. Σύμφωνα με το μοντέλο ανάλυσης³ που κατασκευάστηκε ως μεθοδολογικό εργαλείο μελέτης οι παράγοντες αλλαγής δρουν στον πυρήνα της οργανωσιακής αλλαγής, ενώ για τη διαπίστωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους κατασκευάστηκαν και ελέγχθηκαν συγκεκριμένες υποθέσεις.

Η στατιστική ανάλυση αποκαλύπτει τη συσχέτιση μεταξύ των τριών παραγόντων αλλαγής, ενισχύοντας και επιβεβαιώνοντας σχετικές εργασίες που αναφέρθηκαν μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε. Συγκεκριμένα, επαληθεύεται ότι η επιτυχία της αλλαγής στηρίζεται σε μια καλά οργανωμένη, και αποτελεσματική επικοινωνία σε όλα τα στάδια εφαρμογής και υλοποίησης. Καταδεικνύεται ότι πράγματι η επικοινωνία ασκεί επίδραση τόσο στην ικανότητα μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή και στην τελική διαμόρφωσή της, όσο και στην προετοιμασία και βελτίωση του κλίματος εργασιακής ετοιμότητας.

Αντίστοιχα, η ενίσχυση της εργασιακής ετοιμότητας επιδρά παράλληλα στη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή. Ωστόσο, επιβεβαιώνεται μόνο μερικώς η συσχέτιση και η επίδραση ορισμένων προσωπικών ατομικών χαρακτηριστικών σε ορισμένους παράγοντες αλλαγής, ενώ οι απόψεις σχετικά με άλλους σχετικούς παράγοντες αλλαγής μεταξύ ομάδων με διακριτά προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως ο χρόνος υπηρεσίας (εργασιακή ηλικία), το φύλο, η βιολογική ηλικία δείχνουν ότι δε διαφοροποιούνται.

Η χρησιμότητα της συγκεκριμένης μελέτης έγκειται στη παροχή πληροφοριών θεωρητικής και πρακτικής σημασίας σε ερευνητές και επαγγελματίες του χώρου για την οργανωσιακή αλλαγή. Πιο ειδικά, Η αξία της ενισχύεται από το γεγονός ότι μέσα από τα πρακτικά-εμπειρικά ερευνητικά συμπεράσματα, προσπαθεί να συνεισφέρει, ελέγχοντας και τελικά επιβεβαιώνοντας προηγούμενες έρευνες, και προσφέροντας χρήσιμες πληροφορίες για

³ σχήμα 8, σελ. 67

την τεχνολογική οργανωσιακή αλλαγή στον Δημόσιο Τομέα της Ελλάδας, που αποτελεί μία ενιαία γεωγραφική και διοικητική περιοχή μελέτης που ελάχιστα έχουν απασχολήσει την επιστημονική έρευνα και μελετηθεί από το επιστημονικό πεδίο της διοίκησης αλλαγής. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επισημαίνεται ότι η πλειοψηφία των ερευνών για το φαινόμενο της οργανωσιακής αλλαγής αναλύει ως περιπτώσεις μελέτης οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, ενώ λίγες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα (Bellou, 2006, 2008; Dimitriadis *et al.*, 2016) και ειδικότερα στο δημόσιο τομέα (Bellou, 2010).

Ωστόσο, είναι χρήσιμο να σχολιαστεί ότι παρόλο που οι οργανισμοί είναι αναγκαίο να δείχνουν ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντός τους, η αλλαγή από μόνη της δεν οδηγεί απαραίτητως σε βελτίωση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Συνεπώς, είναι κρίσιμης σημασίας η συσχέτιση και το ταίριασμα με όρους χρησιμότητας της τεχνολογικής καινοτομίας και πληροφοριακών συστημάτων με το πλαίσιο και περιβάλλον στο οποίο αυτή ενσωματώνεται (Avgerou, 2001; Lehman *et al.*, 2002). Η εφαρμογή τεχνολογιών που δεν είναι σχετικές και συνεπείς με την κουλτούρα του οργανισμού μπορούν να αποβούν αντιπαραγωγικές. Τέτοιες αλλαγές κινδυνεύουν να μην επιβιώσουν εξαιτίας της πιθανότητας και του ενδεχόμενου της αντίστασης του προσωπικού σε αυτές.

Συνοψίζοντας, η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στην παραγωγή προτάσεων για καλές πρακτικές διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής. Υποδείχθηκε ότι η εφαρμογή σε πρακτικό επίπεδο μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας της αλλαγής έχει ουσιαστικό ρόλο. Η διοίκηση είναι αναγκαίο να δώσει την απαραίτητη σημασία στην εφαρμογή ενός συγκεκριμένου μοντέλου επικοινωνίας της αλλαγής, με γνώμονα και στόχο την αύξηση του επιπέδου εργασιακής ετοιμότητας και ταυτόχρονη μείωση του φαινομένου της αντίστασης. Με αυτό τον τρόπο η εφαρμογή της αλλαγής είναι πιθανό να μετατραπεί σε μία διαδικασία ή οποία μπορεί να ωφελήσει κατά το μέγιστο δυνατό, τόσο τη διοίκηση όσο και τους εργαζόμενους αντίστοιχα.

9.1. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.

Η συγκεκριμένη εργασία καταλήγει σε ορισμένα συμπεράσματα τα οποία ενισχύουν και επιβεβαιώνουν την υπάρχουσα θεωρία, ενώ διερεύνησε με τη στατιστική ανάλυση, ως ένα βαθμό τις υποθέσεις που κατασκευάστηκαν. Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί

που πρέπει να διαχειριστούμε και είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες για μελλοντική διερεύνηση.

Σημειώνεται ότι μεταξύ των αδυναμιών της παρούσας έρευνας είναι το γεγονός ότι ο στατιστικός πληθυσμός, δηλαδή οι ερωτώμενοι βρίσκονται διασκορπισμένοι ανά ομάδες σε όλη την Ελλάδα. Αυτό αποτελεί μία πρακτική ιδιαιτερότητα που καθιστά δύσκολη την έρευνα από χρονική και οικονομική πλευρά, ενώ δεν επιτρέπει περιθώρια για την άμεση επαφή του ερευνητή με τους ερωτώμενους. Η έλλειψη χρόνου και οικονομικών πόρων, οδήγησε αναπόφευκτα στην αποστολή και παραλαβή του δείγματος των απαντήσεων από τους ερωτώμενους μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου e-mail και μέσω του Ο.Π.Σ.. Επομένως, δεν χρησιμοποιήθηκαν τυπωμένα ερωτηματολόγια, και είναι πιθανά κάποιοι από τους εργαζόμενους που αποφεύγουν τη συχνή χρήση των ανωτέρω μέσων επικοινωνίας, να μην έλαβαν το ερωτηματολόγιο κατά το διάστημα της αποστολής και διάθεσής του προς απάντηση. Άλλωστε η απουσία άμεσης επαφής του ερευνητή με τους ερωτώμενους πιθανό να έχει επίδραση στη προθυμία για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Δηλαδή, η μέθοδος συλλογής των δεδομένων είναι πιθανό να επηρεάζει μερικώς τα αποτελέσματα (Van Der Voet, 2013), ενώ στη περίπτωση χρήσης ταυτόχρονα και τυπωμένων ερωτηματολογίων, πιθανό να προέκυπταν διαφορετικά δεδομένα έρευνας. Οπότε, πέρα από τη φυσική στατιστική μικρή απόκλιση λόγω του μεγάλου ποσοστού δείγματος ($n=169$ δηλαδή 19,76%) είναι πιθανό η έρευνα να πάσχει από μεροληπτικό σφάλμα ως προς την εξωτερική εγκυρότητά της, εξαιτίας του συγκεκριμένου τρόπου συλλογής των δεδομένων.

Επίσης, σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η επίδραση τριών παραγόντων αλλαγής, και όχι η λεπτομερής ανάλυση των υποκατηγοριών των παραγόντων. Για τον λόγο αυτό, δεν επιχειρήθηκε η ελαχιστοποίηση του μεγέθους του αριθμού των μεταβλητών. Διατηρήθηκε η αρχική ερμηνεία και ο αριθμός ερωτήσεων των τριών παραγόντων. Ωστόσο, σε μία περαιτέρω διερεύνηση με τη παραγοντική ανάλυση θα μπορούσε να επιχειρηθεί ο προσδιορισμός των υποκατηγοριών των τριών παραγόντων που θα οδηγούσε σε μία βαθύτερη ανάλυση σε επίπεδο υποκατηγοριών, επιτρέποντας έτσι την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον τρόπο με τον οποίο δομούνται οι παράγοντες της επικοινωνίας, της ετοιμότητας, και της αντίστασης, καθώς και της βαρύτητας αυτών των επιμέρους συστατικών στην αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγόντων.

Εξάλλου, το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα πραγματοποίησης της έρευνας προσδιορίζει την ταυτότητά της. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται στο πρώτο στάδιο της

εφαρμογής και χρήσης του Ο.Π.Σ. και δεν έχει δοθεί ικανός χρόνος εξοικείωσης και ανακάλυψης των δυνατοτήτων του, ενώ παραμένει ακόμη νέο πεδίο, στο οποίο θα πρέπει να εξοικειωθούν καταβάλλοντας επιπλέον προσπάθεια, στερούμενοι προς το παρόν τη δυνατότητα να αντιληφθούν και να απολαύσουν τα πιθανά οφέλη που θα προκύψουν από τη χρήση του. Ουσιαστικά η έρευνα, έλαβε χώρα κατά το χρονικό στάδιο της εφαρμογής της οργανωσιακής αλλαγής και οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν βρισκόμενοι στο στάδιο και τη φάση της μέγιστης αντίστασης της διαδικασίας αλλαγής. Η χρονική στιγμή πραγματοποίησης της έρευνας έχει μεγάλη σημασία. Αρκετοί ερευνητές συμφωνούν στην παρατήρηση ότι οι συμπεριφορές και οι αντιλήψεις των εργαζομένων που διαμορφώνονται για τη διαχείριση της εφαρμογής μιας οργανωσιακής αλλαγής έχουν δυναμικά χαρακτηριστικά που τις μεταβάλλει και τις εξελίσσει στο χρόνο (Cinite *et al.*, 2009). Αυτό επιτρέπει στους ερευνητές να διαπιστώνουν την αδυναμία στην έρευνα όταν εξετάζονται οι συμπεριφορές του προσωπικού σε ένα και μόνο δεδομένο χρονικό διάστημα σε ένα οργανισμό. Η αδυναμία αφορά το γεγονός ότι τα συμπεράσματα επηρεάζονται από τις αντιλήψεις που κυριαρχούν την τρέχουσα χρονική περίοδο της έρευνας, και για τον λόγο αυτό οδηγούνται μεθοδολογικά στην διεξαγωγή της έρευνας σε δυο τουλάχιστον διακριτά χρονικά σημεία (Bellou, 2006; Hart *et al.*, 2003).

Συνεπώς, προκειμένου να ενισχυθεί η θεωρητική επιχειρηματολογία της συγκεκριμένης μελέτης μια πρόταση για περαιτέρω έρευνα θα ήταν να ερωτηθούν εκ νέου οι εργαζόμενοι σε μεταγενέστερο χρόνο για τις απόψεις τους σχετικά με το Ο.Π.Σ.. Σε αυτή τη περίπτωση πιθανό να προέκυπταν ενδιαφέροντα στοιχεία σχετικά με την αλληλεπίδραση των παραγόντων υπό κατάσταση συγκοινωνούντων δοχείων, όπου η βελτίωση ενός παράγοντα θα προκαλούσε αλυσιδωτή αντίδραση και αποτελέσματα στους υπόλοιπους. Επιπλέον, μια μελλοντική έρευνα θα βοηθούσε στη σύγκριση διαφορετικών απόψεων που πιθανό θα προκύψουν στους εργαζόμενους ύστερα από την εξοικείωση στη νέα πραγματικότητα και την επαρκή απόκτηση εμπειρίας στις λεπτομέρειες της αλλαγής.

Παράλληλα, πέραν των παραπάνω, τίθεται το ζήτημα του βαθμού γενίκευσης των αποτελεσμάτων μιας ερευνητικής εργασίας. Η δυσκολία στη γενίκευση του προσδιορισμού της αλληλεπίδρασης μεταξύ των τριών παραγόντων αλλαγής αυξάνεται αν λάβουμε υπόψη ότι οι οργανισμοί διαφέρουν μεταξύ τους εξαιτίας οργανωσιακών, ιστορικών και εξωγενών περιβαλλοντικών διαφορών, και επιπλέον κάθε διαδικασία αλλαγής έχει διαφορετικούς στόχους και σκοπούς (Elving, 2005; Van Der Voet, 2013). Αναφερθήκαμε ήδη σε σχετικά

συμπεράσματα μελετών που διαπιστώνουν σημαντικές και διακριτές διαφορές στον τρόπο λειτουργίας, ιδιοσυγκρασίας, και οργανωσιακής κουλτούρας μεταξύ των εργαζόμενων και του περιβάλλοντος του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (Bellou, 2007; Rus & Rusu, 2015; Schraeder *et al.*, 2005).

Αντίστοιχα, η ιδιαιτερότητα των χαρακτηριστικών του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα πιθανό να περιορίζει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε γενικότερο επίπεδο (Bellou, 2007). Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είχε προηγουμένως αναπτυχθεί για τη μέτρηση όμοιων μεταβλητών στο περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα, ωστόσο προσαρμόστηκε στις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Επομένως, η χρήση του από τη μία πλευρά επιτρέπει τη διενέργεια σύγκρισης μεταξύ των δύο ερευνητικών περιοχών, αλλά παράλληλα επιβάλει τη διατήρηση βαθμού επιφύλαξης για τα αποτελέσματα, εφόσον δεν είναι δυνατόν να ελεγχθεί η ομοιότητα ή η διαφοροποίηση των απαιτήσεων και αντιδράσεων των εργαζόμενων στην αλλαγή, λόγω της ιδιαιτερότητας του δημόσιου και ιδιωτικό περιβάλλοντος αντίστοιχα. Εξαιτίας του γεγονότος ότι αυτή η μελέτη σχεδιάστηκε ακριβώς για μία συγκεκριμένη περίπτωση έρευνας οργανισμού του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα, η στατιστική γενίκευση είναι δύσκολο να υποστηριχθεί, πέρα από τα όρια της περίπτωσης μελέτης. Αντίστοιχα, παρουσιάζει ενδιαφέρον η μελέτη κατασκευής ενός μοντέλου ερωτηματολογίου προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα.

Τέλος αξίζει να τεθεί προς περαιτέρω μελλοντική έρευνα, η εξέταση της επιτυχίας μίας οργανωσιακής αλλαγής από την άποψη της χρηστικότητας-ευχρηστίας (usability) των νέων εισαγόμενων τεχνολογικών πρακτικών (Κουτσαμπάσης, 2015) σε σχέση και με όρους αποτελεσματικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων. Η διερεύνηση της χρηστικότητας μίας τεχνολογίας σε σχέση με τις ανάγκες, την εμπειρία, και την προσβασιμότητα του χρήστη ή τους στόχους του οργανισμού, μέσα από διαδικασίες επαναξιολόγησης και ανατροφοδότησης, μπορεί να αποφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τη βελτίωση, και τη σωστή προσαρμογή της τεχνολογίας στις πραγματικές ανάγκες των χρηστών του οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΗ

- Akrivos, C., Reklitis, P., & Prifti, F. (2013). Greek Public Administration Reform. How to Improve the Effectiveness of Strategic Changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 710–717. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.109>.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>.
- Andersen, K. V. (2006). Reengineering Public Sector Organisations Using Information Technology. *Research in Public Policy Analysis and Management*, 15, 615–634. [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(06\)15027-7](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(06)15027-7).
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T.-S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 73–80. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0044>.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77–85. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J., Pitts, J., & Walker, J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>.
- Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2009). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 165–187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum038>.
- Avadikyan, A., Lhuillery, S., & Negassi, S. (2016). Technological innovation, organizational change, and product-related services. *M@n@gement*, 19(4), 277. <https://doi.org/10.3917/mana.194.0277>.
- Avgerou, C. (2001). The significance of context in information systems and organizational change. *Information Systems Journal*, 11(1), 43–63. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2001.00095.x>.

- Aykac, B., & Metin, H. (2012). The future of public organizations. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 62, 468–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.077>.
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 314–320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>.
- Barnard, M., & Stoll, N. (2010). Organisational Change Management: A rapid literature review. *Centre for Understanding Behaviour Change*, 11. Retrieved from <http://www.bristol.ac.uk/cubec/portal/pr1.pdf>.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141. Retrieved from www.hbr.org.
- Bellou, V. (2006). Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions. *Employee Relations*, 29(1), 68–88. <https://doi.org/10.1108/01425450710714487>.
- Bellou, V. (2007). Identifying employees' perceptions on organizational obligations. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 608–621. <https://doi.org/10.1108/09513550710823515>.
- Bellou, V. (2008). Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes. *Journal of Business Research*, 61(7), 778–789. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.001>.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Elving, W. J. L., & Werkman, R. A. (2006). The communication and organizational change questionnaire: Development, results, and application, (June), 1–32.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes, and Readiness: development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>.
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 858–869.

- <https://doi.org/10.1080/095851999340198>.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006166>.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the “new public sector.” *Management Accounting Research*, 11(June 1999), 281–306. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0136>.
- Broadbent, J., & Guthrie, J. (1992). Changes in the Public Sector: A Review of Recent “Alternative” Accounting Research. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 5(2), 3–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09513579210011835>.
- Chidiebere, S. N., Ngozi, N. P., & Ifeoma, O. R. (2015). The Role of Effective Communication on Organizational Performance : a Study of Nnamdi Azikiwe University , Awka. *Review of Public Administration and Management*, 4(8), 131–148.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00582.x>.
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). OVERCOMING RESISTANCE CHANGE. *Human Relations*, 2, 512–532. Retrieved from [http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/PDFS/ARTICULO COCH & FRENCH-Overcoming Resistance to Change.pdf](http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/PDFS/ARTICULO_COCH_&_FRENCH-Overcoming_Resistance_to_Change.pdf).
- Coetsee, L. (1999). From Resistance To Commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 204–222. <https://doi.org/10.2307/40861780>.
- Coetzee, C., Fourie, L., & Roodt, G. (2002). The Development and Validation of the Communicating for Change Questionnaire. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(3), 16–25. Retrieved from <https://ujdigispace.uj.ac.za/handle/10210/124>.
- Çolakoğlu, N., & Gözükar, İ. (2016). A comparison study on personality traits based on the attitudes of university students toward entrepreneurship. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 229, 133–140. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.122>.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>.
- Cummings, T. G., Worley, C. G., & Calhoun, J. W. (1997). *Organization Development*

- & Change. (Melissa Acuña & Joe Sabatino, Eds.) (9th ed.). 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040 USA: Cengage Learning. Retrieved from [http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/organization development and change.pdf](http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/organization%20development%20and%20change.pdf).
- Cunningham, J. B., & Kempling, J. S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), 330–344. <https://doi.org/10.1108/00251740910938948>.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change.” *Journal Of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>.
- Deprez, J., Cools, E., Van Den Broeck, H., & Bouckennooghe, D. (2012). *Gender Differences in Commitment To Change : Impacted By Gender or By Being Part of a Minority Group ?* Retrieved from <https://public.vlerick.com/Publications/057e56cf-11ab-e111-8afa-005056a635ed.pdf>.
- Dimitriadis, S., Blanas, N., Aspridis, G., & Vetsikas, A. (2016). Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 309–318. <https://doi.org/10.5901/ajis.2016.v5n1p309>.
- Domingues, A. R., Lozano, R., Ceulemans, K., & Ramos, T. B. (2017). Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability. *Journal of Environmental Management*, 192, 292–301. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.01.074>.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51(3), 227–242. <https://doi.org/10.1080/03637758409390197>.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0009>.
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees’ openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462–483. <https://doi.org/10.1108/01437720810888580>.
- Felix, C., Vhuramay, C., Martin, C., & Nyasha, M. (2013). Impact of Age on Employee Resistance to Change. A Case Study Cotton Company (COTTCO) in Zimbabwe By Case

- Study Cotton Company (COTTCO) in Zimbabwe. *Greener Journal of Business and Management Studies*, 3(9), 386–392. Retrieved from [http://www.gjournals.org/GJMBS/PDF/2013/December/081613784 Chari et al.pdf](http://www.gjournals.org/GJMBS/PDF/2013/December/081613784%20Chari%20et%20al.pdf).
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>.
- Fountain, J. E., & Kennedy, J. F. (2001). Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3553980/fountain_ch2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511097852&Signature=DJNcKYMZMZ3JkKpqTc8jid%2BCXd0%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DBuilding_the_virtual_state_Information_t.pdf.
- Fulk, J., & Boyd, B. (1991). Emerging Theories of Communication in Organizations. *Journal of Management*, 17(2), 407–446. <https://doi.org/10.1177/014920639101700207>.
- Gardner, M. J., Paulsen, N., Gallois, C., Callan, V. J., & Monaghan, P. (2001). Communication in organizations: An intergroup perspective. *The New Handbook of Language and Social Psychology*, 2(January 2016), 561–584.
- Gärtner, C. (2013). Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52–68. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768433>.
- Gilgeous, V., & Chambers, S. (1999). Initiatives for Managing Resistance to Change. *Journal of General Management*, 25(2), 44–58. <https://doi.org/10.1177/030630709902500204>.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>.
- Goldhaber, G. M. (1990). Organizational communication. *Wm.C.Brown*.
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business & Economics*, 11(3), 47–54. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>.
- Hart, Z. P., Miller, V. D., & Johnson, J. R. (2003). Socialization, resocialization, and communication relationships in the context of an organizational change. *Communication Studies*, 54(March), 483–495. <https://doi.org/10.1080/10510970309363305>.
- Hennessy, T., & Sawchuk, P. H. (2003). Worker responses to technological change in the

- Canadian public sector: Issues of learning and labour process. *Journal of Workplace Learning*, 15(7–8), 319–325. <https://doi.org/10.1108/13665620310504792>.
- Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988. Retrieved from http://ac.els-cdn.com/0149206395900500/1-s2.0-0149206395900500-main.pdf?_tid=d46094b2-7700-11e7-b23f-00000aacb35e&acdnat=1501623291_a75da9660e8ef95db257912247b50be0.
- Hinkin, T. R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. Retrieved July 31, 2017, from <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles>.
- Hiritakis, N., & Pitelis, C. (1998). “Privatisation in Greece”, in Parker, D. (Ed.),. In *Privatisation in the European Union: Theory and Policy Perspectives*. Routledge, London.
- Holt, D. T., Armenakis, A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>.
- Husain, Z. (2013). Effective Communication Brings Successful Organizational Change. *The Business and Management Review*, 3(2), 43–50. Retrieved from http://www.abrmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/7-dubai13.pdf
- Janowski, T., Pardo, T. A., & Davies, J. (2012). Government Information Networks - Mapping Electronic Governance cases through Public Administration concepts. *Government Information Quarterly*, 29(29), S1–S10. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.11.003>.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722–750. <https://doi.org/10.1093/joc/54.4.722>.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective Studies of individual behavior in relation to organizational change typically have. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/796a/d233a8c0f3dc06944b8fc12ce5241e61c4e7.pdf>.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635–649. <https://doi.org/10.1108/09534810910997041>.

- Keen, P. G. W. (1981). Information Systems and Organizational Change. *Communication of the ACM*, 24(1), 24–33. <https://doi.org/10.1145/358527.358543>.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32–46. <https://doi.org/10.1108/09534819610113720>.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. *Harvard Business Review*, 187. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.
- Koussouris, S., Charalabidis, Y., Gionis, G., Tsitsanis, T., & Psarras, J. (2007). Building a Local Administration Services Portal for Citizens and Businesses: Service Composition, Architecture and Back-Office Interoperability Issues. *Electronic Government*, 4656, 80–91. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-74444-3>.
- Kromidha, E., & Córdoba-Pachón, J. R. (2017). Discursive Institutionalism for reconciling change and stability in digital innovation public sector projects for development. *Government Information Quarterly*, 34(1), 16–25. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.11.004>.
- Kübler-Ross, E. (1973). *On Death and dying*. Routledge. Retrieved from http://www.psicoterapia-palermo.it/PDFS/On_Death_and_Dying_Kubler_Ross_Elizabeth.pdf.
- 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 Organizational Behavior and Human Decision Processes Journal of Management International Journal of Public Administration*, 92(12), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741–760. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0267>.
- Lane, J.-E. (2005). *Public administration and public management: the principal-agent perspective*. Routledge. Retrieved from https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=zWl_ripbvhMC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Public+Administration+and+Public+Management:+the+Principal-agent+Perspective&ots=_M2JjtV46d&sig=3IOI0-bTciq4bZDJFP9pm_v4gEc&redir_esc=y#v=onepage&q=Public_Administration_and

- Public Management%3A the Principal-agent Perspective&f=false.
- Lee, H. (2014). The Influence of Followership on Organizational Identification and the Mitigating Effect of Communication Climate, 5(August).
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22(4), 197–209. [https://doi.org/10.1016/S0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/S0740-5472(02)00233-7).
- Lewin, K. (1947). Change Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social. *Human Relations*, 1(5). <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating Information and Soliciting Input during planned Organizational Change. *Management Communication Quarterly*, MC(1), 43–75.
- Luthra, A., & Dahiya, K. (2015). Organizational Communication and Management Effectiveness: An analytical Study at Various Managerial Levels. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 2230–9519. Retrieved from <http://www.ijmbs.com/Vol5/3/9-anchal-luthra.pdf>.
- Makrydimitris, A. (1991). *Administrative Studies*. Sakoulas Press, Athens.
- Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63–85. <https://doi.org/10.1108/01425450810835428>.
- Massaras, P., Sahinidis, A., & Polychronopoulos, G. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14(14), 415–424. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8).
- McNulty, T., & Ferlie, E. (2004). Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations. *Organization Studies*, 25(8), 1389–1412. <https://doi.org/10.1177/0170840604046349>.
- Mergel, I. (2017). Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of Challenge.gov. *Public Management Review*, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1320044>.
- Miller, D. (2001). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2(4), 359–368. <https://doi.org/10.1080/714042515>.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a

- planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>.
- Mohamed, M., & Abdel-Ghany, M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59, 297–303. <https://doi.org/10.1016/j.aoas.2014.11.019>.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning Journal of Organizational Change Management Management Decision*, 1213665620(8), 66–74. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>.
- Myungweon, C. (2011). EMPLOYEES' ATTITUDES TOWARD ORGANIZATIONAL CHANGE: A LITERATURE REVIEW. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>.
- Newman, A. (2016). Communication Planning: A Template for Organizational Change. Retrieved from <http://scholarship.sha.cornell.edu/chrreports>.
- Niessen, C., Swarowsky, C., & Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 356–383. <https://doi.org/10.1108/02683941011035287>.
- Noblet, A., Rodwell, J., & McWilliams, J. (2006). Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management. *Work & Stress*, 20(4), 335–352. <https://doi.org/10.1080/02678370601050648>.
- O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change – a public sector case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 442–455. <https://doi.org/10.1108/01437730210449339>.
- O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.
- Odero, J. A. (2016). COMMUNICATION AS A FACTOR AFFECTING EFFECTIVE STRATEGY IMPLEMENTATION IN THE BANKING INDUSTRY IN KAKAMEGA COUNTY, KENYA. *International Journal of Management Research & Review*, 6(7),

- 2249–7196. Retrieved from www.ijmrr.com.
- OECD. (2015). *Government at a Glance 2015*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(January), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., van Dam, K. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.935>.
- Pakdel, A. (2016). ScienceDirect An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 230(230), 439–446. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.055>.
- Philippidou, S., Karageorgiou, M., Tarantilis, C., Soderquist, E., & Prastacos, G. (2008). Meeting the challenge of technology-driven change within an institutional context: The greek case. *Public Administration*, 86(2), 429–442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00712.x>.
- Piercy, N., Phillips, W., & Lewis, M. (2013). Change management in the public sector: The use of cross-functional teams. *Production Planning and Control*, 24(10–11). <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666913>.
- Ratto, M., & Burgess, S. (2003). The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 285–300. <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.2.285>.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321–326. <https://doi.org/10.1037/h0036660>.
- Rossidis, I., Aspridis, G., Blanas, N., Bouas, K., & Katsimardos, P. (2016). Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3), 144–150.

- <https://doi.org/10.5901/ajis.2016.v5n3s1p144>.
- Rowlinson, S. (2001). Matrix organizational structure, culture and commitment: a Hong Kong public sector case study of change. *Construction Management and Economics*, 19(7), 669–673. <https://doi.org/10.1080/01446190110066137>.
- Rus, M., & Rusu, D. O. (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 565–569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.105>.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492–502. <https://doi.org/10.1108/01437730510617681>.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1988). Survive and thrive in times of change. *Training & Development Journal*, 42(4), 25–28. Retrieved from <http://go.galegroup.com/ps/anonymouse?id=GALE%7CA6682063&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=00410861&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Management, Pp.* 35-48, 22(1), 35–48.
- Shockley-Zalabak, P. (1991). *Fundamentals of organizational communication. Knowledge, sensitivity, skills, values (2nd Edition)*. New York: Longman.
- Simoes, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324–341. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0058>.
- Slack, N. J., & Singh, G. (2016). An insight into public sector readiness for change – the Fiji experience. *The Journal of Pacific Studies*, 36(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Neale_Slack/publication/308647726_An_insight_into_public_sector_readiness_for_change_-_the_Fiji_experience/links/57ea178508aeb34bc08fefb1/An-insight-into-public-sector-readiness-for-change-the-Fiji-experience.pdf.
- Todnem, R. (2005). Organisational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1996). *Managing organizational behavior (3th ed)*. New York: Buckwell Business.

- Tucker, D. A., Yeow, P., & Viki, G. T. (2013). Communicating During Organizational Change Using Social Accounts: The Importance of Ideological Accounts. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 184–209. <https://doi.org/10.1177/0893318912469771>.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). EXPLAINING DEVELOPMENT AND CHANGE IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. Retrieved from <http://hum.sagepub.com/>.
- Van Der Voet, J. (2013). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>.
- van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2). <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>.
- Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171–191. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>.
- 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. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>.
- Walker, E. R. C. (1970). Resistance to Change. *British Medical Journal*, 2(5711), 736. <https://doi.org/10.1037/t00513-000>.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, Antecedents and Correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>.
- Wittig, B. C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. *OD Practitioner*, 44(2), 23–29.

- Yazici, H. J. (2002). The role of communication in organizational change: an empirical investigation. *Information & Management*, 39(7), 539–552. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00110-0).
- Yildirim, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095–1100. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.124>.
- Zorn, T. E., Page, D. J., & Cheney, G. (2000). Nuts about Change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 515–566. <https://doi.org/10.1177/0893318900134001>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Καρλής, Δ. (2005). *Πολυμεταβλητή τατιστική Ανάλυση*. Αθήνα: εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Κουτσαμπάσης, Π. (2015). *Αξιολόγηση Διαδραστικών Συστημάτων με Επίκεντρο τον Χρήστη*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.
- Μπατσίδης, Α. (2017). *Παραγοντική ανάλυση και SPSS Πρόχειρες σημειώσεις*. Retrieved from [http://ecourse.uoi.gr/pluginfile.php/105451/mod_resource/content/1/Παραγοντική ανάλυση και SPSS.pdf](http://ecourse.uoi.gr/pluginfile.php/105451/mod_resource/content/1/Παραγοντική_ανάλυση_και_SPSS.pdf).
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μανάτζμεντ*. Εκδόσεις Κριτική.
- Ρωσσίδης, Ι. (2013). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.

Α-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Α CRONBACH ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.780	74

Πίνακας 2. Α CRONBACH ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.806	32

Πίνακας 3. Α CRONBACH ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.727	24

Πίνακας 4. Α CRONBACH ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.829	18

Πίνακας 5. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΦΥΛΟΥ

1. ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΑΝΔΡΑΣ	60	40.3
ΓΥΝΑΙΚΑ	89	59.7
ΣΥΝΟΛΟ	149	100.0

Πίνακας 6. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΗΛΙΚΙΑΣ

2. ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1) 18-35	6	4.0
2) 36-45	76	51.0
3) 46-55	60	40.3
4) 56+	7	4.7
ΣΥΝΟΛΟ	149	100.0

Πίνακας 7. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΓΥΜΝΑΣΙΟ-ΛΥΚΕΙΟ	11	7.4
Τ.Ε.Ι.	17	11.4
Α.Ε.Ι.	61	40.9
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	48	32.2
Ε.Σ.Δ.Δ.-ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ-ΑΛΛΟ	12	8.1
ΣΥΝΟΛΟ	149	100.0

Πίνακας 8. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	113	75.8
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΓ. & ΑΣΦ.	36	24.2
ΣΥΝΟΛΟ	149	100.0

Πίνακας 9. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΧΡΟΝΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

5. ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΧΡΟΝΟ	14	9.4
1-15	68	45.6
16-25	54	36.2
26+	13	8.7
ΣΥΝΟΛΟ	149	100.0

Πίνακας 10. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ-ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ
2. ΗΛΙΚΙΑ	1	4	2.46	.652	.425
3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	1	5	3.22	1.006	1.011
4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	1	2	1.24	.430	.184
5. ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	1	4	2.44	.783	.613

Πίνακας 11. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	14	9.4
ΕΙΜΑΙ ΟΥΔΕΤΕΡΟΣ	102	68.5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	33	22.1
ΣΥΝΟΛΟ	149	100.0

Πίνακας 12. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ

ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	10	6.7
ΕΙΜΑΙ ΟΥΔΕΤΕΡΟΣ	100	67.1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	39	26.2
ΣΥΝΟΛΟ	149	100.0

Πίνακας 13. ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ-ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ

ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	73	49.0
ΕΙΜΑΙ ΟΥΔΕΤΕΡΟΣ	69	46.3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	7	4.7
ΣΥΝΟΛΟ	149	100.0

Πίνακας 14. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ-ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3.08	.468
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	3.20	.460
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	2.54	.562

Πίνακες 17. ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.166 ^a	.027	.021	.556

a. Predictors: (Constant), ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.280	1	1.280	4.142	.044 ^b
	Residual	45.438	147	.309		
	Total	46.718	148			

a. Dependent Variable: ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ

b. Predictors: (Constant), ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.152	.304		10.355	.000
	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	-.199	.098	-.166	-2.035	.044

a. Dependent Variable: ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ

Πίνακες 19. ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.446 ^a	.198	.193	.413

a. Predictors: (Constant), ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.211	1	6.211	36.401	.000 ^b
	Residual	25.081	147	.171		
	Total	31.292	148			

a. Dependent Variable: ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ

b. Predictors: (Constant), ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.853	.226		8.195	.000
	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	.438	.073	.446	6.033	.000

a. Dependent Variable: ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ

Πίνακες 21. ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.338 ^a	.115	.109	.530

a. Predictors: (Constant), ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.351	1	5.351	19.015	.000 ^b
	Residual	41.367	147	.281		
	Total	46.718	148			

a. Dependent Variable: ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ

b. Predictors: (Constant), ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.864	.307		12.594	.000
	ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	-.414	.095	-.338	-4.361	.000

a. Dependent Variable: ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ

Πίνακες 22. T-test ΑΠΟΨΕΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΧΡΟΝΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Group Statistics

	5. ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΧΡΟΝΟ	14	3.51	.431	.115
	26+	13	3.22	.437	.121
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΧΡΟΝΟ	14	3.48	.396	.106
	26+	13	3.19	.447	.124
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΧΡΟΝΟ	14	2.27	.433	.116
	26+	13	2.58	.502	.139

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	.017	.897	1.749	25	.093	.292	.167	-.052	.636
			1.748	24.795	.093	.292	.167	-.052	.637
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	.484	.493	1.825	25	.080	.296	.162	-.038	.630
			1.817	24.056	.082	.296	.163	-.040	.633
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	.141	.711	-1.707	25	.100	-.307	.180	-.678	.063
			-1.697	23.803	.103	-.307	.181	-.681	.067

Πίνακες 23. T-test ΑΠΟΨΕΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ

Group Statistics

	1. ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΝΔΡΑΣ	60	3.11	.506	.065
	ΓΥΝΑΙΚΑ	89	3.06	.442	.047
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	ΑΝΔΡΑΣ	60	3.24	.452	.058
	ΓΥΝΑΙΚΑ	89	3.18	.466	.049
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	ΑΝΔΡΑΣ	60	2.55	.599	.077
	ΓΥΝΑΙΚΑ	89	2.53	.539	.057

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	1.328	.251	.532	147	.596	.042	.078	-.113	.196
			.518	114.817	.606	.042	.080	-.118	.201
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	.011	.916	.808	147	.420	.062	.077	-.090	.214
			.813	129.244	.418	.062	.076	-.089	.213
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	.746	.389	.170	147	.865	.016	.094	-.170	.202
			.166	117.525	.868	.016	.096	-.174	.206

Πίνακες 24. T-test ΑΠΟΨΕΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ

Group Statistics					
	2. ΗΛΙΚΙΑ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	18-35	6	2.92	.233	.095
	56+	7	3.10	.454	.172
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	18-35	6	3.16	.389	.159
	56+	7	3.09	.444	.168
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	18-35	6	2.94	.752	.307
	56+	7	2.60	.466	.176

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2.720	.127	-.856	11	.410	-.176	.206	-.630	.277
			-.899	9.205	.392	-.176	.196	-.619	.266
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	.533	.481	.302	11	.769	.070	.233	-.443	.584
			.305	10.986	.766	.070	.231	-.438	.579
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	1.622	.229	1.001	11	.338	.341	.341	-.409	1.092
			.964	8.107	.363	.341	.354	-.473	1.156

Πίνακας 25. ANTI-IMAGE CORRELATION (MSA)

Anti-image Correlation	a= Measures of Sampling Adequacy (MSA)
6. Ενημερώνομαι τακτικά και επαρκώς για το πώς εξελίσσεται η εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	.781 ^a
7. Υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων για την πολιτική της υπηρεσίας προς τις αλλαγές.	.721 ^a
8. Οι πληροφορίες που παρέχονται για την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. είναι ξεκάθαρες.	.801 ^a
9. Η ενημέρωσή μας σχετικά με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. γίνεται κυρίως μέσα από τις φήμες και διαδόσεις.	.708 ^a
10. Η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και του τμήματός μου είναι πολύ καλή, σχετικά με την ενημέρωση για τις αποφάσεις της διοίκησης.	.837 ^a
11. Η κεντρική διοίκηση εξηγεί ξεκάθαρα την ανάγκη για την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	.759 ^a
12. REV Όσοι μετέχουν στη διαδικασία εφαρμογής του Ο.Π.Σ. δεν έχουν συμμετοχή και άποψη στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προτάσεων.	.665 ^a
13. Η υπηρεσία μου λαμβάνει υπόψη τις παρατηρήσεις των υπαλλήλων, σχετικά με αποφάσεις που αφορούν τον τρόπο εργασίας του προσωπικού.	.825 ^a
14. Λαμβάνεται επαρκώς υπόψη η άποψη των τμημάτων για τις αλλαγές από την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	.816 ^a

15. Λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των υπαλλήλων για τους λόγους ανάγκης της εφαρμογής του Ο.Π.Σ..	.746 ^a
16. REV Ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται η αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. δεν αφήνει περιθώρια ενεργειών των υπ	.384^a
17. Οι υπάλληλοι των τμημάτων εμπλέκονται επαρκώς στην εκτέλεση των αλλαγών από τη χρήση του Ο.Π.Σ..	.605 ^a
18. Οι τμηματάρχες-διευθυντές/ριες δίνουν επαρκή προσοχή για τις προσωπικές συνέπειες που θα έχει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ. στους/στις υπαλλήλους.	.796 ^a
19. Οι τμηματάρχες-διευθυντές/ριες μας, μιλούν εκ μέρους μας, κατά τη διαδικασία της αλλαγής με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	.578 ^a
20. REV Οι τμηματάρχες-διευθυντές/ριες μας αντιμετωπίζουν δυσκολία στη διοίκηση λόγω της προσαρμογής και εφαρμογής τ	.300^a
21. REV Ο/Η Τμηματάρχης-Διευθυντής/ρια-άμεσος προϊστάμενος/η μου δεν δείχνει πολύ πρόθυμος/η να με βοηθήσει να βρω λ	.737 ^a
22. Εάν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα, μπορώ πάντα να απευθυνθώ στον/την άμεσο/η προϊστάμενο/η για βοήθεια.	.753 ^a
23. Ο άμεσος προϊστάμενός/η μου μπορεί να βάλει τον εαυτό του/της στη θέση μου.	.796 ^a
24. Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου με ενθαρρύνει να κάνω πράγματα (ασχοληθώ με εργασίες) που δεν έχω ξανακάνει στο παρελθόν.	.724 ^a
25. Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από τους/τις συναδέλφους μου.	.642 ^a
26. Έχω εμπιστοσύνη στους/τις συναδέλφους μου.	.636 ^a
27. Το τμήμα μου είναι πολύ ανοικτό σε αλλαγές.	.712 ^a
28. Έχω καλό αίσθημα για την αλλαγή που θα φέρει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	.834 ^a
29. Αντιλαμβάνομαι την εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ. ως μια θετική διαδικασία.	.864 ^a
30. Είμαι κάπως ανθεκτικός/ή σε αλλαγές στην υπηρεσία μου.	.350 ^a
31. Είμαι αρκετά απρόθυμος/η στο να περιλαμβάνω και ενσωματώνω αλλαγές στην εργασία μου.	.484 ^a
32. REV Οι περισσότερες αλλαγές με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ., που υποθετικά λύνουν προβλήματα, δεν θα ωφελησουν αρκετά	.906 ^a
33. Οι αλλαγές με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα βελτιώσουν την εργασία μου.	.935 ^a
34. Οι αλλαγές με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα απλοποιήσουν την εργασία μου.	.866 ^a
35. Είμαι πρόθυμος/η να συνεισφέρω σημαντικά, και να ενεργήσω υποστηρίζοντας τη διαδικασία της αλλαγής με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	.862 ^a
36. Στην υπηρεσία μου η πληροφόρηση μεταφέρεται αποτελεσματικά από τη διοίκηση προς τους/τις εργαζόμενους/ες.	.748 ^a
37. Στην υπηρεσία μου οι πληροφορίες μεταφέρονται εγκαίρως.	.814 ^a
38. Στην υπηρεσία μου η πληροφόρηση μεταφέρεται αποτελεσματικά μεταξύ των τμημάτων.	.802 ^a
39. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου κυρίως επικοινωνώ με τους/τις άμεσα προϊστάμενους/ες ή υφιστάμενους/ες μου, εκτός των πολιτών.	.453^a
40. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου κυρίως επικοινωνώ με τους (ομοίόβαθμους) συναδέλφους μου, εκτός των πολιτών.	.438^a
41. Συνήθως αισθάνομαι ότι λαμβάνω περισσότερες πληροφορίες από αυτές που θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω αποτελεσματικά.	.501 ^a
42. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).	.325^a
43. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ πρόσωπο με πρόσωπο.	.302^a
44. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ μέσω τηλεφώνου και ΦΑΞ.	.513 ^a
45. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ μέσω του Ο.Π.Σ..	.717 ^a
46. Γενικά θεωρώ ότι οι αλλαγές είναι αρνητικό πράγμα.	.669 ^a
47. Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μία μέρα γεμάτη απρόσμενα γεγονότα.	.861 ^a
48. Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάσω κάτι καινούριο και διαφορετικό.	.843 ^a
49. REV Όταν η ζωή μου γίνεται σταθερή ρουτίνα, προσπαθώ να την αλλάξω.	.703 ^a
50. Προτιμώ να αισθάνομαι βαρετά από το να εκπλήσομαι.	.771 ^a
51. Αν ενημερώνομαι ότι πρόκειται να υπάρξει σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργεί η υπηρεσία μου, πιθανό να ένιωθα άγχος και στρες.	.703 ^a
52. Όταν ενημερώνομαι για μια αλλαγή σχεδίου, αγχώνομαι λίγο.	.660 ^a
53. Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν όπως σχεδιάστηκαν, αγχώνομαι.	.679 ^a
54. Αν η υπηρεσία μου άλλαζε τα κριτήρια απόδοσης θα με έκανε να νιώσω άβολα, ακόμη και αν σκεπτόμουν ότι θα τα πήγαινα το ίδιο καλά και χωρίς την ανάγκη να εργαστώ περισσότερο.	.690 ^a
55. Η αλλαγή σχεδίων είναι μία ταλαιπωρία για μένα.	.687 ^a
56. Συχνά αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμη και για αλλαγές που ίσως ενδεχομένως βελτιώσουν τη ζωή μου.	.670 ^a
57. Όταν κάποιος με πείζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντιστέκομαι ακόμη και όταν θεωρώ ότι η αλλαγή μπορεί τελικά να με ωφελήσει.	.619 ^a
58. Μερικές φορές βρίσκω τον εαυτό μου να αποφεύγει τις αλλαγές που ξέρω ότι θα με ωφεληθούν.	.690 ^a
59. REV Αλλάζω συχνά γνώμη.	.498^a
60. Όταν καταλήξω σε ένα συμπέρασμα, δεν αλλάζω εύκολα τη γνώμη μου.	.344^a
61. Οι απόψεις μου είναι συνεπείς και σταθερές στο χρόνο.	.543 ^a
62. Ανησυχώ για το πώς θα είναι τα πράγματα στην εργασία μου ύστερα από τη πλήρη εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	.896 ^a
63. Βρίσκω τον εαυτό μου να προσπαθεί να αποφύγει το Ο.Π.Σ. μειώνοντας και περιορίζοντας τη χρήση του.	.885 ^a

64. Η μέχρι τώρα εμπειρία μου με καθιστά βέβαιο/η ότι θα λειτουργώ με επιτυχία ύστερα από την αλλαγή που θα φέρει το Ο.Π.Σ..	.871 ^a
65. Με τη χρήση του Ο.Π.Σ. θα απαιτούνται κάποια νέα καθήκοντα, δεν νομίζω ότι θα τα καταφέρω σε αυτά.	.735 ^a
66. Έχω τις ικανότητες που απαιτούνται για να πετύχει η αλλαγή που θα προκαλέσει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	.806 ^a
67. Όταν συγκεντρωθώ, μπορώ να μάθω όλα όσα απαιτούνται για τη χρήση του Ο.Π.Σ..	.781 ^a
68. Νομίζω ότι ξοδεύουμε πολύ χρόνο με την χρήση και εφαρμογή του Ο.Π.Σ. ενώ οι προϊστάμενοι/ες μας δεν θέλουν καν να υλοποιηθεί.	.729 ^a
69. Οι προϊστάμενοι/ες μας ενθαρρύνουν για να αγκαλιάσουμε την αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	.760 ^a
70. Υπάρχουν θεμιτοί λόγοι για την υπηρεσία μου να προχωρήσει στην εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ..	-6.335E-05
71. Κανείς δεν έχει εξηγήσει γιατί θα πρέπει να εφαρμοστεί το Ο.Π.Σ..	.728 ^a
72. Είναι ξεκάθαρο ότι χρειαζόμαστε την εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ..	.898 ^a
73. Ο χρόνος που ξοδεύουμε για την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα έπρεπε να ξοδεύεται σε κάτι άλλο.	.853 ^a
74. Δεν μπορώ να καταλάβω πώς η εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ. θα καλυτερεύσει τα πράγματα απ' ότι είναι τώρα.	.809 ^a
75. Η αναμενόμενη αλλαγή που θα φέρει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα αναστατώσει πολλές από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχω αναπτύξει.	.845 ^a
76. Η Υπηρεσία μου θα ωφεληθεί, και θα είναι πιο παραγωγική και αποδοτική όταν υλοποιηθεί η αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	.864 ^a
77. Όταν υιοθετήσουμε την αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα είμαστε καλύτερα εξοπλισμένοι/ες για να ανταποκριθούμε στις ανάγκες των πολιτών που εξυπηρετούμε.	.865 ^a
78. Πιστεύω ότι η κεντρική διοίκηση έχει επιτύχει την αλλαγή με την χρήση του Ο.Π.Σ..	.820 ^a
79. Η κεντρική διοίκηση είναι αφοσιωμένη και υποστηρίζει την προσπάθεια της αλλαγής στην Υπηρεσία με τη χρήση του Ο.Π.Σ..	.659 ^a
Anti-image Correlation	a= Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Πίνακας 26. COMMUNALITIES

Communalities	
	Extraction
6. Ενημερώνομαι τακτικά και επαρκώς για το πώς εξελίσσεται η εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	0.717
7. Υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων για την πολιτική της υπηρεσίας προς τις αλλαγές.	0.711
8. Οι πληροφορίες που παρέχονται για την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. είναι ξεκάθαρες.	0.670
9. Η ενημέρωσή μας σχετικά με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. γίνεται κυρίως μέσα από τις φήμες και διαδόσεις.	0.660
10. Η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και του τμήματός μου είναι πολύ καλή, σχετικά με την ενημέρωση για τις αποφάσεις της διοίκησης.	0.736
11. Η κεντρική διοίκηση εξηγεί ξεκάθαρα την ανάγκη για την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	0.736
12. REV Όσοι μετέχουν στη διαδικασία εφαρμογής του Ο.Π.Σ. δεν έχουν συμμετοχή και άποψη στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προτάσεων.	0.650
13. Η υπηρεσία μου λαμβάνει υπόψη τις παρατηρήσεις των υπαλλήλων, σχετικά με αποφάσεις που αφορούν τον τρόπο εργασίας του προσωπικού.	0.708
14. Λαμβάνεται επαρκώς υπόψη η άποψη των τμημάτων για τις αλλαγές από την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	0.800
15. Λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των υπαλλήλων για τους λόγους ανάγκης της εφαρμογής του Ο.Π.Σ..	0.748
16. REV Ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται η αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. δεν αφήνει περιθώρια ενεργειών των υπ	0.793
17. Οι υπάλληλοι των τμημάτων εμπλέκονται επαρκώς στην εκτέλεση των αλλαγών από τη χρήση του Ο.Π.Σ..	0.622
18. Οι τμηματάρχες-διευθυντές/ριες δίνουν επαρκή προσοχή για τις προσωπικές συνέπειες που θα έχει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ. στους/στις υπαλλήλους.	0.675
19. Οι τμηματάρχες-διευθυντές/ριες μας, μιλούν εκ μέρους μας, κατά τη διαδικασία της αλλαγής με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	0.636
20. REV Οι τμηματάρχες-διευθυντές/ριες μας αντιμετωπίζουν δυσκολία στη διοίκηση λόγω της προσαρμογής και εφαρμογής τ	0.726
21. REV Ο/Η Τμηματάρχης-Διευθυντής/ρια-άμεσος προϊστάμενος/η μου δεν δείχνει πολύ πρόθυμος/η να με βοηθήσει να βρω λ	0.659
22. Εάν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα, μπορώ πάντα να απευθυνθώ στον/την άμεσο/η προϊστάμενο/η για βοήθεια.	0.800
23. Ο άμεσος προϊστάμενός/η μου μπορεί να βάλει τον εαυτό του/της στη θέση μου.	0.744
24. Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου με ενθαρρύνει να κάνω πράγματα (ασχοληθώ με εργασίες) που δεν έχω ξανακάνει στο παρελθόν.	0.727
25. Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από τους/τις συναδέλφους μου.	0.751
26. Έχω εμπιστοσύνη στους/τις συναδέλφους μου.	0.666
27. Το τμήμα μου είναι πολύ ανοικτό σε αλλαγές.	0.664
28. Έχω καλό αίσθημα για την αλλαγή που θα φέρει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	0.842
29. Αντιλαμβάνομαι την εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ. ως μια θετική διαδικασία.	0.817

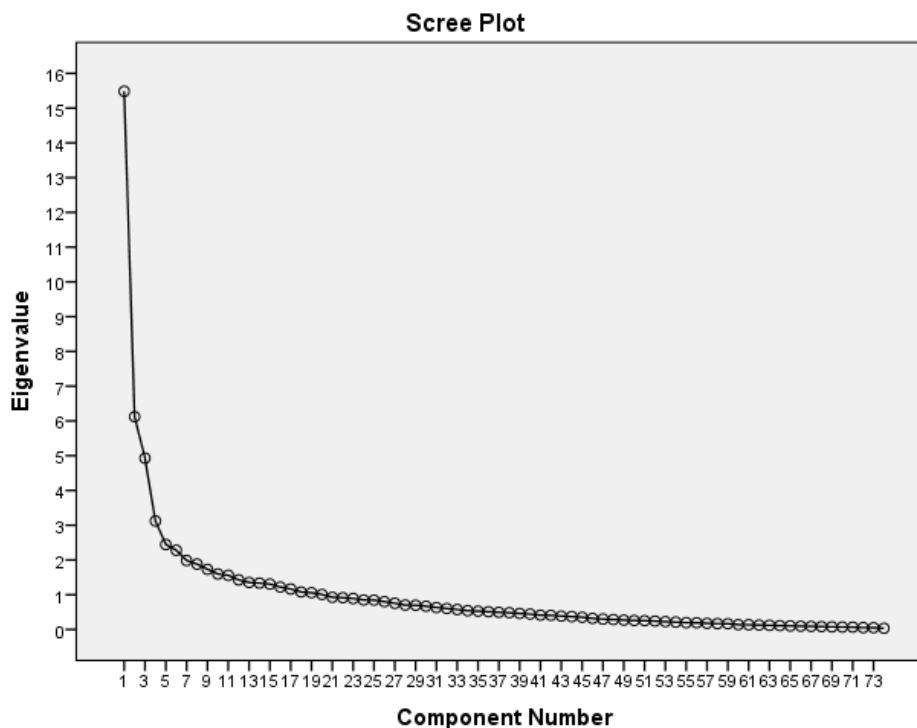
30. Είμαι κάπως ανθεκτικός/ή σε αλλαγές στην υπηρεσία μου.	0.746
31. Είμαι αρκετά απρόθυμος/ή στο να περιλαμβάνω και ενσωματώνω αλλαγές στην εργασία μου.	0.714
32. REV Οι περισσότερες αλλαγές με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ., που υποθετικά λύνουν προβλήματα, δεν θα ωφελησουν αρκετά	0.795
33. Οι αλλαγές με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα βελτιώσουν την εργασία μου.	0.807
34. Οι αλλαγές με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα απλοποιήσουν την εργασία μου.	0.689
35. Είμαι πρόθυμος/ή να συνεισφέρω σημαντικά, και να ενεργήσω υποστηρίζοντας τη διαδικασία της αλλαγής με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	0.702
36. Στην υπηρεσία μου η πληροφόρηση μεταφέρεται αποτελεσματικά από τη διοίκηση προς τους/τις εργαζόμενους/ες.	0.762
37. Στην υπηρεσία μου οι πληροφορίες μεταφέρονται εγκαίρως.	0.811
38. Στην υπηρεσία μου η πληροφόρηση μεταφέρεται αποτελεσματικά μεταξύ των τμημάτων.	0.719
39. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου κυρίως επικοινωνώ με τους/τις άμεσα προϊστάμενους/ες ή υφιστάμενους/ες μου, εκτός των πολιτών.	0.733
40. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου κυρίως επικοινωνώ με τους (ομοίόβαθμους) συναδέλφους μου, εκτός των πολιτών.	0.689
41. Συνήθως αισθάνομαι ότι λαμβάνω περισσότερες πληροφορίες από αυτές που θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω αποτελεσματικά.	0.657
42. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).	0.789
43. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ πρόσωπο με πρόσωπο.	0.763
44. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ μέσω τηλεφώνου και ΦΑΞ.	0.718
45. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ μέσω του Ο.Π.Σ..	0.703
46. Γενικά θεωρώ ότι οι αλλαγές είναι αρνητικό πράγμα.	0.639
47. Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μία μέρα γεμάτη απρόσμενα γεγονότα.	0.766
48. Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάσω κάτι καινούριο και διαφορετικό.	0.792
49. REV Όταν η ζωή μου γίνεται σταθερή ρουτίνα, προσπαθώ να την αλλάξω.	0.725
50. Προτιμώ να αισθάνομαι βαρετά από το να εκπλήσσομαι.	0.739
51. Αν ενημερωνόμουν ότι πρόκειται να υπάρξει σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργεί η υπηρεσία μου, πιθανό να ένιωθα άγχος και στρες.	0.694
52. Όταν ενημερώνομαι για μια αλλαγή σχεδίου, αγχώνομαι λίγο.	0.822
53. Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν όπως σχεδιάστηκαν, αγχώνομαι.	0.786
54. Αν η υπηρεσία μου άλλαζε τα κριτήρια απόδοσης θα με έκανε να νιώσω άβολα, ακόμη και αν σκεπτόμουν ότι θα τα πήγαινα το ίδιο καλά και χωρίς την ανάγκη να εργαστώ περισσότερο.	0.670
55. Η αλλαγή σχεδίων είναι μία ταλαιπωρία για μένα.	0.602
56. Συχνά αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμη και για αλλαγές που ίσως ενδεχομένως βελτιώσουν τη ζωή μου.	0.708
57. Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντιστέκομαι ακόμη και όταν θεωρώ ότι η αλλαγή μπορεί τελικά να με ωφελήσει.	0.794
58. Μερικές φορές βρίσκω τον εαυτό μου να αποφεύγει τις αλλαγές που ξέρω ότι θα με ωφελήσουν.	0.798
59. REV Αλλάζω συχνά γνώμη.	0.701
60. Όταν καταλήξω σε ένα συμπέρασμα, δεν αλλάζω εύκολα τη γνώμη μου.	0.683
61. Οι απόψεις μου είναι συνεπείς και σταθερές στο χρόνο.	0.789
62. Ανησυχώ για το πώς θα είναι τα πράγματα στην εργασία μου ύστερα από τη πλήρη εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	0.648
63. Βρίσκω τον εαυτό μου να προσπαθεί να αποφύγει το Ο.Π.Σ. μειώνοντας και περιορίζοντας τη χρήση του.	0.736
64. Η μέχρι τώρα εμπειρία μου με καθιστά βέβαιο/ή ότι θα λειτουργώ με επιτυχία ύστερα από την αλλαγή που θα φέρει το Ο.Π.Σ..	0.747
65. Με τη χρήση του Ο.Π.Σ. θα απαιτούνται κάποια νέα καθήκοντα, δεν νομίζω ότι θα τα καταφέρω σε αυτά.	0.722
66. Έχω τις ικανότητες που απαιτούνται για να πετύχει η αλλαγή που θα προκαλέσει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	0.661
67. Όταν συγκεντρωθώ, μπορώ να μάθω όλα όσα απαιτούνται για τη χρήση του Ο.Π.Σ..	0.761
68. Νομίζω ότι ξοδεύουμε πολύ χρόνο με την χρήση και εφαρμογή του Ο.Π.Σ. ενώ οι προϊστάμενοι/ες μας δεν θέλουν καν να υλοποιηθεί.	0.671
69. Οι προϊστάμενοι/ες μας ενθαρρύνουν για να αγκαλιάσουμε την αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	0.781
70. Υπάρχουν θεμιτοί λόγοι για την υπηρεσία μου να προχωρήσει στην εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ..	0.746
71. Κανείς δεν έχει εξηγήσει γιατί θα πρέπει να εφαρμοστεί το Ο.Π.Σ..	0.709
72. Είναι ξεκάθαρο ότι χρειαζόμαστε την εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ..	0.806
73. Ο χρόνος που ξοδεύουμε για την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα έπρεπε να ξοδεύεται σε κάτι άλλο.	0.736
74. Δεν μπορώ να καταλάβω πώς η εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ. θα καλυτερεύσει τα πράγματα απ' ότι είναι τώρα.	0.805
75. Η αναμενόμενη αλλαγή που θα φέρει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα αναστατώσει πολλές από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχω αναπτύξει.	0.651
76. Η Υπηρεσία μου θα ωφεληθεί, και θα είναι πιο παραγωγική και αποδοτική όταν υλοποιηθεί η αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	0.803
77. Όταν υιοθετήσουμε την αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα είμαστε καλύτερα εξοπλισμένοι/ες για να ανταποκριθούμε στις ανάγκες των πολιτών που εξυπηρετούμε.	0.817
78. Πιστεύω ότι η κεντρική διοίκηση έχει επιτύχει την αλλαγή με την χρήση του Ο.Π.Σ..	0.765
79. Η κεντρική διοίκηση είναι αφοσιωμένη και υποστηρίζει την προσπάθεια της αλλαγής στην Υπηρεσία με τη χρήση του	0.760

Ο.Π.Σ..	
Extraction Method: Principal Component Analysis.	

Πίνακας 27. *TOTAL VARIANCE EXPLAINED*

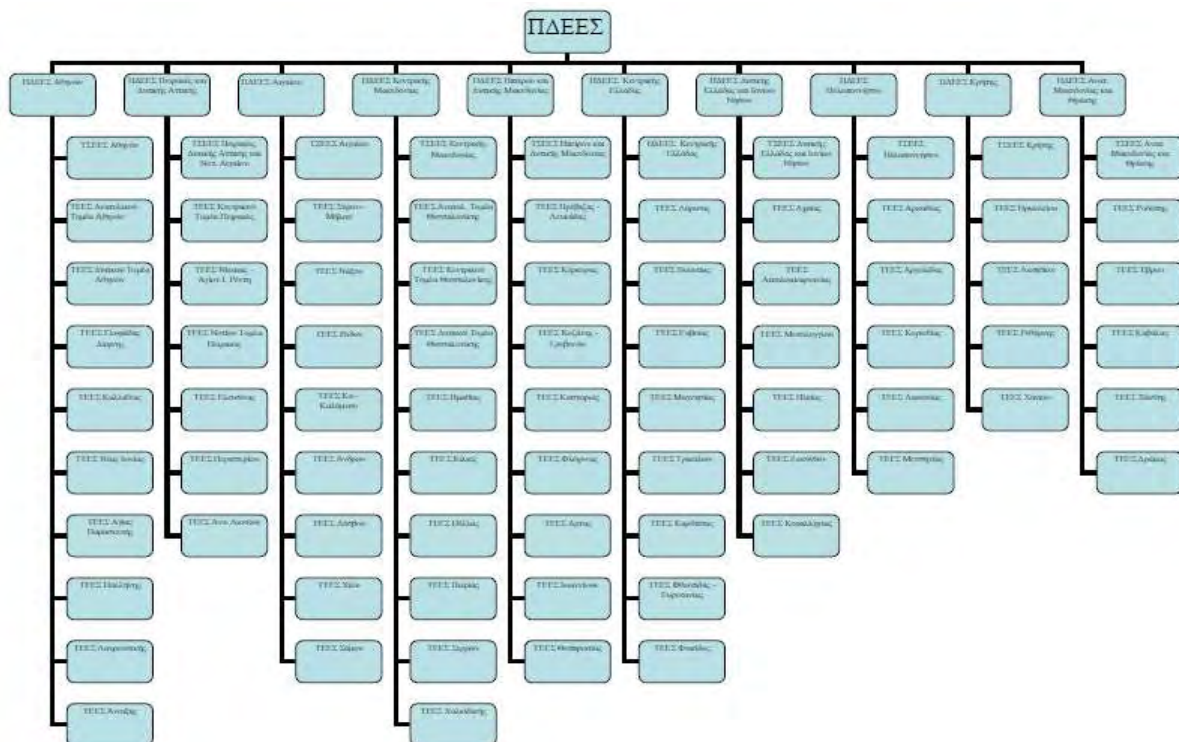
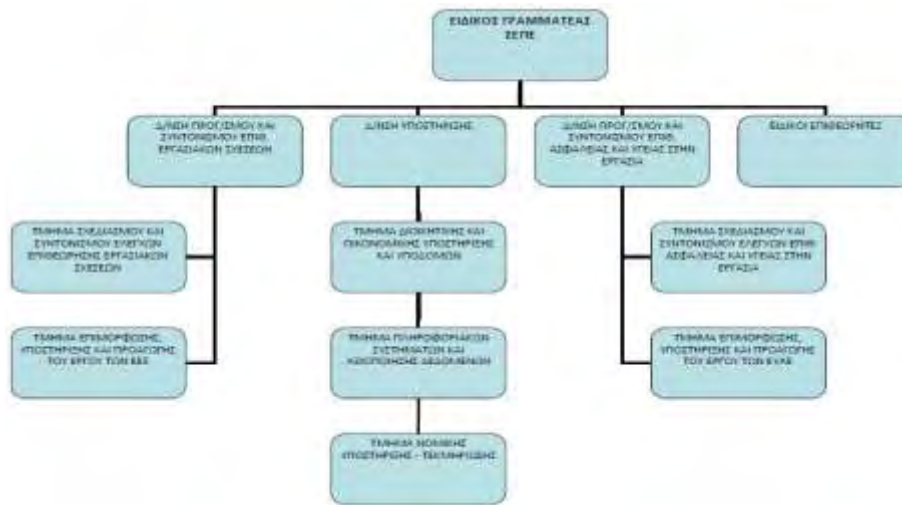
Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15.483	20.922	20.922	12.150	16.419	16.419
2	6.121	8.272	29.195	4.768	6.443	22.862
3	4.927	6.658	35.853	3.343	4.518	27.380
4	3.123	4.220	40.073	3.112	4.205	31.585
5	2.444	3.303	43.376	3.066	4.143	35.729
6	2.281	3.082	46.458	2.575	3.480	39.208
7	1.985	2.682	49.140	2.543	3.436	42.645
8	1.882	2.543	51.683	2.500	3.378	46.023
9	1.733	2.341	54.024	2.162	2.921	48.944
10	1.596	2.157	56.181	1.933	2.613	51.557
11	1.558	2.106	58.287	1.753	2.369	53.926
12	1.428	1.930	60.216	1.746	2.360	56.286
13	1.354	1.830	62.046	1.735	2.345	58.630
14	1.335	1.804	63.851	1.667	2.253	60.883
15	1.307	1.766	65.617	1.634	2.208	63.091
16	1.221	1.651	67.268	1.624	2.195	65.286
17	1.164	1.573	68.841	1.535	2.075	67.361
18	1.080	1.459	70.300	1.479	1.999	69.359
19	1.057	1.429	71.729	1.413	1.909	71.268
20	1.008	1.362	73.091	1.349	1.823	73.091
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

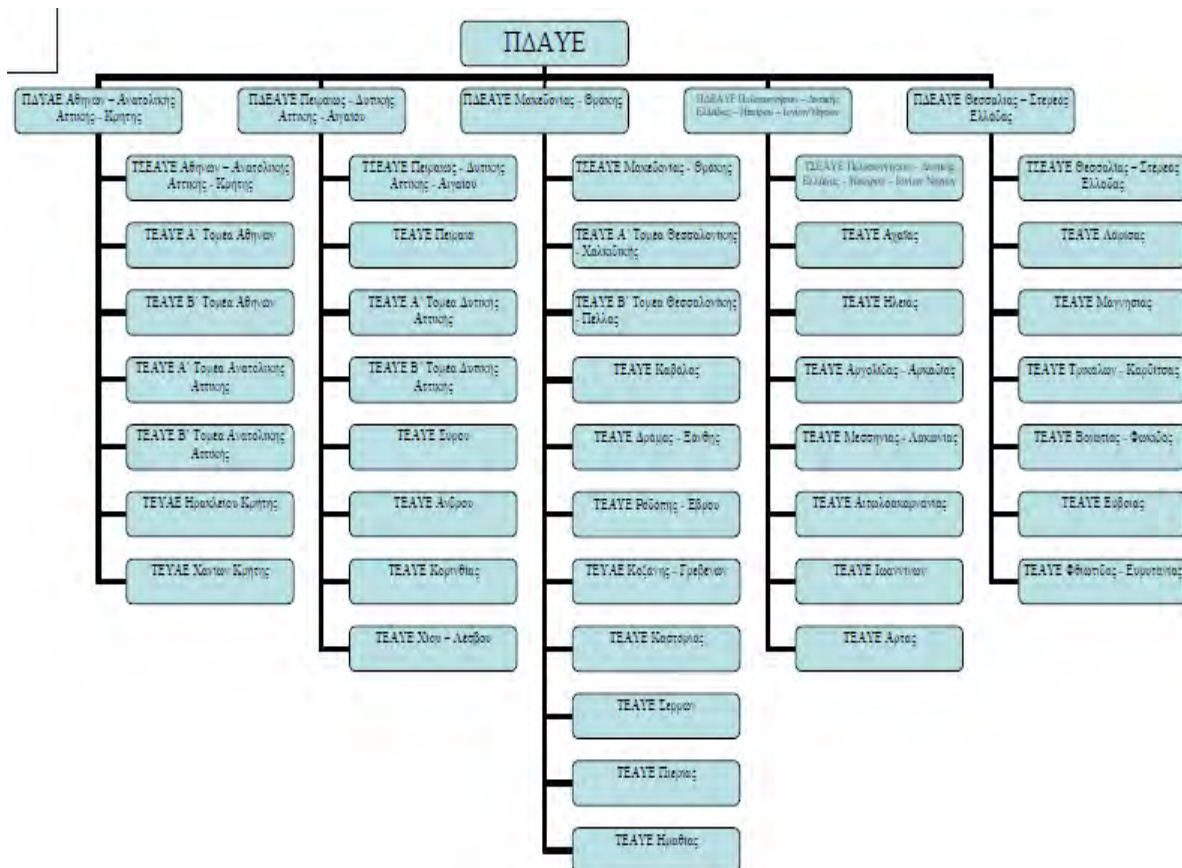
Πίνακας 28. *SCREE PLOT*



1. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Σ.ΕΠ.Ε.

(Πηγή: http://www.opengov.gr/insideminelab/?attachment_id=4144)





2. ΦΟΡΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Συνάδελφοι-Συναδέλφισσες καλημέρα,

Σας προσκαλώ να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο που έχει σχεδιαστεί για τη διπλωματική εργασία με τίτλο: "ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ (ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ) ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Ο.Π.Σ. ΣΤΟ Σ.Ε.Π.Ε." στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών που παρακολουθώ στην ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Αφορά στη χρήση του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος.

Η συμμετοχή και στήριξή σας είναι πολύτιμη για την εκπλήρωση των απαιτούμενων του μεταπτυχιακού μου, και πιθανά να βρείτε ενδιαφέρον στη συμπλήρωσή του σχετικά με την καθημερινότητα της εργασίας σας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, παραλαμβάνεται χωρίς στοιχεία αποστολέα, θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και απολύτως στα πλαίσια του

τμήματος της έρευνας για τη διπλωματική μου εργασία και δεν θα δημοσιοποιηθούν τα αποτελέσματά του.

Παρακαλώ, επιλέξτε το παρακάτω link για το άνοιγμά του ερωτηματολογίου:

<https://goo.gl/forms/gmfcFWHboAJAWUwi2>

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας,

Με εκτίμηση,

Κουτσογιάννης Κώστας,

Επιθεωρητής Εργασιακών Σχέσεων

Τ.Ε.Ε.Σ. Ν. Μαγνησίας.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει απόψεις για την αλλαγή που προκαλεί η εφαρμογή του Ο.Π.Σ. στην εργασιακή καθημερινότητα, καθώς και γενικές αντιλήψεις για την οργανωσιακή αλλαγή.

Παρακαλώ επιλέξτε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας με αυτές σημειώνοντας τον αντίστοιχο κύκλο. Περιγράψτε τον εαυτό σας και τις απόψεις σας όπως είναι διαμορφωμένες σήμερα, και όχι όπως ήταν στο παρελθόν ή όπως θα επιθυμούσατε να είναι στο μέλλον.

Επιλέξτε μία απάντηση για κάθε ερώτηση-άποψη, και στο τέλος επιλέξτε **ΥΠΟΒΟΛΗ**. Με την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου θα εμφανιστεί η φράση «Η ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΑΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΚΕ» Αν έχετε παραλείψει μια ερώτηση, θα σας ζητηθεί να την απαντήσετε, και έπειτα επιλέξετε ξανά «ΥΠΟΒΟΛΗ»

Μην αφιερώσετε πολύ χρόνο για κάθε ερώτηση-άποψη, απλά αποτυπώστε την άμεση αντίδρασή σας σε αυτή, απαντήστε με ειλικρίνεια. Τέλος, αν έχετε ήδη συμπληρώσει και αποστέλλει το ερωτηματολόγιο, μην επαναλάβετε την αποστολή.

Κουτσογιάννης Κώστας,

Επιθεωρητής Εργασιακών Σχέσεων,

Τ.Ε.Ε.Σ. Ν. Μαγνησίας.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
1 Φύλο	<input type="radio"/> Άνδρας <input type="radio"/> Γυναίκα
2 Ηλικία	<input type="radio"/> 18-35 <input type="radio"/> 36-45 <input type="radio"/> 46-55 <input type="radio"/> 56+
3 Εκπαίδευση	<input type="radio"/> Γυμνασιο-Λύκειο <input type="radio"/> ΤΕΙ <input type="radio"/> ΑΕΙ <input type="radio"/> Μεταπτυχιακός <input type="radio"/> Διδακτορικό-άλλο
4 Εργασιακή κατάσταση	<input type="radio"/> Υπάλληλος Εργ. Σχέσεων <input type="radio"/> Υπάλληλος Υγ. & Ασφ.
5 Χρόνος υπηρεσίας	<input type="radio"/> Λιγότερο από 1 χρόνο <input type="radio"/> 1-15 <input type="radio"/> 16-25 <input type="radio"/> 26+

ΑΠΟΨΕΙΣ		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/Είμαι	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
6	Ενημερώνομαι τακτικά και επαρκώς για το πώς εξελίσσεται η εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων για την πολιτική της υπηρεσίας προς τις αλλαγές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Οι πληροφορίες που παρέχονται για την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. είναι ξεκάθαρες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Η ενημέρωσή μας σχετικά με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. γίνεται κυρίως μέσα από τις φήμες και διαδόσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και του τμήματός μου είναι πολύ καλή, σχετικά με την ενημέρωση για τις αποφάσεις της διοίκησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Η κεντρική διοίκηση εξηγεί ξεκάθαρα την ανάγκη για την εφαρμογή του Ο.Π.Σ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Όσοι μετέχουν στη διαδικασία εφαρμογής του Ο.Π.Σ. δεν έχουν συμμετοχή και άποψη στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προτάσεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Η υπηρεσία μου λαμβάνει υπόψη τις παρατηρήσεις των υπαλλήλων, σχετικά με αποφάσεις που αφορούν τον τρόπο εργασίας του προσωπικού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Λαμβάνεται επαρκώς υπόψη η άποψη των τμημάτων για τις αλλαγές από την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των υπαλλήλων για τους λόγους ανάγκης της εφαρμογής του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται η αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. δεν αφήνει περιθώρια ενεργειών των υπαλλήλων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Οι υπάλληλοι των τμημάτων εμπλέκονται επαρκώς στην εκτέλεση των αλλαγών από τη χρήση του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Οι τμηματάρχες-διευθυντές/ριες δίνουν επαρκή προσοχή για τις προσωπικές συνέπειες που θα έχει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ. στους υπαλλήλους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Οι τμηματάρχες-διευθυντές/ριες μας, μιλούν εκ μέρους μας, κατά τη διαδικασία της αλλαγής με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Οι τμηματάρχες-διευθυντές/ριες μας αντιμετωπίζουν δυσκολία στη διοίκηση λόγω της προσαρμογής και εφαρμογής του Ο.Π.Σ. στα τμήματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Ο/Η Τμηματάρχης-Διευθυντής/τρια-άμεσος/η προϊστάμενος/η μου δεν δείχνει πολύ πρόθυμος/η να με βοηθήσει να βρω λύση, εάν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	αντιμετωπίζω πρόβλημα.					
22	Εάν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα, μπορώ πάντα να απευθυνθώ στον/την άμεσο/η προϊστάμενο/η για βοήθεια.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Ο άμεσος προϊστάμενός/η μου μπορεί να βάλει τον εαυτό του/της στη θέση μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου με ενθαρρύνει να κάνω πράγματα (ασχοληθώ με εργασίες) που δεν έχω ξανακάνει στο παρελθόν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από τους/τις συναδέλφους μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Έχω εμπιστοσύνη στους/τις συναδέλφους μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Το τμήμα μου είναι πολύ ανοικτό σε αλλαγές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Έχω καλό αίσθημα για την αλλαγή που θα φέρει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Αντιλαμβάνομαι την εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ. ως μια θετική διαδικασία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Είμαι κάπως ανθεκτικός/ή σε αλλαγές στην υπηρεσία μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Είμαι αρκετά απρόθυμος/η στο να περιλαμβάνω και ενσωματώνω αλλαγές στην εργασία μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Οι περισσότερες αλλαγές με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ., που υποθετικά λύνουν προβλήματα, δεν θα ωφελησουν αρκετά τελικά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Οι αλλαγές με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα βελτιώσουν την εργασία μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Οι αλλαγές με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα απλοποιήσουν την εργασία μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Είμαι πρόθυμος/η να συνεισφέρω σημαντικά και να ενεργήσω υποστηρίζοντας τη διαδικασία της αλλαγής με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Στην υπηρεσία μου η πληροφόρηση μεταφέρεται αποτελεσματικά από τη διοίκηση προς τους/τις εργαζόμενους/ες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Στην υπηρεσία μου οι πληροφορίες μεταφέρονται εγκαίρως.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Στην υπηρεσία μου η πληροφόρηση μεταφέρεται αποτελεσματικά μεταξύ των τμημάτων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου κυρίως επικοινωνώ με τους/τις άμεσα προϊστάμενους/ες ή υφιστάμενους/ες μου, εκτός των πολιτών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου κυρίως επικοινωνώ με τους (ομοιόβαθμους) συναδέλφους μου, εκτός των πολιτών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Συνήθως αισθάνομαι ότι λαμβάνω περισσότερες πληροφορίες από αυτές που θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω αποτελεσματικά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ πρόσωπο με πρόσωπο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ μέσω τηλεφώνου και ΦΑΞ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου συνήθως επικοινωνώ μέσω του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Γενικά θεωρώ ότι οι αλλαγές είναι αρνητικό πράγμα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μία μέρα γεμάτη απρόσμενα γεγονότα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάσω κάτι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	καινούριο και διαφορετικό.					
49	Όταν η ζωή μου γίνεται σταθερή ρουτίνα, προσπαθώ να την αλλάξω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Προτιμώ να αισθάνομαι βαρετά από το να εκπλήσσομαι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	Αν ενημερώνόμουν ότι πρόκειται να υπάρξει σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργεί η υπηρεσία μου, πιθανό να ένιωθα άγχος και στρες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Όταν ενημερώνομαι για μια αλλαγή σχεδίου, αγχώνομαι λίγο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν όπως σχεδιάστηκαν, αγχώνομαι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Αν η υπηρεσία μου άλλαζε τα κριτήρια απόδοσης θα με έκανε να νιώσω άβολα, ακόμη και αν σκεπτόμουν ότι θα τα πήγαινα το ίδιο καλά και χωρίς την ανάγκη να εργαστώ περισσότερο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Η αλλαγή σχεδίων είναι μια ταλαιπωρία για μένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	Συχνά αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμη και για αλλαγές που ίσως ενδεχομένως βελτιώσουν τη ζωή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντιστέκομαι ακόμη και όταν θεωρώ ότι η αλλαγή μπορεί τελικά να με ωφελήσει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	Μερικές φορές βρίσκω τον εαυτό μου να αποφεύγει τις αλλαγές που ξέρω ότι θα με ωφελήσουν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Αλλάζω συχνά γνώμη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	Όταν καταλήξω σε ένα συμπέρασμα, δεν αλλάζω εύκολα τη γνώμη μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61	Οι απόψεις μου είναι συνεπείς και σταθερές στο χρόνο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	Ανησυχώ για το πώς θα είναι τα πράγματα στην εργασία μου ύστερα από τη πλήρη εφαρμογή του Ο.Π.Σ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63	Βρίσκω τον εαυτό μου να προσπαθεί να αποφύγει το Ο.Π.Σ. μειώνοντας και περιορίζοντας τη χρήση του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	Η μέχρι τώρα εμπειρία μου με καθιστά βέβαιο ότι θα λειτουργώ με επιτυχία ύστερα από την αλλαγή που θα φέρει το Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	Με τη χρήση του Ο.Π.Σ. θα απαιτούνται κάποια νέα καθήκοντα, δεν νομίζω ότι θα τα καταφέρω σε αυτά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Έχω τις ικανότητες που απαιτούνται για να πετύχει η αλλαγή που θα προκαλέσει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67	Όταν συγκεντρωθώ, μπορώ να μάθω όλα όσα απαιτούνται για τη χρήση του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68	Νομίζω ότι ξοδεύουμε πολύ χρόνο με την χρήση και εφαρμογή του Ο.Π.Σ. ενώ οι προϊστάμενοί/ες μας δεν θέλουν καν να υλοποιηθεί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	Οι προϊστάμενοί/ες μας ενθαρρύνουν να αγκαλιάσουμε την αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70	Υπάρχουν θεμιτοί λόγοι για την υπηρεσία μου να προχωρήσει στην εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71	Κανείς δεν έχει εξηγήσει γιατί θα πρέπει να εφαρμοστεί το Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	Είναι ξεκάθαρο ότι χρειαζόμαστε την εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	Ο χρόνος που ξοδεύουμε για την εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα έπρεπε να ξοδεύεται σε κάτι άλλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74	Δεν μπορώ να καταλάβω πώς η εφαρμογή και χρήση του Ο.Π.Σ. θα καλυτερεύσει τα πράγματα απ' ό,τι είναι τώρα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75	Η αναμενόμενη αλλαγή που θα φέρει η εφαρμογή του Ο.Π.Σ. θα αναστατώσει πολλές από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	αναπτύξει.					
76	Η Υπηρεσία μου θα ωφεληθεί, και θα είναι πιο παραγωγική και αποδοτική όταν υλοποιηθεί η αλλαγή με την εφαρμογή του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77	Όταν υιοθετήσουμε την αλλαγή με την εφαρμογή του ΟΠ.Σ. θα είμαστε καλύτερα εξοπλισμένοι/ες για να ανταποκριθούμε στις ανάγκες των πολιτών που εξυπηρετούμε.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78	Πιστεύω ότι η κεντρική διοίκηση έχει επιτύχει την αλλαγή με την χρήση του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79	Η κεντρική διοίκηση είναι αφοσιωμένη και υποστηρίζει την προσπάθεια της αλλαγής στην Υπηρεσία με τη χρήση του Ο.Π.Σ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>