



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

«ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Ε.Φ.Κ.Α.(πρώην  
Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.)»

“ORGANIZATIONAL CHANGE AND EMPLOYEES READINESS IN  
PUBLIC SECTOR - CASE STUDY: E.F.K.A. (former I.K.A.-E.T.A.M.)”

Της

ΠΑΣΧΑΛΙΑΣ ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΟΥ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2019

## **ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ**

Αφιερωμένη στην οικογένεια μου που μου προσφέρει απλόχερα τη δύναμη και την αγάπη να εκπληρώσω κάθε όνειρο μου.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Φώτιο Βούζα, για τη συνεργασία μας, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες υποδείξεις του.

Τους αγαπημένους μου γονείς Γεώργιο και Μαρία για την κατανόηση και την υποστήριξη τους.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους αγαπημένους φίλους μου για την υποστήριξη και στους συναδέλφους μου για την πολύτιμη βοήθεια τους στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ώστε να ολοκληρωθεί η παρούσα έρευνα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της ετοιμότητας των εργαζομένων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.-πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο φορέα κοινωνικής ασφάλισης με την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων για την ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων. Η ετοιμότητα των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή της και μπορεί να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που αφορούν τη διαχείριση της αλλαγής και σχετίζονται με το περιεχόμενο της αλλαγής (αναγκαιότητα- καταλληλότητα), τις διαδικασίες (σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων), το πλαίσιο εφαρμογής της (υποστήριξη, ενημέρωση) και τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (μελλοντικά οφέλη, αυτό-αποτελεσματικότητα). Για το σκοπό αυτό, συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο και ερωτήθηκαν 204 υπάλληλοι από τα υποκαταστήματα του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.- πρώην Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.) στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι ο βαθμός ετοιμότητας για την αλλαγή επηρεάζεται θετικά από την αύξηση της κατανόησης των υπάλληλων αναφορικά με την αναγκαιότητα –καταλληλότητα της αλλαγής, τα προσωπικά τους οφέλη και την υποστήριξη από την ηγεσία του οργανισμού.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to investigate the degree of the personnel's readiness for the changes that are taking place in the Unified Social Insurance Institution (E.F.K.A.-former I.K.A.-E.T.A.M.) through the implementation of reforms concerning the integration of the insurance funds. Employees' readiness for organizational change is crucial to its successful implementation and can be influenced by a variety of change management factors related to the content of change (necessity, suitability), the procedures (reward and incentive system), the context of its implementation (support, information) as well as the individual characteristics of the employees (future benefits, self-efficacy). For this purpose, a questionnaire was prepared and answered by 204 employees of the Unified Social Insurance Institution (E.F.K.A.-former I.K.A.-E.T.A.M.) local branches in the area of Thessaloniki. The results have shown that the degree of readiness for change is positively influenced by an increase of the employees' understanding of the change's necessity, by their personal benefits and the support from the organization's leadership.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αφιερώσεις.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη.....	iv
Abstract.....	v
Περιεχόμενα.....	vi
Κατάλογος Πινάκων.....	viii
Κατάλογος Διαγραμμάτων ..	ix
Κατάλογος Σχημάτων.....	x
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1:.....	3
1.1 Η Έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	3
1.2 Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής.....	4
1.3 Οι Φορείς της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	7
1.4 Διαχείριση της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	7
1.4.1 Το μοντέλο ADKAR.....	8
1.4.2 Το μοντέλο του John Kotter.....	9
1.4.3 Το μοντέλο του Kurt Lewin.....	10
Κεφάλαιο 2: Η Ετοιμότητα στην Αλλαγή.....	11
2.1 Η Έννοια της Ατομικής – Οργανωσιακής Ετοιμότητας στην Αλλαγή.....	11
2.2 Η Σχέση της Ηγεσίας με την Ετοιμότητα στην Αλλαγή.....	12
2.3 Μοντέλα Ετοιμότητας στην Αλλαγή.....	13
Κεφάλαιο 3: Έρευνες Πεδίων στην Ξένη Βιβλιογραφία.....	17
3.1 Έρευνες στην Οργανωσιακή Αλλαγή.....	17
3.2 Έρευνες στην Ετοιμότητα για Αλλαγή.....	20
Κεφάλαιο 4: Η Κοινωνική Ασφάλιση.....	25
4.1 Η Κοινωνική Ασφάλιση.....	25
4.2 Η Κοινωνική Ασφάλιση στην Ελλάδα.....	25
4.3 Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών(I.K.A. –Ε.Τ.Α.Μ.).....	26
4.4 Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.).....	27
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας.....	29

5.1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	29
5.1.1 Πηγές πληροφόρησης της έρευνας.....	29
5.1.1.1 Δευτερογενής πηγές.....	29
5.1.1.2.Πρωτογενής πηγές .....	30
5.2 Μεθοδολογία της έρευνας.....	30
5.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	30
5.4 Δομή ερευνητικής έκθεσης.....	31
5.5 Στατιστικά εργαλεία.....	32
Κεφάλαιο 6 Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....	33
6.1 Περιγραφική Στατιστική.....	33
6.2 Αντιλήψεις για την αλλαγή.....	37
6.3 Επαγωγική Στατιστική.....	42
6.4 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων.....	47
6.5 Σύνοψη Αποτελεσμάτων.....	51
Συμπεράσματα,Περιορισμοί,Προτάσεις.....	54
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	57
Παραρτήματα.....	62

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 6.1: Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή .....	38
Πίνακας 6.2: Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή .....	38
Πίνακας 6.3: Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα αλλαγής.....	39
Πίνακας 6.4: Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής.....	39
Πίνακας 6.5: Προσωπικά οφέλη.....	40
Πίνακας 6.6: Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή .....	40
Πίνακας 6.7: Ηγεσία και αλλαγή.....	41
Πίνακας 6.8: Μέση βαθμολογία ηγεσία και αλλαγή .....	41
Πίνακας 6.9: t-Test, φύλο και αλλαγή.....	42
Πίνακας 6.10: ANOVA, Ηλικία και Αλλαγή .....	43
Πίνακας 6.11: ANOVA, Εκπαιδευτικό επίπεδο και Αλλαγή.....	43
Πίνακας 6.12: ANOVA, Θέση στον οργανισμό και Αλλαγή.....	45
Πίνακας 6.13: ANOVA, εργασική σύμβαση και Αλλαγή .....	45
Πίνακας 6.14: ANOVA, χρόνια εμπειρίας και αλλαγή.....	46
Πίνακας 6.15: Συντελεστής συσχέτισης Pearson .....	47
Πίνακας 6.16: Μη παραμετρικοί συντελεστές συσχέτισης.....	48
Πίνακας 6.17: Γραμμή Παλινδρόμησης.....	49
Πίνακας 6.18: Στατιστικά μοντέλου παλινδρόμησης.....	49
Πίνακας 6.19: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων .....	50



## ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 6.1: Φύλο .....	33
Διάγραμμα 6.2: Ηλικία .....	34
Διάγραμμα 6.3: Εκπαίδευση.....	35
Διάγραμμα 6.4: Θέση στον Οργανισμό.....	35
Διάγραμμα 6.5: Σύμβαση εργασίας.....	36
Διάγραμμα 6.6: Έτη προϋπηρεσίας.....	37

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1: Τυπολογία και Επίπεδα αλλαγών.....	6
Σχήμα 1.2: Το μοντέλο ADKAR.....	8
Σχήμα 2.1: Η σχέση μεταξύ του Περιεχομένου, της Διαδικασίας, του Πλαισίου και των Ατομικών Χαρακτηριστικών με την ετοιμότητα στην αλλαγή.....	15

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, όπου τα πάντα αλλάζουν με ραγδαίο ρυθμό, απαραίτητη συνιστώσα για την επιβίωση κάθε οργανισμού είναι η άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές, η συνεχής βελτίωση, προσαρμογή και μάθηση στα νέα δεδομένα. Ειδικά, για τους δημοσίους οργανισμούς, αυτό αποτελεί και αναπόφευκτη ανάγκη, αν αναλογιστεί κάποιος τη σημαντικότητα τους. Αυτή η επιχειρησιακή ιδεολογία αν και αφορούσε περισσότερο τον ιδιωτικό τομέα, στη σημερινή εποχή έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία και για τους δημόσιους οργανισμούς καθώς ήταν και παραμένουν εξίσου σημαντικοί για την ανάπτυξη μιας χώρας. Τα τελευταία έτη, το ελληνικό δημόσιο καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις στη δομή, οργάνωση και λειτουργία του.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία κίνησης από την παρούσα κατάσταση προς την επιθυμητή με απώτερο σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Για την αποτελεσματική εφαρμογή οποιασδήποτε προσπάθειας αλλαγής είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης ώστε η μετάβαση να υλοποιηθεί με όσο το δυνατόν καλύτερο και πρόσφορο τρόπο για τους εργαζομένους αλλά και με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα για το σύνολο των εμπλεκομένων. Ως εκ τούτου, σημαντικός παράγοντας για την αποδοχή, συμμετοχή και υποστήριξη της αλλαγής αποτελεί η ύπαρξη ετοιμότητας στους εργαζομένους σε αυτή τη διαδικασία καθώς αποτελούν την κινητήρια δύναμη σε έναν οργανισμό.

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά την ετοιμότητα των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή σε μία προσπάθεια εντοπισμού και ανάδειξης των παραγόντων εκείνων που συμβάλλουν στη δημιουργία κλίματος ετοιμότητας και κατά συνέπεια αποδοχής της αλλαγής. Όπως πρόέκυψε από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα της αλλαγής: η αποτελεσματικότητα των υπάλληλων, η καταλληλότητα της αλλαγής, τα προσωπικά οφέλη και η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης.

Το περιεχόμενο της εργασίας χωρίζεται σε έξι κεφάλαια: Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής. Σε αυτό το πλαίσιο, διατυπώνονται

ορισμοί σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή, καθώς και οι βασικοί στόχοι της. Επιπλέον, περιγράφονται οι βασικοί τύποι οργανωσιακής αλλαγής όπως εντοπιστήκαν κατά την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας. Τέλος, περιγράφονται κάποια μοντέλα διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής όπως είναι το μοντέλο ADKAR, του John Kotter και του Lewin. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται συνοπτικά η έννοια της ετοιμότητας στην αλλαγή. Σε αυτό το κεφάλαιο, περιγράφεται η έννοια της ετοιμότητας, καθώς και ο τρόπος που μπορεί να καθοριστεί. Επίσης, σε αυτήν τη διαδικασία καθοριστικό ρόλο παίζει και η υποστήριξη από τη διοίκηση αλλά και το μοντέλο ηγεσίας του οργανισμού ή της επιχείρησης. Για αυτό τον σκοπό και αναλύονται τα βασικά ζητήματα ηγεσίας και ετοιμότητας. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται έρευνες στη διεθνή βιβλιογραφία για την οργανωσιακή αλλαγή και την ετοιμότητα των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς. Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται μια πολύ συνοπτική παρουσίαση του οργανισμού στον οποίο θα εφαρμοστεί η μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης εργασίας. Έτσι, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναπτύσσεται συνοπτικά η λειτουργία του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.- πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.). Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Ειδικότερα, περιγράφονται οι βασικές έννοιες της μεθοδολογίας και των πηγών πληροφόρησης της έρευνας. Επίσης, δίνονται οι απαραίτητες πληροφορίες για το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, για τη διεξαγωγή της έρευνας, τη συλλογή και την επεξεργασία των απαντήσεων. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης μέσα από τη χρήση των μέτρων θέσης της περιγραφικής στατιστικής και τη βοήθεια διαγραμμάτων. Επίσης, διεξάγονται στατιστικοί έλεγχοι υποθέσεων για τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των τεσσάρων υπό εξέταση μεταβλητών και των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη σύνοψη των αποτελεσμάτων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

## 1.1. Η Έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής

Οι οργανισμοί προκειμένου να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις ή τις ευκαιρίες που δημιουργούνται σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν θα πρέπει να πραγματοποιούν τακτικές και σημαντικές αλλαγές. Συγχωνεύσεις ή εξαγορές, ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ανταπόκριση στις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών, μείωση του κόστους παραγωγής, πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις είναι μερικά από τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί.

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή ορίζεται η μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση σε ένα διαφορετικό σύνολο συνθηκών, η διαδικασία της επανατοποθέτησης και προσαρμογής σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο σε ένα καινούργιο περιβάλλον όπου θα λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά. Οι οργανισμοί καθώς βρίσκονται σε διαρκή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον και είναι πιθανό να δέχονται πιέσεις οι οποίες προέρχονται και από το εσωτερικό τους περιβάλλον, οφείλουν να τροποποιούν τους στόχους, τη δομή, την τεχνολογία, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, τις διαδικασίες με τις οποίες υλοποιούν τις εργασίες τους και την πολιτική τους (Χυτήρης, 2001).

Οι Zeira and Avedisian (1989), αναφέρουν πως για την επίτευξη της προσπάθειας αλλαγής θα πρέπει να ληφθούν υπόψη χαρακτηριστικά όπως η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην αναγκαιότητα της αλλαγής, η κουλτούρα του οργανισμού που συμπεριλαμβάνει τις στάσεις, συμπεριφορές και πεποιθήσεις των ατόμων, η δομή του οργανισμού το κατά πόσο είναι ευέλικτη στις αλλαγές και την καινοτομία ή εάν βασίζεται στη γραφειοκρατία και στην ετοιμότητα στην αλλαγή. Για τον Mullins (1996), η αλλαγή θεωρείται απαραίτητη και αναπόφευκτη στους οργανισμούς ώστε αυτοί να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις εξωτερικές απαιτήσεις, διασφαλίζοντας με την αλλαγή την επιβίωση και μελλοντική πορεία τους.

Η οργανωσιακή αλλαγή αντιμετωπίζεται κατά κανόνα από τους οργανισμούς ως

ένα μοναδικό γεγονός που αποτελεί την εξαίρεση από την κανονική λειτουργία τους. Όπως αναφέρει ο Burnes (1996), σε μελέτες που διενεργήθηκαν διαπιστώθηκε πως όταν η αλλαγή θεωρείται η εξαίρεση τότε οι οργανισμοί τείνουν να έχουν δυσκολίες στην επιλογή του κατάλληλου τρόπου προσέγγισης καθώς και στη διαδικασία που θα ακολουθήσουν. Από την άλλη πλευρά, σε οργανισμούς που η αλλαγή θεωρείται μια συνεχής διαδικασία μάθησης και εξέλιξης επιλέγεται ο πιο κατάλληλος τρόπος προσέγγισης για την κάθε κατάσταση και η διαχείριση της αλλαγής θεωρείται ως βασική ικανότητα που αναπτύσσεται σε όλο το προσωπικό.

## **1.2. Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής**

Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μια πολυσύνθετη και πολύμορφη διαδικασία για έναν οργανισμό που επηρεάζει όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του, διαφέροντας ως προς το βαθμό, την έκταση και τη συχνότητα με την οποία εμφανίζεται. Όλοι οι τύποι των αλλαγών που επιχειρούνται σε έναν οργανισμό από οποιας μορφής πιέσεων και αν προέρχονται αφορούν παρεμβάσεις είτε μεγάλης είτε μικρότερης κλίμακας. Η αλλαγή στο όραμα του οργανισμού, στη στρατηγική, η εισαγωγή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού και ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών αφορούν μεγάλης κλίμακας αλλαγές που επηρεάζουν την λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, αλλαγές οι οποίες γίνονται σε επιμέρους τμήματα ή αφορούν μέρος της παραγωγικής δραστηριότητας όπως για παράδειγμα η υιοθέτηση ελαστικού ωραρίου σε ένα μόνο τμήμα, η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, η αγορά ενός μηχανήματος αφορά αλλαγές μικρότερης κλίμακας (Χυτήρης, 2001).

Η προέλευση των αλλαγών αποτελεί βασικό κριτήριο για το διαχωρισμό τους, εάν προέρχεται δηλαδή από το εξωτερικό ή από το εσωτερικό περιβάλλον. Στην περίπτωση των εξωτερικών αλλαγών, οι πιέσεις που δέχεται ένας οργανισμός αφορούν πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές αλλαγές που επηρεάζουν τη λειτουργία του. Στη δεύτερη περίπτωση των εσωτερικών αλλαγών, η ανάγκη για αλλαγή προέρχεται από το εσωτερικό περιβάλλον και αφορά την αντιμετώπιση ενός προβλήματος που συμβαίνει στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού όπως η μειωμένη παραγωγικότητα, η αναποτελεσματικότητα των μηχανημάτων παραγωγής, η μείωση προσωπικού, θέματα κουλτούρας (Senior 1997, Χυτήρης, 2001).

Οι αλλαγές επίσης διακρίνονται σε σταδιακές και ριζοσπαστικές ανάλογα με την έκταση, τη συχνότητα και την ένταση με την οποία εμφανίζονται. Οι σταδιακές αλλαγές αναφέρονται σε αλλαγές που διενεργούνται στον οργανισμό και αφορούν την τεχνολογική αναβάθμιση των υπαρχόντων συστημάτων, την περιορισμένη βελτίωση ενός τμήματος, της προσπάθειας συνεχούς βελτίωσης. Ενώ οι ριζοσπαστικές αλλαγές αφορούν τη μετατροπή ολόκληρου του οργανισμού, την εφαρμογή καινοτομιών, τη δημιουργία νέων δομών και συστημάτων (Laurence, 1997).

Επιπλέον, οι αλλαγές θα πρέπει να διακριθούν ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του οργανισμού στις πιέσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος που δημιουργούν την ανάγκη για αλλαγή. Με βάση το κριτήριο αυτό οι αλλαγές διακρίνονται στους παρακάτω τύπους:

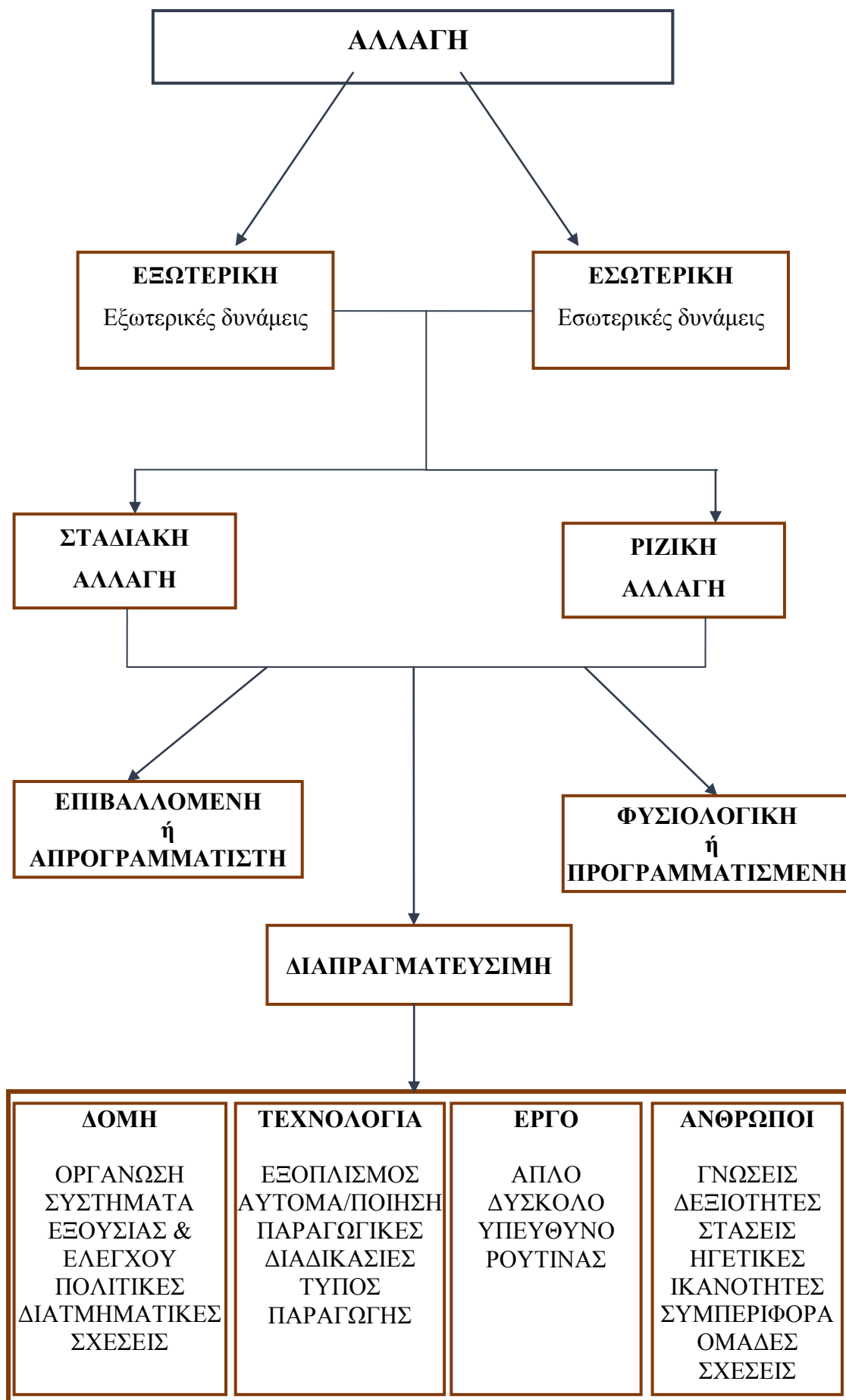
❖ **Η επιβαλλόμενη ή απρογραμματίστη**

Σε αυτόν τον τύπο η αλλαγή επιβάλλεται στον οργανισμό χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία που είναι πιθανόν να προέρχεται λόγω απρόβλεπτων συγκυριών που δημιουργούν την άμεση ανάγκη για αλλαγή (Senior, 1997).

❖ **Η αναμενόμενη ή προγραμματισμένη**

Ως αναμενόμενη ή προγραμματισμένη αλλαγή αναφέρεται το αποτέλεσμα μίας συντονισμένης προσπάθειας του οργανισμού όπου είναι προϊόν επεξεργασίας, μελέτης και σχεδιασμού με σκοπό την ομαλή μετάβαση σε μία νέα κατάσταση (Senior, 1997).

Όλοι οι παραπάνω τύποι μπορεί να αφορούν αλλαγές οι οποίες να πραγματοποιούνται στους τέσσερις βασικούς παράγοντες της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού, δηλαδή τη δομή του οργανισμού όπως η οργάνωση, οι κανονισμοί, οι πολιτικές και η κουλτούρα, την τεχνολογική υποδομή, με αλλαγή του εξοπλισμού ή των εγκαταστάσεων, αλλαγές σε θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα ( γνώσεις, δεξιότητες, προαγωγές, σύστημα αξιολόγησης) και την εκτέλεση της κάθε εργασίας (Χυτήρης, 2001).



Σχήμα 1.1:Τυπολογία και Επίπεδα Αλλαγών ( Χυτήρης, 2001)



### 1.3 Οι Φορείς της Οργανωσιακής Αλλαγής

Για την εισαγωγή οποιασδήποτε πρωτοβουλίας αλλαγής πρωταρχικό βήμα αποτελεί η λήψη της σχετικής απόφασης για την αλλαγή, η ανάπτυξη του προγράμματος, το σχέδιο εφαρμογής της και τελικό στάδιο αποτελεί η εκτέλεση των παραπάνω βημάτων από τους εργαζόμενους (Armenakis et al. 1993, Χυτήρης 2001). Οι άνθρωποι που συμμετέχουν στις παραπάνω διαδικασίες ονομάζονται φορείς της αλλαγής και διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

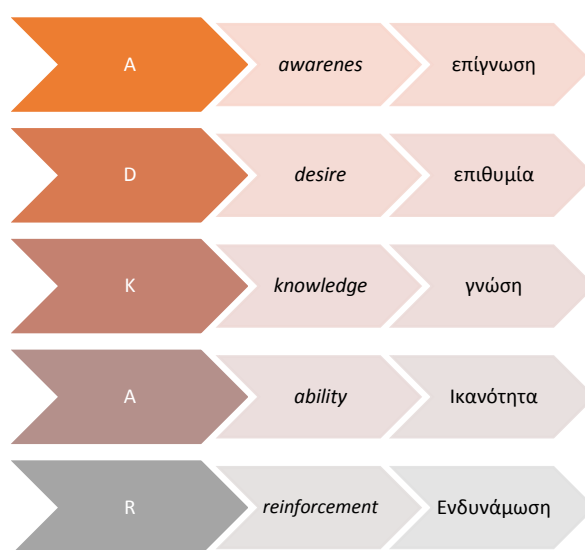
- *Ο Ηγέτης-φορέας της αλλαγής*-Ως ηγέτης-φορέας της αλλαγής, αναφέρεται το άτομο εκείνο το οποίο έχει εντοπίσει το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή για την αντιμετώπιση του ή την ευκαιρία για την εφαρμογή μιας νέας ιδέας στον οργανισμό. Ο συγκεκριμένος φορέας αλλαγής είναι εξαιρετικά σημαντικής σημασίας καθώς είναι αυτός που καθορίζει τον ορίζοντα δράσης του οργανισμού, που εμπνέει τους εργαζόμενους και χαράζει τον δρόμο για την επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής.
- *Οι προγραμματιστές της αλλαγής*-Είναι τα άτομα τα οποία βρίσκονται στο δεύτερο ιεραρχικό επίπεδο του οργανισμού και είναι αυτά που θα συμβάλλουν στην εισαγωγή και εφαρμογή της πρωτοβουλίας της αλλαγής, μετατρέποντας την αρχική ιδέα για αλλαγή σε προγράμματα και σχέδια δράσης. Είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό του έργου που απαιτείται, καθορίζοντας το χρονικό ορίζοντα αλλά και τις εργασίες που απαιτούνται από τους εργαζόμενους για την υλοποίηση της αλλαγής και την εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων.
- *Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής*-Είναι κατά κύριο λόγο οι εργαζόμενοι, οι οποίοι ασκούν τις εκτελεστικές εργασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή της επικείμενης αλλαγής.
- *Υποστηρικτές της αλλαγής*-Ως υποστηρικτές της αλλαγής αναφέρονται τα άτομα που βρίσκονται στην ανώτατη ιεραρχική πυραμίδα του οργανισμού με κύριο έργο τους την ανεύρεση και εξασφάλιση όλων των πόρων που χρειάζονται για την εφαρμογή της αλλαγής αλλά και της υποστήριξης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων που συμμετέχουν στην εφαρμογή της.

## 1.4 Διαχείριση της Οργανωσιακής Αλλαγής

Η στρατηγική διαχείριση της αλλαγής είναι απαραίτητη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και σκοπών ενός οργανισμού. Όπως αναφέρει ο Burnes (1992), το 70% των προσπαθειών για την υιοθέτηση μίας αλλαγής καταλήγει σε αποτυχία με ορισμένους από τους λόγους για την αδυναμία επίτευξης της αλλαγής να είναι η ελλιπής επικοινωνία, η αδύναμη ηγεσία καθώς και η κουλτούρα του οργανισμού. Συνεπώς, η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί έναν κρίσιμο και σημαντικό παράγοντα για την εισαγωγή και τη διαχείριση των αλλαγών σε έναν οργανισμό ώστε να είναι επιτυχημένη η υλοποίηση και θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σταθερή διαδικασία. Τα πρότυπα για την εισαγωγή και την επίτευξη της αλλαγής παρουσιάζουν μια δομημένη διαδικασία με συγκεκριμένες δραστηριότητες για την εισαγωγή και την εφαρμογή μιας επιτυχημένης οργανωσιακής αλλαγής (Cummings et al.2009). Στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχει αναπτυχθεί πλήθος μοντέλων με τα σημαντικότερα να αποτελούν το πρότυπο ADKAR, το μοντέλο του Kotter και το μοντέλο του Lewin.

### 1.4.1 Το μοντέλο ADKAR

Το μοντέλο ADKAR το οποίο παρουσιάστηκε από τον Prosci το 1998, περιγράφει τη διαχείριση της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο και αποτελείται από πέντε δομικά στοιχεία (*awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement*) τα οποία θα πρέπει να συνυπάρχουν ταυτόχρονα για την επίτευξη μιας οργανωσιακής αλλαγής.



Σχήμα 1.2: Το μοντέλο ADKAR

Ειδικότερα η *Εναισθητοποίηση* αναφέρεται στην κατανόηση πως η αλλαγή είναι απαραίτητη καθώς και τη συμβολή της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο. Η *επιθυμία* για υποστήριξη και συμμετοχή στη διαδικασία της αλλαγής, η οποία ενισχύεται με την αποκόμιση προσωπικών ωφελειών. Η *γνώση* αναφέρεται στην παροχή των απαιτούμενων γνώσεων, πληροφοριών, εκπαίδευσης για την επίτευξη της αλλαγής. Η *ικανότητα* των ανθρώπων να μπορέσουν να υλοποιήσουν την αλλαγή με την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Η *ενδυνάμωση* που αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο για τη διατήρηση της αλλαγής (Hiatt, 2006).

#### **1.4.2 Το μοντέλο του John Kotter**

Σύμφωνα με τον Kotter (1995), η διαχείριση μίας επιτυχημένης αλλαγής περιλαμβάνει οκτώ βήματα στα οποία σημαντική συμβολή έχει ο ανθρώπινος παράγοντας κατά τη διαδικασία μετάβασης από την υπάρχουσα στη μελλοντική κατάσταση. Τα οκτώ βήματα είναι τα παρακάτω:

- Δημιουργία αίσθησης επείγουσας ανάγκης για αλλαγή όπου αποτελεί το πρώτο και σημαντικότερο βήμα στην προσπάθεια αλλαγής
- Οικοδόμηση ενός συνασπισμού τοποθετώντας τους κατάλληλους ανθρώπους στις σωστές θέσεις, οι οποίοι έχουν την εξουσία και την επιρροή να δρομολογήσουν την αλλαγή
- Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής, δημιουργία οράματος και στρατηγικού σχεδίου για να οδηγηθεί ο οργανισμός στη νέα κατεύθυνση
- Επικοινωνία του οράματος, ανάπτυξη στρατηγικής επικοινωνίας για τη σωστή μετάδοση του μηνύματος της αλλαγής
- Εξουσιοδότηση εργαζομένων για δράση, ενδυνάμωση της δράσης στην προώθηση της προσπάθειας για αλλαγή
- Σχεδιασμός βραχυπρόθεσμων επιτυχιών, πολύ σημαντικό στοιχείο καθώς συμβάλει στην ενίσχυση της πίστης των εργαζομένων στην αλλαγή ανταμείβοντας τους για τις προσπάθειες τους και αποτελεί παράγοντα μείωσης της αντίστασης, βλέποντας οι εργαζόμενοι τις πρώτες προσπάθειες να επιτυγχάνουν
- Εδραίωση των κερδών, το όραμα γίνεται πραγματικότητα διατηρώντας το επείγον της αλλαγής σε υψηλά επίπεδα
- Θεσμοθέτηση της αλλαγής στην οργανωτική κουλτούρα, συνεχής προσπάθεια και υποστήριξη για τη διατήρηση της αλλαγής καθώς και την ανάπτυξη νέας κουλτούρας

### 1.4.3 Το μοντέλο του Kurt Lewin

Σύμφωνα με τον Lewin (1947), πατέρα της οργανωσιακής αλλαγής, οι άνθρωποι αποτελούν τον κεντρικό πυρήνα ανεξάρτητα του είδους και της φύσης της αλλαγής. Ο Lewin ανέπτυξε το μοντέλο όπου περιλαμβάνει τρία στάδια (*Unfreezing, Changing, Refreezing*). Μελετώντας τις ανθρώπινες συμπεριφορές σε έναν οργανισμό σε ένα κοινωνικό-ψυχολογικό επίπεδο διαπίστωσε πως αυτές αποτελούν μια δυναμική διαδικασία όπου επηρεάζονται από κινητήριες δυνάμεις και δυνάμεις συγκράτησης. Οι κινητήριες δυνάμεις αποτελούν ευκαιρίες απομάκρυνσης από την υπάρχουσα κατάσταση, δυνάμεις παρακίνησης για αλλαγή. Ενώ οι δυνάμεις συγκράτησης αντιπροσωπεύουν τους λόγους διατήρησης της ισχύουσας κατάστασης και αντίστασης στην επιθυμητή κατάσταση (Cummins et al. 2009). Το μοντέλο του Kurt Lewin αποτελείται από τρία στάδια:

1. *Εεπάγωμα (Unfreezing)*-Το πρώτο στάδιο, σηματοδοτεί την έναρξη της διαδικασίας, όπου τα άτομα έχουν αναγνωρίσει την αναγκαιότητα της αλλαγής, της μετάβασης σε μια καινούργια κατάσταση. Η διοίκηση του οργανισμού σε αυτό το στάδιο έχει καταλυτικό ρόλο καθώς με την ενημέρωση και την εκπαίδευση των εργαζομένων ενισχύει τις κινητήριες δυνάμεις, κάμπτοντας τις αντιστάσεις.
2. *Μετάβαση (Changing)*-Στο δεύτερο στάδιο, ξεκινά η διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής, με την εκπαίδευση του προσωπικού στα νέα καθήκοντα και συμπεριφορές που απαιτούνται.
3. *Εαναπάγωμα (Refreezing)*-Το τρίτο και τελευταίο στάδιο, περιλαμβάνει τη διαδικασία ενδυνάμωσης και σταθεροποίησης στην επιθυμητή κατάσταση μέσω επαναπληροφόρησης (feedback) και ανταμοιβής των ατόμων που υποστηρίζουν τις νέες συμπεριφορές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

### 2.1 Η Έννοια της Ατομικής – Οργανωσιακής Ετοιμότητας στην Αλλαγή

Σύμφωνα με τους Zeira and Avedisian (1989), οι παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα ετοιμότητας στην αλλαγή σχετίζονται με το επίπεδο ικανοποίησης που νιώθουν τα άτομα από την υφιστάμενη κατάσταση και ο βαθμός του προσωπικού ρίσκου από την υιοθέτηση της αλλαγής. Όταν τα άτομα εμφανίζουν χαμηλή ικανοποίηση από την υφιστάμενη κατάσταση στον οργανισμό και παράλληλα χαμηλά επίπεδα αναγνώρισης του προσωπικού ρίσκου από την επερχόμενη αλλαγή τότε η ετοιμότητα στην αλλαγή αυξάνεται. Ο Weiner (2009), αναφέρει πως η οργανωσιακή ετοιμότητα στην αλλαγή βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα όταν τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις όσον αφορά την αφοσίωση στην αλλαγή αλλά και την αποτελεσματικότητα της αυξάνοντας την επιθυμία τους για συμμετοχή. Επιπρόσθετα, θεωρεί ότι η ετοιμότητα στην αλλαγή ενός οργανισμού αποτελεί μια συντονισμένη δράση όπου για την επίτευξη της είναι σημαντικό η ηγεσία να επικοινωνεί με τα μέλη του οργανισμού με συνέπεια, να μεταδίδει τα μηνύματα που αφορούν την αλλαγή όπως επίσης τα μέλη του οργανισμού να αλληλεπιδρούν και να μοιράζονται πληροφορίες, γνώσεις και εμπειρίες.

Σύμφωνα με τους Armenakis et al. (1993), η ετοιμότητα στην αλλαγή διαχωρίζεται από την αντίσταση στην αλλαγή και αναφέρεται ως μία θετική και δεκτική στάση των ατόμων στην επικείμενη αλλαγή. Επιπρόσθετα, αναφέρουν πως η ετοιμότητα στην αλλαγή αφορά τις πεποιθήσεις, στάσεις και προθέσεις των ατόμων στην επικείμενη αλλαγή όπου αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην αποτελεσματική εφαρμογή της. Όπως αναφέρει ο Lewin (1947), μέσω των τριών σταδίων του μοντέλου αλλαγής που προτείνει κατά τη διαδικασία προετοιμασίας των ατόμων για την εφαρμογή της (ξεπάγωμα, μετάβαση, ξαναπάγωμα) το στάδιο του «ξεπαγώματος» αναφέρεται ως προάγγελος είτε της αντίστασης στην αλλαγή είτε της υποστήριξης και της προετοιμασίας των ατόμων, καθώς και του εντοπισμού των ατόμων που θα υποστηρίξουν εξ αρχής την εφαρμογή της αλλαγής, λειτουργώντας ως έμμεσοι φορείς της αλλαγής.

## 2.2 Η Σχέση της Ηγεσίας με την Ετοιμότητα στην Αλλαγή

Σύμφωνα με τους Holt et al. (2007), η υποστήριξη της Ηγεσίας στη διαδικασία εισαγωγής και υλοποίησης της προσπάθειας μιας οργανωσιακής αλλαγής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, επηρεάζοντας τα επίπεδα ετοιμότητας των εργαζομένων. Η ηγεσία παρέχει το όραμα, τη στρατηγική και την κατεύθυνση για την επιτυχημένη υλοποίηση και θεσμοθέτηση της αλλαγής. Η αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή πρωτοβουλιών για αλλαγή αντανακλάται από τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων. Συνεπώς, με την υποστήριξη και την καθοδήγηση της Ηγεσίας αυξάνονται τα επίπεδα ετοιμότητας ή της αντίστασης των ατόμων.

Σε έρευνα του ο Lyons (2009), η οποία διενεργήθηκε σε υπηρεσία της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ που εφάρμοζε εκτενείς αλλαγές για τη βελτίωση των διαδικασιών εργασίας μελέτησε τη σχέση ηγεσίας και ετοιμότητας εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν σαφές πως υπάρχει άμεση σχέση ηγεσίας και ετοιμότητας, με τη συμβολή της ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα να είναι καθοριστικής σημασίας, παρέχοντας όραμα και μεταφέροντας επιτυχώς το μήνυμα της ανάγκης για αλλαγή στους εργαζόμενους. Ο βαθμός ετοιμότητας των εργαζομένων αυξάνεται σε σημαντικό βαθμό με την συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες υλοποίησης καθώς και με την ενεργή υποστήριξη της ηγεσίας. Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνονται και στην έρευνα των Caldwell et al. (2008), που έλαβε χώρα σε οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης της Αμερικής όπου πραγματοποιούσε μια στρατηγική αλλαγή και η οποία έδειξε ότι η υποστήριξη της αλλαγής όπως και η αποτελεσματική ηγεσία αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής.

Οι Armenakis et al. (1993), υποστηρίζουν πως ζητήματα ηγεσίας, ετοιμότητας αλλά και δέσμευσης λαμβάνουν ιδιαίτερης σημασίας στην επιτυχημένη προσπάθεια μετάβασης σε μια νέα κατάσταση. Σε έρευνα τους οι Santhidran et al. (2013), η οποία έλαβε χώρα σε έναν οργανισμό ενέργειας της Μαλαισίας που υποβλήθηκε σε εξέχουσες μετασχηματικές αλλαγές στη δομή, την κουλτούρα, την τεχνολογία και τα συστήματα διερεύνησαν την σχέση της ηγεσίας με την ετοιμότητα και τη δέσμευση στην αλλαγή. Διαπιστώθηκε από τα αποτελέσματα η ύπαρξη άμεσης σχέσης μεταξύ ηγεσίας και ετοιμότητας, κατέχοντας τον ενδιάμεσο ρόλο η ετοιμότητα μεταξύ της ηγεσίας και της δέσμευσης διότι βρέθηκε πως επηρεάζει έμμεσα η ηγεσία τη δέσμευση των εργαζομένων. Συμπεραίνοντας πως οι διαχειριστές της αλλαγής θα πρέπει να εστιάσουν

σε πρώτη φάση στην ετοιμότητα των εργαζομένων πριν από την όποια προσπάθεια βελτίωσης της δέσμευσης.

## 2.3 Μοντέλα Ετοιμότητας στην Αλλαγή

Στο μοντέλο ετοιμότητας που ανέπτυξαν οι Armenakis et al. (1993), οι διοικήσεις των οργανισμών αλλά και οι φορείς αλλαγής (change agents) έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν την ύπαρξη πιθανών κενών σε σχέση με τις δικές τους προσδοκίες και των ατόμων για την αλλαγή. Στην περίπτωση που διαπιστωθούν σημαντικά κενά χωρίς την εξεύρεση τρόπων εξάλειψης ή μείωσης τους η προσπάθεια της αλλαγής θα παρουσιάσει μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας στην εφαρμογή της. Επιπλέον, αναφέρουν τρεις ξεχωριστές στρατηγικές: α) την «πειστική επικοινωνία» (persuasive communication), β) την «ενεργή συμμετοχή» (active participation) και γ) την «διαχείριση των εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριών» (management of internal / external information) οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν από τους φορείς της αλλαγής (change agents) με σκοπό την καλλιέργεια κλίματος ετοιμότητας στα μέλη του οργανισμού, αποδοχής και θεσμοθέτησης της αλλαγής με την διατήρηση καινούργιων στάσεων και συμπεριφορών.

Οι Armenakis et al. (1993, 1999), τονίζουν την πρωταρχική σημασία της μετάδοσης του μηνύματος της αλλαγής για την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος ετοιμότητας αλλά και σε όλη τη διαδικασία μετάβασης στη νέα κατάσταση, ώστε η επερχόμενη αλλαγή να είναι αποτελεσματική. Όπως υπογραμμίζουν οι Armenakis et al. (1999), η επιτυχής μετάδοση του μηνύματος της αλλαγής στα μέλη του οργανισμού αυξάνει την ετοιμότητα τους, μειώνοντας έτσι τις πιθανές αντιδράσεις από την εισαγωγή της αλλαγής όπου μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες αβεβαιότητας και δυσάρεστων συναισθημάτων στα μέλη του οργανισμού. Το μήνυμα της αλλαγής θα πρέπει να περιλαμβάνει πέντε στοιχεία τα οποία είναι:

- **Απόκλιση** (*discrepancy*) η οποία αφορά τη διαφορά μεταξύ της τωρινής και της επιθυμητής κατάστασης, ώστε τα άτομα να κατανοήσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής για τον οργανισμό και να πιστέψουν στην προτεινόμενη αλλαγή (Armenakis and Harris, 2002).
- **Καταλληλότητα** (*appropriateness*) όπου σχετίζεται με τις πληροφορίες που παρέχονται από την διοίκηση του οργανισμού για το κατά πόσο είναι κατάλληλη η προτεινόμενη αλλαγή. Κατά το στάδιο αυτό, μπορεί να εμφανιστεί αντίσταση από τα μέλη του οργανισμού σε αυτό που τους προτείνεται. Ωστόσο, η εμφάνιση

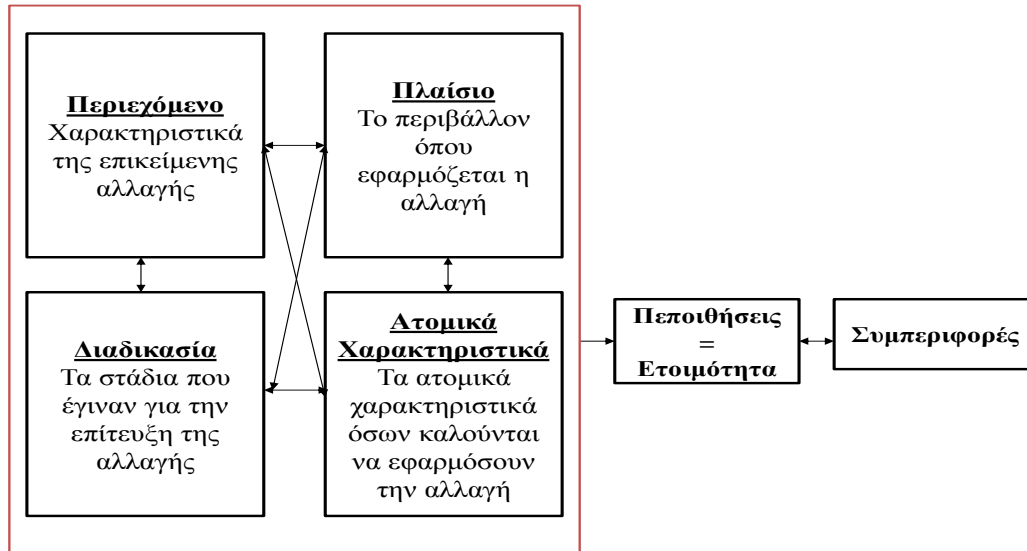
αντιδράσεων θα πρέπει να κινητοποιήσει τη διοίκηση του οργανισμού στο να επανεξετάσει εάν η αλλαγή που προτείνουν είναι η κατάλληλη (Armenakis and Harris, 2002).

- **Αποτελεσματικότητα** (*efficacy*) όπου σχετίζεται με την ικανότητα και αυτοπεποίθηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι πως μπορούν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις νέες συνθήκες που δημιουργεί η εφαρμογή της αλλαγής (Bandura, 1986).
- **Βασική Υποστήριξη** (*principal support*) η οποία αναφέρεται στην παροχή των απαραίτητων πληροφοριών και τη δέσμευση εκ μέρους της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών του οργανισμού στα μέλη του για την εφαρμογή με επιτυχία και τη θεσμοθέτηση της αλλαγής που προτείνεται (Armenakis et al. 1999). Η υποστήριξη της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών στην εφαρμογή της αλλαγής είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς δημιουργεί ένα περιβάλλον σιγουριάς και ασφάλειας στα μέλη του οργανισμού αυξάνοντας τα επίπεδα ετοιμότητας τους.
- **Προσωπικά οφέλη** (*personal valence*) όπου αφορά στα προσωπικά οφέλη που θα αποκομίσουν τα άτομα από την υλοποίηση της αλλαγής. Όσα περισσότερα είναι τα θετικά συναισθήματα που δημιουργούνται στα μέλη του οργανισμού μέσω του προσωπικού κέρδους τους από την αλλαγή τόσο περισσότερο αυξάνεται η επιθυμία τους να συμμετέχουν στην διαδικασία μετάβασης σε μια νέα κατάσταση (Armenakis et al. 1999).

Σύμφωνα με τους Holt et al. (2007), ο βαθμός ετοιμότητας διαφέρει μεταξύ των μελών ενός οργανισμού όπου επηρεάζεται ταυτόχρονα από παράγοντες όπως **το περιεχόμενο** της αλλαγής (το είδος της αλλαγής), **τη διαδικασία** (ο τρόπος που θα εφαρμοστεί η αλλαγή), **το πλαίσιο** (οι συνθήκες, το περιβάλλον στο οποίο συμβαίνει η αλλαγή) και **τα άτομα** (τα ατομικά χαρακτηριστικά όσων τους ζητείται να αλλάξουν).

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η σχέση των τεσσάρων αυτών στοιχείων και των πεποιθήσεων που έχουν τα μέλη του οργανισμού. Η ετοιμότητα στην αλλαγή αντανακλά το βαθμό στον οποίο τα άτομα είναι πρόθυμα να δεχτούν, να αγκαλιάσουν και να υιοθετήσουν την επικείμενη αλλαγή.





Σχήμα 2.1 Η σχέση μεταξύ του Περιεχομένου, της Διαδικασίας, του Πλαισίου και των Ατομικών Χαρακτηριστικών με την ετοιμότητα στην αλλαγή (Holt et al. 2007)

Οι Holt et al. (2007), αναφέρουν πως η ετοιμότητα στην αλλαγή έχει μια πολυδιάστατη δομή η οποία σχετίζεται με τις πεποιθήσεις των ατόμων με θέματα που αφορούν τις ικανότητες των ατόμων να εφαρμόσουν την προτεινόμενη αλλαγή, την καταλληλότητα της αλλαγής για τον οργανισμό, την υποστήριξη της ηγεσίας και τέλος της αναγνώρισης ότι τα άτομα θα ωφεληθούν προσωπικά από την αλλαγή. Με βάση τα παραπάνω, προτείνουν ένα μέσο μέτρησης του βαθμού ετοιμότητας στην αλλαγή το οποίο περιλαμβάνει τέσσερις παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- ✓ **Αυτοαποτελεσματικότητα** (*self-efficacy*) όπου αναφέρεται στις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το κατά πόσο διαθέτουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταποκριθούν επιτυχώς στην εφαρμογή της αλλαγής.
- ✓ **Καταλληλότητα** (*Appropriateness*) αφορά τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το εάν θεωρούν κατάλληλη την αλλαγή.
- ✓ **Προσωπικά οφέλη** (*Personal valence*) αναφέρεται στις πεποιθήσεις των εργαζομένων εάν πιστεύουν πως θα ωφεληθούν προσωπικά από την αλλαγή.
- ✓ **Διοικητική Υποστήριξη** (*Principal support*) αφορά τις πεποιθήσεις των εργαζομένων πως η ηγεσία θα τους παρέχει υποστήριξη και δέσμευση στην εφαρμοζόμενη αλλαγή.

Με βάση την παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση δημιουργούνται οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

**H1:** Η αυτοαποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε σχέση με την επικείμενη αλλαγή σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.

**H2:** Η αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.

**H3:** Τα προσωπικά οφέλη που αναμένεται να αποκομίσουν από την αλλαγή οι εργαζόμενοι σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.

**H4:** Η ενημέρωση και υποστήριξη στην αλλαγή εκ μέρους της ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΈΡΕΥΝΕΣ ΠΕΔΙΩΝ ΣΤΗΝ ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### 3.1 Έρευνες στην Οργανωσιακή Αλλαγή

Σύμφωνα με τους Nadler και Tushman (1998), η συμμετοχή των εργαζομένων στη διάγνωση του προβλήματος που θα ανακύψει στον οργανισμό, στο σχεδιασμό των προτάσεων επίλυσης καθώς και στις φάσεις εφαρμογής των προτάσεων λειτουργεί ως μηχανισμός παρακίνησης για πιο αποτελεσματικές συμπεριφορές κατά τη διάρκεια της μετάβασης στη νέα κατάσταση. Οι Beer et al. (1990), υποστηρίζουν πως η προσέγγιση ‘bottom – up’ κατά τη διαχείριση της αλλαγής είναι η πιο εποικοδομητική διότι η αλλαγή θα πρέπει να συμβαίνει στο επίπεδο της άσκησης καθηκόντων των ατόμων παρά ως αποτέλεσμα εφαρμογής πολιτικών και αποφάσεων από τα ανώτατα στελέχη. Επιπλέον, προσθέτουν πως η διαδικασία της μετάβασης στη νέα κατάσταση θα πρέπει να εστιάζει σε προκαθορισμένα επιχειρησιακά ζητήματα όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν άμεση εμπλοκή στη διαδικασία.

Σε έρευνα της η O’ Brien (2002), η οποία πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο οργανισμό της Ιρλανδίας που ανέπτυξε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων σε νέες δεξιότητες και ικανότητες μελέτησε τη συμβολή της συμμετοχής των εργαζομένων στην υλοποίηση της αλλαγής με μια ‘bottom – up’ προσέγγιση. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως όσο η εμπλοκή των εργαζομένων στις διαδικασίες της αλλαγής αυξανόταν τόσο πιο δεκτικοί ήταν οι εργαζόμενοι σε πληροφορίες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, τα άτομα εμφάνισαν μεγαλύτερη αποδοχή σε όλα τα στάδια εφαρμογής της αλλαγής, κοινό όραμα, δέσμευση και ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Όπως αναφέρει ο Kotter (1996), η επιβράβευση των ατόμων για τις βραχυπρόθεσμες επιτυχίες τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα καθώς ενδυναμώνει την πίστη των ατόμων στην αλλαγή.

Ο Kotter (1996), προτείνει ένα μοντέλο οκτώ (8) βημάτων που θα πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός ώστε να υλοποιηθεί με επιτυχία η όποια προσπάθεια αλλαγής. Σε έρευνα του ο Sidorko (2007), διερεύνησε την εφαρμογή της προσέγγισης

του Kotter σε Πανεπιστήμιο της Αυστραλίας που πραγματοποιούσε αλλαγές σχετικές με τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης του.

Μέσω της εφαρμογής των βημάτων που προτείνει ο Kotter (1996), τα οποία αναφέρονται στο κεφάλαιο 1.4.2., κατέστησαν επιτυχημένη και αποτελεσματική την προσπάθεια αλλαγής, καθώς παρατηρήθηκε πλήθος από επιτυχίες από την εφαρμογή της αλλαγής όπως ο καλύτερος σχεδιασμός των υπηρεσιών, η αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού και η παροχή υπηρεσιών προσανατολισμένες στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών. Επιπρόσθετα, τη βάση για την εφαρμογή και την επίτευξη οποιασδήποτε προσπάθειας αλλαγής αποτελεί η ηγεσία καθώς δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες μέσω του οράματος, της κατεύθυνσης, μεταφέροντας το μήνυμα της αλλαγής ώστε να ευδοκιμήσει η μετάβαση στη νέα κατάσταση.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι Fagerstro και Salmela (2010), σε 899 εργαζόμενους δύο οργανισμών και αφορούσε την εφαρμογή μιας μεγάλης κλίμακας αλλαγής, τη συγχώνευση ενός κέντρου πρωτοβάθμιας περίθαλψης με το περιφερειακό Νοσοκομείο. Τα ευρήματα έδειξαν πως η δημιουργία του νέου οργανισμού δημιουργούσε αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους καθώς η πληροφόρηση εκ μέρους της ηγεσίας σχετικά με την αλλαγή ήταν ελλιπείς, δημιουργώντας τους αισθήματα αβεβαιότητας και αρνητική στάση. Παρόλα αυτά, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονταν την αναγκαιότητα της αλλαγής, θεωρώντας πως μακροπρόθεσμα θα ήταν επωφελής αυτή η συγχώνευση. Επίσης, οι εργαζόμενοι και των δύο οργανισμών θεωρούσαν πως η αλλαγή αυτή θα διατάραζε τις προσωπικές τους σχέσεις, με την πρόκληση συγκρούσεων εξαιτίας του άγχους που δημιουργεί η νέα κατάσταση. Τέλος, το όραμα δεν ήταν ξεκάθαρο στους εργαζόμενους και δεν υπήρχε δέσμευση απέναντι στην αλλαγή, όμως οι εργαζόμενοι είχαν την επιθυμία να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία της αλλαγής.

Σε έρευνα που διεξήχθη σε πανεπιστημιακό νοσοκομείο της Γερμανίας από τους Suc et al. (2009), όπου εφαρμόστηκε η προσέγγιση του Lewin, (*Unfreezing, Changing, Refreezing*) για την πραγματοποίηση αλλαγής με σκοπό τη μείωση του κόστους στα υλικά των χειρουργείων τα αποτελέσματα έδειξαν την επιτυχημένη και αποτελεσματική εφαρμογή της θεωρίας του Lewin. Οι κοινωνιολογικές δυνάμεις που σχετίζονταν με την επίτευξη των στόχων της αλλαγής αναγνωρίστηκαν και προσμετρήθηκαν στον σχεδιασμό της προσπάθειας αλλαγής. Η οργανωσιακή αλλαγή ενεργοποιείται από δυνάμεις του εσωτερικού ή και του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα η

ανάγκη για μείωση του κόστους ή η εφαρμογή μια νέας κυβερνητικής πολιτικής που αφορά τους οργανισμούς. Η εφαρμογή της αλλαγής δύναται να επηρεάσει τα άτομα καθώς καλούνται να υιοθετήσουν νέες εργασιακές συνήθειες, δεξιότητες και τρόπο εργασίας ώστε να είναι αποτελεσματική η αλλαγή. Το γεγονός αυτό, δημιουργεί στα άτομα συνθήκες άγχους για το πώς θα διαχειριστούν τη νέα κατάσταση (Nerina et al.2004).

Οι Shaw et al. (1993), υποστηρίζουν πως η εμφάνιση του άγχους στα άτομα είναι αποτέλεσμα της αβεβαιότητας που σχετίζεται με την αλλαγή που πρόκειται να συμβεί. Οι οργανισμοί για να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της αβεβαιότητας και την επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής θα πρέπει να μεταδώσουν με σαφήνεια και πληρότητα το μήνυμα της αλλαγής ώστε να δημιουργηθεί η αίσθηση της αναγνώρισης της αναγκαιότητας της αλλαγής αλλά και της πρόβλεψης της διάρκειας της, οι οποίοι αποτελούν παράγοντες που συμβάλλουν στη μείωση του άγχους που δημιουργεί η νέα κατάσταση (Sutton and Kahn, 1986).

Επιπλέον, η παροχή της απαιτούμενης πληροφόρησης στα άτομα επηρεάζει το βαθμό που αυτά νιώθουν ικανά να προσαρμοστούν και να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται. Σύμφωνα με τον Bandura (1977), η αυτοαποτελεσματικότητα αναφέρεται στις πεποιθήσεις που έχουν τα άτομα ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι με υψηλή αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας είναι σε θέση να εκτιμήσουν τη μετάβαση στη νέα κατάσταση με λιγότερο άγχος σε σχέση με τα άτομα με χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα (Bandura 1986,1988).

Οι Jimmieson et al. (2004), θέλοντας να ερευνήσουν τη σχέση της παροχής πληροφόρησης, της αυτοαποτελεσματικότητας, της ύπαρξη άγχους στα άτομα και της προσαρμογής και δέσμευσης των ατόμων στην αλλαγή, διεξήγαγαν έρευνα σε τμήμα των κοινωνικών υπηρεσιών του Κουίνσλαντ που υφίστανται μια εξέχουσα στρατηγική αλλαγή. Η ανάγκη της αλλαγής προήλθε από την αλλαγή της κυβέρνησης και της επιθεώρησης ενός ανεξάρτητου φορέα και αφορούσε την ενοποίηση των διαδικασιών των τοπικών αρμοδιοτήτων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις με χρονική διάρκεια δύο ετών. Τα συμπεράσματα έδειξαν πως τα άτομα παρουσίαζαν υψηλά επίπεδα θετικής ψυχολογίας, αυτοαποτελεσματικότητας, εργασιακής ικανοποίησης έχοντας αυξημένη πληροφόρηση όσον αφορά την αλλαγή στα αρχικά στάδια της

αλλαγής, όμως αυτά δεν ήταν εμφανή στη μέτρηση της προσαρμογής των εργαζομένων δύο χρόνια αργότερα. Η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται από παράγοντες όπως η αυτοαποτελεσματικότητα, η πληροφόρηση και το στρες. Αυτό καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της πρόσβασης στις πληροφορίες που αφορούν την αλλαγή καθ' όλη τη διάρκεια της. Όταν τα άτομα κατανοούν την αναγκαιότητα της αλλαγής, έχουν την απαραίτητη πληροφόρηση σε όλα τα στάδια της είναι περισσότερο πιθανόν να υποστηρίξουν τις διαδικασίες που απαιτούνται και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της.

Ο Mintzberg (1987), προτείνει μια αναδυόμενη προσέγγιση στη στρατηγική, όπου τα πολυάριθμα ζητήματα που προκύπτουν αναγνωρίζονται και αντιμετωπίζονται τη στιγμή που συμβαίνουν, υποστηρίζοντας πως η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων που αλληλεπιδρούν κατά την προσπάθεια της αλλαγής. Σε μελέτη του Lawler (2011), που διεξήχθη σε πανεπιστήμιο της Αυστραλίας το οποίο εφάρμοσε το μοντέλο Adkar, για την εφαρμογή μιας αναδυόμενης (*emergent*) αλλαγής που αφορούσε την εισαγωγή συστήματος πληροφορικής τεχνολογίας για την υποστήριξη της διδασκαλίας και της μάθησης θέλησε να ερευνήσει την επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής με τη χρήση του μοντέλου. Για το σκοπό της έρευνας του διενήργησε συνεντεύξεις από το προσωπικό και τους φοιτητές του πανεπιστημίου. Η εφαρμογή της αλλαγής υπήρξε επιτυχημένη, εστιάζοντας στον ανθρώπινο παράγοντα με την παροχή υψηλού βαθμού εξουσιοδότησης και παρέχοντας εκτενής εκπαίδευση στα άτομα. Επιπλέον, με τη διαδικασία των δοκιμαστικών και εθελοντικών εφαρμογών του προγράμματος στους εργαζόμενους αλλά και στους τελικούς χρήστες, αναγνωρίστηκαν και αντιμετωπίστηκαν τα ζητήματα που προέκυπταν.

### **3.2 Έρευνες στην Ετοιμότητα για Αλλαγή**

Η μέτρηση του βαθμού ετοιμότητας των ατόμων στην αλλαγή αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην επιτυχημένη εφαρμογή της καθώς επίσης συμβάλει και στην αντιμετώπιση φαινομένων αντίστασης που παρεμποδίζουν την όποια προσπάθεια αλλαγής. Καθώς η μελέτη της ετοιμότητας ως μοναδική μεταβλητή εξετάζεται τα τελευταία χρόνια, τα ευρήματα των επιστημονικών μελετών έχουν δείξει πως το ενδεχόμενο μια αλλαγή να αποτύχει είναι πολύ πιθανόν όταν τα επίπεδα ετοιμότητας είναι χαμηλά και αυτό διότι αυξάνεται σημαντικά η πιθανότητα εμφάνισης αντίστασης από τους εργαζόμενους. Οι αντιλήψεις, πεποιθήσεις των εργαζομένων πως ο

οργανισμός μπορεί να εισάγει μια αλλαγή αλλά και να εμπλακεί στις διαδικασίες που οδηγούν στην επιτυχία αυτής, προσδιορίζει την ετοιμότητα στην αλλαγή (Armenakis et al. 1993).

Οι Cinite et al. (2009), σε έρευνα που διενεργήθηκε σε πέντε Δημόσιους Οργανισμούς του Καναδά, θέλησαν να εντοπίσουν παράλληλα τους παράγοντες όπου επηρεάζουν την ετοιμότητα ή μη στην αλλαγή. Τα ευρήματα έδειξαν πως η ετοιμότητα στην αλλαγή διαποτίζεται από τη δέσμευση των ανωτάτων στελεχών και παράλληλα τις ικανότητες και την υποστήριξη των μεσαίων στελεχών στο εγχείρημα της αλλαγής. Στον αντίποδα, εξέτασαν πως η αναποτελεσματική επικοινωνία του εγχειρήματος της αλλαγής αλλά και οι δυσμενείς επιπτώσεις στην εργασιακή καθημερινότητα των ατόμων, μεταβάλλουν τα επίπεδα ετοιμότητας δημιουργώντας συνθήκες μη ετοιμότητας. Οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν έμφαση στις στάσεις, συμπεριφορές των στελεχών της ηγεσίας αλλά και στις πρακτικές της οργανωσιακής αλλαγής και πώς οι πρακτικές αυτές επηρεάζουν την εκτέλεση του έργου από τους εργαζομένους. Παράλληλα, μείζονος σημασίας αποτελεί η αποτελεσματική επικοινωνία που περιβάλλει την εισαγωγή της αλλαγής καθώς η ανεπαρκής επικοινωνία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες αιτίες για την αποτυχία υλοποίησης της αλλαγής και την ύπαρξη αντίσταση σε αυτήν (Quirke1996).

Η αποτελεσματική εφαρμογή μιας αλλαγής δεν εξαρτάται μόνο από τη φύση της ή το περιεχόμενο της αλλά και από τις διαδικασίες και τις ενέργειες που ακολουθούνται για την εφαρμογή της (Armenakis et al. 1993, Henry, 1996). Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να εστιάσουν στη δημιουργία συνθηκών ετοιμότητας στην αλλαγή, δια μέσου της μείωσης της αντίστασης, εμπλέκοντας τα άτομα στις διαδικασίες και μεταφέροντας με σαφήνεια το μήνυμα της αλλαγής.

Σύμφωνα με τον Neves (2009), καθώς η επικείμενη αλλαγή μπορεί να προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον, είναι εξαιρετικά δύσκολο για τις διοικήσεις των οργανισμών να δημιουργήσουν συνθήκες υποστήριξης της αλλαγής από τους εργαζόμενους. Τα άτομα μπορεί να νιώσουν υποχρέωση να εφαρμόσουν την αλλαγή ή να αναγνωρίσουν τον κίνδυνο απώλειας των κεκτημένων τους και έτσι να αναγκαστούν να συμμετέχουν στις διαδικασίες της αλλαγής. Ως αποτέλεσμα να τους δημιουργούνται δυσάρεστα συναισθήματα όπως άγχος, θυμός μειώνοντας τα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης απέναντι στην αλλαγή που είναι πιθανόν να καταλήξουν στην οικειοθελή

αποχώρησης τους (*turnover*) από τον οργανισμό λόγω της νέας κατάστασης. Η πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων λόγω της αλλαγής αποτελεί μία μορφή αντίστασης τους και θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ώστε η αλλαγή να είναι επιτυχημένη (Armenakis and Bedeian, 1999). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο πανεπιστήμιο όπου εφαρμόζε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης ο Neves (2009), θέλησε να διαπιστώσει εάν η ύπαρξη αυτοαποτελεσματικότητας (*self-efficacy*) στους εργαζόμενους για την επικείμενη αλλαγή αλλά και η καταλληλότητα (*appropriateness*) της επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων και τις προθέσεις αποχώρησης τους διαμέσου της σχέσης με συναισθηματική δέσμευση στην αλλαγή (*affective commitment to change*). Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν πως υπάρχει άμεση θετική σχέση της καταλληλότητας (*appropriateness*) της αλλαγής με την συναισθηματική δέσμευση των ατόμων (*affective commitment to change*). Παράλληλα, η συναισθηματική δέσμευση (*affective commitment to change*) διαδραματίζει τον ενδιάμεσο ρόλο στη σχέση μεταξύ της καταλληλότητας (*appropriateness*) της αλλαγής και της προθυμίας τους να αποχωρήσουν οικειοθελώς από τον οργανισμό λόγω της εφαρμοζόμενης αλλαγής (*turnover*). Παράλληλα η αυτοαποτελεσματικότητα (*self-efficacy*) παρουσιάζει αρνητική σχέση με τις προθέσεις των ατόμων να αποχωρήσουν με δική τους θέληση από τον οργανισμό (*turnover*).

Οι Cunningham et al. (2002), αναφέρουν πως οι προσδοκίες των ατόμων για τις πιθανότητες βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών ή της εργασιακής τους καθημερινότητας από την αλλαγή είναι παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα ετοιμότητας. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν σίγουροι για τις ικανότητες που απαιτεί η μετάβαση στη νέα κατάσταση και μεγάλο εύρος λήψης αποφάσεων είναι περισσότερο πιθανό να εμφανίσουν μεγαλύτερη ετοιμότητα. Τα άτομα με θέσεις αυξημένων απαιτήσεων και δυνατότητες λήψης αποφάσεων έχουν περισσότερες πιθανότητες να συμμετέχουν στις διαδικασίες της αλλαγής (Armenakis et al. 1993). Αντίθετα τα άτομα με χαμηλότερο εύρος λήψης αποφάσεων και ευθύνης είναι πιθανόν να παρουσιάσουν χαμηλότερη αυτοαποτελεσματικότητα (*self-efficacy*) και να είναι πιο διστακτικοί στην αλλαγή που πρόκειται να συμβεί (Cunningham et al. 2002).

Θέλοντας να διαπιστώσουν οι Cunningham et al. (2002), τη σχέση μεταξύ της ετοιμότητας στην αλλαγή και τη θέση που κατείχαν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό καθώς και την ικανότητα τους στη διαχείριση της αλλαγής πραγματοποίησαν έρευνα σε νοσοκομείο του Καναδά, όπου συμμετείχαν 654 εργαζόμενοι. Η έρευνα



πραγματοποιήθηκε σε δυο χρονικές στιγμές, στην πρώτη όταν οι εργαζόμενοι είχαν πληροφορηθεί για την αλλαγή που αφορούσε τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και η δεύτερη ένα χρόνο μετά. Κατά τη διαδικασία μετάβασης του οργανισμού στη νέα κατάσταση, οι εργαζόμενοι είχαν πρόσβαση στις πληροφορίες που αφορούσαν την αλλαγή, συμμετείχαν στις διαδικασίες με παροχή προτάσεων αλλά και αναπληροφόρησης. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που κατείχαν θέσεις υψηλής ευθύνης και με αυξημένες δυνατότητες λήψης αποφάσεων σε συνδυασμό με την πίστη πως έχουν τις ικανότητες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της επερχόμενης αλλαγής παρουσίαζαν αυξημένη ετοιμότητα και ταυτόχρονα εμφάνισαν εξέχουσα συνεισφορά στις διαδικασίες της αλλαγής.

Ο οργανισμός προκειμένου να είναι αποτελεσματική η όποια προσπάθεια αλλαγής θα πρέπει να δημιουργήσει στα άτομα ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ενθάρρυνσης, ανοιχτής επικοινωνίας και υποστήριξης σε όλα τα στάδια της αλλαγής ώστε να αγκαλιαστεί η μετάβαση και να διατηρηθεί η νέα κατάσταση (Eby, 2000). Η πρόθεση και η ικανότητα των ατόμων να συμμετέχουν σε ομάδες, η εμπιστοσύνη στο νέο όραμα του οργανισμού διαδραματίζουν καθοριστικούς παράγοντες στην εφαρμογή της αλλαγής. Οι συμπεριφορές και οι πεποιθήσεις των ατόμων και η αντίληψη για την αναγκαιότητα της αλλαγής στον οργανισμό αποτελούν σημαντικό παράγοντα στη μείωση της αντίστασης επηρεάζοντας την αποτελεσματικότητα της αλλαγής (Armenakis et al. 1993). Σε έρευνα τους οι Eby et al. (2000), σε οργανισμό που εφάρμοζε μεγάλης κλίμακας αλλαγές στον τομέα των πωλήσεων, διαπίστωσαν πως η υποστήριξη των εργαζομένων, η εμπιστοσύνη μεταξύ τους και η συμμετοχή στις προσπάθειες της αλλαγής ενισχύει την ετοιμότητα στην αλλαγή.

Οι έρευνες που παρουσιάζονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία για τη μέτρηση του βαθμού ετοιμότητας των εργαζομένων εστιάζουν κυρίως στις μεγάλης κλίμακας μετασχηματικές αλλαγές. Οι Rafferty και Simons (2006), θέλησαν να διαπιστώσουν εάν ο βαθμός ετοιμότητας των εργαζομένων επηρεάζεται από τον τύπο της αλλαγής που εισάγεται στον οργανισμό, εάν διαφοροποιείται δηλαδή η ετοιμότητας των εργαζομένων στην εφαρμογή αλλαγών που εναρμονίζονται με τη στρατηγική, τη δομή και τις διαδικασίες του οργανισμού και εφαρμόζονται σε επίπεδο τμήματος (*fine-tuning*) σε σχέση με τις ριζικές, μετασχηματικές αλλαγές (*corporate transformation*) στη στρατηγική του που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό (Dunphy and Stace, 1993). Για το λόγο αυτό, πραγματοποίησαν έρευνα σε πέντε δημόσιους οργανισμούς της

Αυστραλίας, με σκοπό τη διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν την ετοιμότητα των εργαζομένων σε αυτούς τους δύο τύπους αλλαγών. Τα ευρήματα έδειξαν πως η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, η υποστήριξη των συστημάτων που χρησιμοποιούνται, η συμμετοχή, η αυτοαποτελεσματικότητα και η εμπιστοσύνη στην ανώτατη διοίκηση έχουν άμεση θετική σχέση με την ετοιμότητα των εργαζομένων στις αλλαγές που συμβαδίζουν με τη στρατηγική του οργανισμού. Παράλληλα, η εμπιστοσύνη στην ανώτατη διοίκηση, η αυτοαποτελεσματικότητα, η υποστήριξη του οργανισμού κατά τη διαδικασία της αλλαγής και οι ευέλικτες πολιτικές και διαδικασίες έχουν άμεση θετική σχέση με την ετοιμότητα των εργαζομένων στις ριζικές, μετασχηματικές αλλαγές. Οι ερωτώμενοι εμφάνισαν μεγαλύτερο βαθμό ετοιμότητας στις αλλαγές που εναρμονίζονται με τη στρατηγική του οργανισμού σε σχέση με τις ριζικές αλλαγές. Παράγοντες όπως η αυτοαποτελεσματικότητα και η εμπιστοσύνη του οργανισμού στην εισαγωγή και την εφαρμογή μιας προσπάθειας αλλαγής παίζουν καταλυτικό ρόλο στην επιτυχημένη υλοποίηση και των δύο τύπων αλλαγών και γι' αυτό το λόγο οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να εφαρμόζουν στρατηγικές για την ενίσχυση τους καθώς επηρεάζουν σημαντικά την ετοιμότητα των εργαζομένων

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ**

### **4.1 Η Κοινωνική Ασφάλιση**

Η κοινωνική ασφάλιση, ασκείται βάσει νόμου από νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (φορείς κοινωνικής ασφάλισης) και αφορά την ασφάλιση έναντι κινδύνων που απειλούν τον άνθρωπο. κατά κύριο λόγο εκ μέρους του Κράτους ή των διαφόρων Ταμείων. Βασικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής ασφάλισης αποτελεί ο τρόπος χρηματοδότησης η οποία βασίζεται στη χρηματοδότηση από κοινωνικούς πόρους ή μέσω επιχορηγήσεων του Κρατικού Προϋπολογισμού και τις εισφορές των ασφαλισμένων και εργοδοτών.

Οι ασφαλισμένοι στα ιδρύματα κοινωνικών ασφαλίσεων αποτελούνται από δύο βασικές κατηγορίες:

- Τους άμεσα ασφαλισμένους, όπου αφορά τα άτομα που αποκτούν δικαίωμα ασφαλιστικής προστασίας λόγω της εργασίας τους.
- Τους έμμεσα ασφαλισμένους, που ανήκουν τα άτομα εκείνα που αποκτούν δικαίωμα ασφαλιστικής προστασίας λόγω της συγγενικής τους σχέσης με τους άμεσα ασφαλισμένους.

Διακρίνεται από την ιδιωτική ασφάλιση, η οποία έχει κεφαλαιοποιητικό και ανταποδοτικό χαρακτήρα και ασκείται από τις ασφαλιστικές εταιρίες με τη σύναψη σύμβασης μεταξύ ασφαλιζόμενου και ασφαλιστικής εταιρείας με σκοπό την κάλυψη κινδύνων. Κατά τη σύναψη της συμβάσεως ορίζεται ρητώς το ασφαλιζόμενο αντικείμενο (παραδείγματος χάριν, η υγεία του ασφαλιζόμενου, η κατοικία, η παροχή σύνταξης), το ασφάλιστρο, δηλαδή το χρηματικό ποσό που έχει υποχρέωση να καταβάλλει σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα ο ασφαλιζόμενος και η αποζημίωση που θα λάβει στην περίπτωση πρόκλησης ορισμένης ζημίας στο ασφαλιζόμενο αντικείμενο ή το επίπεδο της σύνταξης σε περίπτωση συνταξιοδοτικής παροχής (Κιόχος, 2000).

### **4.2 Η Κοινωνική Ασφάλιση στην Ελλάδα**

Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα αντιστοιχεί στον κύριο στόχο του εθνικού

μοντέλου κοινωνικής προστασίας, ο οποίος εξυπηρετείται μέσω τριών συστημάτων:

1. του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης για την προστασία των εργαζομένων
2. του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας για την φροντίδα των ατόμων που βρίσκονται σε κατάσταση ανάγκης και
3. του εθνικού συστήματος υγείας για την κάλυψη όλων των ατόμων που διαμένουν στην Ελληνική επικράτεια. Το Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης αποτελεί τον κύριο άξονα του Ελληνικού μοντέλου κοινωνικής προστασίας.

Η λειτουργία του, όπως έχει διαμορφωθεί ιστορικά από τη δεκαετία του 1950 μέχρι σήμερα, επιδιώκει την κάλυψη των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, χορηγώντας παροχές και υπηρεσίες που αναπληρώνουν τη μείωση ή την απώλεια εισοδήματος από απασχόληση. Πρόκειται για ένα σύστημα κύριας και επικουρικής δημόσιας ασφάλισης, το οποίο λειτουργεί με βάση αυτόνομους ασφαλιστικούς φορείς<sup>1</sup>.

### **4.3 Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών(Ι.Κ.Α. –Ε.Τ.Α.Μ.)**

Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) υπήρξε κρατικός φορέας κύριας ασφάλισης στην Ελλάδα που δημιουργήθηκε το 1934<sup>2</sup>. Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.) μετονομάστηκε σε Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) το 2002<sup>3</sup>. Επί σειρά ετών αποτελούσε έναν από τους μεγαλύτερους φορείς κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα, ενώ για πολλές δεκαετίες διέθετε το δικό του δίκτυο μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας, το οποίο συγχωνεύθηκε στο Εθνικό Σύστημα Υγείας (Ε.Σ.Υ.) και τον Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (Ε.Ο.Π.Υ.Υ.). Η επικουρική ασφάλιση, που παρείχε παλιότερα το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.) στη συνέχεια έγινε αρμοδιότητα του Ενιαίου Ταμείου Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών (Ε.Τ.Ε.Α.Μ.)<sup>3</sup>. Από 1.1.2017 το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α. – Ε.Τ.Α.Μ.) εντάσσεται πλέον στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) με όλους τους κλάδους,

---

<sup>1</sup>[http://www.ggka.gr/asfalistiko\\_main.htm](http://www.ggka.gr/asfalistiko_main.htm)

<sup>2</sup>Ν. 6298/1934 (ΦΕΚ Α 346/1934)

<sup>3</sup>Ν.3029/2002(ΦΕΚΑ 160/2002)

τομείς και λογαριασμούς του<sup>4</sup>. Όσον αφορά την στελέχωση του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίου Ταμείου Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) ανέρχονταν το 2015 σε 5.992 εργαζόμενους<sup>5</sup>.

#### **4.4 Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)**

Με τη δημιουργία του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)<sup>6</sup> επιδιώκεται η ενοποίηση των προϋπαρχόντων φορέων κοινωνικής ασφάλισης, η πλήρης αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, ο εκσυγχρονισμός και η απλοποίηση όλων των ασφαλιστικών διαδικασιών καθώς επίσης η εξοικονόμηση πόρων και η εξάλειψη της εισφοροδιαφυγής. Οι φορείς οι οποίοι εντάχθηκαν στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) είναι οι εξής:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων-Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Ε.Τ.Α.Π.-Μ.Μ.Ε.)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (Ε.Τ.Α.Α.)
- Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ) εκτός του Λογαριασμού Εργατικής Εστίας
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας – Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)

Η αποστολή του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με πρωτεύοντα στόχο τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενδυνάμωση της κοινωνικής ευημερίας. Επιπλέον ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) έχει ως βασικούς στόχους: α) Την προστασία των δικαιωμάτων των

<sup>4</sup>αρ.53 Ν. 4387/2016 (ΦΕΚ Α 85-12.5.2016)

<sup>5</sup>[http://www.ice.gr/gr/info/pages/stats/stat\\_report\\_results2.cfm](http://www.ice.gr/gr/info/pages/stats/stat_report_results2.cfm)

<sup>6</sup>αρ.53 Ν. 4387/2016 (ΦΕΚ Α 85-12.5.2016)

ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία β) Την εξασφάλιση κύριας σύνταξης, σύνταξης λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή και στα μέλη της οικογενείας τους που θα τους επιτρέπει ένα ποιοτικό και αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης, γ) Την προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου με διαφάνεια προς τους ασφαλισμένους και τους πολίτες των παρόντων και των μελλοντικών γενεών. Σε ότι αφορά τους εργαζόμενους του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) σύμφωνα με το σχέδιο του οργανισμού (άρθρο 60) οι οργανικές θέσεις του προσωπικού ανέρχονται σε 8.634<sup>7</sup> καθιστώντας σαφές και όπως αναφέρθηκε και στην παράγραφο 4.3. πως ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων προέρχεται από το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.).

---

<sup>7</sup>[http://www.ikanews.gr/arxeia/diafora/EFKA\\_20022017-PD\\_organogramma.pdf](http://www.ikanews.gr/arxeia/diafora/EFKA_20022017-PD_organogramma.pdf)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ**

### **5.1. Εννοιολογική προσέγγιση**

Ο όρος μεθοδολογία έχει οριστεί από τον Jankowicz (2005), ως «η ανάλυση και η λογική μίας συγκεκριμένης μεθόδου ή μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη και στις μελέτες γενικά».

Ως έρευνα ορίζεται η «μεθοδική αναζήτηση που επιχειρεί κάποιος για να επαυξήσει τις γνώσεις του και να προσθέσει κάτι επιπλέον στις γνώσεις των άλλων, με την ανακάλυψη σημαντικών θέσεων ή απόψεων» (Bunge 2017, Packer 2017). Η επιστημονική έρευνα αποβλέπει στην προώθηση της επιστήμης, στην προσθήκη νέων στοιχείων στην υφιστάμενη γνώση, ή στην επανεξέταση υπό διαφορετικό πρίσμα ήδη γνωστών δεδομένων.

Η οργάνωση και διεξαγωγή της έρευνας στηρίζεται σε μία λογική διάρθρωση ενεργειών. Η ερευνητική διαδικασία ξεκινάει με τη διατύπωση ενός προβλήματος ή υπόθεσης (η οποία προϋποθέτει εμπεριστατωμένη βιβλιογραφική επισκόπηση για ενημέρωση πάνω στα πορίσματα που προέκυψαν από προηγούμενες έρευνες για το θέμα), συνεχίζεται με το σχεδιασμό της έρευνας, τη συλλογή, οργάνωση και ανάλυση των δεδομένων και ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων και γενικεύσεων σχετικών με την υπόθεση της έρευνας (Johnson and Onwuegbuzie 2004).

#### **5.1.1. Πηγές πληροφόρησης της έρευνας**

##### **5.1.1.1 Δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης**

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης μιας έρευνας (Κυριαζή, 1998), αναφέρονται ουσιαστικά στην αναζήτηση βιβλιογραφίας, σχετικής αρθρογραφίας και ηλεκτρονικών πηγών. Η δευτερογενής έρευνα προηγείται της πρωτογενούς κατά την αναζήτηση στοιχείων, λόγω της ανάγκης πληροφόρησης και σωστής αντίληψης του θεωρητικού πλαισίου που σχετίζεται με το θέμα της έρευνας. Η διερεύνηση μέσω δευτερογενών πηγών συνήθως είναι ευκολότερη και μπορεί να μην επιφέρει σημαντικές δαπάνες.

### **5.1.1.2 Πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης**

Η διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας συμβάλλει σημαντικά στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Οι πρωτογενείς πηγές δίνουν άμεση απάντηση σε τρέχοντα, εστιασμένα στο σκοπό της έρευνας ερωτήματα και έχουν επικαιρότητα. Οι πιο συχνές πρωτογενείς μέθοδοι είναι αυτές της συνέντευξης και του ερωτηματολογίου (Κυριαζή, 1998).

## **5.2. Μεθοδολογία έρευνας**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της ετοιμότητας των εργαζομένων για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο φορέα κοινωνικής ασφάλισης με την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων για την ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων. Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια τα οποία μοιράστηκαν στους εργαζόμενους των τοπικών υποκαταστημάτων του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α. πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ) στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Η έρευνα διεξήχθη το πρώτο δεκαπενθήμερο του Νοεμβρίου του 2018, όπου ιδιοχείρως μοιράστηκαν 269 ερωτηματολόγια τα οποία συνοδεύονταν από επιστολή, με ενημέρωση για το περιεχόμενο της έρευνας και διαβεβαιώνοντας τους συμμετέχοντες για την ανωνυμία και την αποκλειστική χρήση για τους ερευνητικούς σκοπούς, όπου συμπληρώθηκαν τα 204, με το ποσοστό ανταπόκρισης να ανέρχεται σε 76%, ποσοστό ικανοποιητικό για τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας.

## **5.3. Ερευνητικό εργαλείο**

Το ερωτηματολόγιο που διαμορφώθηκε για τις ανάγκες της μελέτης αποτελείται από δύο επιμέρους ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και συγκεκριμένα το φύλο, η ηλικία τους και το επίπεδο εκπαίδευσης τους. Παράλληλα αποτυπώνονται τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους όπως τα έτη υπηρεσίας τους στο οργανισμό αλλά και η θέση τους ως προς την ιεραρχία.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά ερωτήσεις σχετικές με τη μέτρηση του βαθμού ετοιμότητας των εργαζομένων όπως αυτές παρουσιάζονται στην έρευνα των Holt et al.(2007). Συγκεκριμένα, διαμορφώνονται τέσσερις παράγοντες οι



οποίοι αναφέρονται στο βαθμό ετοιμότητας των εργαζομένων. Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με το βαθμό ανταπόκρισης στις ανάγκες της αλλαγής με ερωτήσεις όπως «Πιστεύω πως η εμπειρία μου με κάνει να νιώθω σιγουριά ότι μπορώ να αποδώσω επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής», «Με φοβίζουν όσα νέα πράγματα πρέπει να μάθω εξαιτίας της αλλαγής», «Πιστεύω πως θα ανταπεξέλθω επιτυχώς στην εφαρμογή της αλλαγής» κτλ. Ο δεύτερος παράγοντας αφορούσε το βαθμό αναγκαιότητας και καταλληλότητας της αλλαγής, με ερωτήσεις όπως «Πιστεύετε πως υπάρχουν σημαντικοί λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγής στον Οργανισμό;», «Πιστεύετε πως θα προκύψουν οφέλη για τον Οργανισμό από την επικείμενη αλλαγή;» κτλ. Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αναφορικά με τα προσωπικά οφέλη που θα αποκομίσουν από την εφαρμογή της αλλαγής με ερωτήσεις όπως «Πιστεύω πως η αλλαγή αυτή θα διευκολύνει την εργασιακή μου καθημερινότητα», «Πιστεύω πως με την ολοκλήρωση της αλλαγής θα αποκομίσω μελλοντικά οικονομικά οφέλη» κτλ. Τέλος ο τέταρτος παράγοντας αφορούσε στην εστίαση του οργανισμού να υποστηρίξει την επικείμενη αλλαγή με ερωτήσεις όπως «Πιστεύετε ότι η Ηγεσία έχει στείλει ένα σαφές μήνυμα όσον αφορά τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στον Οργανισμό;», «Πιστεύετε πως οι πληροφορίες που σας δίνονται για την επικείμενη αλλαγή είναι ελλιπείς;» κτλ. Ο κάθε παράγοντας αποτελείται από 5 θέσεις και οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με αυτές οι απαντήσεις των οποίων προσδιορίζονται μέσω αύξουσας 5 βάθμιας κλίμακας Likert. Για τον έλεγχο αξιοπιστίας του συνόλου των ερωτήσεων ο alpha του Cronbach έδωσε τιμή ίση με 0.836.

#### **5.4. Δομή ερευνητικής έκθεσης**

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας ουσιαστικά διαχωρίζεται σε δυο υποενότητες. Η πρώτη υποενότητα της ερευνητικής έκθεσης περιλαμβάνει την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής. Συγκεκριμένα, αρχικά παρουσιάζονται, μέσω διαγραμμάτων, πινάκων περιγραφικής στατιστικής και πινάκων κατανομής συχνοτήτων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εργαζομένων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α. πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) στο δοσμένο ερευνητικό εργαλείο. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων των ερωτηθέντων διεξάγεται διαδοχικά για κάθε ενότητα του ερευνητικού εργαλείου.

Στη δεύτερη υποενότητα της ερευνητικής έκθεσης γίνεται χρήση μεθόδων,

πρακτικών και εργαλείων της επαγωγικής στατιστικής. Εξετάζεται με τη χρήση μεθόδων, η συσχέτιση των στάσεων των εργαζομένων του οργανισμού σχετικά με την αποτελεσματικότητα των παραγόντων που διαμορφώνουν τη ετοιμότητα στην αλλαγή. Τέλος, διερευνάται η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων και των επαγγελματικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στη δημιουργία στάσεων και απόψεων που αφορούν την ετοιμότητα στην αλλαγή των εργαζομένων στη βάση της διαμορφωμένης οργανωσιακής κουλτούρας και της διαδικασίας αλλαγής της.

## 5.5. Στατιστικά εργαλεία

Όπως προαναφέρθηκε για τη διερεύνηση των ερευνητικών στόχων της μελέτης χρησιμοποιούνται στατιστικά εργαλεία τόσο της περιγραφικής όσο και της επαγωγικής στατιστικής. Ουσιαστικά το πρώτο μέρος της έρευνας αποτελείται από την παράθεση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων του δείγματος με τη χρήση μεθόδων της περιγραφικής στατιστικής. Για την παράθεση των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται:

- Διαγραμματικές απεικονίσεις με τη μορφή πιτών και ραβδογραμμάτων
- Πίνακες κατανομής συχνοτήτων
- Μέτρα θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση

Στο δεύτερο μέρος της στατιστικής μελέτης χρησιμοποιούνται τεχνικές και εργαλεία της επαγωγικής στατιστικής. Έτσι:

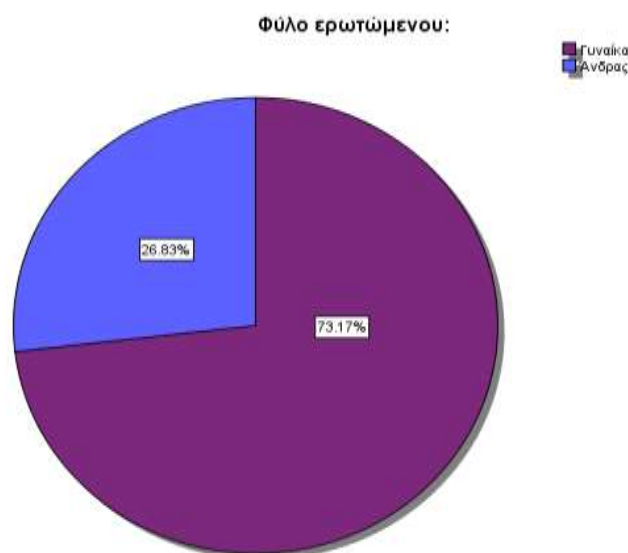
- Για τη διερεύνηση της ύπαρξης ή μη στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων ανάμεσα στους μέσους όρους μεταβλητών οι οποίες προσδιορίζονται με αριθμητική κλίμακα χρησιμοποιείται ο παραμετρικός ισοδύναμος έλεγχος της Ανάλυσης Διακύμανσης Μονής Κατεύθυνσης (OneWayANOVA).
- Το επίπεδο σημαντικότητας για τη διενέργεια ελέγχων υποθέσεων προκαθορίζεται να είναι το  $\alpha=0,05$
- Συντελεστές συσχέτισης και γραμμική ανάλυση παλινδρόμησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 6.1 Περιγραφική Στατιστική

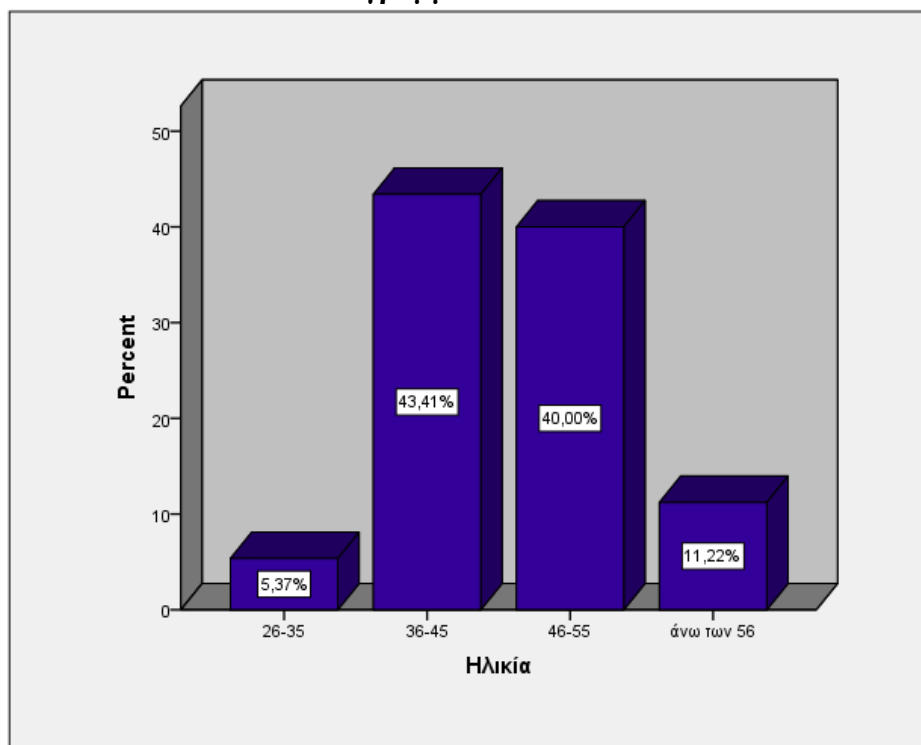
Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το δείγμα αποτελείται από 73,17% γυναίκες και 26,83% άνδρες.

Διάγραμμα 6.1: Φύλο



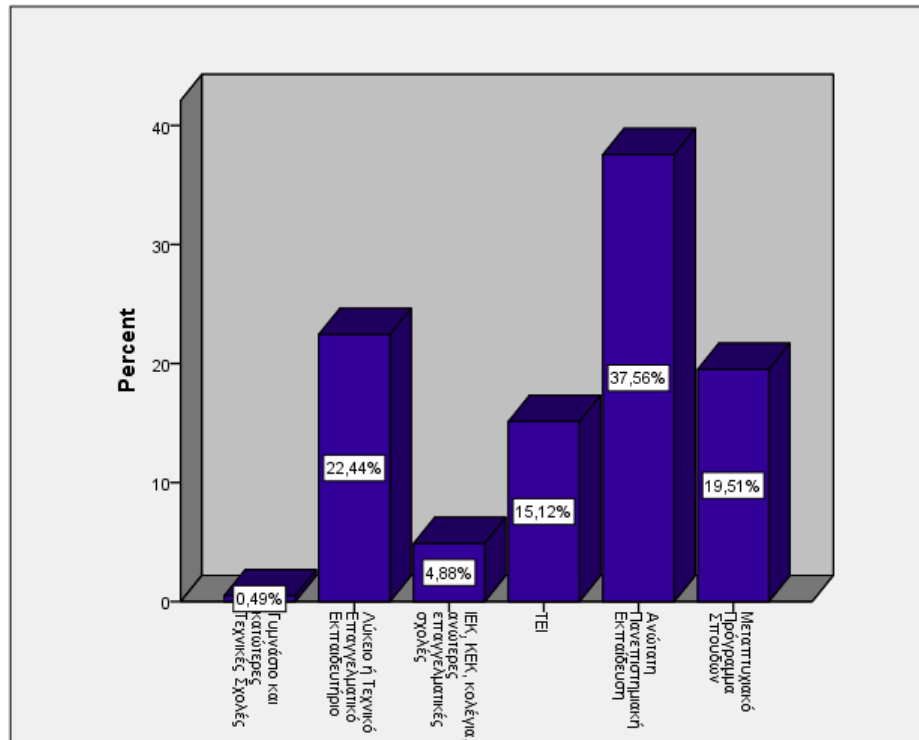
Το επόμενο δημογραφικό χαρακτηριστικό που εξετάστηκε είναι η ηλικία. Το Διάγραμμα 6.2 παρακάτω περιγραφεί την ηλικιακή διαστρωμάτωση των υπάλληλων του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α. πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) στα υποκαταστήματα της Θεσσαλονίκης. Η πλειοψηφία του δείγματος που αγγίζει το 83,41% είναι ηλικίας 36-55 ετών. Το 11,22% είναι άνω των 56 ετών, ενώ το 5,37% είναι ηλικίας από 18-25 ετών.

**Διάγραμμα 6.2: Ηλικία**



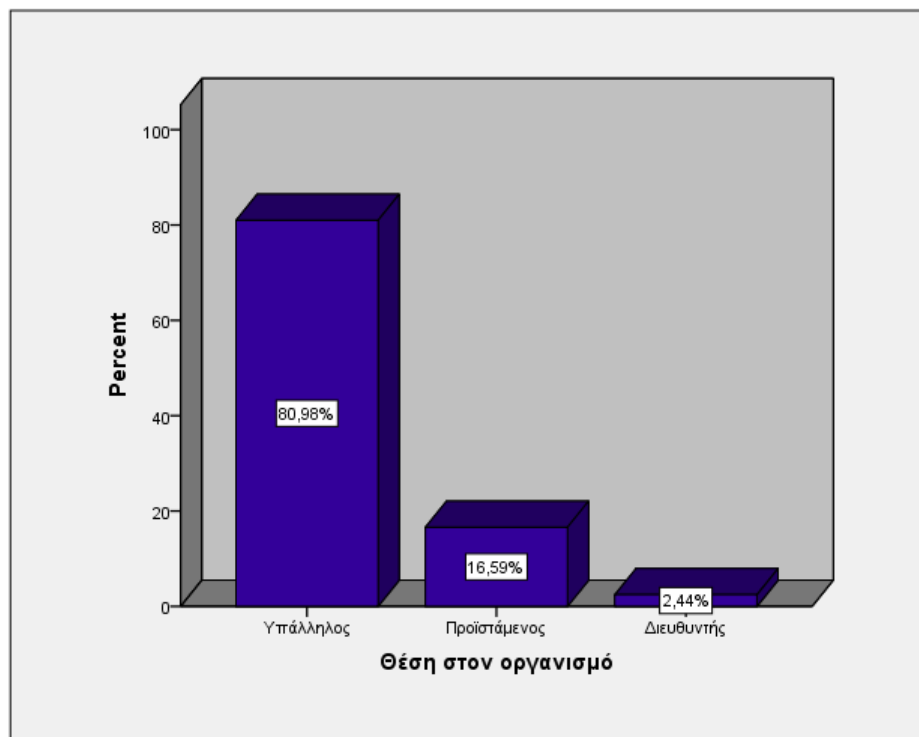
Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α. πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) στα υποκαταστήματα της Θεσσαλονίκης, το 37,56% είναι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστήμιου ενώ το 19,51% κατέχουν και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το 22,44% είναι απόφοιτοι Λυκείου και το 4,88% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, ΚΕΚ και άλλων ανωτέρων επαγγελματικών σχολών. Το 15,12% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ.

**Διάγραμμα 6.3: Εκπαίδευση**



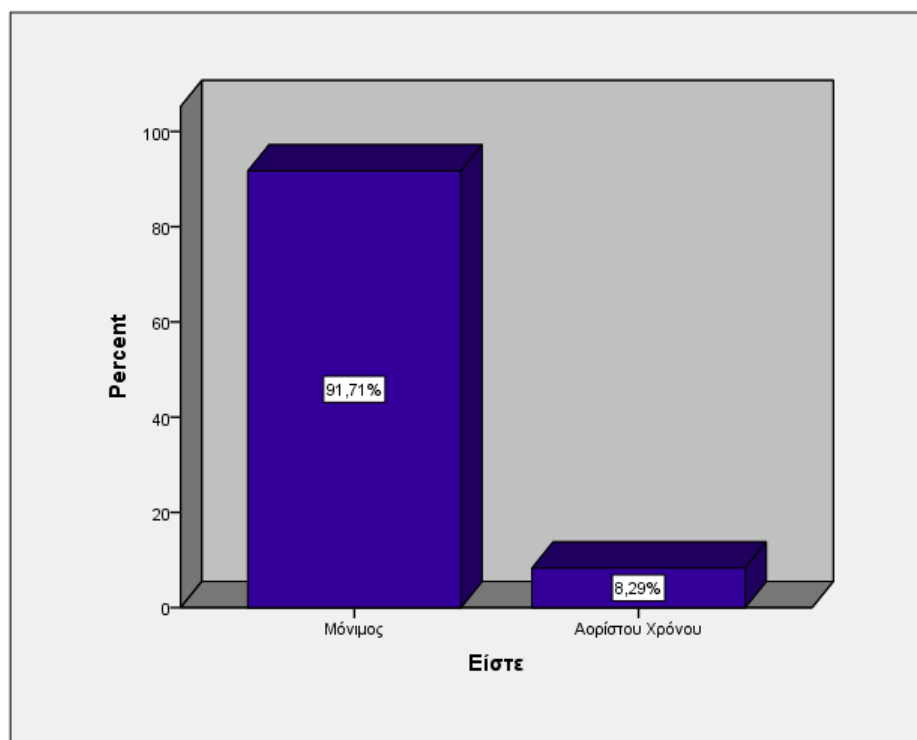
Αναφορικά με την θέση που κατέχουν στον οργανισμό οι ερωτώμενοι απάντησαν ως εξής: το 80,98% είναι υπάλληλοι, το 16,59% απασχολούνται ως προϊστάμενοι ενώ μόλις το 2,44% του απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι διευθυντές των καταστημάτων.

**Διάγραμμα 6.4: Θέση στον Οργανισμό**



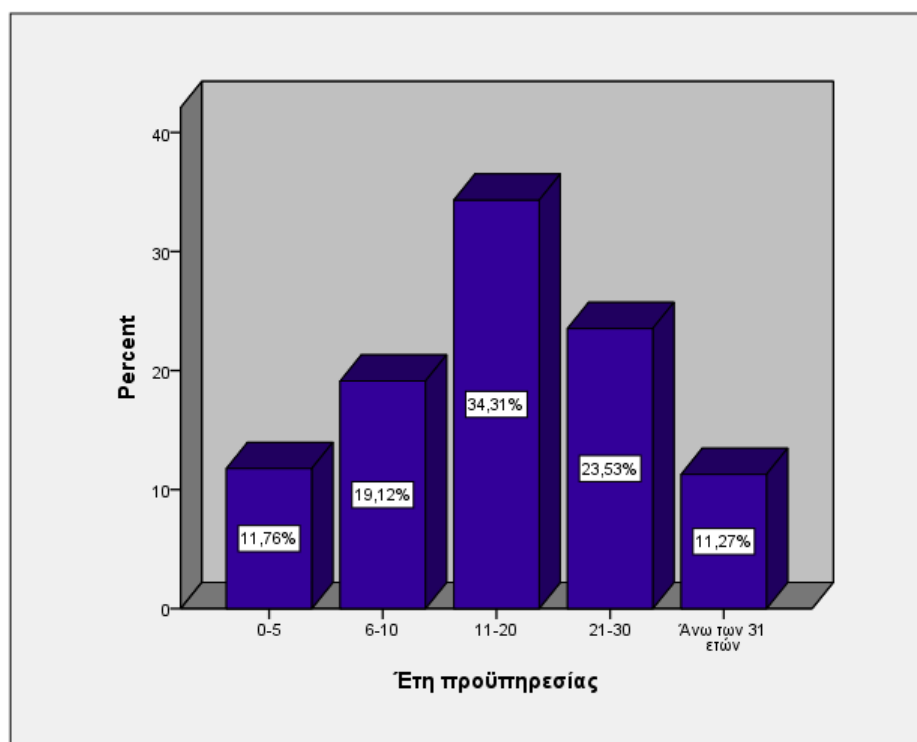
Το 91,71% είναι μόνιμοι υπάλληλοι, ενώ το 8,29% είναι αορίστου χρόνου.

**Διάγραμμα 6.5: Σύμβαση εργασίας**



Τέλος, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας το 34,31% που αποτελεί και την πλειοψηφία του δείγματος δήλωσαν ότι έχουν από 11-20 έτη προϋπηρεσίας, πάνω το 23,53% κατέχουν από 21-30 έτη. Το 19,12% δήλωσε ότι εργάζεται στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α. πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) από 6-10, σε αντίθεση με το 11,27% που διαθέτει έτη προϋπηρεσία πάνω από 31 έτη. Τέλος, μόνο το 11,76% έχει προϋπηρεσία έως 5 έτη.

**Διάγραμμα 6.6: Έτη προϋπηρεσίας**



## 6.2 Αντιλήψεις για την αλλαγή

Στον Πίνακα 6.1 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτωμένων αναφορικά με τον βαθμό ανταπόκρισης τους στην αλλαγή. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι μέσες βαθμολογίες του δείγματος αναφορικά με μια σειρά από προτάσεις.

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν σε ότι η εμπειρία τους κάνει να νιώθουν αρκετή σιγουριά (M.O=3,664) ότι μπορούν να αποδώσουν επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής. Επιπλέον, δήλωσαν ότι έχουν αρκετές δεξιότητες (MO=3,691) που απαιτούνται μετά της υιοθέτηση της αλλαγής. Παράλληλα, το δείγμα υποστηρίζει ότι θα ανταποκριθούν με αρκετή ευκολία στην εφαρμογή της αλλαγής (MO=3,736) και μπορούν να μάθουν πολύ εύκολα όσα απαιτούνται για την υιοθέτηση της (MO=4,005). Επίσης, επισήμαναν ότι λίγο τους φοβίζουν τα νέα πράγματα που πρέπει να μάθουν (MO=1,909). Επίσης δήλωσαν ότι οι δυνατότητες τους ταιριάζουν αρκετά με την αλλαγή (MO=3,111) και ότι δεν θα αντιμετωπίσουν αρκετά προβλήματα στην εργασία τους (MO=3,053). Τέλος, υποστήριξαν ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν πολύ καλά στην εφαρμογή της αλλαγής (MO=3,832).

**Πίνακας 6.1:Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή**

	N	Mean	Std. Deviation
Πιστεύω πως η εμπειρία μου με κάνει να νιώθω σιγουριά ότι μπορώ να αποδώσω επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής.	204	3,664	0,989
Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται μετά της υιοθέτηση της αλλαγής.	204	3,691	0,930
Πιστεύω πως θα ανταποκριθώ με ευκολία στην εφαρμογή της αλλαγής.	204	3,736	0,897
Πιστεύω ότι μπορώ να μάθω όσα απαιτούνται για την υιοθέτηση της αλλαγής.	204	4,005	0,815
Με φοβίζονται όσα νέα πράγματα πρέπει να μάθω εξαιτίας της αλλαγής.	204	1,909	0,877
Μαθαίνοντας για την αλλαγή ένιωσα ότι ταιριάζει στις δυνατότητες μου.	204	3,111	1,055
Με την εφαρμογή της αλλαγής δεν πιστεύω ότι θα αντιμετωπίσω προβλήματα στην εργασία μου.	204	3,053	1,109
Πιστεύω πως θα ανταπεξέλθω επιτυχώς στην εφαρμογή της αλλαγής.	204	3,832	0,849

Στην επόμενη φάση, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των παραπάνω δηλώσεων προκειμένου να εντοπιστεί το βαθμός ανταπόκρισης της αλλαγής. Το δείγμα συνολικά δήλωσε ότι βαθμός ανταπόκρισης του στην αλλαγή είναι αρκετός με μέσο όρο 3,378.

**Πίνακας 6.2: Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή**

	N	Mean	Std. Deviation
Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	204	3,378	0,603
Valid N (listwise)	204		

Ο Πίνακας 6.3 περιγράφει τις προτάσεις που αξιολογήθηκαν προκειμένου να υπολογιστεί ο μέσο όρος της αντίληψης του δείγματος σχετικά με την αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής στα υποκαταστήματα του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α. πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Πιο συγκεκριμένα, οι απαντήσεις των ερωτωμένων υποδεικνύουν ότι πιστεύουν αρκετά πώς υπάρχουν σημαντικοί λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγής στον Οργανισμό (ΜΟ=3,398), ενώ υποστηρίζουν παράλληλα λίγο ότι δεν υπάρχει σημαντικός λόγος για να συμμετάσχουν στην αλλαγή (ΜΟ=2,058). Παράλληλα, υποστηρίζουν με χαμηλό βαθμό ότι ο χρόνος που δαπανήθηκε κατά την διάρκεια της αλλαγής θα μπορούσε να αξιοποιηθεί διαφορετικά (ΜΟ=2,738). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν λίγο ότι εφαρμόσαν την αλλαγή επειδή μπορούσαν να το κάνουν (ΜΟ=2,413). Οποσδήποτε αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν αρκετά ότι θα προκύψουν οφέλη για τον Οργανισμό από την επικείμενη αλλαγή (ΜΟ=3,155), ότι θα βελτιωθεί η συνολική αποδοτικότητα του Οργανισμού (ΜΟ=3,058) και ότι ο Οργανισμός θα είναι σε



θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών (MO=3,073). Τέλος, το δείγμα πιστεύει λίγο ότι η ως η αλλαγή θα βελτιώσει την αποδοτικότητα του Οργανισμού (MO=2,976) και ότι η αλλαγή είναι κατάλληλη για τον Οργανισμό (MO=2,913).

**Πίνακας 6.3: Αναγκαιότητα και καταλληλότητα αλλαγής**

	N	Mean	Std. Deviation
Πιστεύετε πώς υπάρχουν σημαντικοί λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγής στον Οργανισμό;	204	3,398	1,103
Δεν υπάρχει σημαντικός λόγος για να συμμετέχουμε στην αλλαγή.	204	2,058	1,085
Θεωρώ πως τον χρόνο που δαπανήσαμε για την αλλαγή θα μπορούσαμε να τον αξιοποιήσουμε διαφορετικά.	204	2,738	1,193
Πιστεύω πως εφαρμόσαμε την αλλαγή επειδή μπορούσαμε να το κάνουμε.	204	2,413	1,017
Πιστεύετε πως θα προκύψουν οφέλη για τον Οργανισμό από την επικείμενη αλλαγή;	204	3,155	1,141
Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή της αλλαγής θα βελτιωθεί η συνολική αποδοτικότητα του Οργανισμού;	204	3,058	1,142
Πιστεύετε πως με την εφαρμογή της αλλαγής θα είναι σε θέση ο Οργανισμός να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών;	204	3,073	1,147
Πιστεύετε πως η αλλαγή θα βελτιώσει την αποδοτικότητα του Οργανισμού;	204	2,976	1,115
Πιστεύετε πως αυτή η αλλαγή είναι κατάλληλη για τον Οργανισμό;	204	2,913	1,140

Συνολικά, το δείγμα πιστεύει λίγο ότι είναι η αλλαγή είναι αναγκαία και κατάλληλη με μέση βαθμολογία 2,864 και τυπική απόκλιση 0,709.

**Πίνακας 6.4: Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής**

	N	Mean	Std. Deviation
Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	204	2,864	0,709

Στον Πίνακα 6.5 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τα προσωπικά οφέλη από την αλλαγή. Το δείγμα δε πιστεύει ότι με την ολοκλήρωση της αλλαγής θα αποκομίσουν μελλοντικά οικονομικά οφέλη (MO=1,704), ενώ επίσης δεν πιστεύουν ότι η εφαρμογή αυτής της αλλαγής θα διαταράξει τις προσωπικές τους σχέσεις τις οποίες έχουν αναπτύξει στο εργασιακό τους περιβάλλον (MO=1,985). Επιπλέον, η εφαρμογή της αλλαγής υποστήριξαν οι ερωτώμενοι ότι θα επηρεάσει τους προσωπικούς στόχους σε χαμηλό βαθμό (MO=1,932), ενώ ταυτόχρονα πιστεύουν λίγο ότι η αλλαγή θα τους προσφέρει νέες επαγγελματικές προοπτικές (MO=2,243). Επιπλέον, πιστεύουν λίγο ότι το επαγγελματικό μέλλον τους θα επηρεαστεί από την αλλαγή, όπως και ότι θα επωφεληθούν από την εφαρμογή της

αλλαγής (MO= 2,534 και 2,388 αντίστοιχα). Επίσης, αναφορικά με την αίσθηση ανησυχίας των ερωτώμενων όταν άκουσαν, το δείγμα συμφώνησε σε χαμηλό βαθμό (MO=2,214), όπως και για το γεγονός ότι η αλλαγή αυτή θα διευκολύνει την εργασιακή τους καθημερινότητα (MO=2,141), καθώς και για την αντίληψη τους ότι τα οφέλη είναι πιο σημαντικά από την προσπάθεια που θα χρειαστεί για την εφαρμογή της αλλαγής (MO=2,651).

**Πίνακας 6.5: Προσωπικά οφέλη**

	N	Mean	Std. Deviation
Πιστεύω πως με την ολοκλήρωση της αλλαγής θα αποκομίσω μελλοντικά οικονομικά οφέλη.	204	1,704	0,929
Θεωρώ ότι η εφαρμογή αυτής της αλλαγής θα διαταράξει τις προσωπικές μου σχέσεις τις οποίες έχω αναπτύξει στο εργασιακό μου περιβάλλον.	204	1,985	1,052
Η εφαρμογή της αλλαγής θα επηρεάσει τους προσωπικούς μου στόχους.	204	1,932	1,029
Θεωρώ ότι η αλλαγή αυτή θα μου προσφέρει νέες επαγγελματικές προοπτικές.	204	2,243	1,108
Πιστεύω πως το επαγγελματικό μέλλον μου θα επηρεαστεί από την αλλαγή.	204	2,534	1,085
Θεωρώ πως μακροχρόνια θα επωφεληθώ από την εφαρμογή αυτής της αλλαγής.	204	2,388	1,066
Ενιωσα ανήσυχος όταν άκουσα για την αλλαγή.	204	2,214	1,079
Πιστεύω πως η αλλαγή αυτή θα διευκολύνει την εργασιακή μου καθημερινότητα.	204	2,141	1,000
Πιστεύω πως τα οφέλη είναι πιο σημαντικά από την προσπάθεια που θα χρειαστεί για την εφαρμογή της αλλαγής.	204	2,651	1,128

Στον Πίνακα 6.6 παρουσιάζεται ο βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή όπως υπολογίστηκε από τον μέσο όρο των απαντήσεων του δείγματος στην παραπάνω διαβαθμισμένη κλίμακα. Κατά μέσο όρο, το δείγμα υποστηρίζει ότι ο βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή είναι χαμηλός με μέσο όρο 2,199.

**Πίνακας 6.6: Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή**

	N	Mean	Std. Deviation
Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	204	2,199	0,607

Τέλος περιγράφονται οι μέσες βαθμολογίες των απόψεων του δείγματος όσον αφορά τη δέσμευση, την πληροφόρηση και την υποστήριξη που παρέχει η ανώτερη ηγεσία για την επικείμενη αλλαγή. Στον Πίνακα 6.7 παρουσιάζονται οι μέσες βαθμολογίες που έχουν υπολογιστεί σύμφωνα με τους ερωτωμένους. Έτσι, το δείγμα

πιστεύει:

- Σε χαμηλό βαθμό ότι η Ηγεσία έχει στείλει ένα σαφές μήνυμα όσον αφορά τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στον Οργανισμό και έχει κάνει αντιληπτή τη σπουδαιότητα αυτής της αλλαγής.
- Σε υψηλό βαθμό ότι ο προϊστάμενος θα πρέπει να έχει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής και ότι η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να εμπλέκεται προσωπικά στην εφαρμογή της αλλαγής.
- Σε πολύ υψηλό βαθμό ότι οι πληροφορίες που δίνονται για την επικείμενη αλλαγή είναι ελλιπείς.

**Πίνακας 6.7: Ηγεσία και αλλαγή**

	N	Mean	Std. Deviation
Πιστεύετε ότι η Ηγεσία έχει στείλει ένα σαφές μήνυμα όσον αφορά τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στον Οργανισμό;	204	2,466	0,930
Πιστεύετε πως η Ηγεσία έχει κάνει αντιληπτή τη σπουδαιότητα αυτής της αλλαγής;	204	2,709	0,933
Πιστεύετε πως ο Προϊστάμενος θα πρέπει να έχει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής;	204	3,694	0,808
Πιστεύετε πως η Ηγεσία παρέχει την απαιτούμενη υποστήριξη για την αποδοχή αυτής της αλλαγής;	204	2,228	0,978
Πιστεύετε πως η Ηγεσία παρέχει την ενθάρρυνση που χρειάζεται στους εργαζόμενους ώστε για να αγκαλιάσουν αυτήν αλλαγή;	204	2,316	0,928
Πιστεύετε πως η Ηγεσία θα πρέπει να εμπλέκεται προσωπικά στην εφαρμογή της αλλαγής;	204	3,379	1,101
Πιστεύετε πως οι πληροφορίες που σας δίνονται για την επικείμενη αλλαγή είναι ελλιπείς;	204	4,044	0,949
Πιστεύετε πως ο Προϊστάμενος θα σας παρέχει την απαραίτητη βοήθεια και καθοδήγηση που θα χρειαστείτε για την εφαρμογή της αλλαγής;	204	3,408	1,016
Πιστεύετε πως η ενημέρωση σας σχετικά με την επικείμενη αλλαγή είναι συχνή;	204	2,199	0,955

Συνολικά φαίνεται ότι η υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία για την επικείμενη αλλαγή είναι μέτριου βαθμού, σύμφωνα με τον μέσο όρο όλων των βαθμολογιών από τις παραπάνω προτάσεις.

**Πίνακας 6.8: Μέση βαθμολογία ηγεσία και αλλαγή**

	N	Mean	Std. Deviation
Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	204	2,938	0,481

### 6.3. Επαγωγική Στατιστική

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών και των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος. Οι υπό εξέταση μεταβλητές είναι ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή, η αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής, ο βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή και η υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία για την επικείμενη αλλαγή. Η βαθμολογία που απεικονίζεται προέκυψε ως μέσος ορός των εξεταζόμενων παραγόντων που συναποτελούν την κάθε μεταβλητή.

Στον Πίνακα 6.9 παρουσιάζονται οι διαφορές για τις υπό εξέταση μεταβλητές και το φύλο. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα δεν φαίνεται να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δυο φύλα και τις υπό εξέταση μεταβλητές. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι έχουν μέτριο προς υψηλό βαθμό ανταπόκρισης στην αλλαγή. Αντίθετα έχουν βαθμολογήσει σε χαμηλόβαθμό την αναγκαιότητα, το βαθμό προσωπικής ωφέλειας και την υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία.

**Πίνακας 6.9: t-Test, φύλο και αλλαγή**

	Φύλο ερωτώμενου:	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	Γυναίκα	149	3,338	0,616	0,139
	Άνδρας	55	3,480	0,571	
Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	Γυναίκα	149	2,892	0,685	0,433
	Άνδρας	55	2,804	0,774	
Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	Γυναίκα	149	2,223	0,547	0,362
	Άνδρας	55	2,135	0,752	
Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	Γυναίκα	149	2,959	0,484	0,308
	Άνδρας	55	2,881	0,477	

Αναφορικά με τις διαφορές στην ηλικία δεν εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές όπως περιγράφονται στον Πίνακα 6.10. Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρούνται ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες και στην αντίληψη για την υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία για την επικείμενη αλλαγή σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10% ( $Sig=0.063<0.10$ ). Ειδικότερα, Τα άτομα ηλικίας 18-55 ετών θεωρούν ότι ο βαθμός υποστήριξης από την ανώτερη ηγεσία είναι χαμηλός, ενώ τα άτομα άνω των 56 ετών διατύπωσαν ότι είναι υψηλός.

**Πίνακας 6.10: ANOVA, Ηλικία και Αλλαγή**

		N	Mean	Std. Deviation	Sig
Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	26-35	11	3,375	0,494	0,422
	36-45	89	3,301	0,602	
	46-55	81	3,457	0,606	
	άνω των 56	23	3,386	0,667	
Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	26-35	11	2,626	0,731	0,684
	36-45	89	2,865	0,623	
	46-55	81	2,905	0,763	
	άνω των 56	23	2,865	0,827	
Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	26-35	11	2,000	0,665	0,136
	36-45	89	2,295	0,598	
	46-55	81	2,173	0,565	
	άνω των 56	23	2,019	0,728	
Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	26-35	11	2,636	0,474	<b>0,063</b>
	36-45	89	2,921	0,414	
	46-55	81	2,949	0,537	
	άνω των 56	23	3,106	0,478	

Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου των ερωτωμένων και των υπό εξέταση μεταβλητών. Διαφορές εντοπίζονται στο βαθμό προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή (Sig=0.037<0.05). Σε υψηλό προς μέτριο βαθμό τα άτομα που είναι απόφοιτοι Γυμνάσιου και Κατώτερες Τεχνικές Σχολές, ΙΕΚ και Μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών θεωρούν ότι υπάρχει προσωπική ωφέλεια από την αλλαγή. Αντίθετα τα άτομα που έχουν τελειώσει Λύκειο, Πανεπιστήμιο και ΤΕΙ υποστηρίζουν σε χαμηλό βαθμό ότι υπάρχουν προσωπικά οφέλη από την αλλαγή.

**Πίνακας 6.11: ANOVA, Εκπαιδευτικό επίπεδο και Αλλαγή**

		N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	Γυμνάσιο και κατώτερες Τεχνικές Σχολές	1	3,000	.	0,504
	Λύκειο ή Τεχνικό Επαγγελματικό Εκπαιδευτήριο	45	3,303	0,710	
	ΙΕΚ, ΚΕΚ, κολέγια, ανώτερες επαγγελματικές σχολές	10	3,238	0,588	
	ΤΕΙ	31	3,375	0,565	
	Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	77	3,360	0,556	
	Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών	40	3,534	0,610	
Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	Γυμνάσιο και κατώτερες Τεχνικές Σχολές	1	2,778	.	0,169
	Λύκειο ή Τεχνικό Επαγγελματικό Εκπαιδευτήριο	45	2,635	0,824	
	ΙΕΚ, ΚΕΚ, κολέγια, ανώτερες επαγγελματικές σχολές	10	3,167	0,741	

	TEI	31	2,964	0,663	
	Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	77	2,902	0,636	
	Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών	40	2,925	0,703	
Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	Γυμνάσιο και κατώτερες Τεχνικές Σχολές	1	2,333	.	<b>0,037</b>
	Λύκειο ή Τεχνικό Επαγγελματικό Εκπαιδευτήριο	45	2,015	0,687	
	ΙΕΚ, ΚΕΚ, κολέγια, ανώτερες επαγγελματικές σχολές	10	2,444	0,468	
	TEI	31	2,100	0,569	
	Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	77	2,205	0,568	
	Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών	40	2,414	0,592	
Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	Γυμνάσιο και κατώτερες Τεχνικές Σχολές	1	3,000	.	0,203
	Λύκειο ή Τεχνικό Επαγγελματικό Εκπαιδευτήριο	45	2,899	0,510	
	ΙΕΚ, ΚΕΚ, κολέγια, ανώτερες επαγγελματικές σχολές	10	3,278	0,368	
	TEI	31	2,943	0,452	
	Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	77	2,965	0,491	
	Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών	40	2,839	0,461	

Στον Πίνακα 6.12 περιγράφονται οι πιθανές στατιστικές διαφορές μεταξύ της θέσης των υπάλληλων στην υπηρεσία και στις τέσσερις διαστάσεις της αλλαγής. Ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή έχει στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με τη θέση που κατέχει ο υπάλληλος στην υπηρεσία ( $Sig=0.002<0.05$ ). Ειδικότερα, οι υπάλληλοι υποστήριξαν ότι ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή είναι μέτριος. Αντίθετα οι προϊστάμενοι της υπηρεσίας όπως και οι διευθυντές υποστήριξαν ότι ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή είναι υψηλός.

Αναφορικά με την αναγκαιότητα και την καταλληλότητα της αλλαγής εντοπίζονται επίσης στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10% ( $Sig=0.085<0.10$ ). Πιο συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι υποστήριξαν ότι η αναγκαιότητά και η καταλληλότητα της αλλαγής είναι χαμηλή, με μέσες βαθμολογίες 2,844 και 2,886 αντίστοιχα. Αντίθετα, οι διευθυντές βαθμολόγησαν την αναγκαιότητα και την καταλληλότητα της αλλαγής σε μέτριο προς υψηλό βαθμό με μέση βαθμολογία 3,556. Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίζονται και στην υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία για την επικείμενη αλλαγή σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% ( $Sig<0.001$ ). Εξετάζοντας πιο συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι τις υπηρεσίας έδωσαν μέση βαθμολογία χαμηλή (2,880) για την υποστήριξη της ηγεσίας, ενώ οι προϊστάμενοι βαθμολόγησαν σε μέτριο βαθμό την υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία. Τέλος, οι διευθυντές των τμημάτων βαθμολόγησαν σε υψηλό

βαθμό ότι η ανώτερη ηγεσία υποστηρίζει την επικείμενη αλλαγή.

Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα φαίνεται να αποτυπώνει μια απόσταση των αντιλήψεων ανάλογα με την ιεραρχία. Δηλαδή, οι υπάλληλοι δεν αντιλαμβάνονται ως υποστηρικτικές τις ενέργειες της διοίκησης. Αντίθετα, η ανώτερη διοίκηση εκλαμβάνει τις ενέργειες της ως κατάλληλες και εύστοχες.

**Πίνακας 6.12: ΑνοVA, Θέση στον οργανισμό και Αλλαγή**

		N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	Υπάλληλος	165	3,305	0,594	<b>0,002</b>
	Προϊστάμενος	34	3,643	0,569	
	Διευθυντής	5	3,900	0,596	
Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	Υπάλληλος	165	2,844	0,669	<b>0,085</b>
	Προϊστάμενος	34	2,886	0,877	
	Διευθυντής	5	3,556	0,478	
Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	Υπάλληλος	165	2,189	0,586	0,734
	Προϊστάμενος	34	2,219	0,731	
	Διευθυντής	5	2,400	0,455	
Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	Υπάλληλος	165	2,880	0,453	<b>0,000</b>
	Προϊστάμενος	34	3,095	0,492	
	Διευθυντής	5	3,800	0,308	

Η επόμενη μεταβλητή που εξετάστηκε είναι το είδος της εργασιακής σύμβασης των ερωτωμένων. Ο Πίνακας 6.13 παρουσιάζει ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις αντιλήψεις των ατόμων για την αλλαγή και το είδος της σύμβασης εργασίας.

**Πίνακας 6.13: ΑνοVA, Εργασιακή σύμβαση και Αλλαγή**

		N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	Μόνιμος	187	3,390	0,605	0,293
	Αορίστου Χρόνου	17	3,228	0,610	
Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	Μόνιμος	187	2,860	0,697	0,576
	Αορίστου Χρόνου	17	2,961	0,852	
Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	Μόνιμος	187	2,203	0,600	0,799
	Αορίστου Χρόνου	17	2,163	0,711	
Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	Μόνιμος	187	2,943	0,472	0,582
	Αορίστου Χρόνου	17	2,876	0,596	

Το τελευταίο στοιχείο που εξετάζεται είναι τα χρόνια εμπειρίας στον Οργανισμό. Εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών ετών εμπειρίας και του βαθμού ανταπόκρισης στην αλλαγή (Sig=0.068<0.10).Ειδικότερα, τα άτομα με εμπειρία 0-5 έτη δήλωσαν ότι ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή είναι μέτριος προς

χαμηλός με μέση βαθμολογία (3,094). Τα άτομα με προϋπηρεσία 6-20 έτη βαθμολόγησαν την ανταπόκριση στην αλλαγή με μέτριο βαθμό, ενώ τα άτομα με πάνω από 21 έτη εμπειρίας αξιολόγησαν την ανταπόκριση στην αλλαγή σε μέτριο προς υψηλό βαθμό.

Κατά αντιστοιχία, στατιστικά σημαντικές διαφορές υπάρχουν και στην υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία. Τα άτομα με έτη προϋπηρεσίας έως και 20 έτη θεωρούν ότι η υποστήριξη της ανώτερης ηγεσίας είναι χαμηλή προς μέτρια, ενώ τα άτομα με προϋπηρεσία άνω των 21 ετών υποστηρίζουν ότι η υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία είναι μέτρια προς υψηλή.

**Πίνακας 6.14: AνοVA, Χρόνια εμπειρίας και αλλαγή**

		N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	0-5	24	3,094	0,628	<b>0,068</b>
	6-10	39	3,311	0,660	
	11-20	70	3,388	0,550	
	21-30	48	3,465	0,626	
	Άνω των 31 ετών	23	3,554	0,554	
Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	0-5	24	2,819	0,651	0,683
	6-10	39	2,832	0,703	
	11-20	70	2,810	0,605	
	21-30	48	2,905	0,746	
	Άνω των 31 ετών	23	3,048	0,972	
Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	0-5	24	1,912	0,571	0,114
	6-10	39	2,231	0,498	
	11-20	70	2,300	0,625	
	21-30	48	2,178	0,565	
	Άνω των 31 ετών	23	2,179	0,791	
Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	0-5	24	3,000	0,468	<b>0,005</b>
	6-10	39	2,818	0,514	
	11-20	70	2,830	0,417	
	21-30	48	3,026	0,446	
	Άνω των 31 ετών	23	3,193	0,574	



## 6.4 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και προηγουμένως, οι βασικές ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας είναι οι εξής παρακάτω:

**H1:** Η αυτοαποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε σχέση με την επικείμενη αλλαγή σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.

**H2:** Η αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.

**H3:** Τα προσωπικά οφέλη που αναμένεται να αποκομίσουν από την αλλαγή οι εργαζόμενοι σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.

**H4:** Η ενημέρωση και υποστήριξη στην αλλαγή εκ μέρους της ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.

Για αυτόν το σκοπό, χρησιμοποιούμε τις μεταβλητές, βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή, αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής, βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή και υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία για την επικείμενη αλλαγή ώστε να εντοπίσουμε αν υπάρχει κάποιος βαθμός συσχέτισης μεταξύ τους. Για αυτόν τον σκοπό υπολογιστήκαν οι συντελεστές συσχέτισης και εκτελέστηκε και μια γραμμική παλινδρόμηση. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιγράφονται παρακάτω.

Ο πίνακας 6.15 περιγραφεί τον συντελεστή συσχέτισης κατά Pearson. Προκύπτει ότι ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή έχει θετική στατιστικά σημαντική αλλά ασθενή συσχέτιση με την αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής (0,220). Από την άλλη πλευρά, ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή έχει θετική πολύ ασθενή συσχέτιση με την προσωπική ωφέλεια και την υποστηρίζει από την ανώτερη ηγεσία. Ωστόσο, αυτή η σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική.

**Πίνακας 6.15: Συντελεστής συσχέτισης Pearson**

	Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή
Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	1		
Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	0.220**	1	
Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	0.086	0.420**	1
Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	0.063	0.401**	0.210**

Σημείωση:\*\* στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 1% (δίπλευρος έλεγχος)

Για να γίνει λίγο πιο αναλυτική η παρουσίαση, υπολογιστήκαν και οι

συντελεστές συσχετίσεις Kendall's tau και Spearman. Οι δυο έλεγχοι είναι μη παραμετρικοί και ενδεχομένως να είναι περισσότερο ακριβής σε σχέση με τον προηγούμενο επειδή οι παρατηρήσεις μας είναι σχετικά περιορισμένες. Έτσι, ο Πίνακας 6.16 αποκαλύπτει ότι υπάρχουν ασθενείς έως μετρίως ισχυρές θετικές συσχετίσεις για τις υπό εξέταση μεταβλητές. Οι συσχετίσεις είναι και στατιστικά σημαντικές, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Ειδικότερα, παρατηρούνται τα εξής:

- Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής ασθενής θετική συσχέτιση με τον βαθμό ανταπόκρισης στην αλλαγή και με την υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία.
- Βαθμός προσωπικής ωφέλειας έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής και με την υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία.

**Πίνακας 6.16: Μη παραμετρικοί συντελεστές συσχέτισης**

		Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή
Kendall's tau_b	Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	1.000			0.26
	Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	<b>0.160**</b>			<b>0.270**</b>
	Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	0.056	<b>0.302**</b>		<b>0.142**</b>
	Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	0.026	0.270**		
Spearman's rho	Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή	1.000		0.69	0.034
	Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	<b>0.217**</b>		0.405**	<b>0.363**</b>
	Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	0.069	<b>0.405**</b>		0.194**
	Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	0.034	0.363**	<b>0.194**</b>	

Σημείωση: \*\* στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 1% (δίπλευρος έλεγχος)

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω φαίνεται να επιβεβαιώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Για να υπάρξει ωστόσο, μια περισσότερο ολοκληρωμένη ανάλυση, διεξήχθη και μια ανάλυση παλινδρόμηση, προκειμένου να εντοπιστούν και οι βαθμοί που επηρεάζουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές την εξαρτημένη, η οποία είναι ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης.

Ο Πίνακας 6.17 περιγράφει τους συντελεστές της γραμμικής παλινδρόμησης. Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή και οι ερμηνευτικές μεταβλητές είναι η αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής, τα προσωπικά οφέλη και η υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία. Όπως περιγράφεται στον Πίνακα 6.17, φαίνεται ότι μόνο η αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής επηρεάζει τον βαθμό ανταπόκρισης στην αλλαγή. Ειδικότερα, αν αυξηθεί κατά μια μονάδα ο βαθμός που αξιολογούν την αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής, δηλαδή αν αυξηθεί το

επίπεδο εμπιστοσύνης των υπάλληλων στην αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής, τότε ο βαθμός ετοιμότητας αναμένεται να αυξηθεί κατά 2,885 μονάδες. Το αποτέλεσμα αυτό είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Αν και οι άλλες δυο ερευνητικές μεταβλητές έχουν θετικά πρόσημα, τα οποία είναι και αναμενόμενα από τη θεωρία (Armenakis et al., 2013) τα αποτελέσματα δεν είναι στατιστικά σημαντικά.

**Πίνακας 6.17.: Γραμμή Παλινδρόμησης**

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.928	0.279	0.000	10.510	0.000
Αναγκαιότητα και Καταλληλότητα της Αλλαγής	0.200	0.069	0.004	2.885	0.004
Βαθμός προσωπικής ωφέλειας από την αλλαγή	-0.007	0.076	0.922	-0.098	0.922
Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή	-0.037	0.095	0.694	-0.394	0.694

Στον Πίνακα 6.18 παρουσιάζονται τα στατιστικά του μοντέλου της παλινδρόμησης.

**Πίνακας 6.18: Στατιστικά μοντέλου παλινδρόμησης**

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.221 <sup>a</sup>	.049	.035	.59530	.049	3.437
Model Summary						
Model	Change Statistics					
	df1	df2	Sig. F Change			
1	3	200	.018			
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.654	3	1.218	3.437	.018 <sup>b</sup>
	Residual	70.876	200	.354		
	Total	74.531	203			

Τέλος, καταρτίστηκε ένας πίνακας που διατυπώνει αν και κατά πόσο επαληθευτήκαν τα ερευνητικά ερωτήματα.

**Πίνακας 6.19 : Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων**

Ερευνητικό ερώτημα	Συντελεστής συσχέτισης	Ανάλυση παλινδρόμησης
<b>H1:</b> Η αυτοαποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε σχέση με την επικείμενη αλλαγή σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.	X	
<b>H2:</b> Η αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.	X	X
<b>H3:</b> Τα προσωπικά οφέλη που αναμένεται να αποκομίσουν από την αλλαγή οι εργαζόμενοι σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.	X	
<b>H4:</b> Η ενημέρωση και υποστήριξη στην αλλαγή εκ μέρους της ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.	X	

Από την ανάλυση του παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι και τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα επιβεβαιώνονται. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι χωρεί περαιτέρω διερεύνηση η ανάλυση καθώς, τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης δεν είναι ξεκάθαρα. Σε κάθε περίπτωση, τα αποτελέσματα απεικονίζουν την κατάσταση στα υποκαταστήματα του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α. πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) της Θεσσαλονίκης και δεν μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο του οργανισμού.

## 6.5 Σύνοψη Αποτελεσμάτων

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να εντοπίσει αν και κατά ποσό:

- Η αυτοαποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε σχέση με την επικείμενη αλλαγή σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.
- Η αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.
- Τα προσωπικά οφέλη που αναμένεται να αποκομίσουν από την αλλαγή οι εργαζόμενοι σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.
- Η ενημέρωση και υποστήριξη στην αλλαγή εκ μέρους της ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα στην αλλαγή.

Για αυτόν τον σκοπό, συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο και ερωτήθηκαν 204 υπάλληλοι από τα υποκαταστήματα του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α. πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Το δείγμα αποτελείται από 73,17% γυναίκες και 26,83% άνδρες, ηλικίας 36-55 ετών, κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημίου ή και μεταπτυχιακού. Η πλειοψηφία των ερωτωμένων είναι μόνιμοι υπάλληλοι στον οργανισμό με 11-30 έτη προϋπηρεσίας.

Αργότερα εξετάστηκαν οι προτάσεις που βαθμολογήθηκαν από το δείγμα προκειμένου να προκύψουν οι μέσες βαθμολογίες για τις τέσσερις μεταβλητές που εξετάζονται στην παρούσα εργασία. Οι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι μπορούν να αποδώσουν επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής, έχουν αρκετές δεξιότητες που απαιτούνται μετά της υιοθέτηση της αλλαγής. Επίσης θεωρούν ότι θα ανταποκριθούν με αρκετή ευκολία στην εφαρμογή της αλλαγής και μπορούν να μάθουν πολύ εύκολα όσα απαιτούνται για την υιοθέτηση της.

Σχετικά με την αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής οι απαντήσεις των ερωτωμένων υποδεικνύουν ότι πιστεύουν πως υπάρχουν σημαντικοί λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγής στον Οργανισμό. Οποσδήποτε αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν αρκετά ότι θα προκύψουν οφέλη για τον Οργανισμό από την επικείμενη αλλαγή, ότι θα βελτιωθεί η συνολική αποδοτικότητα του Οργανισμού και ότι ο Οργανισμός θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των

πολιτών.

Αναφορικά με τα προσωπικά οφέλη το δείγμα δήλωσε ότι δε θα αποκομίσουν μελλοντικά οικονομικά οφέλη. Επιπλέον, πιστεύουν λίγο ότι το επαγγελματικό μέλλον τους θα επηρεαστεί από την αλλαγή, όπως και ότι θα επωφεληθούν από την εφαρμογή της αλλαγής. Σε σχέση με την ηγεσία και την επικείμενη αλλαγή, το δείγμα πιστεύει:

- Σε χαμηλό βαθμό ότι η ηγεσία έχει στείλει ένα σαφές μήνυμα όσον αφορά τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στον Οργανισμό και έχει κάνει αντιληπτή τη σπουδαιότητα αυτής της αλλαγής.
- Σε υψηλό βαθμό ότι ο προϊστάμενος θα πρέπει να έχει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής και ότι η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να εμπλέκεται προσωπικά στην εφαρμογή της αλλαγής.
- Σε πολύ υψηλό βαθμό ότι οι πληροφορίες που δίνονται στους εργαζόμενους για την επικείμενη αλλαγή είναι ελλιπείς.

Στην επόμενη φάση της ανάλυσης και αφού εκτιμήθηκαν οι μέσες βαθμολογίες για τους τέσσερις παράγοντες που εξετάζονται, διερευνήθηκε αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ αυτών και των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος. Τα αποτελέσματα διαμορφώνονται ως εξής:

- Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δυο φυλά και τις υπό εξέταση μεταβλητές.
- Τα άτομα ηλικίας 18-55 ετών θεωρούν ότι ο βαθμός υποστήριξης από την ανώτερη ηγεσία είναι χαμηλός, ενώ τα άτομα άνω των 56 ετών διατύπωσαν ότι είναι υψηλός.
- Σε υψηλό προς μέτριο βαθμό τα άτομα που είναι απόφοιτοι γυμνάσιου και κατώτερες τεχνικές σχολές, ΙΕΚ και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών θεωρούν ότι υπάρχει προσωπική ωφέλεια από την αλλαγή.
- Οι υπάλληλοι υποστήριξαν ότι ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή είναι μέτριος. Αντίθετα, οι προϊστάμενοι της υπηρεσίας όπως και οι διευθυντές υποστήριξαν ότι ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή είναι υψηλός.
- Οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι υποστήριξαν ότι η αναγκαιότητά και η καταλληλότητα της αλλαγής είναι χαμηλή.
- Οι διευθυντές βαθμολόγησαν την αναγκαιότητα και την καταλληλότητα της αλλαγής σε μέτριο προς υψηλό βαθμό.

- Οι υπάλληλοι τις υπηρεσίας έδωσαν μέση βαθμολογία χαμηλή για την υποστήριξη της ηγεσίας.
- Οι προϊστάμενοι βαθμολόγησαν σε μέτριο βαθμό την υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία.
- Οι διευθυντές των τμημάτων βαθμολόγησαν σε υψηλό βαθμό ότι η ανώτερη ηγεσία υποστηρίζει την επικείμενη αλλαγή.
- Τα άτομα με εμπειρίας 0-5 έτη δήλωσαν ότι ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή είναι μέτριος προς χαμηλός με μέση βαθμολογία (3,094). Τα άτομα με προϋπηρεσία 6-20 έτη βαθμολόγησαν την ανταπόκριση στην αλλαγή με μέτριο βαθμό, ενώ τα άτομα με πάνω από 21 έτη εμπειρίας αξιολόγησαν την ανταπόκριση στην αλλαγή σε μέτριο προς υψηλό βαθμό.
- Τα άτομα με έτη προϋπηρεσίας έως και 20 έτη θεωρούν ότι η υποστήριξη της ανώτερης ηγεσίας είναι χαμηλή προς μέτρια, ενώ τα ακόμα με προϋπηρεσία άνω των 21 ετών υποστηρίζουν ότι η υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία είναι μέτρια προς υψηλή.

Τέλος, η ανάλυση περιλαμβάνει τους συντελεστές συσχέτισης και την ανάλυση παλινδρόμησης. Φαίνεται ότι όλες οι ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώνονται από την στατιστική ανάλυση. Συνολικά θα λέγαμε ότι όσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη των υπάλληλων στην αναγκαιότητα και την καταλληλότητα της αλλαγής τόσο αυξάνεται και η ετοιμότητα τους για αυτήν. Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι, αποδέχονται την αλλαγή και είναι έτοιμοι να την ακολουθήσουν μόνο όταν κατανοήσουν και πειστούν για την αναγκαιότητα της.

Το ίδιο συμβαίνει και για τα προσωπικά οφέλη. Μόνο εάν αντιληφτούν τα προσωπικά τους οφέλη θα μπορέσουν να εφαρμόσουν τις απαραίτητες ενέργειες για να ολοκληρωθεί η αλλαγή και να μειωθεί ο βαθμός αντίστασης.

Τα παραπάνω, ολοκληρώνονται μόνο μέσα από την υποστήριξη της διοίκησης των οργανισμών. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι εξαιρετικά σημαντικός, καθώς, είναι αυτή που θα δώσει το απαραίτητο πλαίσιο για την επικείμενη αλλαγή άλλα και θα δώσει το απαραίτητο πλαίσιο, ώστε οι εργαζόμενοι να αντιληφτούν και να πειστούν για αυτή.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να συμβάλλει στην κατανόηση της ετοιμότητας στην αλλαγή βασιζόμενη στην αντίληψη της ετοιμότητας αλλαγής όπως έχει περιγράψει από τους Armenakis, Holt et al. (1993; 2007). Μέσω της έρευνας που διεξήχθη σε τοπικά υποκαταστήματα του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α. πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) της Θεσσαλονίκης διερευνήθηκαν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ετοιμότητα των εργαζομένων στις αλλαγές που βρίσκονται σε εξέλιξη στον Οργανισμό.

Η συνεισφορά της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή των στάσεων και πεποιθήσεων των εργαζομένων ενός οργανισμού του δημοσίου τομέα που βρίσκεται σε φάση μετάβασης αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας του. Δεδομένου των περιορισμένων ερευνητικών δεδομένων που εντοπίζονται, ιδιαίτερα σε εγχώριο επίπεδο, σχετικά με το ρόλο της ετοιμότητας στην αλλαγή, η παρούσα εργασία συνεισφέρει σημαντικά στο εν λόγω ερευνητικό πεδίο, καθώς η αναγνώριση των αλληλοσυνδέσεων και συσχετισμών που υφίστανται ανάμεσα στις μεταβλητές που διαμορφώνουν το πεδίο της ετοιμότητας της αλλαγής και τους παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητά της είναι κρίσιμης σημασίας για το μέλλον των δημοσίων οργανισμών. Σε δεύτερο επίπεδο, η παρούσα έρευνα συμβάλλει στην προσπάθεια ανάδειξης του ζωτικού ρόλου της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς, με τα αντίστοιχα ερευνητικά αποτελέσματα να αποτελούν μία επαρκή αιτιολογική βάση για τον εντοπισμό των προβλημάτων, ανεπαρκειών, αλλά και δυνατών σημείων τους.

Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν ότι η ετοιμότητα στην αλλαγή επηρεάζεται θετικά από την αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι στα τοπικά υποκαταστήματα του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α. πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) της Θεσσαλονίκης πιστεύουν πως όποια προσπάθειας αλλαγής επιχειρείται στον οργανισμό θα πρέπει να περιβάλλεται από την πλήρη κατανόηση των λόγων για τους οποίους πραγματοποιείται και της καταλληλότητας της αλλαγής για τον Οργανισμό διαμέσου της επιτυχημένης μετάδοσης του μηνύματος της αλλαγής. Οι άλλοι δυο παράγοντες, τα προσωπικά οφέλη και η υποστήριξη της ηγεσίας επηρεάζουν θετικά αλλά όχι στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή. Από θεωρητική άποψη, τα



αποτελέσματα αυτής της έρευνας σχετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να συγκριθούν και να συμβιβαστούν με τα μοντέλα που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία στα επίπεδα της ετοιμότητας για αλλαγή. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας είναι συνεπή με τους Armenakis et al. (1993), καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η ανάγκη αλλαγής του οργανισμού σχετίζεται με τις ευκαιρίες συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής ώστε να ενδυναμωθεί η υποστήριξη τους στην αλλαγή.

Η παρούσα έρευνα, όπως και η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών, χαρακτηρίζεται από μία σειρά περιορισμών. Αρχικά, το ερευνητικό δείγμα περιορίζεται μόνο σε εργαζόμενους ενός οργανισμού και συγκεκριμένα του πρώην Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α. – Ε.Τ.Α.Μ.) Ασφαλίσεων της Θεσσαλονίκης και όχι στους υπόλοιπους φορείς κοινωνικής ασφάλισης που ενοποιήθηκαν στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.). Επιπλέον, ένας ακόμη περιορισμός που σχετίζεται με το δείγμα της έρευνας καθώς το δείγμα των εργαζομένων που συμμετείχε στην έρευνα δε μπορούσε να έχει μεγάλο εύρος και να επεκταθεί σε μεγαλύτερη γεωγραφική περιοχή και συνεπώς δεν μας επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επιπρόσθετα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία δεδομένη χρονική στιγμή όπου οι αλλαγές ακόμη βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο για τον οργανισμό. Ακόμη, ένας περιορισμός της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι αυτή πραγματοποιήθηκε στο παρόν υφεσιακό περιβάλλον και για το λόγο αυτό είναι πιθανό τα στατιστικά ευρήματα και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων να έχουν επηρεαστεί από την οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα. Τέλος, η έρευνα εξετάζει του τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα στην αλλαγή χωρίς την παράλληλη εξέταση και άλλων εννοιών όπως η πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού και η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους, τα στατιστικά ευρήματα της έρευνας δε θα πρέπει να γενικοποιούνται αλλά να εξετάζονται με προσοχή.

Οι οργανισμοί για την επιτυχημένη και αποτελεσματική υλοποίηση της οποίας προσπάθειας αλλαγής θα πρέπει να συνυπολογίσουν το γεγονός της επίτευξης του κατάλληλου βαθμού ετοιμότητας των εργαζομένων εστιάζοντας στον καταλυτικό ρόλο της ηγεσίας για την υποστήριξη των εργαζομένων και τη σωστή μετάδοση του μηνύματος της αλλαγής έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν την σημαντικότητα και την καταλληλότητα της αλλαγής. Όπως αναφέρουν οι Armenakis and Harris

(2002), οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να εστιάζουν στη σωστή μετάδοση του μηνύματος, παρέχοντας όραμα, κατεύθυνση στους εργαζόμενους και δημιουργώντας την αίσθηση του επείγοντος της αλλαγής. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στους φορείς κοινωνικής ασφάλισης στις διαδικασίες της αλλαγής θα συμβάλει στην κατανόηση των σκοπών της συγκεκριμένης αλλαγής και θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη τους προς την ηγεσία. Παράλληλα, με την ενεργή συμμετοχή τους οι εργαζόμενοι θα ενισχύσουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους, δημιουργώντας πρόσφορο έδαφος για την ομαλή μετάβαση στη νέα κατάσταση.

Οι Armenakis et al. (1993), υποστηρίζουν πως ζητήματα ηγεσίας, ετοιμότητας αλλά και δέσμευσης λαμβάνουν ιδιαίτερης σημασίας στην επιτυχημένη προσπάθεια μετάβασης στην αλλαγή. Γι αυτό το λόγο, η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να ακολουθήσει στρατηγικές ενίσχυσης της υποστήριξης των εργαζομένων σε όσα νέα πράγματα χρειάζεται να μάθουν λόγω της αλλαγής, να δημιουργήσει ένα κλίμα συμπράστασης των εργαζομένων με τη συμμετοχή της σε όλες τις διαδικασίες αλλαγής. Τέλος, η παροχή των απαραίτητων και έγκαιρων πληροφοριών που σχετίζονται με την αλλαγή από την ηγεσία προς τους εργαζόμενους θα ενισχύσει την σιγουριά και την ασφάλεια των εργαζομένων, βοηθώντας τους να ενισχύσουν την πίστη πως η συγκεκριμένη αλλαγή που προτείνεται από τον οργανισμό είναι αναγκαία και κατάλληλη.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Armenakis, A. A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W.(1993).Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–704.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999).Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97–128.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2002).Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2),169 – 183.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unified theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1986). *The social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1988). Self-efficacy conception of anxiety. *Anxiety Research*, 1, 77-98.

Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990).Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 158-66.

Bunge, M. (2017). *Causality and modern science*. New York, NY:Dover Publications Inc.

Burnes, B. (1996). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. New York, NY: Pearson Education Limited

Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-Appraisal. *Journal of Management Studies*, 41,977-1002.

Caldwell, D. F., Chatman, J., Ormiston, M., Charles, A., O'Reilly, III, & Lapid, M. (2008). Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness. *Health Care Manage Rev*, 33(2), 124-133.

Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C.(2008). Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector. *British Journal of Management*, 20, 265–277.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.

Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29–45.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J., E .A. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*,:53(3),419-442.

Fagerstro", M. L., & Salmela, S. (2010). Leading change: a challenge for leaders in Nordic health care. *Journal of Nursing Management*, 18, 613–617.

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a Model for Change in Business, Government and our Community*. Loveland, CO: Prosci Research.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.

Jankowicz, A. D., (2005). *Business research projects*. Cengage Learning EMEA.

Jimmieson, N. L., Terry, D., & Callan, V. J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1),11-27.

Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J.(2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33 (14), 14–26.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59–67.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press.

Laurence, J. V. (1997). *Types, levels and models of change*. Pima Community College.

Lawler, A. (2011). A surprising case of successful, emergent change management Australasian. *Journal of Educational Technology*, 27(7), 1111-1123.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 3-41.

Lyons, J. B., Swindler, S. D., & Offner, A. (2009). The impact of leadership on change readiness in the US military. *Journal of Change Management*, 9, 459-475.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: five Ps for strategy. *California Management Review*,11-24.

Mullins, L. J. (1996). *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman Publishing.

Nadler,D. A. & Tushman, M. I. (1997). *Competing by design*. New York: NY: Oxford University Press.

Neves, P.(2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9, 215-231.

O' Brien G. (2002). Participation as the key to successful change-a public sector case. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 442-455.

Packer, M. J., (2017). *The science of qualitative research*. Cambridge University Press.

Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350.

Santhidran S., Chandran, V. G. R., Borromeo, J. (2013) Enabling organizational change – leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348– 363.

Senior, B.(1997). *Organisational Change*. London: Pearson Education Limited.

Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W. & Fisher, C. D. (1993). The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work & Stress.*, 7, 229-246.

Sidorko, P. E. (2008). Transforming library and higher education support services: can change models help? *Library Management*, 29, 307-18.

Šuc, J., Prokosch, H.-U & Ganslandt, T.(2009). Applicability of Lewin's Change Management Model in a Hospital Setting Methods. *Inf Med*, 48(05), 419-428.

Sutton, R. I., & Kahn, R. L. (1986). Prediction, understanding, and control as antidotes to organizational stress. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (272-285). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67-75.

Zeira, Y., & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 17 (4), 31-45.

Ελληνική βιβλιογραφία

Κιόχος, Π. Α. (2000). *Κοινωνική ασφάλιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Κυριαζή, Ν.(1998). *Η κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

1. Συνοδευτική επιστολή
2. Ερωτηματολόγιο





**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Αξιότιμε συνάδελφε-συναδέλφισσα,

Ονομάζομαι Σταματιάδου Πασχαλία και παρακολουθώ το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας/Δημόσια Διοίκηση.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: «Οργανωσιακή αλλαγή και ετοιμότητα εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα- Η περίπτωση του ΕΦΚΑ(πρώην ΙΚΑ-ΕΤΑΜ)»

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις επικείμενες αλλαγές που διενεργούνται με την ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων και με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα τους. Με τον όρο «ετοιμότητα», νοείται η προθυμία, τα κίνητρα των μελών ενός οργανισμού απέναντι στην επικείμενη αλλαγή και οι πεποιθήσεις, σκέψεις, συμπεριφορές τους ως προς την αναγκαιότητα της αλλαγής ή ως προς την καταλληλότητα της αλλαγής.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τον στατιστικό έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Παρακαλώ να αφιερώσετε 5-10 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωση του καθώς η βοήθεια και η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας και των σπουδών μου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση ,

Σταματιάδου Πασχαλία



## Δημογραφικά Στοιχεία

### ΕΡ.1 Φύλο ερωτώμενου:

Ανδρας.....	1
Γυναίκα.....	2

### ΕΡ.2 Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

18-25	1
26-35	2
36-45	3
46-55	4
Άνω των 56	5

### ΕΡ.3 Ποιο είναι το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;

Δημοτικό	1
Γυμνάσιο και κατώτερες Τεχνικές Σχολές	2
Λύκειο ή Τεχνικό Επαγγελματικό Εκπαιδευτήριο (ΤΕΕ) (Όλα τα είδη του Λυκείου)	3
ΙΕΚ, ΚΕΚ, κολέγια, ανώτερες επαγγελματικές σχολές,	4
ΤΕΙ	5
Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	6
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών	7
Διδακτορικό Δίπλωμα	8

### ΕΡ.4 Θέση στον οργανισμό

Υπάλληλος	1
Προϊστάμενος	2
Διευθυντής	3

### ΕΡ. 5 Είστε

Μόνιμος	1
Αορίστου Χρόνου	2
Ορισμένου χρόνου	3
Άλλο, παρακαλώ Προσδιορίστε.....	



### ΕΡ. 6 Έτη προϋπηρεσίας

0-5	1
6-10	2
11-20	3
21-30	4
Άνω των 31 ετών	5

### Βαθμός Ανταπόκρισης στις Ανάγκες της Αλλαγής

ΕΡ.7 Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως μπορείτε να ανταποκριθείτε επιτυχώς στις ανάγκες της αλλαγής;

1. Πιστεύω πως η εμπειρία μου με κάνει να νιώθω σιγουριά ότι μπορώ να αποδώσω επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής.
2. Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται μετά της υιοθέτηση της αλλαγής.
3. Πιστεύω πως θα ανταποκριθώ με ευκολία στην εφαρμογή της αλλαγής.
4. Πιστεύω ότι μπορώ να μάθω όσα απαιτούνται για την υιοθέτηση της αλλαγής.
5. Με φοβίζουν όσα νέα πράγματα πρέπει να μάθω εξαιτίας της αλλαγής.
6. Μαθαίνοντας για την αλλαγή ένιωσα ότι ταιριάζει στις δυνατότητες μου.
7. Με την εφαρμογή της αλλαγής δεν πιστεύω ότι θα αντιμετωπίσω προβλήματα στην εργασία μου.
8. Πιστεύω πως θα ανταπεξέλθω επιτυχώς στην εφαρμογή της αλλαγής.

καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

## Η Αναγκαιότητα και Κατάλληλότητα της Αλλαγής

EP.8 Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αναγκαία και κατάλληλη την αλλαγή;

1. Πιστεύετε πώς υπάρχουν σημαντικοί λόγοι για την πραγματοποίηση αλλαγής στον Οργανισμό;
2. Δεν υπάρχει σημαντικός λόγος για να συμμετέχουμε στην αλλαγή.
3. Θεωρώ πως τον χρόνο που δαπανήσαμε για την αλλαγή θα μπορούσαμε να τον αξιοποιήσουμε διαφορετικά.
4. Πιστεύω πως εφαρμόσαμε την αλλαγή επειδή μπορούσαμε να το κάνουμε.
5. Πιστεύετε πως θα προκύψουν οφέλη για τον Οργανισμό από την επικείμενη αλλαγή;
6. Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή της αλλαγής θα βελτιωθεί η συνολική αποδοτικότητα του Οργανισμού;
7. Πιστεύετε πως με την εφαρμογή της αλλαγής θα είναι σε θέση ο Οργανισμός να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών;
8. Πιστεύετε πως η αλλαγή θα βελτιώσει την αποδοτικότητα του Οργανισμού;
9. Πιστεύετε πως αυτή η αλλαγή είναι κατάλληλη για τον Οργανισμό;

καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

## Οι Απόψεις των Εργαζομένων για την Αλλαγή

**ΕΡ.9 Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως θα ωφεληθείτε προσωπικά από την επερχόμενη αλλαγή;**

1. Πιστεύω πως με την ολοκλήρωση της αλλαγής θα αποκομίσω μελλοντικά οικονομικά οφέλη.
2. Θεωρώ ότι η εφαρμογή αυτής της αλλαγής θα διαταράξει τις προσωπικές μου σχέσεις τις οποίες έχω αναπτύξει στο εργασιακό μου περιβάλλον.
3. Η εφαρμογή της αλλαγής θα επηρεάσει τους προσωπικούς μου στόχους.
4. Θεωρώ ότι η αλλαγή αυτή θα μου προσφέρει νέες επαγγελματικές προοπτικές.
5. Πιστεύω πως το επαγγελματικό μέλλον μου θα επηρεαστεί από την αλλαγή.
6. Θεωρώ πως μακροχρόνια θα επωφεληθώ από την εφαρμογή αυτής της αλλαγής.
7. Ένιωσα ανήσυχος όταν άκουσα για την αλλαγή.
8. Πιστεύω πως η αλλαγή αυτή θα διευκολύνει την εργασιακή μου καθημερινότητα.
9. Πιστεύω πως τα οφέλη είναι πιο σημαντικά από την προσπάθεια που θα χρειαστεί για την εφαρμογή της αλλαγής.

καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

## Η Υποστήριξη από την Ανώτερη Ηγεσία για την Επικείμενη Αλλαγή

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Όχι Σίγουρος/ Η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
<b>ΕΡ.10</b> Ποιες είναι οι απόψεις όσον αφορά τη δέσμευση, την πληροφόρηση και την υποστήριξη που παρέχει η ανώτερη ηγεσία για την επικείμενη αλλαγή.					
1. Πιστεύετε ότι η Ηγεσία έχει στείλει ένα σαφές μήνυμα όσον αφορά τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στον Οργανισμό;	1	2	3	4	5
2. Πιστεύετε πως η Ηγεσία έχει κάνει αντιληπτή τη σπουδαιότητα αυτής της αλλαγής;	1	2	3	4	5
3. Πιστεύετε πως ο Προϊστάμενος θα πρέπει να έχει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής;	1	2	3	4	5
4. Πιστεύετε πως η Ηγεσία παρέχει την απαιτούμενη υποστήριξη για την αποδοχή αυτής της αλλαγής;	1	2	3	4	5
5. Πιστεύετε πως η Ηγεσία παρέχει την ενθάρρυνση που χρειάζεται στους εργαζόμενους ώστε για να αγκαλιάσουν αυτήν αλλαγή;	1	2	3	4	5
6. Πιστεύετε πως η Ηγεσία θα πρέπει να εμπλέκεται προσωπικά στην εφαρμογή της αλλαγής;	1	2	3	4	5
7. Πιστεύετε πως οι πληροφορίες που σας δίνονται για την επικείμενη αλλαγή είναι ελλιπείς;	1	2	3	4	5
8. Πιστεύετε πως ο Προϊστάμενος θα σας παρέχει την απαραίτητη βοήθεια και καθοδήγηση που θα χρειαστείτε για την εφαρμογή της αλλαγής;	1	2	3	4	5
9. Πιστεύετε πως η ενημέρωση σας σχετικά με την επικείμενη αλλαγή είναι συχνή;	1	2	3	4	5