



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ

**Του
ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ Π. ΤΑΣΙΟΠΟΥΛΟΥ**

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας**

Μάιος 2020

COPYRIGHT

© Αθανάσιος Π. Τασιόπουλος, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Το περιεχόμενο αυτής της εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα τις απόψεις του Τμήματος, του Επιβλέποντα, ή της Επιτροπής που την ενέκρινε.

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Αθανάσιος Π. Τασιόπουλος

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Στην οικογένεια μου για την υπομονή και συνεχή στήριξη προκειμένου να επιτύχω την περάτωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας μετά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς όλους τους καθηγητές του προγράμματος για το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης που μας παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών.

Ιδιαίτερα όμως νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τον διευθυντή του Π.Μ.Σ. και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας Καθηγητή κ. Βασίλειο Αλετρά για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθειά του κατά τη διάρκεια των σπουδών, αλλά και γιατί με τις γνώσεις, την εμπειρία και τις εύστοχες παρατηρήσεις του συνέβαλε καθοριστικά, στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας..

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συναδέλφους του ΠΓΝΘ ΑΧΕΠΑ για την αφιέρωση προσωπικού χρόνου για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έρευνας και ιδιαίτερα τους συνάδελφους Βασίλειο Μάλη και Νατάσα Τριάντου για την πολύτιμη βοήθειά τους κατά τη διάρκεια της έρευνας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Σήμερα, καμία εταιρεία ή οργανισμός δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα σταθερό κλίμα, και ως εκ τούτου, ακόμη και εκείνες που έχουν στην κατοχή τους μεγάλο μερίδιο της αγοράς υπηρεσιών υγείας, οφείλουν να κάνουν διαρκώς αλλαγές, που ορισμένες φορές πρέπει να είναι ριζικές. Η αλλαγή είναι μία από τις σημαντικότερες ενέργειες της σύγχρονης εποχής και πολλές φορές επιλύει καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και κρίσεις.

Σκοπός: Ως βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας τέθηκε η μελέτη της αντίστασης στις αλλαγές και μεταρρυθμίσεις στον χώρο της υγείας, μέσω της διερεύνησης των σκέψεων και των στάσεων των εργαζομένων δημοσίου πανεπιστημιακού νοσοκομείου απέναντι στη ρουτίνα και στις αλλαγές, και της διερεύνησης των συνθηκών και των γεγονότων που συνόδευσαν την εφαρμογή μιας αλλαγής στον εργασιακό χώρο των συμμετεχόντων.

Μεθοδολογία: Το βασικό εργαλείο της έρευνας που διεξήχθη ήταν το ερωτηματολόγιο. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στο ΠΓΝΘ ΑΧΕΠΑ κατά τον μήνα Οκτώβριο του 2019, ενώ οι συμμετέχοντες αποτελούσαν εργαζομένους του νοσοκομείου, ανεξαρτήτως ειδικότητας και εκπαιδευτικής βαθμίδας. Για την κωδικοποίηση, την επεξεργασία και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το πακέτο στατιστικής επεξεργασίας IBM SPSS Statistics version 25

Αποτελέσματα: Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δεν θεωρούν τις αλλαγές αρνητικό γεγονός και δεν προτιμούν απαραίτητα την ρουτίνα από τα απρόβλεπτα γεγονότα και μόνο το 1/4 περίπου του δείγματος θα αισθάνονταν στρες με την είδηση κάποιας αλλαγής στον εργασιακό τους χώρο, και προβληματίζονται όταν ενημερώνονται για αλλαγές πλάνων. Όταν διερευνήθηκαν οι συνθήκες και οι επιπτώσεις της εφαρμογής αλλαγής στο εργασιακό χώρο των συμμετεχόντων, βρέθηκε ότι η αλλαγή γενικά υποστηρίχθηκε από τα ανώτερα στελέχη, και οι υπεύθυνοι είχαν πολλές φορές την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της, αλλά στη διαχείριση αυτής δεν είχαν την ευκαιρία να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Γνωστική ετοιμότητα, ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης και συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή υπήρξε στο 20% έως 25% περίπου του συνόλου των εξεταζόμενων περιπτώσεων. Στο 1/3 των περιπτώσεων, οι στόχοι της αλλαγής ήταν ασαφείς, ενώ στις μισές περιπτώσεις, δεν υπήρξε πλήρης

ενημέρωση των εργαζομένων πριν την εφαρμογή της αλλαγής, ούτε ενημέρωση των δικών τους καθηκόντων στο πλαίσιο της αλλαγής αυτής. Τέλος, στις μισές περιπτώσεις του δείγματος, δεν υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετούν οι συμμετέχοντες.

Συμπεράσματα: Η έλλειψη πλήρους αποδοχής αλλαγών σε έναν οργανισμό συνδέεται κυρίως με την ελλιπή ενημέρωση κατά την εισαγωγή της αλλαγής και την μη επαρκή ειδικής εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Λέξεις - Κλειδιά: οργανωσιακή αλλαγή, αντίσταση, δημόσιο πανεπιστημιακό νοσοκομείο

ABSTRACT

Introduction: Nowadays, no company or organization operates within a particularly stable environment, and thus, even those with a large market share have to constantly initiate changes, which are sometimes radical. Change is one of the most important processes of the contemporary society and frequently resolves emergencies and crises.

Aim: The main aim of the present study was to explore the resistance to changes and transformations in the field of health care, through investigating the beliefs and attitudes of public university hospital staff towards routine and change. Furthermore, to investigate the conditions and events that accompanied the implementation of a change in the workplace of the participants of the present study.

Methodology: The main tool of the research was the structured questionnaire. The questionnaires were administered to staff of the University General Hospital of Thessaloniki AHEPA during October 2019, while the participants were hospital employees, regardless of their specialty or educational background.

Results: The majority of the participants do not consider changes a negative event and do not necessarily prefer the routine to the unforeseen events. Moreover, only about 1/4 of the participants would feel stressed about a change in their workplace and are concerned when they are informed about changes in their work organisation. When conditions and impacts of the implementation of a change in the workplace are investigated, the change was supported by senior executives and the managers were often able to manage and guide change, but not all the employees had the chance to participate in this management of the change. Cognitive alertness, intentional alertness and emotional alertness for change accounted for approximately 20% to 25% of all cases. In 1/3 of the participants the objectives of the change were not clear, and in half of the cases, there was neither complete information of the employees before the implementation of the change, nor information about their duties in the context of this change. Finally, in half of the cases of the respondents, there was no fully acceptance of the change attempted by the organization.

Conclusions: Lack of fully acceptance of a change in a organization is mainly associated with under-information during the introduction of the change and deficient training on behalf of the organizational staff.

Keywords: organizational change, resistance, public health organizations

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	9
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	9
1.2 ΕΝΝΟΙΑ	9
1.3 ΑΙΤΙΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	10
1.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	11
1.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	19
2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	19
2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ	20
2.3 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	21
2.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	22
2.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΟΤΤΕΡ.....	23
2.6 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΕ ΑΛΛΑΓΕΣ	27
3.1 ΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	27
3.2 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	28
3.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	31
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ.....	33
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΚΟΠΟΣ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	36
4.1 ΣΚΟΠΟΣ.....	36
4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	36
4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	43
5.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	43
5.2 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	50
5.2.1 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΡΟΥΤΙΝΑΣ	50
5.2.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ	55
5.2.3 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΗ ΣΚΕΨΗ.....	59
5.2.4 ΝΟΗΤΙΚΗ ΑΚΑΜΨΙΑ	63
5.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΤΑΣΕΩΝ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ...	67
5.4 ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΡΟΣΦΑΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	70

5.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΠΡΟΣΦΑΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	87
5.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ.....	89
5.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	94
5.8 ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	129
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	138
I. Ερωτηματολόγιο	138
II. Πίνακες.....	144

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Συντελεστές αξιοπιστίας κάθε κλίμακας και υποκλίμακας του ερωτηματολογίου

Πίνακας 2: Αξιοπιστία των μεταβλητών του ερωτηματολογίου

Πίνακας 3: Αξιοπιστία των μεταβλητών κλίμακας μέρους Α

Πίνακας 4: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας μέρους Β

Πίνακας 5: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Αναζήτηση ρουτίνας»

Πίνακας 6: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Συναισθηματική αντίδραση»

Πίνακας 7: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Βραχυπρόθεσμη σκέψη»

Πίνακας 8: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Νοητική ακαμψία»

Πίνακας 9: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Συμμετοχή-υποστήριξη»

Πίνακας 10: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Στόχοι αλλαγής»

Πίνακας 11: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Υποστήριξη αλλαγής»

Πίνακας 12: Διασυσχετίσεις των αντικειμένων κλίμακας μέρους Α

Πίνακας 13: Διασυσχετίσεις των αντικειμένων κλίμακας μέρους Β

Πίνακας 14: Φύλο συμμετεχόντων

Πίνακας 15: Βαθμίδα εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Πίνακας 16: Ηλικία συμμετεχόντων

Πίνακας 17: Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας

Πίνακας 18: Κατοχή θέσης ευθύνης

Πίνακας 19: Χρονικό διάστημα κατοχής θέσης ευθύνης

Πίνακας 20: Εργάζεσθε στο δημόσιο μετά από προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα;

Πίνακας 21: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

Πίνακας 22: Ύπαρξη παιδιών

Πίνακας 23: Αριθμός παιδιών

Πίνακας 24: Οικονομική κατάσταση

Πίνακας 25: Θεωρούνται αρνητικές οι αλλαγές;

Πίνακας 26: Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα

Πίνακας 27: Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά

Πίνακας 28: Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω

Πίνακας 29: Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ

Πίνακας 30: Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος

Πίνακας 31: Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο

Πίνακας 32: Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι

Πίνακας 33: Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;

Πίνακας 34: Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα

Πίνακας 35: Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου

Πίνακας 36: Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει

Πίνακας 37: Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω

Πίνακας 38: Συχνά αλλάζω γνώμη

Πίνακας 39: Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη

Πίνακας 40: Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα

- Πίνακας 41:** Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο
- Πίνακας 42:** Πίνακας περιγραφικής στατιστικής κλίμακας μέρους A
- Πίνακας 43:** Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ανώτερούς μου
- Πίνακας 44:** Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι
- Πίνακας 45:** Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής
- Πίνακας 46:** Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή
- Πίνακας 47:** Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή
- Πίνακας 48:** Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή
- Πίνακας 49:** Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού
- Πίνακας 50:** Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων
- Πίνακας 51:** Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους
- Πίνακας 52:** Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής
- Πίνακας 53:** Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως
- Πίνακας 54:** Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς
- Πίνακας 55:** Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων
- Πίνακας 56:** Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή
- Πίνακας 57:** Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων

Πίνακας 58: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς

Πίνακας 59: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας

Πίνακας 60: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής της κλίμακας μέρους Β

Πίνακας 61: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς

Πίνακας 62: Έλεγχος χ^2

Πίνακας 63: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.

Πίνακας 64: Έλεγχος χ^2

Πίνακας 65: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.

Πίνακας 66: Έλεγχος χ^2

Πίνακας 67: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.

Πίνακας 68: Έλεγχος χ^2

Πίνακας 69: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.

Πίνακας 70: Έλεγχος χ^2

Πίνακας 71: Έλεγχοι KMO και Bartlett

Πίνακας 72: Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης

Πίνακας 73: Παράγοντες μετά την περιστροφή

Πίνακας 73A: Περιγραφική Στατιστική Παραγόντων Α' μέρους

Πίνακας 74: Έλεγχοι KMO και Bartlett

Πίνακας 75: Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης

Πίνακας 76: Παράγοντες μετά την περιστροφή

Πίνακας 76Α: Περιγραφική Στατιστική Παραγόντων Β' μέρους

Πίνακας 77: Έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov

Πίνακας 78: Μέση τάξη ελέγχου Kruskal-Wallis

Πίνακας 79: Έλεγχος Kruskal-Wallis

Πίνακας 80: Έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov

Πίνακας 81: Μέση τάξη ελέγχου Kruskal-Wallis

Πίνακας 82: Έλεγχος Kruskal-Wallis

Πίνακας 83: Έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov

Πίνακας 84: Μέση τάξη ελέγχου Mann-Whitney

Πίνακας 85: Έλεγχος Mann-Whitney

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Οι 4 βασικές θεωρίες της οργανωσιακής αλλαγής: η θεωρία της εξέλιξης, η διαλεκτική θεωρία, η θεωρία του κύκλου ζωής, και η τελεολογική θεωρία (Hutter, 2014).....	13
Εικόνα 2: Παράγοντες - καταλύτες του μοντέλου των των αλλαγών (Anderson & Ackerman Anderson, 2001).....	15
Εικόνα 3: Το μοντέλο Burke - Litwin για την οργανωσιακή αλλαγή (Filej et al, 2009).	16
Εικόνα 4: Τα οκτώ (8) βήματα του μοντέλου του Kotter για την οργανωσιακή αλλαγή.	25

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο χώρος της Δημόσιων Οργανισμών Υγείας τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται από ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και μια σειρά προκλήσεων και πιέσεων. Η ύφεση της οικονομίας ως συνέπεια της παρατεταμένης χρηματοοικονομικής κρίσης επέφερε πλήθος προβλημάτων και ώθησε την πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Υγείας να επανεξετάσει τον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου συστήματος υγείας (Ε.Σ.Υ.) και να εισάγει μια σειρά από οργανωσιακές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις.

Ο περιορισμός της σπατάλης πόρων, της μείωσης κόστους λειτουργίας και ο εκσυγχρονισμός με σκοπό την πιο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τέθηκαν ως πρωταρχικοί στόχοι. Έτσι υλοποιήθηκαν μια σειρά από παρεμβάσεις, υπήρξαν ριζικές και καινοτόμες αλλαγές σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις συνάντησαν ιδιαίτερη αντίσταση καθώς επέφεραν σε ορισμένες περιπτώσεις αβεβαιότητα, ανασφάλεια και συνεπώς αντίδραση. Κρίσιμοι παράγοντες που αύξησαν την αντίσταση σ' αυτήν την πορεία σχετίζονται με ζητήματα τεχνολογικά, υποδομής, εκπαίδευσης αλλά και με τους ίδιους τους ανθρώπους που εργάζονται στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας.

Επομένως, η μελέτη της αλλαγής αποτελεί ένα επίκαιρο θέμα και στην παρούσα διπλωματική εργασία πέρα από την βιβλιογραφική επισκόπηση επιχειρείται η προσπάθεια καταγραφής πραγματικών στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων καθώς και να αναλυθεί ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση αλλαγών σε έναν Τριτοβάθμιο Νοσοκομείο. Μέσω της έρευνας, και της στατιστικής ανάλυσης των ερωτηματολογίων γίνεται προσπάθεια να εξαχθούν συμπεράσματα και οι πιθανοί λόγοι αντίδρασης στην αλλαγή, των εργαζομένων διαφόρων εκπαιδευτικών βαθμίδων και ειδικοτήτων σε όλο το εύρος ενός Δημόσιου Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου. Η μελέτη των αντιδράσεων αφορά τις στάσεις καθώς και τις αντιστάσεις ή αντιρρήσεις που προκύπτουν από τους εργαζομένους αλλά και από την ίδια την διοίκηση του οργανισμού.

Διάφορες έρευνες έχουν γίνει κατά καιρούς σε σχέση με την αντίσταση στις αλλαγές σε έναν οργανισμό. Ο όρος «*αντίσταση στην αλλαγή*» χρησιμοποιείται συχνά στην έρευνα και στην βιβλιογραφία που σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή, κυρίως για να περιγράψει τους λόγους για τους οποίους οι προσπάθειες εισαγωγής τεχνολογικών

αλλαγών μεγάλης κλίμακας, μεθόδων παραγωγής, πρακτικών διαχείρισης ή συστημάτων αντιστάθμισης αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της ηγεσίας (Oreg, 2006). Οι οργανισμοί υγείας είναι περιβάλλοντα γνωστά για τις συνεχείς αλλαγές που βιώνουν ανεξάρτητα από το εάν ανταποκρίνονται στην αλλαγή, εισάγουν μια αλλαγή, ή διαχειρίζονται την αλλαγή. Οι αλλαγές συνήθως αφορούν τη γνώση, τις ικανότητες, τη τεχνολογία, την εξυπηρέτηση των πελατών-ληπτών υπηρεσιών υγείας αλλά και την σχέση με τους προμηθευτές.

Σύμφωνα με τον (Box, 2012) η προσωπική ικανότητα των ηγετών, οι στρατηγικές αλλαγής που επιλέγουν οι ίδιοι να ακολουθήσουν, τα πρότυπα επικοινωνίας, το στυλ λήψης αποφάσεων και οι επιπτώσεις των συμπεριφορών τους μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή αλλαγή και τον βαθμό αντίστασης των εργαζομένων σε αυτήν. Τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται με την σειρά τους να επιβεβαιώσουν ότι η διαχείριση της αλλαγής είναι μια δυναμική και δύσκολη διαδικασία, ιδίως για τους φορείς του δημοσίου τομέα, όπου τα ποσοστά υλοποίησης μιας επιτυχημένης αλλαγής είναι συνήθως μικρότερα από εκείνα του ιδιωτικού τομέα. Η ύπαρξη πολλών εμπλεκόμενων μερών (ομάδων συμφερόντων) , στο δημόσιο τομέα, επηρεάζει καθοριστικά την πορεία, τη διαδικασία υλοποίησής της και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται αρκετός χρόνος ,συνεχής προσπάθεια αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και επιπλέον πόροι για να μεταβληθεί μια κατάσταση.

Σημαντικός είναι ο ρόλος της επικοινωνίας η οποία είναι βασική ενέργεια κατά την εισαγωγή της αλλαγής για την αντιμετώπιση της αντίστασης. Σύμφωνα με τον (Quinn, 2016) έχουμε μία διαδικασία δύο οδών, η οποία επιτρέπει τη ροή πληροφοριών από τους εργαζόμενους στην ομάδα της διοίκησης που επηρεάζει την αλλαγή, και αντίστροφα. Η αναγνώριση της αντίστασης και η έλλειψη χαρακτηρισμού της ως μια αρνητική και εχθρική ενέργεια, είναι απαραίτητη προκειμένου να δώσει τον απαραίτητο χρόνο και να επιτρέψει την εξέλιξη των πραγμάτων προς τα μπροστά. Σύμφωνα με τους (Armenakis et al., 1999). η ξεκάθαρη υποστήριξη και δέσμευση σε μία αλλαγή δημιουργεί θετικό κλίμα και είναι απαραίτητη ώστε τα μέλη του οργανισμού να πεισθούν ότι οι επίσημοι και ανεπίσημοι ηγέτες έχουν δεσμευτεί για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Μέχρι σήμερα, έχουν διατυπωθεί αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί για την οργανωσιακή αλλαγή. Αρχικά, οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να οριστεί ως «μια προσπάθεια ή μια σειρά προσπαθειών με σκοπό την τροποποίηση της δομής, των στόχων, της τεχνολογίας ή των εργασιακών καθηκόντων ενός οργανισμού» (Yousef, 2016). Σύμφωνα με τη μελέτη του Lines (2005), η οργανωσιακή αλλαγή ορίζεται ως «μια σκόπιμα προγραμματισμένη αλλαγή στην επίσημη δομή, στις διαδικασίες, στα συστήματα ενός οργανισμού ή του τομέα της αγοράς προϊόντων που αποσκοπεί στη βελτίωση της επίτευξης ενός ή περισσότερων οργανωσιακών στόχων».

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να περιγραφεί ως «μια διαφορά στην ποιότητα, στη μορφή ή στην κατάσταση μιας οργανωσιακής οντότητας με την πάροδο του χρόνου», όπου η οντότητα αυτή ενδέχεται να είναι μια οργανωσιακή μονάδα, η εργασία ενός ατόμου, η συνολική οργάνωση, μια ομάδα εργασίας ή οι σχέσεις ενός οργανισμού με άλλους οργανισμούς. Η αλλαγή μπορεί να καθοριστεί μέσω της μέτρησης της ίδιας οντότητας για περισσότερες από δυο φορές μέσα στο χρόνο σε συγκεκριμένες διαστάσεις και μεταβλητές, και ακολούθως, μέσω του υπολογισμού των διαφορών που έχουν σημειωθεί στις διαστάσεις και τις μεταβλητές αυτές με την πάροδο του χρόνου. Εάν η διαφορά είναι μεγαλύτερη του μηδενός, τότε μπορεί να ειπωθεί ότι η οργανωσιακή οντότητα έχει υποστεί αλλαγή (Van de Ven, 2004).

1.2 ΕΝΝΟΙΑ

Σήμερα, καμία εταιρεία ή οργανισμός δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα σταθερό κλίμα, και ως εκ τούτου, ακόμη και εκείνες που έχουν στην κατοχή τους μεγάλο μερίδιο της αγοράς (ή αποτελούν μονοπώλιο), οφείλουν να κάνουν διαρκώς αλλαγές, οι οποίες ορισμένες φορές πρέπει να είναι ριζικές (Robbins & Judge, 2012). Η αλλαγή είναι μία από τις σημαντικότερες ενέργειες της σύγχρονης εποχής και θα πρέπει να σχεδιάζεται και να

διαχειρίζεται προσεκτικά, ώστε να οδηγήσει σε αποτελεσματικές και εποικοδομητικές εξελίξεις στους οργανισμούς (Hamidianpour *et al*, 2016).

Η ανάγκη για οργανωσιακές αλλαγές έχει οδηγήσει τους ηγέτες να ενδιαφέρονται για οργανισμούς που ενισχύουν το δυναμικό των ανθρώπων και επιλύουν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και κρίσεις (Hamidianpour *et al*, 2016).

1.3 ΑΙΤΙΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Βασικό χαρακτηριστικό κάθε οργανισμού είναι η αλλαγή. Οι οργανισμοί προβαίνουν στην αλλαγή προκειμένου να ανταπεξέλθουν μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ οι οργανισμοί που δεν αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, είναι πολύ πιθανόν να μην επιβιώσουν μακροπρόθεσμα (Khalid & Rehman, 2011).

Τα αίτια για τα οποία οι οργανισμοί προβαίνουν σε αλλαγές είναι ποικίλα και περιλαμβάνουν την προσαρμογή στις δημογραφικές μεταβολές, την προσαρμογή σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, αλλά και την ριζική αλλαγή των δραστηριοτήτων.

Οι οργανισμοί με επιτυχία παρουσιάζουν ικανότητα ταχύτατης ανάπτυξης προϊόντων ή υπηρεσιών και πιο γρήγορη προσφορά στην αγορά, δηλαδή εμφανίζουν ευελιξία και ευέλικτο εργατικό δυναμικό (Robbins & Judge, 2012). Η ίδια η τεχνολογία εξελίσσεται διαρκώς και αναπόφευκτα επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας τους, με αποτέλεσμα να χρειάζονται διαρκείς αλλαγές (Robbins & Judge, 2012).

Σημαντικό αίτιο για να προβεί ένας οργανισμός σε οργανωσιακή αλλαγή είναι επίσης και οι διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές τάσεις. Είναι γεγονός πως αυτές δεν είναι στάσιμες και σήμερα, οι καταναλωτές-χρήστες υπηρεσιών συχνά ανταλλάσσουν μεταξύ τους πληροφορίες, κυρίως μέσω διαδικτύου με την ευρύτατη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) και σε «αίθουσες συζητήσεων» (chat rooms). Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπροσαρμόζουν διαρκώς τις πολιτικές μάρκετινγκ και τις πολιτικές των προϊόντων τους προκειμένου να ακολουθούν τις διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές τάσεις (Robbins & Judge, 2012).

1.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Μέχρι σήμερα, η οργανωσιακή αλλαγή έχει μελετηθεί εκτενώς, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, και έχουν αναπτυχθεί ποικίλες θεωρίες και μοντέλα που επιδιώκουν την καλύτερη δυνατή προσέγγισή της. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, τα μοντέλα της αλλαγής μπορούν να απλοποιηθούν και να καταλήξουν στο βασικό μοντέλο της διαδικασίας οργανωσιακής αλλαγής που αναπτύχθηκε από τους Kurt & Lewin (1989). Αυτό αποτελείται από τρία (3) βασικά βήματα (Alas & Sherifi, 2002):

- Την αποσταθεροποίηση (unfreezing),
- Τη μετακίνηση (moving), και
- Την αναζωογόνηση (refreezing).

Τα περισσότερα μοντέλα, που έχουν αναπτυχθεί από τους θεωρητικούς έχουν εστιάσει ως επί το πλείστον σε θέματα που προκύπτουν κατά την 1^η φάση όπου πρωταρχικός στόχος είναι η ανάγκη για αλλαγή να γίνει κατανοητή από όλο τον οργανισμό, και να υιοθετηθούν νέες στάσεις συμπεριφορές και αξίες. Τα ζητήματα αυτά περιλαμβάνουν τον τρόπο εδραίωσης της ανάγκης για αλλαγή, τον τρόπο κινητοποίησης των εργαζομένων και δέσμευσης προς την αλλαγή καθώς και την μακροχρόνια συνέχιση των διαδικασιών ενσωμάτωσης των αλλαγών με συνεχή ανατροφοδότηση.(Alas & Sherifi, 2002).

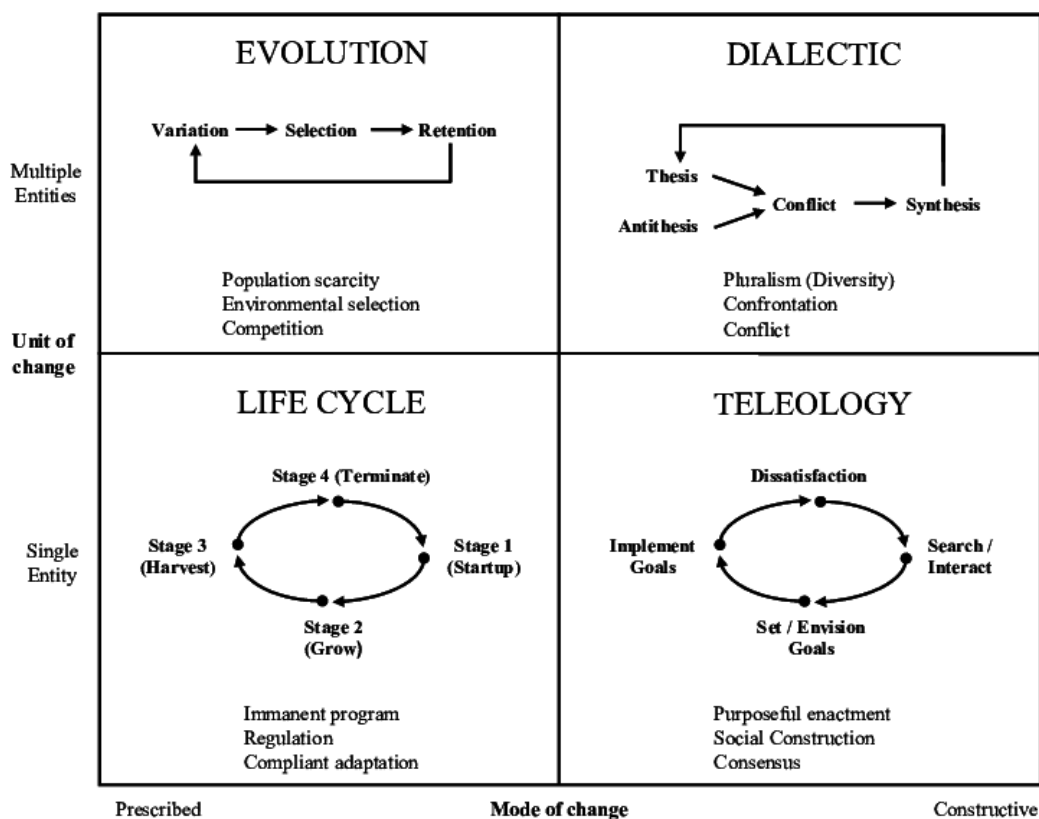
Μια άλλη θεωρία που σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή είναι η θεωρία του κύκλου της ζωής (“life cycle theory”). Αυτή αναφέρεται στην πεποίθηση ότι οι οργανισμοί συμπεριφέρονται με προβλέψιμους τρόπους μεταξύ της ίδρυσής τους και του «θανάτου» τους (Ford, 2016). Υποστηρίζει ότι οι οργανωσιακές οντότητες έχουν μια υποκείμενη μορφή, λογική και κώδικα που τις καθοδηγεί από μια δεδομένη κατάσταση σε ένα αναπόφευκτο τέλος (Roscoe *et al*, 2019). Η θεωρία του κύκλου της ζωής χρησιμοποιείται ως ένας «φακός» για την κατανόηση της ανάπτυξης των βημάτων των ανθρώπινων οργανισμών, των προϊόντων και των οργανισμών (Behrendt *et al*, 2012).

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, οι οργανισμοί αναπτύσσονται βάσει μια υποκείμενης λογικής που ρυθμίζει τη διαδικασία της αλλαγής και είναι μια εγγενής διαδικασία που κινεί κάθε οργανισμό από ένα αρχικό στάδιο σε ένα προκαθορισμένο

τέλος. Φυσικά εξωτερικά γεγονότα και παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο ανάπτυξης ενός οργανισμού, αλλά η εξέλιξη πάντα κυριαρχείται από μία ενυπάρχουσα λογική και κάποιους κανόνες (Roscoe *et al*, 2019). Η τυπική εξέλιξη των γεγονότων στο μοντέλο κύκλου ζωής είναι μια ενιαία ακολουθία που είναι σωρευτική, αφού τα χαρακτηριστικά που αποκτήθηκαν σε προηγούμενα στάδια διατηρούνται και στα μετέπειτα, και συζευκτική, αφού τα στάδια προέρχονται από τη συνήθη υποκείμενη διαδικασία (Van den Ven, 2004). Συνεπώς, αυτή η θεωρία ενέχει ένα στοιχείο εξάρτησης της διαδρομής και της εξέλιξης, αφού η μελλοντική σειρά των γεγονότων φαίνεται ότι επηρεάζεται από τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί στο παρελθόν (Roscoe *et al*, 2019).

Η τελεολογική θεωρία βασίζεται στην ιδέα ότι οι οργανισμοί αλλάζουν καθώς αναζητούν να επιτύχουν τους στόχους τους (Howley & Sturges, 2018). Η συγκεκριμένη προσέγγιση στηρίζει πολλές διαφορετικές οργανωσιακές θεωρίες των σχεδιαζόμενων αλλαγών, συμπεριλαμβανομένης της λήψης αποφάσεων, της λειτουργικότητας, της προσαρμοστικής μάθησης και των περισσότερων μοντέλων του καθορισμού στόχων και της επιλογής των στρατηγικών (Van den Van, 2004).

Η θεωρία αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι η αλλαγή προχωρά προς έναν στόχο ή προς μία τελική κατάσταση, και υποθέτει ότι ο οργανισμός αποτελείται από άτομα προσαρμόσιμα που δρουν βάσει συγκεκριμένων στόχων. Είτε εργάζεται κάποιος μόνος του είτε με άλλα άτομα, δημιουργείται ένα όραμα σχετικά με την τελική κατάσταση, λαμβάνεται δράση για να επιτευχθεί αυτό, και συντονίζεται η εξέλιξη των δράσεων αυτών (Van den Van, 2004). Έτσι, συνολικά, η τελεολογική αλλαγή συμβαίνει μέσω των κύκλων της ανάπτυξης στόχων, της εφαρμογής των πλάνων ενεργειών για την επίτευξη στόχων και της εκτίμησης και της αναδιατύπωσης των στόχων (Howley & Sturges, 2018).



Εικόνα 1: Οι 4 βασικές θεωρίες της οργανωσιακής αλλαγής: η θεωρία της εξέλιξης, η διαλεκτική θεωρία, η θεωρία του κύκλου ζωής, και η τελεολογική θεωρία (Hutter, 2014).

Η κύρια ώθηση της διαλεκτικής θεωρίας είναι ότι οι οργανισμοί υπάρχουν σε έναν πλουραλιστικό κόσμο συγκρουόμενων γεγονότων, δυνάμεων ή αντιφατικών αξιών που ανταγωνίζονται διαρκώς μεταξύ τους για κυριαρχία και έλεγχο. Η οργανωσιακή αλλαγή ορισμένες φορές προβάλλεται ως διαδικασία συγκρούσεων για επίτευξη κάποιου αποτελέσματος (Coleman, 2018). Η συγκεκριμένη θεωρία περιγράφει την οργανωσιακή αλλαγή ως ένα μη αναδιπλούμενο αποτέλεσμα της δυναμικότητας μεταξύ των αντικρουόμενων οργανωσιακών δυνάμεων όπου η διαρκώς μεταβαλλόμενη ισορροπία μεταξύ των δυνάμεων αυτών εν τέλει οδηγεί σε νέες ιδέες και πρότυπα. Συνεπώς, η κινητήρια δύναμη της αλλαγής βάσει του μοντέλου αυτού είναι η σύγκρουση, η οποία οδηγεί στη νέα σύνθεση (Howley & Sturges, 2018).

Τέλος, η εξελικτική θεωρία αντιλαμβάνεται την οργανωσιακή αλλαγή ως προσαρμογές στα εναλλασσόμενα περιβάλλοντα, στον ανταγωνισμό, και στις αλλαγές του πληθυσμού, με τους οργανισμούς να κινούνται μέσω συνεχόμενων κύκλων αλλαγών και επιλογών πρακτικών και πολιτικών (Howley & Sturges, 2018). Παρόλο που πολλές φορές η εξέλιξη ισοδυναμεί με την αλλαγή, στην προκειμένη περίπτωση, ο όρος

χρησιμοποιείται εστιάζοντας στις πιθανές και αθροιστικές αλλαγές των δομικών μορφών των πληθυσμών ή των οργανισμών (Van den Van, 2004).

Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία ανάλογη της βιολογικής εξέλιξης μεταξύ των οργανισμών που ανταγωνίζονται για τους πόρους στο περιβάλλον της αγοράς (Coleman, 2018). Οι παραλλαγές, η δημιουργία δηλαδή νέων μορφών, συνήθως γίνονται αντιληπτές ως αναδυόμενες, ή από τυχαία ευκαιρία, κι επομένως, απλά συμβαίνουν. Η επιλογή συμβαίνει κυρίως μέσω του ανταγωνισμού και με βάση το περιβάλλον κάποιες μορφές είναι καλύτερα προσαρμοσμένες. Τέλος, η διατήρηση περιλαμβάνει τις δυνάμεις που διαιωνίζουν και διατηρούν συγκεκριμένες οργανωσιακές μορφές (Van den Van, 2004). Συνολικά, η εξελικτική θεωρία εξηγεί τις αλλαγές ως επανερχόμενες, αθροιστικές και πιθανές εξελίξεις των τριών αυτών οντοτήτων. Η βασική κινητήρια δύναμη της αλλαγής, βάσει της συγκεκριμένης θεωρίας, είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των οντοτήτων των πηγών (Howley & Sturges, 2018; Van den Van, 2004).

Βέβαια, εκτός από τις παραπάνω βασικές θεωρίες, έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς και πολλά άλλα μοντέλα που συνδυάζουν αυτές τις θεωρίες μεταξύ τους. Για παράδειγμα, το μοντέλο της οργανωσιακής ανάπτυξης του Greiner συνδυάζει τη θεωρία του κύκλου της ζωής και τη διαλεκτική θεωρία (Coleman, 2018).

Για την καλύτερη κατανόηση της οργανωσιακής αλλαγής, θα πρέπει να γίνουν κατανοητοί και οι παράγοντες που την καθοδηγούν. Σύμφωνα με το μοντέλο των καταλυτών της αλλαγής (“Drivers of Change Model”), κάθε αλλαγή χαρακτηρίζεται από μια ακολουθία παραγόντων που την ενθαρρύνουν και μεταξύ των καταλυτικών αυτών παραγόντων, παρατηρείται μια σχέση ζήτησης και απόκρισης. Το μοντέλο αυτό περιγράφει ένα σύνολο επτά διαφορετικών καταλυτών, σχετικά με την ηγεσία. Οι καταλυτικοί παράγοντες μετακινούνται από το εξωτερικό και το απρόσωπο στοιχείο, όπως είναι οι οργανισμοί, η αγορά και το περιβάλλον, προς το εσωτερικό και προσωπικό στοιχείο, όπως είναι οι άνθρωποι και η κουλτούρα (D.Anderson & Linda Ackerman Anderson, 2001).

Βάσει του εν λόγω μοντέλου, οι αλλαγές στο περιβάλλον ή στην αγορά, απαιτούν μια απόκριση σε συγκεκριμένους τομείς του οργανωσιακού σχεδιασμού και της στρατηγικής του οργανισμού, η οποία ακολούθως απαιτεί σειρά αλλαγών στους τομείς

της κουλτούρας, των αντιλήψεων και των συμπεριφορών των ανθρώπων. Οι εξωτερικοί τομείς είναι πιο οικείοι στους ηγέτες, ενώ οι εσωτερικοί παράγοντες είναι πιο καινούρια στοιχεία για εκείνους (Anderson & Ackerman Anderson, 2001).

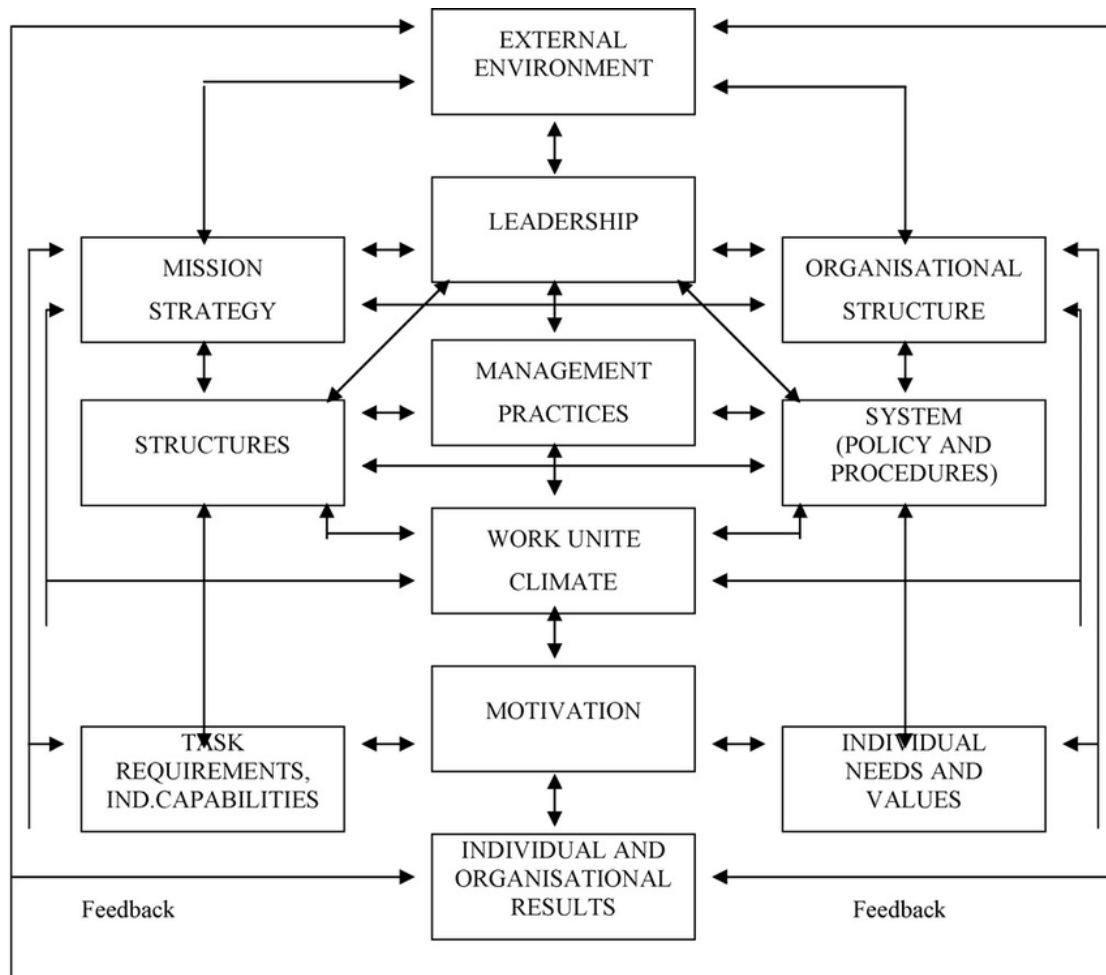


Εικόνα 2: Παράγοντες - καταλύτες του μοντέλου των αλλαγών (Anderson & Ackerman Anderson, 2001).

Τέλος, το μοντέλο Burke & Litwin ορίζει δώδεκα (12) παράγοντες που συμβάλουν στη διάγνωση της περίπτωσης για αλλαγή και τις συνολικές διαδικασίες της. Οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι (Coleman, 2018):

- ✓ Το εξωτερικό περιβάλλον.
- ✓ Η στρατηγική και η αποστολή.
- ✓ Η ηγεσία.
- ✓ Τα συστήματα.
- ✓ Η οργανωσιακή κουλτούρα.
- ✓ Οι πρακτικές διαχείρισης.
- ✓ Η δομή.
- ✓ Τα καθήκοντα και οι δεξιότητες.
- ✓ Το κλίμα της εργασιακής μονάδας.
- ✓ Οι ατομικές ανάγκες και αξίες.
- ✓ Η κινητοποίηση, και
- ✓ Η ατομική και η συνολική οργανωσιακή απόδοση.

Οι δώδεκα (12) αυτές διαστάσεις του μοντέλου αλλαγής Burke & Litwin αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και η κατανόηση της σχέσης μεταξύ των διαστάσεων, μέσα στο πλαίσιο του κύκλου της ζωής των οργανισμών, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική διάγνωση, εφαρμογή, μέτρηση και βιωσιμότητα της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής. Το πιο κυρίαρχο στοιχείο που ενθαρρύνει την οργανωσιακή αλλαγή είναι το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς εκείνο κάνει τον οργανισμό να αλλάξει την αποστολή του, την κουλτούρα του, την ηγεσία του και τις εσωτερικές στρατηγικές και διαδικασίες. Αυτή η λογική είναι σύμφωνη με την τελεολογική θεωρία, τη διαλεκτική θεωρία και την εξελικτική θεωρία, με αποτέλεσμα το μοντέλο αυτό να αποτελεί ουσιαστικά έναν συνδυασμό των τεσσάρων βασικών θεωριών της οργανωσιακής αλλαγής (Coleman, 2018).



Εικόνα 3: Το μοντέλο Burke - Litwin για την οργανωσιακή αλλαγή (Filej et al, 2009).

1.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Μέχρι σήμερα, έχουν περιγραφεί ποικίλοι τρόποι διαχωρισμού της οργανωσιακής αλλαγής σε επιμέρους κατηγορίες και τύπους. Αρχικά, το 1984, ο Ackerman περιέγραψε τρεις βασικούς τύπους, καθένας από τους οποίους διέφερε σε βάθος και σε πεδίο εφαρμογής.

Οι τύποι αυτοί είναι οι τρεις ακόλουθοι (Hagargi & Deen, 2013):

- Η αναπτυξιακή αλλαγή, αποτελεί μια βελτίωση στον παλιό τρόπο διεξαγωγής των πραγμάτων και λειτουργίας του οργανισμού, με σκοπό την επίτευξη περισσότερων στόχων.
- Η μεταβατική αλλαγή, αποτελεί την εφαρμογή μιας νέας επιθυμητής κατάστασης που απαιτεί την κατάργηση των παλαιών τρόπων διαχείρισης και την αντικατάστασή τους από νέες διαδικασίες.
- Η μετασχηματιστική αλλαγή, ισοδυναμεί με την εφαρμογή μιας καινοτόμας νέας κατάστασης, που απαιτεί μεγάλες και συνεχείς αλλαγές στη στρατηγική και το όραμα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Grundy (1993), η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να διακριθεί σε τρία διαφορετικά είδη (Πολλάλης και συν, 2017):

- Ομαλή σταδιακή αλλαγή
- Ανώμαλη σταδιακή αλλαγή, και
- Ασυνεχής αλλαγή.

Η **ομαλή σταδιακή αλλαγή** χαρακτηρίζεται από ομαλή, προβλέψιμη και συστηματική εξέλιξη. Ο συγκεκριμένος τύπος πραγματοποιείται με έναν σταθερό ρυθμό και παρατηρήθηκε ως επί το πλείστον στις αναπτυγμένες οικονομίες από το 1950 έως το 1970, ενώ η εμφάνισή του είναι πολύ πιο σπάνια από το 1990 και ύστερα (Πολλάλης και συν, 2017).

Η **ανώμαλη σταδιακή αλλαγή** εμφανίζει περιόδους σχετικής ηρεμίας, οι οποίες διακόπτονται από διαστήματα όπου επιταχύνεται ο ρυθμός της αλλαγής. Για την συγκεκριμένη περίπτωση, καταλύτες θεωρούνται οι εσωτερικές και περιβαλλοντικές αλλαγές, όπως είναι οι κατά διαστήματα αναδιοργανώσεις στις οποίες προχωρούν οι οργανισμοί προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους (Πολλάλης και συν, 2017).

Αξίζει να σημειωθεί πως τα δύο παραπάνω είδη μπορούν να γίνουν ευκολότερα κατανοητά εάν γίνονται αντιληπτά και συνδέονται με τα μέσα επίτευξης των διάφορων στόχων και όχι ως απλές αλλαγές. (Πολλάλης και συν, 2017).

Τέλος, ως *ασυνεχής αλλαγή* ορίζεται εκείνη που παρουσιάζει ραγδαίες μετατοπίσεις στη δομή, στη στρατηγική ή στην κουλτούρα, ή και στα τρία αυτά χαρακτηριστικά μαζί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ασυνεχούς αλλαγής αποτελεί η ιδιωτικοποίηση των δημόσιων οργανισμών κοινής ωφέλειας (Πολλάλης και συν, 2017).

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής αφορά στο περιεχόμενο των αλλαγών στις οποίες προβαίνει ένας οργανισμός. Έτσι, αυτές θα μπορούσαν να είναι οι ακόλουθες (Van den Ven, 2004):

- ❖ Αλλαγές στη σύνθεση, όπως είναι η προαγωγή, οι απολύσεις, η κινητικότητα του προσωπικού και οι προσλήψεις.
- ❖ Αλλαγές στη δομή του οργανισμού, όπως είναι οι αλλαγές στην δομή διακυβέρνησης, η τυποποίηση των κανόνων, ο έλεγχος των συστημάτων, η τυποποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και οι ανισότητες της ισχύος μεταξύ των διαφορετικών θέσεων ή μεταξύ μονάδων.
- ❖ Αλλαγές στα όρια, όπως είναι η δημιουργία κοινών επιχειρήσεων ή στρατηγικών συμμαχιών, και οι οργανωσιακές επεκτάσεις.
- ❖ Αλλαγές στις λειτουργίες, όπως είναι οι στόχοι, οι στρατηγικές, οι υπηρεσίες κλπ.
- ❖ Αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ των οργανωσιακών επιπέδων και μονάδων, όπως είναι οι μειώσεις ή αυξήσεις στην εξάρτηση των κάθε μορφής πόρων, ο ανταγωνισμός, οι συγκρούσεις, η συνεργασία, η ροή των εργασιών και οι επικοινωνίες).
- ❖ Αλλαγές στο περιβάλλον, όπως είναι η αβεβαιότητα, η ετερογένεια και η πολυπλοκότητα.
- ❖ Αλλαγές στην απόδοση, συμπεριλαμβανομένης της ηθικής των ομάδων - μελών, όπως είναι η ποιότητα της εργασιακής ζωής και η εργασιακή ικανοποίηση, και η αποτελεσματικότητα, δηλαδή ο βαθμός επίτευξης των στόχων και το κόστος ανά μονάδα παραγωγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η οργανωσιακή αλλαγή έχει πολύ σημαντική επίδραση στην έναρξη, τη διαδικασία και την εφαρμογή των διάφορων σχεδίων ενός οργανισμού (Kerzner, 2013). Η εφαρμογή της στρατηγικής αλλαγής παραμένει ένα σοβαρό πρόβλημα των οργανισμών που δεν μπορεί να λυθεί από την αποκλειστική εστίαση στη διαδικασία σχεδιασμού αλλά χρειάζεται επιπλέον προσέγγιση και ερμηνεία των ψυχολογικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών των διάφορων σχεδίων. Τα τελευταία χρόνια, ξεκίνησε η επίσημη αναγνώριση της διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής ως ένα απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία των διάφορων σχεδίων. Παρά την αναγνώριση αυτή, σε πρακτικό επίπεδο, η διοίκηση της οργανωσιακής αλλαγής εξακολουθεί να υφίσταται ελάχιστα τόσο στη βιβλιογραφία όσο και σε πρακτικό επίπεδο (Hornstein, 2015).

Παρατηρείται ότι τα όσα αναφέρονται στα πρότυπα σχεδίων και προγραμμάτων αλλαγών, δεν επαρκούν για τη διαχείριση των επικοινωνιών που είναι απαραίτητες κατά την διαδικασία της αλλαγής. Σε πολλές περιπτώσεις τα όσα προτείνονται δεν ανταποκρίνονται επαρκώς στις δεξιότητες και στις γνώσεις που απαιτούνται για την οργανωσιακή και συμπεριφορική αλλαγή, όπως αυτή περιγράφεται σε διάφορα έγκυρα μοντέλα διοίκησης της αλλαγών, όπως είναι εκείνο του Kotter (Crawford *et al*, 2014).

Σε όλον τον Δυτικό κόσμο, αλλά και Παγκοσμίως, η οργανωσιακή ανάπτυξη αποτελεί την καλύτερη και βασική προσέγγιση στην οργανωσιακή αλλαγή. Ο Kurt Lewing, ο εponομαζόμενος «παππούς της οργανωσιακής αλλαγής», διατύπωσε τρεις σημαντικές συμβολές στην οργανωσιακή ανάπτυξη (Burnes, 2004; Hornstein, 2015):

1. Την προγραμματισμένη αλλαγή, η οποία περιλαμβάνει τέσσερα αλληλένδετα στοιχεία:
 - Θεωρία των πεδίων
 - Έρευνα δράσης
 - Δυναμική των ομάδων, και
 - Μοντέλο αλλαγής τριών σταδίων, του σταδίου του «ξεπαγώματος», του σταδίου της κίνησης και του σταδίου του «επαναπαγώματος».

2. Την ανάδειξη των τρόπων με τους οποίους οι ψυχολογικές τεχνικές και θεωρίες αναπτύσσονται στα πειράματα, προκειμένου να μελετηθεί η συμπεριφορά των ομάδων, οι οποίοι θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στη μελέτη και στην αλλαγή της συμπεριφοράς τους στον πραγματικό κόσμο.
3. Την έμφαση της ανάγκης προαγωγής της συμμετοχής και των δημοκρατικών αξιών προκειμένου να αντιμετωπιστεί μια σύγκρουση.

2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ

Η διοίκηση της αλλαγής, ως υποσύνολο της οργανωσιακής ανάπτυξης, ορίζεται ως «η διαδικασία της συνεχούς ανανέωσης της κατεύθυνσης ενός οργανισμού, της δομής και των δυνατοτήτων του για να εξυπηρετεί τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών του πελατών» (Moran & Brightman, 2001). Σύμφωνα με άλλους ορισμούς, η διοίκηση της αλλαγής αποτελεί «το σύνολο των εργαλείων, των διαδικασιών και των τεχνικών που αξιοποιούνται για τη διαχείριση κάθε αλλαγής που προκύπτει σε έναν οργανισμό», ενώ παράλληλα, αποτελεί «τη συστηματική δραστηριότητα προετοιμασίας ενός οργανισμού για τις διαρκείς περιβαλλοντικές αλλαγές στο πλαίσιο της λειτουργίας του» (Farr *et al*, 2019; Hee *et al*, 2019).

Σύμφωνα με τον Burnes (2004), η αλλαγή είναι ένα στοιχείο της οργανωσιακής ζωής που είναι πάντοτε παρόν, τόσο σε στρατηγικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Συνεπώς, δεν υπάρχει αμφιβολία σχετικά με την υψηλή αξία της ικανότητας ενός οργανισμού να προσδιορίζει τις μελλοντικές του ανάγκες και να γνωρίζει τους τρόπους με τους οποίους θα μπορέσει να διαχειριστεί τις αλλαγές που θα χρειαστούν για να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες. Ως εκ τούτου, η οργανωσιακή αλλαγή δεν μπορεί να διαχωριστεί από την οργανωσιακή στρατηγική, ενώ παράλληλα, λόγω της υψηλής σημασίας της οργανωσιακής αλλαγής, η διοίκηση της αλλαγής από τους μάνατζερ είναι μια υψηλά απαιτούμενη διοικητική ικανότητα (Hornstein, 2015).

Για τον προσδιορισμό μιας αλλαγής, απαιτείται η ενδεδειγμένη κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης του λειτουργικού περιβάλλοντος του οργανισμού και μια καθαρή εικόνα του τρόπου με τον οποίο τα πράγματα θα μπορούσαν να γίνουν αποτελεσματικά. Η διοίκηση της αλλαγής αποτελεί μια προσέγγιση προετοιμασίας ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων ή ολόκληρων οργανισμών προς μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση

και σχετίζεται με την αποτελεσματική αντιμετώπιση του μετασχηματισμού των στόχων του οργανισμού, των διαδικασιών και των τεχνολογιών που αξιοποιεί. Οι οργανισμοί υιοθετούν διαρκώς νέες τεχνολογίες, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί-αποδοτικοί, και αναθεωρούν διαρκώς τις στρατηγικές τους, προκειμένου να επιβιώνουν. Συνεπώς, η διοίκηση της αλλαγής περιλαμβάνει καινοτόμες στρατηγικές και δραστικά μέτρα για την επιτυχή αντιμετώπιση των αλλαγών αυτών και τη διατήρηση του συνολικού οράματος (Hee *et al*, 2019).

2.3 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Η διατήρηση γνώσης ορίζεται ως «η διακράτηση ή μη απώλεια, γνώσης στα μυαλά των ανθρώπων δεδομένου ότι η γνώση είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική λειτουργία του οργανισμού» (Martins & Meyer, 2012). Στους οργανισμούς που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε πολύπλοκες τεχνικές και πολυδιάστατα έργα, η παρουσία διαφορετικών τύπων γνώσης είναι ζωτικής σημασίας, καθώς σε τέτοιου είδους περιβάλλοντα, η διακράτηση σχετικής γνώσης είναι πολύ σημαντική για τη λειτουργία των οργανισμών και για τη βιωσιμότητά τους (Durst *et al*, 2018).

Η διατήρηση και η διανομή της γνώσης είναι βασικές υποκατηγορίες που σχετίζονται με τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης, και η υψηλή σημασία τους οφείλονται στο γεγονός ότι η απώλεια γνώσης μπορεί να μειώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού και να του προκαλέσει οικονομικές δυσκολίες. Οι οργανισμοί μπορούν να «χάσουν» γνώση μέσω της απώλειας των εργαζομένων που τη διαθέτουν, μέσω της αποτυχίας «σύλληψης» της γνώσης και μέσω της αποτυχίας δημιουργίας χώρου αποθήκευσης της, είτε αναφερόμαστε σε ανθρώπινη είτε σε ηλεκτρονική αποθήκευση. Η φυγή εργαζομένων από έναν οργανισμό μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια οργανωσιακής γνώσης, και ο υψηλός βαθμός αλλαγών μέσα σε αυτόν μπορεί να οδηγήσει στην κατάσταση που αποκαλείται «επιχειρησιακή και θεσμική απειλή για αμνησία». Η εξειδικευμένη γνώση θα μπορούσε επίσης να χαθεί από έναν οργανισμό λόγω της γήρανσης του ανθρώπινου δυναμικού που οδηγεί σε συνταξιοδότηση των εργαζομένων (Gonzalez, 2016).

Δεδομένου λοιπόν ότι οι οργανισμοί δεν μπορούν εύκολα να ανταπεξέλθουν οικονομικά στην απώλεια εξειδικευμένης γνώσης, πρέπει να βρίσκουν πάντοτε τρόπους να διατηρούν τη γνώση τους στα μυαλά των ατόμων που εργάζονταν για αυτούς. Σε

περίπτωση μη διατήρησης της, θα πρέπει διαρκώς να δημιουργείται από την αρχή (Gonzalez, 2016). Παρότι στους γενικούς οργανισμούς αναγνωρίζονται τα οφέλη της διατήρησης γνώσης για τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, φαίνεται πως συχνά παραμελείται.

Σε σύγκριση με τις πρακτικές διαχείρισης γνώσης, οι μελέτες για τη διατήρηση γνώσης είναι περιορισμένες, και η κατάσταση αυτή ισχύει σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους (Durst *et al*, 2018). Ελάχιστη διερεύνηση έχει παρατηρηθεί μέχρι σήμερα όσο αφορά στη διακράτηση γνώσης με έμφαση στη συμπεριφορά. Τέλος, σύμφωνα με μία σχετική μελέτη, οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη διατήρηση γνώσης είναι η ηγεσία, οι κίνδυνοι απώλειας γνώσης των ανθρώπων και η εφαρμογή των στρατηγικών (Martins & Meyer, 2012).

2.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η διοίκηση αλλαγών είναι μια συστηματική προσέγγιση που βοηθά τους οργανισμούς και τα άτομα να αντιμετωπίσουν αυτή και τις επιδράσεις της. Ουσιαστικά πρόκειται για μια κρίσιμη διαδικασία που επιτρέπει στους οργανισμούς να χρησιμοποιήσουν νέες στρατηγικές. Η διοίκηση αλλαγών χαρακτηρίζεται από τουλάχιστον τρεις διαφορετικές πτυχές (Dobrovic & Tinkova, 2017):

- ✓ Την προσαρμογή στην αλλαγή,
- ✓ Τον έλεγχο της αλλαγής και
- ✓ Την επίδραση της αλλαγής.

Ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού, η αλλαγή είναι μια από τις διαρκείς πρακτικές στο περιβάλλον των οργανισμών σήμερα. Σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα, οι αλλαγές παρουσιάζουν τουλάχιστον διπλάσια πιθανότητα να αποτύχουν λόγω της οργανωσιακής αντίστασης σε σύγκριση με άλλα πιθανά προβλήματα (Hee *et al*, 2019). Για το λόγο αυτό, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό της και παραδοσιακά, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, αυτή έχει θεωρηθεί ως μια διαδικασία που πραγματοποιείται βήμα προς βήμα (Alas & Sherifi, 2002).

Η διαδικασία θα πρέπει να ξεκινήσει με ένα στρατηγικό πλάνο που αντανακλά και αναγνωρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα, τις ανάγκες πληροφόρησης, τις προσδοκίες

και τις ανησυχίες του οργανισμού και των μελών του, προκειμένου να διαμορφώσει ευνοϊκές στάσεις που θα βοηθήσουν την εφαρμογή της αλλαγής (Cleary *et al*, 2019). Η κατανόηση του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας που υπήρχε πριν την προσπάθεια οποιασδήποτε αλλαγής είναι βασικό βήμα στον σχεδιασμό της, προκειμένου αυτή να επιτευχθεί (Rashid *et al*, 2004). Η κουλτούρα αυτή μπορεί να είναι ευρεία ή ειδική για κάθε μονάδα του οργανισμού, αφού το περιεχόμενο και το περιβάλλον της επηρεάζει σημαντικά τις αντιδράσεις των μελών που εργάζονται σε αυτήν. Αφού κατανοηθεί η κουλτούρα, οι διαχειριστές της αλλαγής είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα τις πιθανές αξίες, τις πληροφοριακές ανάγκες και τις ανησυχίες των ατόμων που επηρεάζονται άμεσα και έμμεσα από την επερχόμενη αλλαγή (Cleary *et al*, 2019).

Το επόμενο βήμα, που θα πρέπει να διεξαχθεί κατά τον σχεδιασμό μιας αλλαγής είναι ο προσδιορισμός των προσωπικών στάσεων και ανησυχιών των επηρεαζόμενων ατόμων και η διασφάλιση της έγκαιρης και σωστής πληροφόρησής τους σχετικά με τον μετασχηματισμό που θα επέλθει και της ενημέρωσής τους ότι θα ληφθούν υπόψη οι ανησυχίες τους. Η ενημέρωση αυτή μπορεί να συμβεί μέσω πολλών διαφορετικών μέσων, όπως είναι οι ανοιχτές συζητήσεις των νέων στρατηγικών σε συναντήσεις, η χρήση του intranet και η χρήση emails και ηλεκτρονικών και έντυπων Μ.Μ.Ε. Με αυτόν τον τρόπο, η αλλαγή μπορεί να φανεί λιγότερο απειλητική στα μέλη του οργανισμού, και εκείνα είναι λιγότερο πιθανό να παρουσιάσουν σημαντική αντίσταση σε αυτήν (Cleary *et al*, 2019).

Ύστερα από τα δύο παραπάνω βήματα -εάν αυτά επιτευχθούν- η διοίκηση της αλλαγής μπορεί να οδηγηθεί στη φάση του «κλίματος της αποδοχής». Έτσι, οι διαχειριστές της θα πρέπει να οργανώσουν πλέον τα ακριβή πρακτικά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν αυτήν, και να ξεκινήσουν σταδιακά και σταθερά να τα εφαρμόζουν (Cleary *et al*, 2019).

2.5 ΜΟΝΤΕΛΟ KOTTER

Ένα από τα πιο λεπτομερή μοντέλα της διαδικασίας των αλλαγών είναι το μοντέλο οκτώ βημάτων του Kotter (1998). Τα τέσσερα (4) πρώτα βήματα αφορούν στην αποσταθεροποίηση της υφιστάμενης κατάστασης, τα επόμενα τρία (3) βήματα θα μπορούσαν να αντιστοιχηθούν στη μετακίνηση και το τελευταίο αφορά στη

θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων και αντιστοιχεί στην αναζωογόνηση (Alas & Sherifi, 2002).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Kotter, για να επιτευχθεί μια αλλαγή μεγάλης κλίμακας, μπορούν να διακριθούν 8 διαφορετικές φάσεις (Kotter & Cohen, 2005):

➤ **1^η Φάση: Αύξηση της αίσθησης του επείγοντος.**

Είτε πρόκειται για μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, μικρές ομάδες, ή περιπτώσεις μη κερδοσκοπικών οργανισμών, για να επιτύχει μια μεγάλη και σημαντική αλλαγή, θα πρέπει να δημιουργηθεί αρχικά η αίσθηση του επείγοντος σε όλα τα αρμόδια άτομα. Πολλές φορές, μια αλλαγή μπορεί να καθυστερήσει ή να αποτύχει λόγω φόβου, θυμού ή αυξημένης αυταρέσκειας, ενώ αντιθέτως, όταν υπεισέρχεται ο επείγων χαρακτήρας της, τα άτομα κινητοποιούνται και δρουν πιο άμεσα, με αποτέλεσμα την αύξηση της πιθανότητας επιτυχίας της.

➤ **2^η Φάση: Συγκρότηση της ηγετικής ομάδας.**

Ύστερα από την αύξηση του επείγοντος χαρακτήρα, συνήθως δημιουργείται μια ηγετική ομάδα με άτομα που διαθέτουν γνωριμίες, δεξιότητες, αξιοπιστία και κύρος. Η ομάδα αυτή αναλαμβάνει επίσημα την πραγματοποίηση της αλλαγής, και θα πρέπει να δρα με συναισθηματική δέσμευση και εμπιστοσύνη.

➤ **3^η Φάση: Δημιουργία οράματος.**

Η ηγετική ομάδα που συγκροτείται θα πρέπει να διατυπώσει το βασικό όραμα της αλλαγής και να καθορίσει τις στρατηγικές μέσω των οποίων θα επιτύχει τους στόχους και το όραμα που έχουν τεθεί.

➤ **4^η Φάση: Επικοινωνία του οράματος και των στρατηγικών.**

Ύστερα από τον καθορισμό του οράματος και των στρατηγικών, αυτά θα πρέπει να επικοινωνηθούν. Για την επικοινωνία αυτή χρησιμοποιούνται απλά και κατανοητά μηνύματα που αποστέλλονται μέσω πολλών διαφορετικών καναλιών, προκειμένου να κατανοηθούν οι στρατηγικές αυτές, να αναπτυχθεί ενσυνείδητη δέσμευση και να απελευθερωθεί μεγαλύτερη ποσότητα ενέργειας από ένα κρίσιμο σύνολο ατόμων.

"Kotters Eight Steps of Change"



■ Kotter, John P. and Cohen, Dan S. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press

Εικόνα 4: Τα οκτώ (8) βήματα του μοντέλου του Kotter για την οργανωσιακή αλλαγή.

- **5^η Φάση: Παραχώρηση αρμοδιοτήτων στα άτομα για ανάληψη δράσης.**
Στη συγκεκριμένη φάση, διανέμονται οι αρμοδιότητες στα άτομα και καταργούνται τα κυριότερα εμπόδια που καθυστερούν τις ενέργειες των ατόμων για την επίτευξη του αρχικού οράματος.
- **6^η Φάση: Επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτυχιών.**
Αφού διανεμηθούν οι επιμέρους αρμοδιότητες, τα άτομα εργάζονται για την επίτευξη του οράματος. Στις περιπτώσεις μεγάλων οργανισμών, συνήθως τίθενται και πιο βραχυπρόθεσμοι στόχοι και καταμετρώνται και πανηγυρίζονται εντός τους οι βραχυπρόθεσμες νίκες, οι οποίες έχουν πολύ υψηλή αξία.
- **7^η Φάση: Η έλλειψη παραίτησης.**
Ύστερα από την επίτευξη των πρώτων βραχυπρόθεσμων νικών, συνήθως αναπτύσσεται μια δυναμική και οι ηγέτες της αλλαγής δεν τείνουν προς την παραίτηση, αλλά συνεχίζουν δυναμικά την προσπάθειά τους.
- **8^η Φάση: Φροντίδα για την παγίωση της αλλαγής.**
Οι ηγέτες της αλλαγής στοχεύουν στην παγίωση της, επιχειρώντας την καλλιέργεια και την εγκαθίδρυση μιας νέας κουλτούρας, με νέα πρότυπα συμπεριφοράς και νέες αξίες.

2.6 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Η διαδικασία της αλλαγής περνάει μέσα από μια σειρά διαφορετικών φάσεων και συναντάει πολυάριθμα εμπόδια. Κρίσιμα λάθη σε οποιαδήποτε από τις φάσεις της διοίκησης της αλλαγής μπορεί να έχει μεγάλο αρνητικό αντίκτυπο. Βάσει της έρευνας που έχει διεξαχθεί στο συγκεκριμένο ζήτημα, έχουν προσδιοριστεί περισσότεροι από 60 κρίσιμοι παράγοντες που σχετίζονται με την αποτυχία των αλλαγών. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν στους στόχους και τις επιβραβεύσεις, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στη γραφειοκρατία, στη μεταφορά γνώσεων, στη στελέχωση του οργανισμού και στα θέματα της διαδικασίας και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, τους ακόλουθους παράγοντες (Decker *et al*, 2012; Dobrovic & Tinkova, 2017):

- Η μη σαφής δήλωση των απαιτήσεων, των στόχων και των σκοπών της αλλαγής.
- Η έλλειψη ακριβούς καθορισμού του ρόλου κάθε ατόμου και η παρουσία συγκρούσεων και διαφωνιών.
- Το ασαφές όραμα.
- Η κακή λήψη αποφάσεων.
- Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις από τον οργανισμό.
- Η κακή διαχείριση της αλλαγής.
- Η έλλειψη εκπαίδευσης του προσωπικού και η περιορισμένη μεταφορά γνώσεων.
- Η κατάλληλη στρατηγική διοίκησης της αλλαγής.
- Η υπερβολική γραφειοκρατία.
- Η έλλειψη διατμηματικής συνεργασίας.
- Η έλλειψη ικανού προσωπικού.
- Η έλλειψη επαρκούς προσωπικού.
- Η κακή απόδοση των συμβούλων.
- Οι μηχανιστικές διαδικασίες.
- Η φτωχή διαδικασία λειτουργίας του οργανισμού.
- Ο λανθασμένος σχεδιασμός της αλλαγής (π.χ. εκτίμηση χρόνου και κόστους).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΕ ΑΛΛΑΓΕΣ

3.1 ΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Η εισαγωγή και επιτυχημένη εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αντιδρούν στη συγκεκριμένη αλλαγή, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών που αξιοποιούνται για την εφαρμογή της. Οι αντιδράσεις μπορεί να διαχωριστούν σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες (Lines, 2005):

1. Τα υποδείγματα της οργανωσιακής αλλαγής, όπως είναι η εφαρμογή συγχωνεύσεων, η εφαρμογή νέας τεχνολογίας ή η μείωση του προσωπικού.
2. Οι πτυχές της ίδιας της διαδικασίας, όπως είναι η συμμετοχή ή η επικοινωνία.
3. Η έρευνα, η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένους παράγοντες που διαμεσολαβούν στη σχέση ανάμεσα στην αλλαγή και στις αντιδράσεις, όπως είναι η διαδικαστική ή διανεμητική δικαιοσύνη, και
4. Η έρευνα που αφορά σε ειδικές αντιδράσεις στην αλλαγή, όπως είναι οι συναισθηματικές αντιδράσεις και η αντίσταση.

Οι στάσεις απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή ορίζονται ως «η συνολική θετική ή αρνητική κρίση αξιολόγησης ενός εργαζομένου σχετικά με μια πρωτοβουλία αλλαγής που έχει υλοποιηθεί από τον οργανισμό όπου εργάζεται το άτομο αυτό» (Elias, 2009). Η στάση ενός ατόμου προς την αλλαγή σε γενικές γραμμές αποτελείται από τις γνώσεις ενός ατόμου σχετικά με την αλλαγή και τις συναισθηματικές του αντιδράσεις και προς αυτή. Οι αποκρίσεις των ατόμων ή των ομάδων απέναντι στην εισαγωγή μιας οργανωσιακής αλλαγής έχουν διακριθεί από τους Elizur & Guttman το 1976 σε τρεις βασικές κατηγορίες (Yousef, 2016):

➤ **Συναισθηματικές αποκρίσεις.**

Οι συναισθηματικές αποκρίσεις αντιστοιχούν στη μεγαλύτερη ή μικρότερη αίσθηση ότι είναι σύμφωνοι, ικανοποιημένοι ή αγχωμένοι με την αλλαγή.

➤ **Οι γνωστικές αποκρίσεις.**

Οι γνωστικές αποκρίσεις είναι οι απόψεις που έχει ένα άτομο για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, για την ανάγκη, την χρησιμότητα και για την γνώση που απαιτείται για τη διαχείριση της αλλαγής.

➤ **Οι θεσμικές αποκρίσεις.**

Οι θεσμικές αποκρίσεις είναι οι ενέργειες που λαμβάνονται στο παρόν ή στο μέλλον υπέρ ή κατά της αλλαγής.

3.2 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Οι ερευνητές πιστεύουν πως πολλές οργανωσιακές αλλαγές εν τέλει αποτυγχάνουν. Αυτό ενδέχεται να οφείλεται στο γεγονός ότι αυτές δεν αναλύονται πλήρως και στο γεγονός ότι οι ανασταλτικοί παράγοντες της αλλαγής δεν αξιολογούνται με συνέπεια. Γενικά, υπάρχουν πολυάριθμα εμπόδια σε μια διαδικασία αλλαγής, το πιο σημαντικό από τα οποία φαίνεται να αποτελεί η αντίσταση από τους εργαζομένους (Hamidianpour *et al*, 2016).

Πολλές φορές, το «εγώ», είτε πρόκειται για άτομο είτε πρόκειται για εταιρεία, παρουσιάζει αυξημένη ευαισθησία. Έτσι, συχνά η αλλαγή θεωρείται ως μία απειλή και για το λόγο αυτό, οι εργαζόμενοι τείνουν να αντιστέκονται σε αυτήν (Robbins & Judge, 2012). Η αντίσταση στην αλλαγή ορίζεται ως «το σύνολο των ενεργειών που αποσκοπούν στην καθυστέρηση, αντίθεση ή παρεμπόδιση μιας προσπάθειας αλλαγής σε μια εταιρεία» (Lines *et al*, 2015). Πρόκειται για μια έννοια που έχει τις ρίζες της στο μοντέλο οργανωσιακής αλλαγής του Lewin που αναπτύχθηκε το 1947 (Lines *et al*, 2015). Έκτοτε, ο όρος «αντίσταση στην αλλαγή» χρησιμοποιείται συχνά στην έρευνα και στην βιβλιογραφία που σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή, κυρίως για να περιγράψει τους λόγους για τους οποίους οι προσπάθειες εισαγωγής τεχνολογικών αλλαγών μεγάλης κλίμακας, μεθόδων παραγωγής, πρακτικών διαχείρισης ή συστημάτων αντιστάθμισης αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της ηγεσίας της εταιρείας (Oreg, 2006).

Σε ορισμένες μελέτες, έχει παρατηρηθεί ότι ακόμη και όταν παρουσιάζονται στους εργαζόμενους αρκετά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί κάποια αλλαγή, οι υπάλληλοι τείνουν να εστιάζουν στα σαφώς πιο περιορισμένα δεδομένα που μπορεί να υποδείξουν ότι η υπάρχουσα κατάσταση είναι καλή και ότι δεν χρειάζεται πραγματικά να προβούν σε κάποια αλλαγή. Πολλές φορές, οι υπάλληλοι που διατηρούν αρνητική στάση και συναισθήματα απέναντι σε μια αλλαγή, παρουσιάζουν συγκεκριμένες αντιδράσεις, όπως η παραίτηση, η αυξημένη χρήση των αδειών που δικαιούνται και η αποφυγή της σκέψης της αλλαγής. Ωστόσο, οι αντιδράσεις αυτές

μπορούν να απορροφήσουν ζωτική ενέργεια από την εταιρεία ή τον οργανισμό, ιδίως σε μια περίοδο που απαιτείται και την έχει απόλυτη ανάγκη, έτσι, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αρνητικές συνέπειες (Robbins & Judge, 2012).

Όσον αφορά στη συμπεριφορική αντίσταση στην αλλαγή, μπορούν να διακριθούν δώδεκα βασικοί τύποι αντιστασιακής συμπεριφοράς. Οι τύποι αυτοί είναι οι ακόλουθοι (Lines et al, 2015):

✓ ***Η απρόθυμη συμμόρφωση.***

Πρόκειται για τη συμπεριφορά όπου ο εργαζόμενος κάνει ό,τι λιγότερο απαιτείται, παρατηρείται έλλειψη ενθουσιασμού και ο εργαζόμενος διατηρεί μια αμφίβολη και επιφυλακτική στάση απέναντι στην αλλαγή.

✓ ***Η καθυστέρηση.***

Σε αυτήν τη συμπεριφορά, παρατηρείται λεκτική συμφωνία του εργαζομένου με την αλλαγή, αλλά χωρίς εκείνος να την αποδέχεται ουσιαστικά.

✓ ***Η έλλειψη διαφάνειας.***

Πρόκειται για την απόκρυψη χρήσιμων πληροφοριών από την πλευρά της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της εφαρμογής μιας αλλαγής.

✓ ***Η περιοριστική εκπαίδευση.***

Η συγκεκριμένη συμπεριφορά αφορά στην αποφυγή ή στον περιορισμό της εξάπλωσης του μηνύματος της αλλαγής.

✓ ***Η διαφωνία και η ανοιχτή άσκηση κριτικής.***

Πρόκειται για την λεκτική αντίθεση και/ή την εύρεση σφαλμάτων στην εφαρμογή της αλλαγής.

✓ ***Η παρεμπόδιση και η ανατροπή.***

Πρόκειται για το σαμποτάζ, την παρεμπόδιση και την υπονόμευση της εφαρμογής της αλλαγής.

✓ ***Η διάδοση αρνητικών σχόλιων***

Ο εν λόγω τύπος συμπεριφορικής αντίστασης περιλαμβάνει τη διάδοση αρνητικών απόψεων και φημών, που έχει αποτέλεσμα την αντίσταση.

✓ ***Ο τερματισμός.***

Πρόκειται για την εθελοντική ή ακούσια αποστασιοποίηση από ένα έργο ή έναν οργανισμό.

✓ ***Η αναστροφή.***

Πρόκειται για την αλλαγή της πορείας της αλλαγής προς πιο παραδοσιακές πρακτικές κατά τη διάρκεια της εφαρμογής.

✓ ***Η λανθασμένα κατευθυνόμενη εφαρμογή της αλλαγής.***

Ο τύπος αυτός αναφέρεται στη μεταβολή της εφαρμογής της αλλαγής προς συγκεκριμένες διαδικασίες, μεθόδους και στόχους.

✓ ***Αναγκασμός για την αλλαγή.***

Ο τύπος αυτός συμπεριφορικής αντίστασης αντιστοιχεί στην υπερβολική προσπάθεια για τελειότητα σε βάρος της προσπάθειας εφαρμογής της αλλαγής.

✓ ***Εξωτερική επιρροή.***

Πρόκειται για τη συμπεριφορά ως απόκριση σε αρνητική ανατροφοδότηση από εξωτερικές πηγές.

Το 2008, ο Oreg και οι συνεργάτες του εξέτασαν την αντίσταση στην αλλαγή σε δεκαεπτά διαφορετικές χώρες και υπέδειξαν την ύπαρξη τεσσάρων διαφορετικών διαστάσεων που διακρίνουν την αντίσταση στην αλλαγή. Αυτές είναι οι εξής (Oreg *et al*, 2008):

➤ ***Η αναζήτηση ρουτίνας.***

Η αναζήτηση ρουτίνας περιλαμβάνει τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο αναζητά σταθερότητα και ρουτίνα στη ζωή και στην εργασία του.

➤ ***Η βραχυπρόθεσμη εστίαση.***

Η βραχυπρόθεσμη εστίαση περιλαμβάνει τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι τείνουν προς βραχυπρόθεσμες ασυμβατότητες σε σύγκριση με μακροπρόθεσμα συμφέροντα αλλαγής.

➤ ***Η συναισθηματική αντίδραση.***

Η συναισθηματική αντίδραση αντιστοιχεί στον βαθμό της δυσφορίας και του στρες που αισθάνονται τα άτομα ως απόκριση στην αλλαγή.

➤ ***Η γνωστική ακαμψία.***

Η γνωστική ακαμψία αντιπροσωπεύει κάποιο είδος ανθεκτικότητας και απροθυμίας απέναντι στην εξέταση εναλλακτικών ιδεών και προοπτικών.

Στις περιπτώσεις που η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως απειλή από τους υπαλλήλους, αυξάνονται οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις. Αντιθέτως, η αντίσταση στην αλλαγή θα μπορούσε να αποβεί και θετική, γεγονός που παρατηρείται όταν η αντίσταση αυτή

οδηγεί σε ανοιχτό διάλογο και συζήτηση. Οι αντιδράσεις αυτού του τύπου είναι πολύ καλύτερες από τη σιωπή και την απάθεια, διότι παρέχουν τη δυνατότητα στους υπεύθυνους και τους φορείς του οργανισμού να εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους η αλλαγή θα ωφελήσει την εταιρεία τους (Robbins & Judge, 2012).

Παρά τις παραπάνω συχνές αντιδράσεις, θα πρέπει να επισημανθεί πως η αντίσταση δεν είναι αναγκαίο να προκύψει με συγκεκριμένους, τυποποιημένους τρόπους. Η αντίσταση μπορεί να μην εκδηλωθεί, να είναι ανοιχτή, να είναι άμεση, ή να γίνει αντιληπτή ετεροχρονισμένα. Η άμεση και ανοιχτή εκδήλωση της αντίστασης στην αλλαγή, όπως είναι η απειλή απεργίας, η εκδήλωση παραπόνων και η επιβράδυνση των ρυθμών εργασίας, είναι σαφώς προτιμότερη για την ηγεσία, διότι μπορεί πιο εύκολα να την αντιμετωπίσει. Αντιθέτως, η πιο δύσκολη προς διαχείριση αντίσταση αλλαγής είναι η ετεροχρονισμένη ή ανεκδήλωτη αντίσταση. Σε αυτήν την περίπτωση, παρατηρούνται έμμεσες αντιδράσεις, όπως ο μεγαλύτερος αριθμός λαθών κατά την εργασία, η απουσία πίστης, η απουσία παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων, και ο αυξημένος αριθμός απουσιών, οι οποίες δεν είναι ευδιάκριτες και αναγνωρίζονται δύσκολα από την ηγεσία ως μορφές αντίδρασης (Robbins & Judge, 2012).

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί πως παρόλο που ο όρος «αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή» είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στη βιβλιογραφία, ένας σημαντικός αριθμός μελετών έχουν προτείνει την εγκατάλειψη του συγκεκριμένου όρου διότι παρερμηνεύει το τι πραγματικά συμβαίνει στη δυναμική των αλλαγών. Συγκεκριμένα, τα μέλη ενός οργανισμού πολλές φορές αντιστέκονται στις αρνητικές επιπτώσεις μιας αλλαγής, όπως είναι για παράδειγμα η ανεργία, και όχι απαραίτητα στην ίδια την αλλαγή. Έτσι, η πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή λειτουργεί ανασταλτικά στην κατανόηση και ορθή διαχείριση των πραγματικών οργανωσιακών προβλημάτων (Oreg, 2006).

3.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Ο προσδιορισμός της πηγής της αντίστασης στην αλλαγή των εργαζομένων και των παραγόντων που επηρεάζουν αυτήν, είναι ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που έχουν διερευνηθεί στη βιβλιογραφία (Hamidianpour *et al*, 2016). Αυτό συμβαίνει διότι κατά τη διαχείριση των αντιδράσεων, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όσο το δυνατόν

περισσότεροι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν και καθορίζουν τον βαθμό της αντίστασης που εμφανίζει κάθε άτομο (Oreg, 2006).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η αλλαγή που καθορίζουν τις στάσεις των εργαζομένων προς την αλλαγή (Hamidianpour *et al*, 2016; Oreg, 2006):

- ***Η εμπιστοσύνη στη διαχείριση και στην διοίκηση***

Όταν υπάρχει στον οργανισμό ένα κλίμα εμπιστοσύνης και γενικής αίσθησης ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να βασιστούν στα ανώτερα στελέχη, η αντίσταση στην αλλαγή τείνει να εμφανίζεται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα, αφού οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως οι ανώτεροι θα πράξουν ότι κρίνουν καλύτερο για τον οργανισμό και για το ανθρώπινο δυναμικό του. Πολλές μελέτες έως σήμερα έχουν αναδείξει την υψηλή σημασία της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών ως βάση για τις πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής (Oreg, 2006).

- ***Η ενημέρωση***

Η ποιότητα και η ποσότητα των πληροφοριών που παρέχονται στους εργαζομένους επηρεάζει επίσης σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο αντίδρασής τους σε μια αλλαγή. Μέχρι σήμερα, υπάρχει έντονη διαφωνία σχετικά με το εάν οι πληροφορίες που παρέχονται στους υπαλλήλους ως μέρος των προσπαθειών της διοίκησης να αυξήσει την εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων επηρεάζουν πράγματι την αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό συμβαίνει διότι παλαιότερα ορισμένες μελέτες είχαν υποστηρίξει ότι η ενημέρωση δεν επηρεάζει σημαντικά την αντίσταση, ενώ πρόσφατες μελέτες συνδέουν άμεσα την παροχή αναλυτικών πληροφοριών με τη μειωμένη αντίσταση στην αλλαγή (Oreg, 2006).

- ***Ο τύπος ηγεσίας***

Η επιλογή προσέγγισης από τους ηγέτες έχει μια εμφανή επίπτωση στον οργανωσιακό μετασχηματισμό. Η προσωπική ικανότητα των ηγετών, οι στρατηγικές αλλαγής που επιλέγουν οι ίδιοι να ακολουθήσουν, τα πρότυπα επικοινωνίας, το στυλ λήψης αποφάσεων και οι επιπτώσεις των συμπεριφορών τους μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή αλλαγή και

τον βαθμό αντίστασης των εργαζομένων σε αυτήν. Αυτό συμβαίνει διότι η ισχυρή ηγεσία και η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την προετοιμασία οποιουδήποτε οργανισμού ή εταιρείας για αλλαγή (Box, 2012)

- ***Η κοινωνική επιρροή***

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη διαδικασία αλλαγής και αυξάνει ή μειώνει τις αντιστάσεις είναι η κοινωνική επιρροή. Αυτό συμβαίνει διότι τα κοινωνικά συστήματα όπου εργάζεται κάθε υπάλληλος έχουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των στάσεων και των απόψεων του ίδιου του εργαζόμενου. Έτσι, παρατηρείται ότι όταν το κοινωνικό περιβάλλον ενός ατόμου τείνει να αντιστέκεται στην αλλαγή, ο εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να παρουσιάσει κι εκείνος αντίσταση (Oreg, 2006).

3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ

Οι οργανισμοί υγείας είναι περιβάλλοντα γνωστά για τις συνεχείς αλλαγές που βιώνουν. Ανεξάρτητα από το εάν ανταποκρίνονται στην αλλαγή, εισάγουν ή διαχειρίζονται την αλλαγή, η φροντίδα υγείας πρέπει οπωσδήποτε να προσαρμοστεί σε αυτή (Garcia, 2016). Για πολλά άτομα, ωστόσο, η αλλαγή δημιουργεί ένα περιβάλλον γεμάτο φόβο και ανασφάλεια, μια πηγή έλλειψης σταθερότητας και μια απαιτητική ατμόσφαιρα, με αποτέλεσμα μια ιδιαίτερα στρεσογόνο κατάσταση (Fursth & Cable, 2008).

Από την άλλη πλευρά, μια αλλαγή σε οργανισμούς υγείας μπορεί να είναι υπεύθυνη για πολλές επιτυχίες στην παροχή φροντίδας υγείας (Garcia, 2016). Η φροντίδα των ασθενών συνήθως χρειάζεται μια άμεση απόκριση ή λύση. Επομένως, οι οργανισμοί υγείας συνήθως καλούνται να αναζητήσουν μια γρήγορη λύση, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία αντιμετώπισης του βασικού προβλήματος ή αδυναμία σαφούς προσδιορισμού του προβλήματος που εντοπίζεται στον ίδιο τον οργανισμό (Garcia, 2016). Η διαδικασία αυτή συνήθως είναι μια γραμμική προσέγγιση, καθορίζοντας το εάν η αλλαγή είναι απαραίτητη και συνήθως δε δείχνει την καλύτερη επιλογή. Συνεπώς, προκειμένου να επιτύχει η αλλαγή, θα πρέπει να αναγνωρίζεται η εμπειρία του οργανισμού υγείας στις αλλαγές που έχουν προηγηθεί. (Hayati *et al*, 2014).

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι Fagerstro και Salmela (2010) σε 899 εργαζόμενους δύο (2) οργανισμών και αφορούσε στην εφαρμογή συγχώνευσης ενός κέντρου πρωτοβάθμιας περίθαλψης με 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 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.

Σε έρευνα που διεξήχθη σε Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο της Γερμανίας Suc et al. (2009), όπου εφαρμόστηκε η προσέγγιση του Lewin, (*Unfreezing, Changing, Refreezing*) για την πραγματοποίηση αλλαγής με σκοπό τη μείωση του κόστους στα αναλώσιμα υλικά των χειρουργείων τα αποτελέσματα έδειξαν την επιτυχημένη και αποτελεσματική εφαρμογή της θεωρίας του Lewin. Οι σχετικοί με κοινωνικά χαρακτηριστικά παράγοντες που σχετίζονταν με την επίτευξη των στόχων της αλλαγής αναγνωρίστηκαν και προσμετρήθηκαν στον σχεδιασμό της προσπάθειας αλλαγής.

Πολλές φορές, ωστόσο, στην πραγματικότητα, παρατηρείται έντονη αντίσταση στην αλλαγή στους οργανισμούς υγείας, παρά την ανάγκη εφαρμογής. Βασική ενέργεια που απαιτείται κατά την εισαγωγή της αλλαγής για την αντιμετώπιση της αντίστασης είναι η επικοινωνία. Είναι μία διαδικασία δύο οδών, η οποία επιτρέπει τη ροή πληροφοριών από τα επιμέρους άτομα στις ομάδες της διοίκησης που επηρεάζουν την αλλαγή, και αντίστροφα. Η αναγνώριση της αντίστασης και η έλλειψη χαρακτηρισμού της ως μια αρνητική και εχθρική ενέργεια, είναι απαραίτητη προκειμένου να δώσει τον απαραίτητο χρόνο και να επιτρέψει την εξέλιξη των πραγμάτων προς τα μπροστά (Quinn, 2016).

Όταν διερευνήθηκε η ικανότητα των νοσηλευτών να προσαρμόζονται στην προσωπική και οργανωσιακή αλλαγή, εντοπίστηκαν ορισμένα ανησυχητικά ζητήματα, όπως η αίσθηση ότι δε δέχονται φροντίδα και εκτίμηση μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον,

η έλλειψη υποστήριξη που λαμβάνουν, η επαγγελματική εξουθένωση (burn-out), ακόμη και η ύπαρξη εκφοβισμού (bullying) προς αυτούς. Μάλιστα, η προσαρμογή στην αλλαγή οδήγησε τους νοσηλευτές να δηλώσουν ότι ήταν κουρασμένοι και ότι ήλπιζαν να ενδιαφερόταν και να φρόντιζε και ο οργανισμός υγείας για τους ίδιους (Grabrielle *et al*, 2008).

Λίγα χρόνια αργότερα, ο Robinson (2014) έδειξε ότι το να έχει ένας οργανισμός υγείας ένα εργατικό δυναμικό με καλή ηθική, κινητοποίηση και εργασιακή ικανοποίηση, του εξασφαλίζει ένα τεράστιο πλεονέκτημα σχετικά με την επιτυχία της αλλαγής. Συγκεκριμένα, το προσωπικό χρειάζεται να αισθάνεται πως εκτιμώνται οι προσπάθειές του, ότι μπορεί να ακουστεί και ότι αναγνωρίζεται η εργασία του. Παράλληλα, οι σαφείς ρόλοι εργασίας, η σωστή επίβλεψη, η υποστήριξη της διαχείρισης και η χρήση επαίνων φαίνεται πως ενισχύουν την ικανότητα του προσωπικού να διαχειριστούν και να δεχθούν την οργανωσιακή αλλαγή και να μην παρουσιάσουν αντίσταση σε αυτήν (Quinn, 2016; Robinson, 2014).

Σημαντική παράμετρο αποτελεί και το γεγονός ότι η αλλαγή πρέπει να επιτευχθεί με βάση την υιοθέτηση τεχνικών και πρακτικών που απορρέουν από τις αρχές της επιστήμης της διοίκησης και απαιτούνται θυσίες, αφοσίωση, εφευρετικότητα και σίγουρα η διαδικασία του μετασχηματισμού πρέπει να είναι ανεξάρτητη από κομματικές - πελατειακές σχέσεις των εμπλεκόμενων.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΚΟΠΟΣ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 ΣΚΟΠΟΣ

Ως βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας τέθηκε η μελέτη της αντίστασης στις αλλαγές και μεταρρυθμίσεις στον χώρο της υγείας. Με βάση τον παραπάνω σκοπό, τέθηκαν οι ακόλουθοι επιμέρους στόχοι:

- Η διερεύνηση των αντιλήψεων και στάσεων των εργαζομένων δημοσίου πανεπιστημιακού νοσοκομείου απέναντι στη ρουτίνα και στις αλλαγές.
- Η διερεύνηση των συνθηκών και των γεγονότων που συνόδευσαν την εφαρμογή μιας αλλαγής στον εργασιακό χώρο των ατόμων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το βασικό εργαλείο της έρευνας που διεξήχθη ήταν το ερωτηματολόγιο και αποτελείτε συνολικά από τρία επιμέρους τμήματα. Τα πρώτο λήφθηκε από την έρευνα του Oreg (2003) και με βάση μετάφραση από δυο ανεξάρτητους ερευνητές, το δεύτερο δημιουργήθηκε μετά από συστηματική ανασκόπηση στη διεθνή βιβλιογραφία όλων των θεωρητικών και εμπειρικών μελετών που αφορούν την αντίσταση στην αλλαγή. Το τρίτο διαμορφώθηκε εξ αρχής με στόχο την καταγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ατόμων του δείγματος.

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από δεκαεπτά (17) ερωτήσεις που αποσκοπούσαν στη διερεύνηση των συναισθημάτων των συμμετεχόντων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα. Συγκεκριμένα, το σύνολο των ερωτήσεων αυτών διακρίνεται σε τέσσερις (4) επιμέρους κατηγορίες:

✓ **«Αναζήτηση της ρουτίνας» / ερωτήσεις 1 έως 5**

Αυτή η κατηγορία των ερωτήσεων ουσιαστικά αποσκοπεί στη διερεύνηση της προσκόλλησης των ατόμων στη ρουτίνα και την καθημερινή συνήθεια στο χώρο εργασίας.

✓ **«Συναισθηματική Αντίδραση» / ερωτήσεις 6 έως 9**

Η συγκεκριμένη κατηγορία των ερωτήσεων αποσκοπεί στη διερεύνηση της συναισθηματικής αντίδρασης των ερωτηθέντων στις αλλαγές.

✓ **«Βραχυπρόθεσμη Σκέψη» / ερωτήσεις 10 έως 13**

Η κατηγορία αυτή των ερωτήσεων αποσκοπεί στη διερεύνηση της βραχυπρόθεσμης σκέψης και απόκρισης απέναντι στην ιδέα των αλλαγών.

✓ **«Νοητική Ακαμψία» / Ερωτήσεις 14 έως 17**

Αυτή η κατηγορία των ερωτήσεων αποσκοπεί στη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο ένα άτομο αλλάζει γνώμη σχετικά με τις αλλαγές που προτείνονται από τον φορέα στον οποίο εργάζεται .

Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε συνολικά δεκαεπτά (17) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούσαν στις συνθήκες που επικράτησαν στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής.

Τέλος, το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από ένα σύνολο έντεκα (11) ερωτήσεων σχετικά με τα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τους συμμετέχοντες ήταν τα εξής:

- Φύλο
- Εκπαίδευση
- Ηλικία
- Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας
- Θέση εργασίας
- Διάστημα κατοχής της θέσης αυτής
- Τυχόν προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα πριν τον δημόσιο τομέα
- Οικογενειακή κατάσταση
- Απόκτηση παιδιών
- Αριθμός των παιδιών και
- Οικονομική κατάσταση

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εργαζόμενους του Π.Γ.Ν.Θ. ΑΧΕΠΑ κατά τον μήνα Οκτώβριο του 2019, ενώ πριν τη διανομή, προηγήθηκε αίτηση (αρ. πρωτ.

26974/18.06.2019) προς τον φορέα και ομόφωνη λήψη άδειας τόσο από το Επιστημονικό Συμβούλιο (Συνεδρίαση 16^η/11.09.2019 Θέμα 65^ο) όσο και από το Διοικητικό Συμβούλιο (Συνεδρίαση 19^η/26.09.2019) του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης ΑΧΕΠΑ.

Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως ειδικότητας (ιατροί, νοσηλεύτες, διοικητικοί υπάλληλοι, βοηθητικό προσωπικό κ.α.) και εκπαιδευτικής βαθμίδας (Πανεπιστημιακή, Τεχνολογική ή Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση). Τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν ανώνυμα, ενώ το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα είναι πολύ ικανοποιητικό και έφθασε το 90%, καθώς επεστράφησαν 201 από τα 220 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν.

Για την ανάλυση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το πακέτο στατιστικής επεξεργασίας IBM SPSS Statistics version 25. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha για το σύνολο των ερωτήσεων του, εξαιρουμένων των ερωτήσεων για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη ήταν ίση με 0.847. Παρατηρώντας τον πίνακα συνολικών στατιστικών των αντικειμένων (Παράρτημα Πίνακας 2) διαπιστώνουμε ότι όποια ερώτηση και να αφαιρέσουμε από την κλίμακα αυτή, ο συντελεστής αξιοπιστίας δεν αυξάνεται σημαντικά. Επίσης, υπολογίστηκε για κάθε μέρος και ειδικότερα η τιμή Cronbach's Alpha για την πρώτη κλίμακα (μέρος Α') ήταν ίση με 0.787 και είναι αρκετά καλή, ενώ η τιμή του δείκτη για την δεύτερη κλίμακα (μέρος Β') ήταν ίση με 0.92, μια ιδιαίτερα υψηλή τιμή, και έτσι, συνολικά, και οι δύο κλίμακες βρίσκονται σε αποδεκτά και καλά επίπεδα αξιοπιστίας. Επομένως, συνολικά, το ερωτηματολόγιο μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα υψηλής και επαρκούς αξιοπιστίας και εσωτερικής συνοχής ερωτηματολόγιο για το συγκεκριμένο δείγμα. Σημειώνεται ότι από τον πίνακα συνολικών στατιστικών (Παράρτημα Πίνακας 3) αν από την πρώτη κλίμακα (μέρος Α') αφαιρεθεί η ερώτηση «Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.» ή η ερώτηση «Συχνά αλλάζω γνώμη.», τότε ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach βελτιώνεται και φτάνει τις τιμές 0.809 ή 0.807, αντίστοιχα. Επιπλέον, από τον πίνακα συνολικών στατιστικών (Παράρτημα Πίνακας 4) για τη δεύτερη κλίμακα (μέρος Β') όποια ερώτηση και αν αφαιρεθεί, δε βελτιώνεται σημαντικά ο συντελεστής αξιοπιστίας. Επίσης, υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha για κάθε υποκλίμακα ως ακολούθως.

Πίνακας 1: Συντελεστές αξιοπιστίας κάθε κλίμακας και υποκλίμακας του ερωτηματολογίου

Κλίμακα	Αριθμός ερωτήσεων	Cronbach's Alpha
Μέρος Α΄ και Μέρος Β΄	34	0.847
Μέρος Α΄	17	0.787
Μέρος Β΄	17	0.920
Αναζήτηση της ρουτίνας	5	0.556
Συναισθηματική Αντίδραση	4	0.656
Βραχυπρόθεσμη σκέψη	4	0.720
Νοητική Ακαμψία	4	0.382
Συμμετοχή - Υποστήριξη	6	0.833
Στόχοι αλλαγής	4	0.841
Υποστήριξη Αλλαγής	5	0.801

Η τιμή του α Cronbach για την υποκλίμακα «Αναζήτηση της ρουτίνας», η οποία αποτελείται από 5 ερωτήσεις, ισούται με 0.556 και προσεγγίζει οριακά την ελάχιστη τιμή αποδεκτής αξιοπιστίας της έρευνας (Nunnally και Bernstein 1994, Cronbach 1951, Nunnally 1988, Devellis 1991). Ωστόσο, από τον πίνακα συνολικών στατιστικών των ερωτηματολογίων (Παράρτημα Πίνακας 5) αν από την κλίμακα αυτή αφαιρεθεί η ερώτηση «Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.», τότε ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach βελτιώνεται και φτάνει την τιμή 0.683. Η τιμή αυτή είναι εγγύτερα στο επίπεδο της τιμής 0.7, η οποία υποδηλώνει ένα επίπεδο επαρκούς αξιοπιστίας και εσωτερικής συνοχής της κλίμακας αυτής με βάση το συγκεκριμένο δείγμα.

Η τιμή του α Cronbach για την υποκλίμακα «Συναισθηματική Αντίδραση», η οποία αποτελείται από 4 ερωτήσεις, ισούται με 0.656 και είναι μεγαλύτερη από την ελάχιστη τιμή αποδεκτής αξιοπιστίας της έρευνας (Nunnally και Bernstein 1994, Cronbach 1951, Nunnally 1988, Devellis 1991). Από τον πίνακα συνολικών στατιστικών των ερωτηματολογίων (Παράρτημα Πίνακας 6) από την κλίμακα αυτή όποια ερώτηση και να αφαιρεθεί ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach δε βελτιώνεται. Η τιμή της αξιοπιστίας υποδηλώνει ένα επίπεδο επαρκούς αξιοπιστίας και εσωτερικής συνοχής της κλίμακας αυτής με βάση το συγκεκριμένο δείγμα.

Η τιμή του α Cronbach για την υποκλίμακα «Βραχυπρόθεσμη σκέψη», η οποία αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις, ισούται με 0.720 και είναι μεγαλύτερη από την ελάχιστη τιμή αποδεκτής αξιοπιστίας της έρευνας (Nunnally και Bernstein 1994, Cronbach 1951, Nunnally 1988, Devellis 1991). Από τον πίνακα συνολικών στατιστικών (Παράρτημα Πίνακας 7) από την κλίμακα αυτή όποια ερώτηση και να αφαιρεθεί ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach δε βελτιώνεται. Η τιμή της αξιοπιστίας υποδηλώνει ένα επίπεδο επαρκούς αξιοπιστίας και εσωτερικής συνοχής της κλίμακας αυτής με βάση το συγκεκριμένο δείγμα.

Η τιμή του α Cronbach για την υποκλίμακα «Νοητική Ακαμψία», η οποία αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις, ισούται με 0.382 και θεωρείται τιμή μικρότερη της ελάχιστης αποδεκτής τιμής αξιοπιστίας της έρευνας (Nunnally και Bernstein 1994, Cronbach 1951, Nunnally 1988, Devellis 1991). Ωστόσο, από τον πίνακα συνολικών στατιστικών (Παράρτημα Πίνακας 8) αν από την κλίμακα αυτή αφαιρεθεί η ερώτηση «Συχνά αλλάζω γνώμη», τότε ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach βελτιώνεται σημαντικά και φτάνει την τιμή 0.660. Η τιμή αυτή είναι εγγύτερα στο επίπεδο της τιμής 0.7, η οποία υποδηλώνει ένα επίπεδο επαρκούς αξιοπιστίας και εσωτερικής συνοχής της κλίμακας αυτής με βάση το συγκεκριμένο δείγμα.

Η τιμή του α Cronbach για την υποκλίμακα «Συμμετοχή - Υποστήριξη», η οποία αποτελείται από 4 ερωτήσεις, ισούται με 0.833 και είναι μεγαλύτερη από την ελάχιστη τιμή αποδεκτής αξιοπιστίας της έρευνας (Nunnally και Bernstein 1994, Cronbach 1951, Nunnally 1988, Devellis 1991). Από τον πίνακα συνολικών στατιστικών (Παράρτημα Πίνακας 9) από την κλίμακα αυτή όποια ερώτηση και να αφαιρεθεί ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach δε βελτιώνεται σημαντικά. Η τιμή της αξιοπιστίας υποδηλώνει ένα επίπεδο υψηλής αξιοπιστίας και εσωτερικής συνοχής της κλίμακας αυτής με βάση το συγκεκριμένο δείγμα.

Η τιμή του α Cronbach για την υποκλίμακα «Στόχοι αλλαγής», η οποία αποτελείται από 4 ερωτήσεις, ισούται με 0.841 και είναι μεγαλύτερη από την ελάχιστη τιμή αποδεκτής αξιοπιστίας της έρευνας (Nunnally και Bernstein 1994, Cronbach 1951, Nunnally 1988, Devellis 1991). Ωστόσο, από τον πίνακα συνολικών στατιστικών των ερωτηματολογίων (Παράρτημα Πίνακας 10) αν από την κλίμακα αυτή αφαιρεθεί η ερώτηση «Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.», τότε ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach βελτιώνεται και φτάνει την

τιμή 0.864. Η τιμή αυτή υποδηλώνει ένα επίπεδο υψηλής αξιοπιστίας και εσωτερικής συνοχής της κλίμακας αυτής με βάση το συγκεκριμένο δείγμα.

Η τιμή του α Cronbach για την υποκλίμακα «Υποστήριξη Αλλαγής», η οποία αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις, ισούται με 0.801 και είναι μεγαλύτερη από την ελάχιστη τιμή αποδεκτής αξιοπιστίας της έρευνας (Nunnally και Bernstein 1994, Cronbach 1951, Nunnally 1988, Devellis 1991). Ωστόσο, από τον πίνακα συνολικών στατιστικών (Παράρτημα Πίνακας 11) αν από την κλίμακα αυτή αφαιρεθεί η ερώτηση «Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.», τότε ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach βελτιώνεται και φτάνει την τιμή 0.841. Η τιμή αυτή υποδηλώνει ένα επίπεδο υψηλής αξιοπιστίας και εσωτερικής συνοχής της κλίμακας αυτής με βάση το συγκεκριμένο δείγμα.

Σύμφωνα με το περιεχόμενο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και τους πίνακες διασυσχέτισης των μεταβλητών της πρώτης κλίμακας (μέρος Α', παράρτημα πίνακας 12) και της δεύτερης κλίμακας (μέρος Β', παράρτημα πίνακας 13) διαπιστώνουμε ότι κάποιες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου έχουν αρνητική έκφραση. Εφαρμόστηκε η μέθοδος αντιστροφής των δεδομένων στις μεταβλητές αυτές. Πιο συγκεκριμένα, αντιστροφή εφαρμόστηκε στις μεταβλητές «Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω» και «Συχνά αλλάζω γνώμη» για την πρώτη κλίμακα (μέρος Α') και στις μεταβλητές «Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς» και «Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας» για τη δεύτερη κλίμακα (μέρος Β').

4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την κωδικοποίηση, την επεξεργασία και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το πακέτο στατιστικής επεξεργασίας IBM SPSS Statistics version 25. Για την επεξεργασία των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος (μέρος Γ' ερωτηματολογίου) επιλέχθηκαν πίνακες ποσοστών και συχνοτήτων, καθώς και ραβδογράμματα. Για την πρώτη κλίμακα του ερωτηματολογίου (μέρος Α') επιλέχθηκαν πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών, καθώς και ραβδογράμματα με στόχο την περιγραφή των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με τη διερεύνηση των συναισθημάτων τους αναφορικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα. Χρησιμοποιήθηκε

παραγοντική ανάλυση κυρίως συνιστωσών για την ίδια κλίμακα, ώστε να διαπιστωθεί αν οι παράγοντες που προκύπτουν και ταξινομούνται οι ερωτήσεις ερμηνεύουν υψηλό ποσοστό της συνολικής διακύμανσης της μελέτης.

Για τη δεύτερη κλίμακα του ερωτηματολογίου (μέρος Β') επιλέχθηκαν πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών, καθώς και ραβδογράμματα με στόχο την περιγραφή των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με τις συνθήκες που επικράτησαν στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής. Χρησιμοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση κυρίως συνιστωσών για την ίδια κλίμακα, ώστε να διαπιστωθεί αν οι παράγοντες που προκύπτουν και ταξινομούνται οι ερωτήσεις ερμηνεύουν υψηλό ποσοστό της συνολικής διακύμανσης της μελέτης. Για να εξεταστεί η ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ της πλήρους αποδοχής από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετούν οι συμμετέχοντες με την ύπαρξη γνωστικής ετοιμότητας για την αλλαγή, την ύπαρξη ετοιμότητας σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή, αλλά και την ύπαρξη συναισθηματικής ετοιμότητας για την αλλαγή εφαρμόστηκε ο έλεγχος ανεξαρτησίας ποιοτικών μεταβλητών X^2 . Για να εξεταστεί αν οι αλλαγές υποστηρίζονται και γίνονται αποδεκτές περισσότερο από εργαζομένους με αυξημένα προσόντα, αρχικά ελέγχθηκε αν τα δεδομένα της έρευνας ακολουθούν την κανονική κατανομή, σύμφωνα με τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov.

Τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, οπότε επιλέχθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis για να εξεταστεί αν τα αυξημένα προσόντα διαφοροποιούν στατιστικώς σημαντικά την υποστήριξη και αποδοχή των αλλαγών από τους εργαζομένους. Επιλέχθηκαν οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis ανάλογα με το διαχωρισμό των δεδομένων της έρευνας σε δύο ή περισσότερα ανεξάρτητα δείγματα με βάση τους παράγοντες-μεταβλητές των αυξημένων προσόντων. Η παρούσα μελέτη προκρίνει για τους στατιστικούς ελέγχους τον ορισμό του επίπεδο σημαντικότητας στο $5\% = 0.05$

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

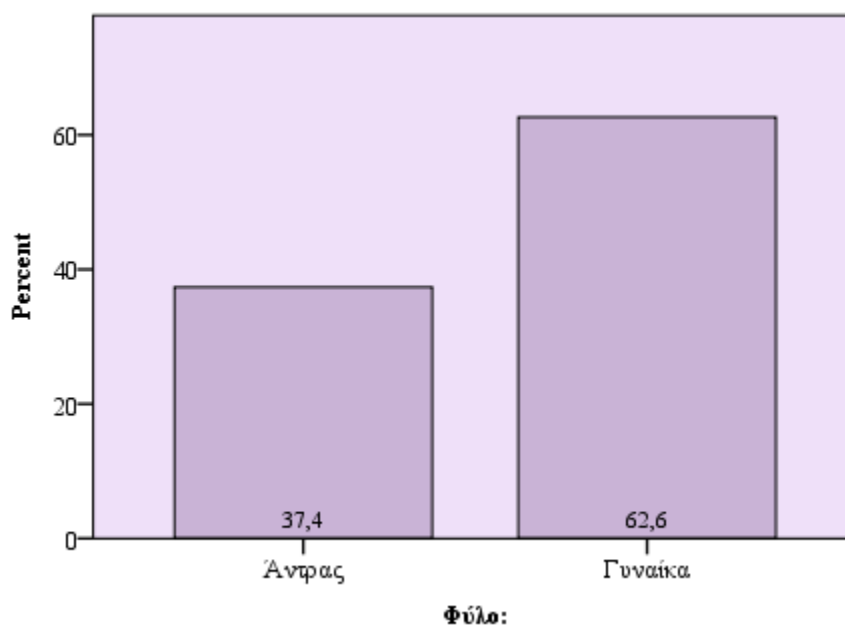
5.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος αποτελούνταν συνολικά από έντεκα (11) διαφορετικές ερωτήσεις. Η πρώτη ερώτηση αφορούσε στο φύλο των ατόμων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα.

Πίνακας 14: Φύλο συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Άντρας	74	37.4
Γυναίκα	124	62.6
Σύνολο	198	100.0

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό του δείγματος (6 στους 10), ήταν γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο ήταν άνδρες.

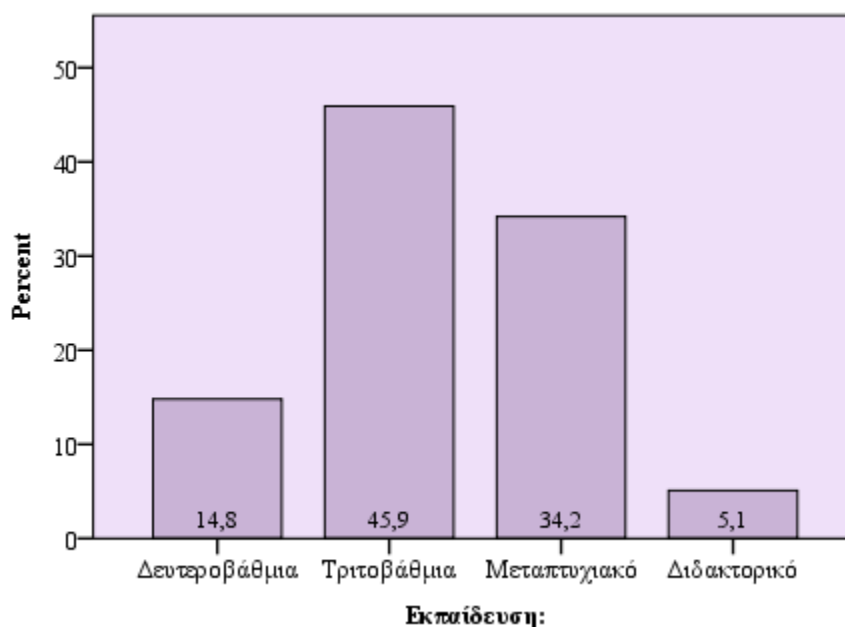


Ραβδόγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με την βαθμίδα εκπαίδευσης που είχαν ολοκληρώσει.

Πίνακας 15: Βαθμίδα εκπαίδευσης συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δευτεροβάθμια	29	14.8
Τριτοβάθμια	90	45.9
Μεταπτυχιακό	67	34.2
Διδακτορικό	10	5.1
Σύνολο	196	100.0



Ραβδόγραμμα 2: Εκπαίδευση συμμετεχόντων

Προκύπτει ότι το μορφωτικό επίπεδο είναι ιδιαίτερα υψηλό, καθώς οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ ένας στους τρεις είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Η επόμενη ερώτηση ήταν ανοιχτού τύπου και αναφερόταν στην ηλικία των συμμετεχόντων.

Πίνακας 16: Ηλικία συμμετεχόντων

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ηλικία	186	23	66	48.27	7.821

Η ηλικιακή σύνθεση είναι μεταξύ 23 και 66 ετών και ο μέσος εργαζόμενος που συμμετείχε στην έρευνα ήταν περίπου 48 ετών. Όσον αφορά στα συνολικά χρόνια

προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων, εκείνα κυμαίνονταν από 0 έως 37 έτη (εύρος:37 έτη) με τον μέσο εργαζόμενο του νοσοκομείου να έχει περίπου 20 έτη προϋπηρεσίας .

Πίνακας 17: Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας

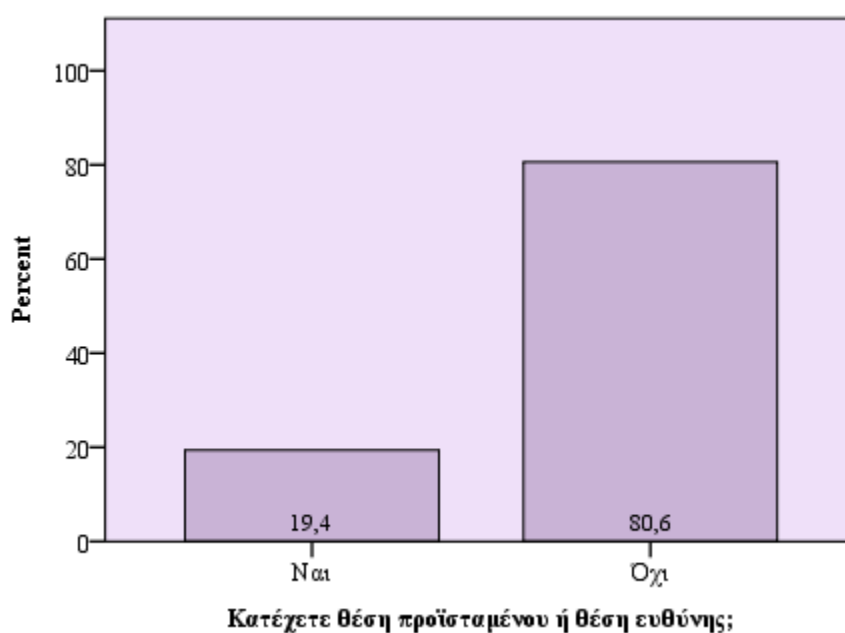
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας	184	0	37	19.67	9.400

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στο εάν οι συμμετέχοντες κατέχουν θέση προϊστάμενου ή άλλη θέση ευθύνης.

Πίνακας 18: Κατοχή θέσης ευθύνης

	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό
Ναι	37	19.4
Όχι	154	80.6
Σύνολο	191	100.0

Βάσει των απαντήσεων που λήφθηκαν, περίπου 8 στους 10 συμμετέχοντες δεν είχαν θέση προϊστάμενου ή άλλη θέση ευθύνης. Όσοι απάντησαν θετικά στην παραπάνω ερώτηση κλήθηκαν να δηλώσουν το χρονικό διάστημα για το οποίο κατέχουν τη θέση ευθύνης.



Ραβδόγραμμα 3: Κατοχή θέσης ευθύνης

Πίνακας 19: Χρονικό διάστημα κατοχής θέσης ευθύνης

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Πόσο χρονικό διάστημα κατέχετε τη θέση ευθύνης	42	0	360	92.93	96.619

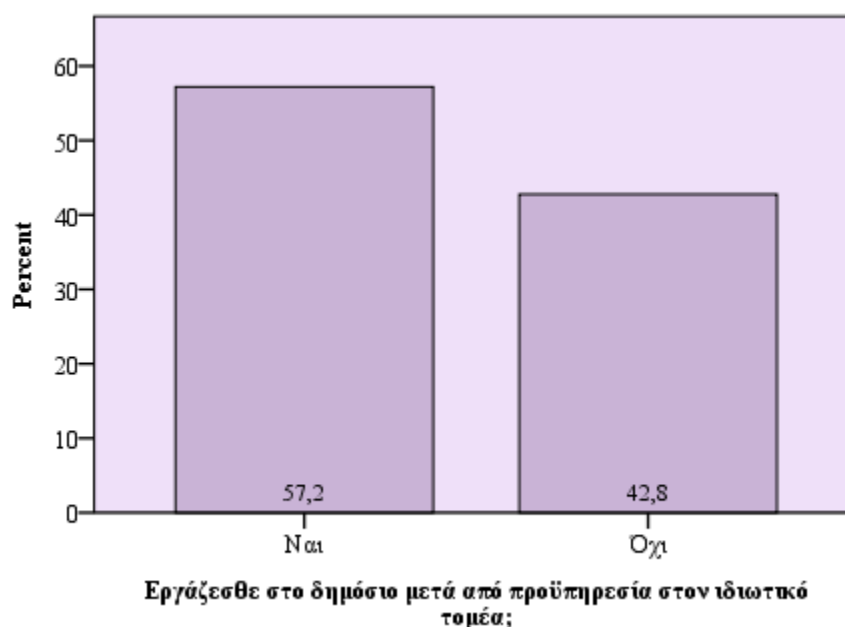
Προκύπτει ότι το διάστημα κατοχής της θέσης ευθύνης κυμαίνονταν μεταξύ 0 και 30 έτη εύρος, ενώ μεγαλύτερη συχνότητα παρουσίασαν τα 2 έως 8 έτη. Η μέση τιμή ήταν ίση με 7,5 έτη, και η τυπική απόκλιση ήταν 8,05.

Τυχόν προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα πριν τον δημόσιο τομέα διερευνήθηκε ως ακολούθως.

Πίνακας 20: Εργάζεσθε στο δημόσιο μετά από προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα;

Συχνότητα Ποσοστό %		
Ναι	111	57.2
Όχι	83	42.8
Σύνολο	194	100.0

Βάση των απαντήσεων που δόθηκαν, περίπου 6 στους 10 συμμετέχοντες είχαν εργαστεί και στον ιδιωτικό τομέα πριν το δημόσιο..

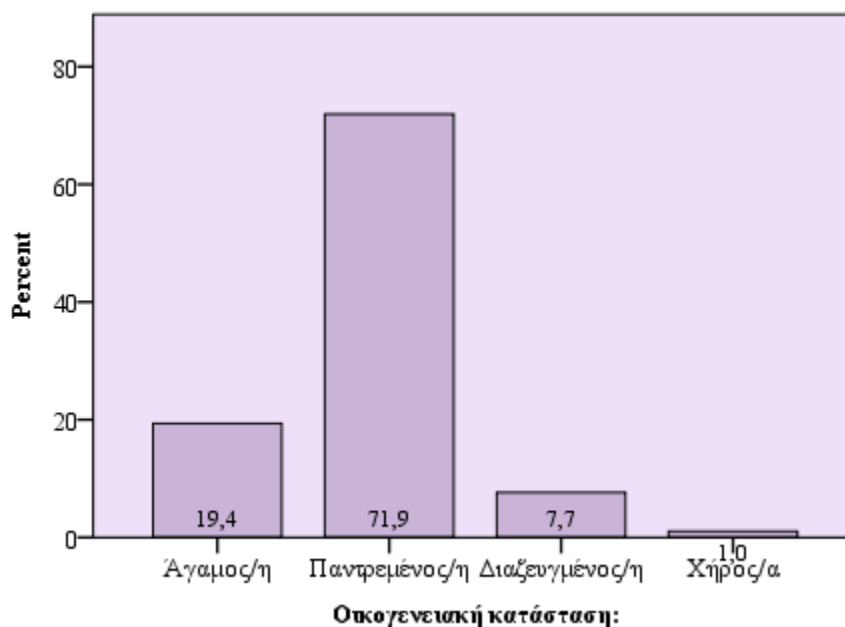


Ραβδόγραμμα 4: Εργάζεσθε στο δημόσιο μετά από προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα;

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων παρατηρήθηκε ότι 7 στους 10 ήταν παντρεμένοι, ενώ 2 στους 10 ήταν άγαμοι, τέλος 1 στους 10 είναι διαζευγμένοι ή χήροι.

Πίνακας 21: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Άγαμος/η	38	19.4
Παντρεμένος/η	141	71.9
Διαζευγμένος/η	15	7.7
Χήρος/α	2	1.0
Σύνολο	196	100.0



Ραβδόγραμμα 5: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

Οι δύο επόμενες ερωτήσεις αφορούσαν στην ύπαρξη παιδιών και στον αριθμό τους.

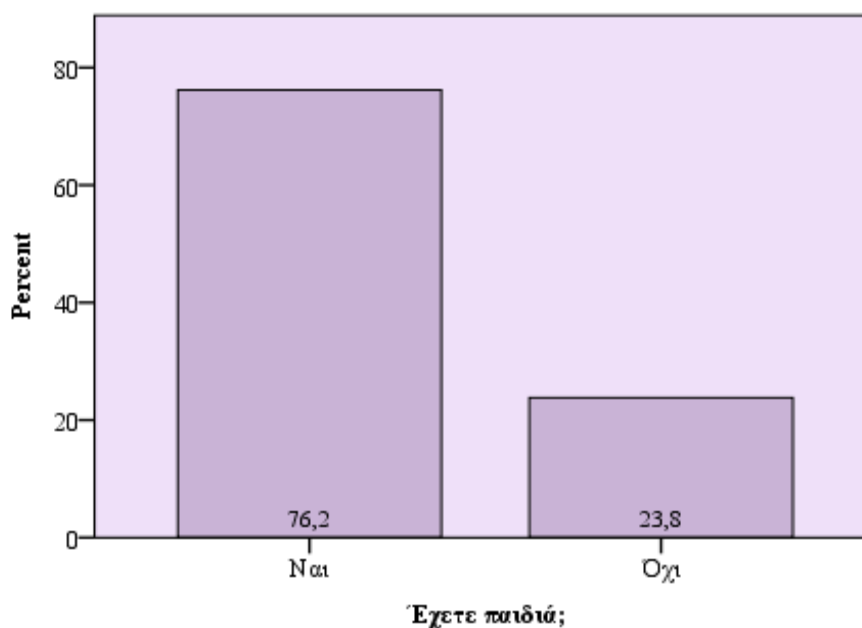
Πίνακας 22: Ύπαρξη παιδιών

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ναι	144	76.2
Όχι	45	23.8
Σύνολο	189	100.0

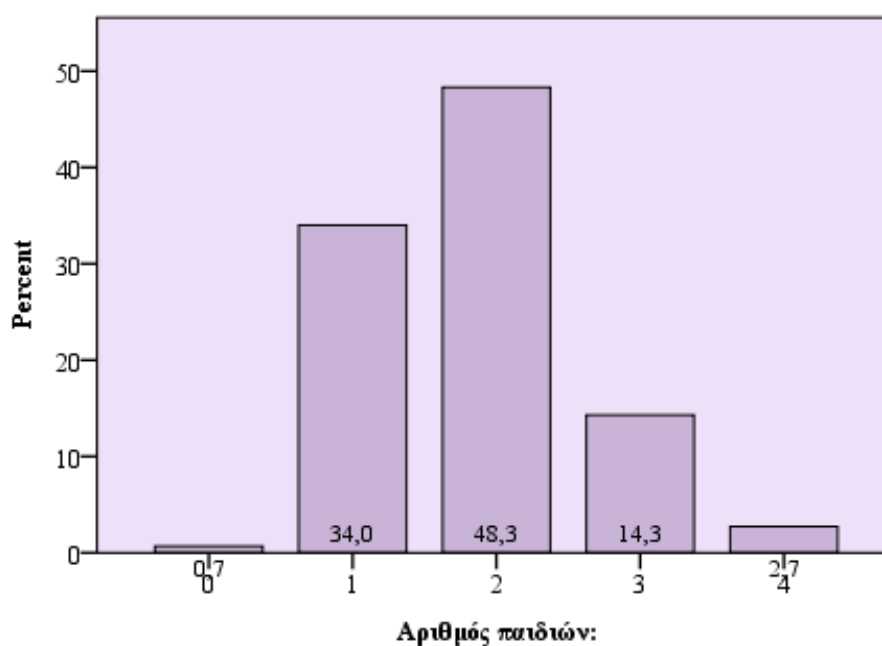
Πίνακας 23: Αριθμός παιδιών

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αριθμός παιδιών	147	0	4	1.84	0.774

Ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό των απαντήσεων δείχνει ότι οκτώ στους δέκα εργαζομένους έχουν παιδιά, και εξ αυτών, οι περισσότεροι έχουν 1-2 παιδιά.



Ραβδόγραμμα 6: Ύπαρξη παιδιών



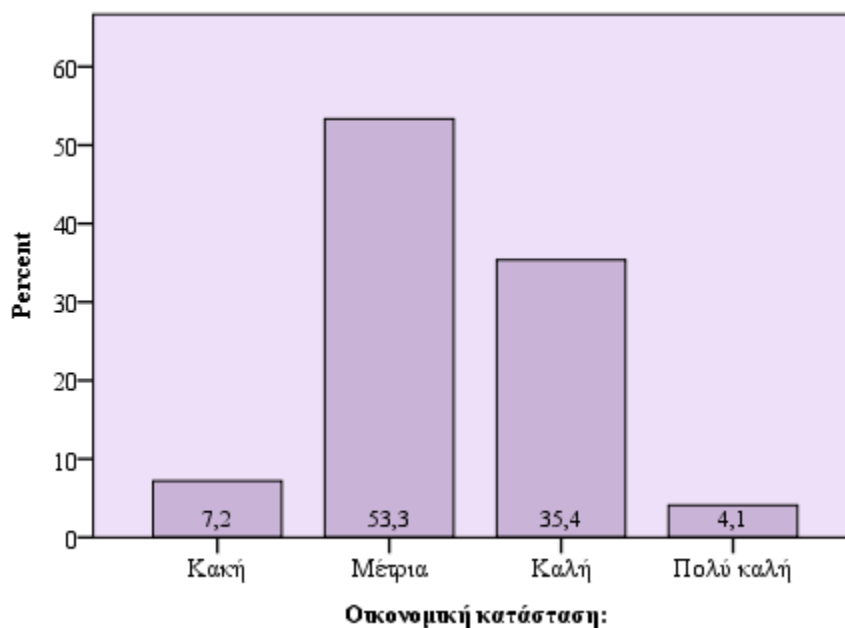
Ραβδόγραμμα 7: Αριθμός παιδιών

Τέλος, οι εργαζόμενοι του ΠΓΝΘ ΑΧΕΠΑ που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα ερωτήθηκαν σχετικά με την οικονομική τους κατάσταση.

Πίνακας 24: Οικονομική κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Κακή	14	7.2
Μέτρια	104	53.3
Καλή	69	35.4
Πολύ καλή	8	4.1
Σύνολο	195	100.0

Το δείγμα είναι μοιρασμένο καθώς οι μισοί περίπου συμμετέχοντες, είχαν μέτρια οικονομική κατάσταση, ενώ τρεις στους δέκα βρίσκονταν σε καλή οικονομική κατάσταση.



Ραβδόγραμμα 8: Οικονομική κατάσταση

5.2 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από δεκαεπτά (17) ερωτήσεις σχετικά με τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των συμμετεχόντων απέναντι στις αλλαγές, οι οποίες διαχωρίζονται σε τέσσερις (4) βασικές κατηγορίες:

- Στην αναζήτηση της ρουτίνας (ερωτήσεις 1 έως 5)
- Στη συναισθηματική αντίδραση (ερωτήσεις 6 έως 9)
- Στη βραχυπρόθεσμη σκέψη (ερωτήσεις 10 έως 13)
- Στη νοητική ακαμψία (ερωτήσεις 14 έως 17)

5.2.1 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΡΟΥΤΙΝΑΣ

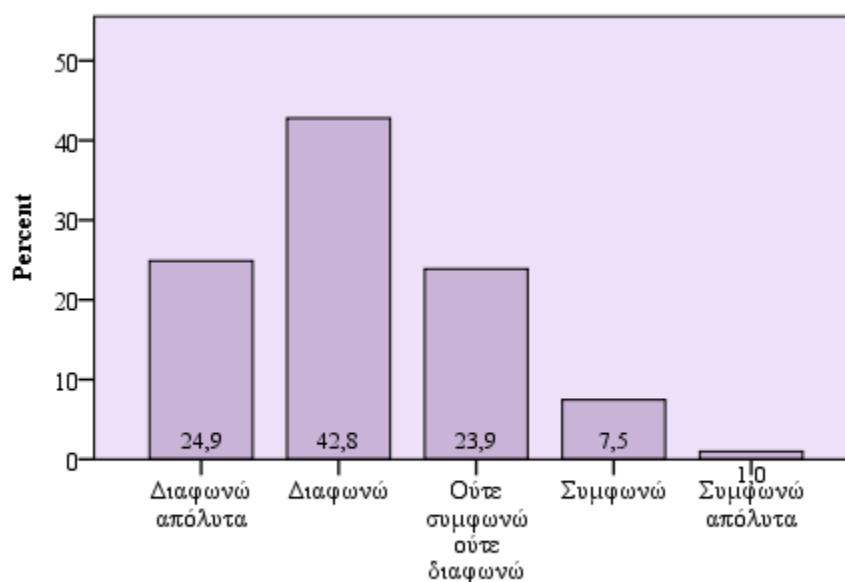
Η αναζήτηση της ρουτίνας από τους εργαζομένους του Π.Γ.Ν.Θ. ΑΧΕΠΑ διερευνήθηκε από πέντε (5) διαφορετικές προτάσεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν επιλέγοντας μία από τις ακόλουθες απαντητικές επιλογές: «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», «Συμφωνώ», «Συμφωνώ απόλυτα» και «Δεν ξέρω, δεν απαντώ».

Η πρώτη πρόταση αφορούσε στο εάν οι συμμετέχοντες θεωρούν γενικά τις αλλαγές κάτι αρνητικό.

Πίνακας 25: Θεωρούνται αρνητικές οι αλλαγές;

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	50	24.9
Διαφωνώ	86	42.8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	48	23.9
Συμφωνώ	15	7.5
Συμφωνώ απόλυτα	2	1.0
Σύνολο	201	100.0

Βάσει των αποτελεσμάτων, επτά στους δέκα εργαζόμενους περίπου του δείγματος, διαφώνησαν με το γεγονός ότι θεωρούν τις αλλαγές κάτι αρνητικό, ενώ δυο στους δέκα παρέμειναν ουδέτεροι απέναντι στη συγκεκριμένη πρόταση. Τέλος ένα μικρό ποσοστό έκρινε ότι οι αλλαγές είναι αρνητική εξέλιξη των γεγονότων.



Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.

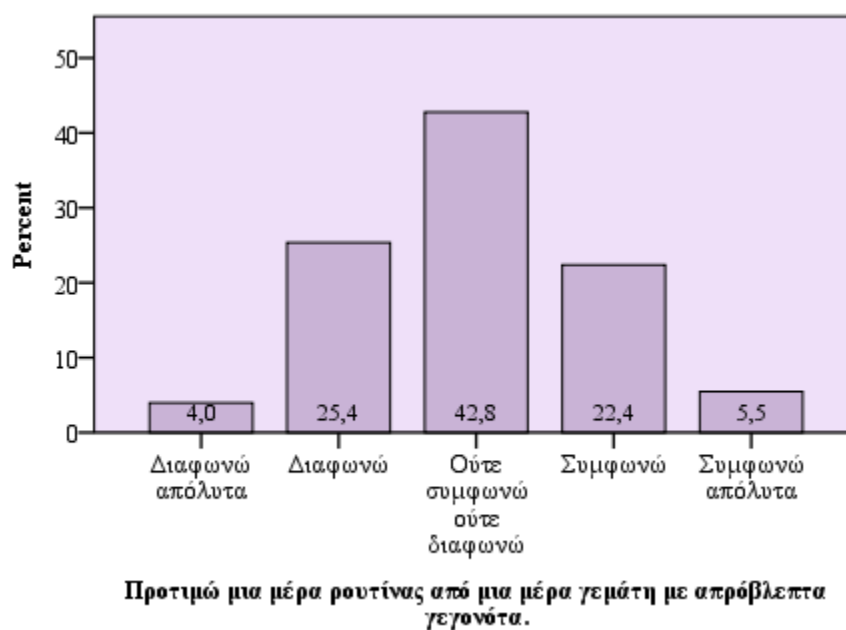
Ραβδόγραμμα 9: Θεωρούνται αρνητικές οι αλλαγές;

Προς αξιολόγηση τέθηκε και το εάν οι συμμετέχοντες προτιμούν μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.

Πίνακας 26: Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	8	4.0
Διαφωνώ	51	25.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	86	42.8
Συμφωνώ	45	22.4
Συμφωνώ απόλυτα	11	5.5
Σύνολο	201	100.0

Όπως παρουσιάζεται στον παραπάνω πίνακα οι μισοί περίπου ερωτηθέντες διατήρησαν ουδέτερη στάση, ενώ οι υπόλοιποι διαφώνησαν ή συμφώνησαν. Πολύ μικρότερα ποσοστά σημειώθηκαν για τις υπόλοιπες απαντήσεις «Διαφωνώ απόλυτα» και «Συμφωνώ απόλυτα», αντίστοιχα.



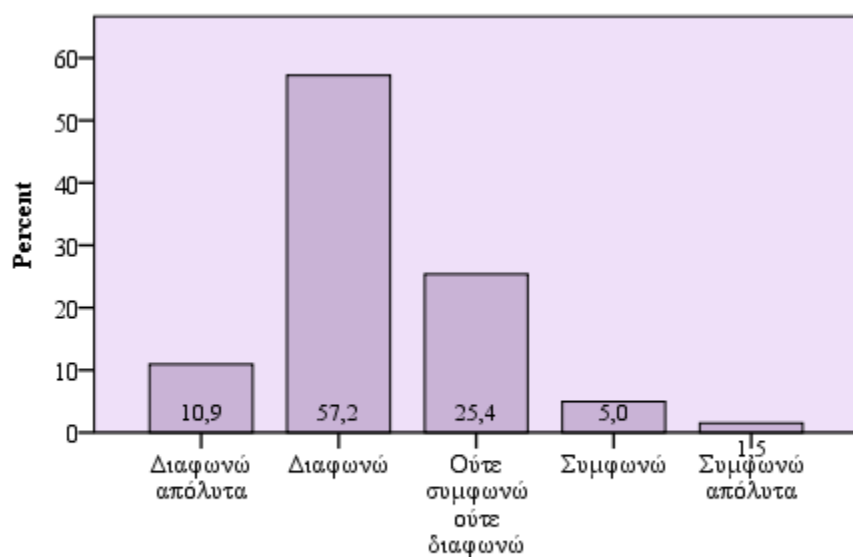
Ραβδόγραμμα 10: Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα

Ακολούθως, οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν εάν προτιμούν να κάνουν τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζουν καινούρια και διαφορετικά.

Πίνακας 27: Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	22	10.9
Διαφωνώ	115	57.2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	51	25.4
Συμφωνώ	10	5.0
Συμφωνώ απόλυτα	3	1.5
Σύνολο	201	100.0

Οι έξι στους δέκα εκ των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την παραπάνω πρόταση, ενώ δυο στους δέκα ήταν ουδέτεροι, ενώ υπήρξε και ένα μικρό ποσοστό εργαζόμενων που διαφώνησε απόλυτα. Επίσης, ένας στους δέκα συμφώνησε πως πράγματι προτιμούν να κάνουν τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζουν νέα, διαφορετικά πράγματα.



Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.

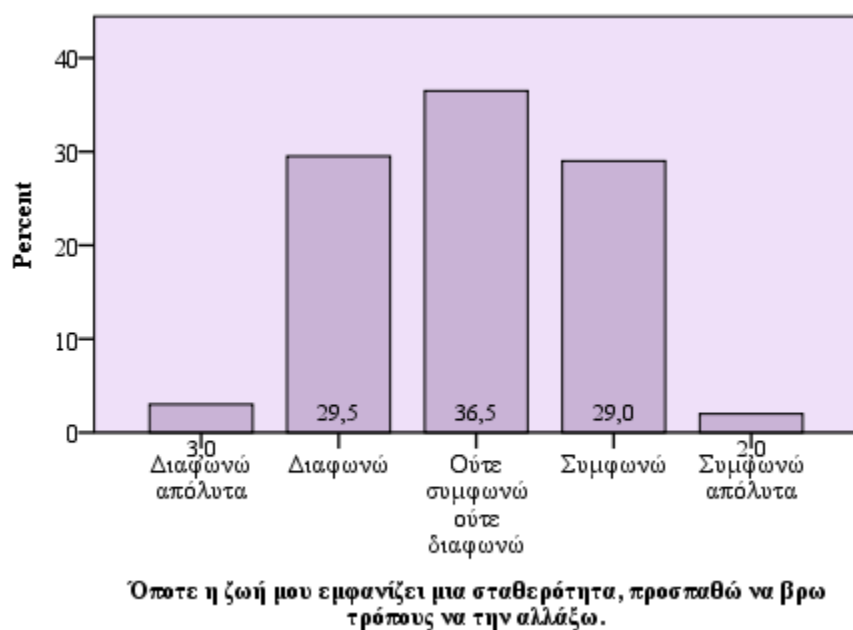
Ραβδόγραμμα 11: Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά

Η επόμενη πρόταση αφορούσε στο εάν στις περιπτώσεις όπου η ζωή τους εμφανίζει μια σταθερότητα, οι συμμετέχοντες προσπαθούν να βρουν τρόπους να την αλλάξουν.

Πίνακας 28: Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	6	3.0
Διαφωνώ	59	29.5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	73	36.5
Συμφωνώ	58	29.0
Συμφωνώ απόλυτα	4	2.0
Σύνολο	200	100.0

Γίνεται σαφές ότι οι απαντήσεις είναι ακριβώς μοιρασμένες σε τρεις κατηγορίες καθώς οι συμμετέχοντες είτε παρέμειναν ουδέτεροι, είτε διαφώνησαν είτε συμφώνησαν.



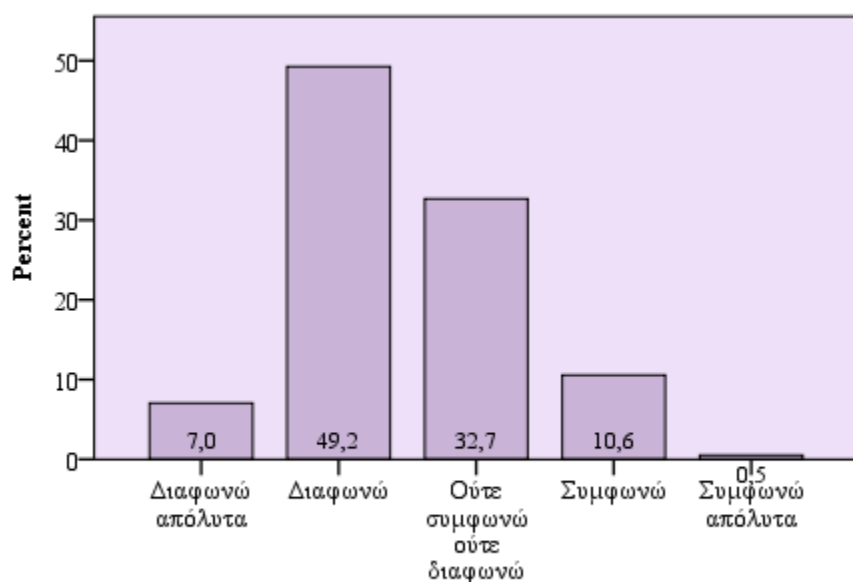
Ραβδόγραμμα 12: Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω

Η τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης υποκατηγορίας ερωτήσεων αφορούσε στο εάν οι ερωτηθέντες προτιμούν να βαρεθούν από το να εκπλαγούν.

Πίνακας 29: Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	14	7.0
Διαφωνώ	98	49.2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	65	32.7
Συμφωνώ	21	10.6
Συμφωνώ απόλυτα	1	0.5
Σύνολο	199	100.0

Η απόλυτη πλειοψηφία διαφώνησε με τη συγκεκριμένη πρόταση, ενώ το 1/3 παρέμεινε ουδέτερο, τέλος ένας στους δέκα συμφώνησε πως πράγματι προτιμούν να βαρεθούν από το να εκπλαγούν.



Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.

Ραβδόγραμμα 13: Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ

5.2.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ

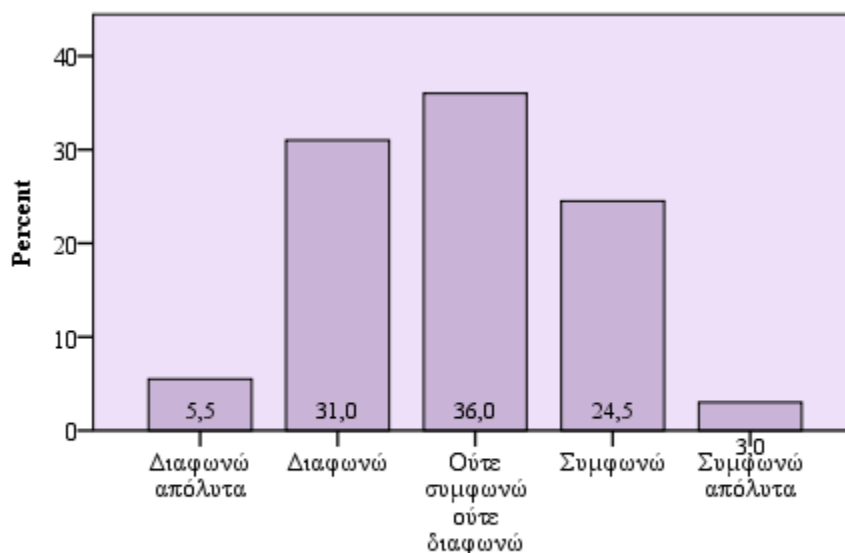
Η συναισθηματική αντίδραση των εργαζομένων του ΠΓΝΘ ΑΧΕΠΑ διερευνήθηκε από τέσσερις (4) διαφορετικές προτάσεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμφωνήσουν ή διαφωνήσουν επιλέγοντας μία από τις ακόλουθες απαντητικές επιλογές: «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», «Συμφωνώ», «Συμφωνώ απόλυτα», και «Δεν ξέρω, δεν απαντώ».

Η πρώτη πρόταση της συναισθηματικής αντίδρασης αφορούσε στο εάν οι συμμετέχοντες θα ένιωθαν στρεσαρισμένοι εάν τους ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό τους χώρο.

Πίνακας 30: Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	11	5.5
Διαφωνώ	62	31.0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	72	36.0
Συμφωνώ	49	24.5
Συμφωνώ απόλυτα	6	3.0
Σύνολο	200	100.0

Προκύπτει ότι οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες, καθώς τρεις στους δέκα εκ των ερωτηθέντων διαφώνησαν με τη συγκεκριμένη πρόταση, ενώ ίδια αναλογία εργαζομένων παρέμειναν ουδέτεροι. Τέλος οι υπόλοιποι συμφώνησαν πως θα ένιωθαν στρεσαρισμένοι ύστερα από μια τέτοια ανακοίνωση.



Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.

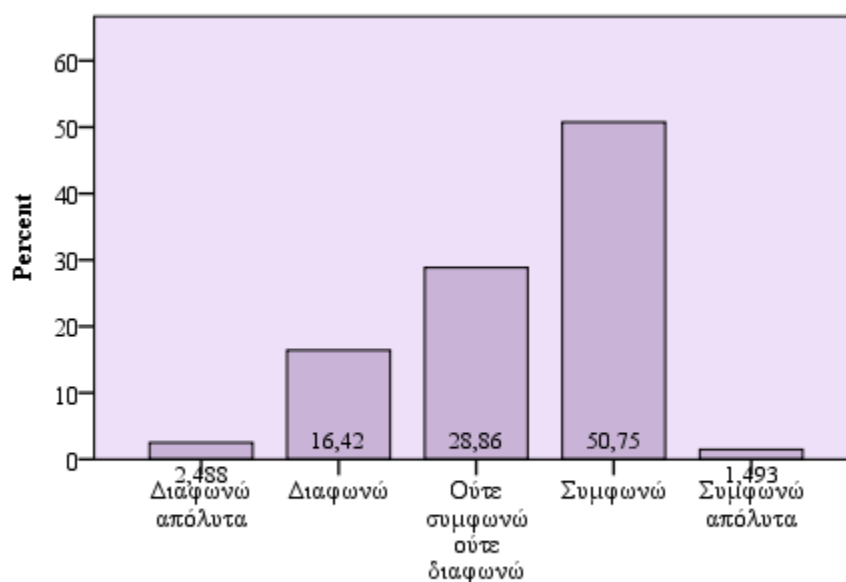
Ραβδόγραμμα 14: Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος

Η επόμενη ερώτηση αναφερόταν στο εάν προβληματίζονται λίγο οι συμμετέχοντες όταν ενημερώνονται για αλλαγές πλάνων.

Πίνακας 31: Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	5	2.5
Διαφωνώ	33	16.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	58	28.9
Συμφωνώ	102	50.7
Συμφωνώ απόλυτα	3	1.5
Σύνολο	201	100.0

Οι μισοί περίπου συμμετέχοντες συμφώνησαν πως αισθάνονται λίγο προβληματισμένοι όταν ενημερώνονται για αλλαγές πλάνων, ενώ τρεις στους δέκα έδωσαν ουδέτερη απάντηση, παρατηρούμε ότι δυο στους δέκα διαφώνησαν, είτε απόλυτα είτε απλά, με την εν λόγω πρόταση.



Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο.

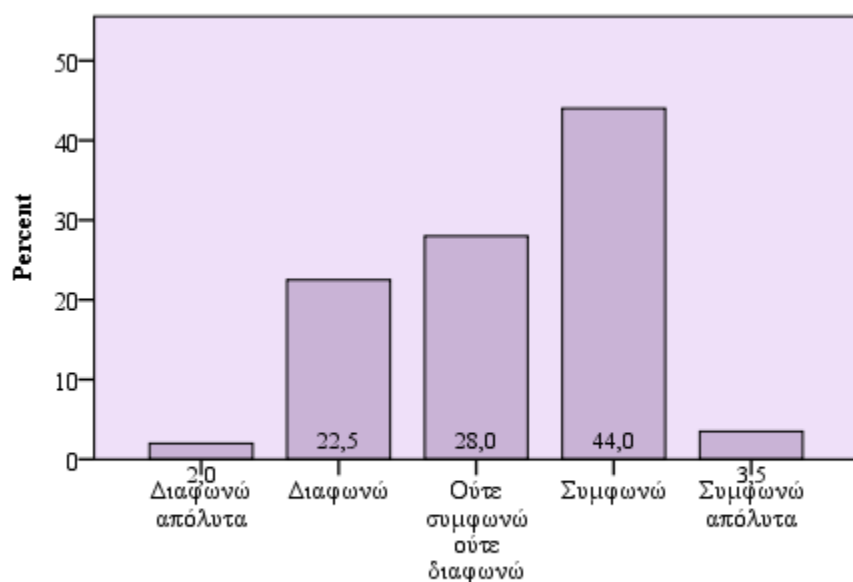
Ραβδόγραμμα 15: Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο

Ακολούθως οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα κλήθηκαν να δηλώσουν εάν αγχώνονται όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν βάσει του πλάνου.

Πίνακας 32: Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	4	2.0
Διαφωνώ	45	22.5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	56	28.0
Συμφωνώ	88	44.0
Συμφωνώ απόλυτα	7	3.5
Σύνολο	200	100.0

Οι μισοί περίπου συμμετέχοντες δήλωσαν ότι πράγματι αγχώνονται όταν τα πράγματα ξεφεύγουν του πλάνου τους, αντίθετα δυο στους δέκα δεν αγχώνονται, ενώ παρόμοιο ποσοστό ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε με την εν λόγω πρόταση.



Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.

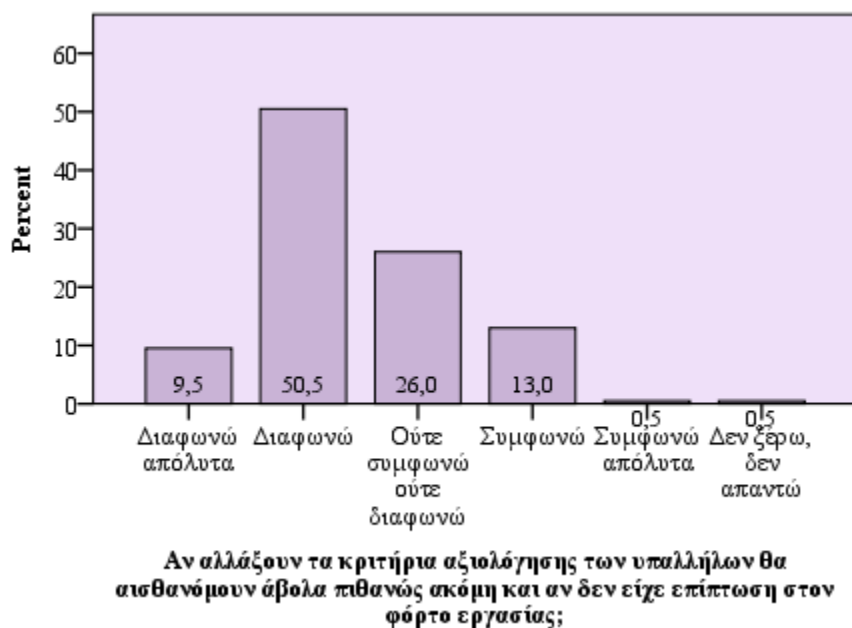
Ραβδόγραμμα 16: Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι

Τέλος, οι εργαζόμενοι του δείγματος ερωτήθηκαν εάν θα αισθάνονταν άβολα αν άλλαζαν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων, ακόμη και εάν δεν υπήρχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας.

Πίνακας 33: Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	19	9.5
Διαφωνώ	101	50.5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	52	26.0
Συμφωνώ	26	13.0
Συμφωνώ απόλυτα	1	0.5
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	1	0.5
Σύνολο	200	100.0

Οι πλειοψηφία εκ των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την εν λόγω θέση, δυο στους δέκα παρέμειναν ουδέτεροι, ενώ ένα μικρό ποσοστό συμφώνησαν απόλυτα.



Ραβδόγραμμα 17: Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;

5.2.3 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΗ ΣΚΕΨΗ

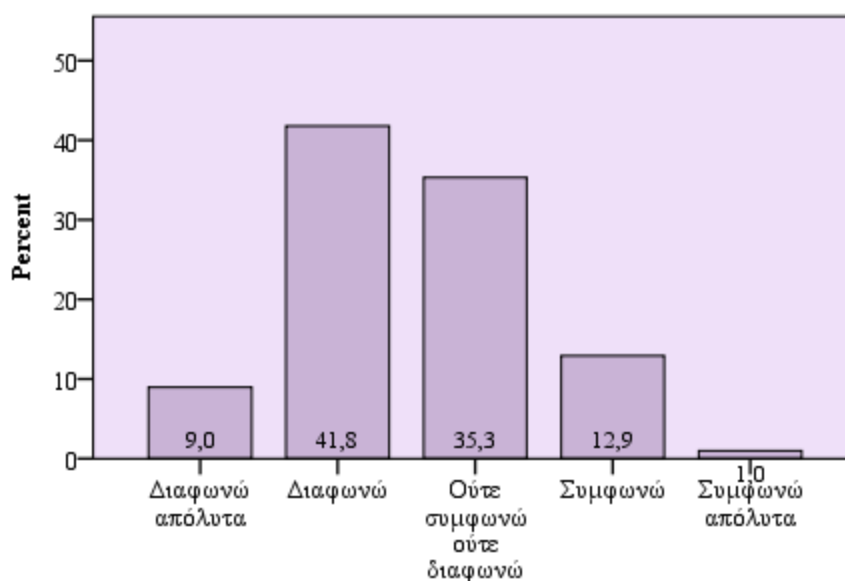
Η βραχυπρόθεσμη σκέψη των εργαζομένων του ΠΓΝΘ ΑΧΕΠΑ διερευνήθηκε από τέσσερις (4) διαφορετικές προτάσεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν επιλέγοντας μία από τις ακόλουθες απαντητικές επιλογές: «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», «Συμφωνώ», «Συμφωνώ απόλυτα», και «Δεν ξέρω, δεν απαντώ».

Σε πρώτη φάση, οι εργαζόμενοι του νοσοκομείου ΑΧΕΠΑ κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό στον οποίο είναι για εκείνους ταλαιπωρία η αλλαγή πλάνων.

Πίνακας 34: Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	18	9.0
Διαφωνώ	84	41.8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	71	35.3
Συμφωνώ	26	12.9
Συμφωνώ απόλυτα	2	1.0
Σύνολο	201	100.0

Βάσει των δηλώσεών τους, για τους μισούς συμμετέχοντες, η αλλαγή πλάνων δεν είναι ταλαιπωρία, ενώ για τρεις στους δέκα αποτελεί μια ουδέτερη κατάσταση. Τέλος ένας στους δέκα δήλωσε ότι αποτελεί δυσκολία.



Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.

Ραβδόγραμμα 18: Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα

Στην ερώτηση που αφορούσε εάν οι συμμετέχοντες αισθάνονται λίγο άβολα για αλλαγές, ακόμα και εάν αυτές θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη ζωή τους.

Πίνακας 35: Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	39	19.4
Διαφωνώ	119	59.2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	10.4
Συμφωνώ	22	10.9
Σύνολο	201	100.0

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, διαφώνησαν με την εν λόγω πρόταση, ενώ ένας στους δέκα συμφώνησε πως πράγματι είναι επιφυλακτικοί απέναντι σε οποιοδήποτε είδους αλλαγή.



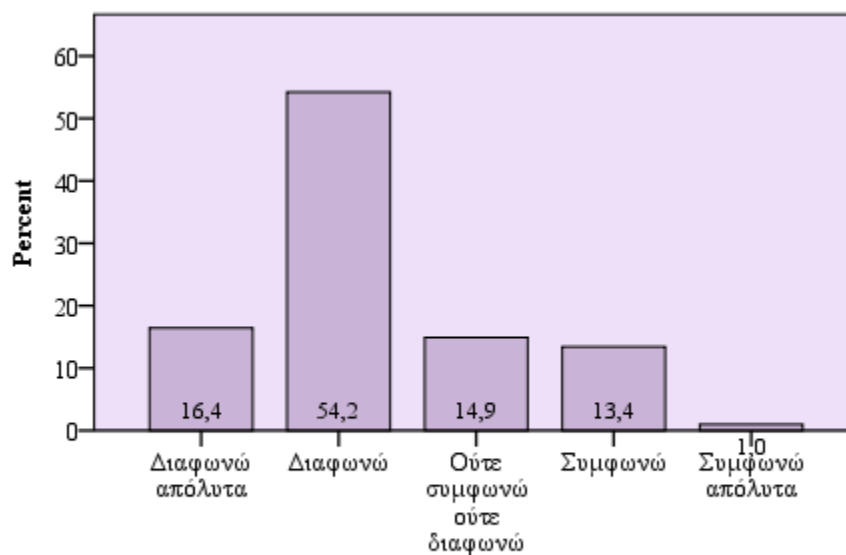
Ραβδόγραμμα 19: Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν όταν κάποιος τους πιέζει να αλλάξει κάτι, τείνουν να αντισταθούν ακόμη και εάν η αλλαγή πιθανόν να τους ωφελήσει.

Πίνακας 36: Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	33	16.4
Διαφωνώ	109	54.2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	14.9
Συμφωνώ	27	13.4
Συμφωνώ απόλυτα	2	1.0
Σύνολο	201	100.0

Η πλειονότητα του δείγματος, ποσοστό 70,6% διαφώνησε με τη συγκεκριμένη στάση.



Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.

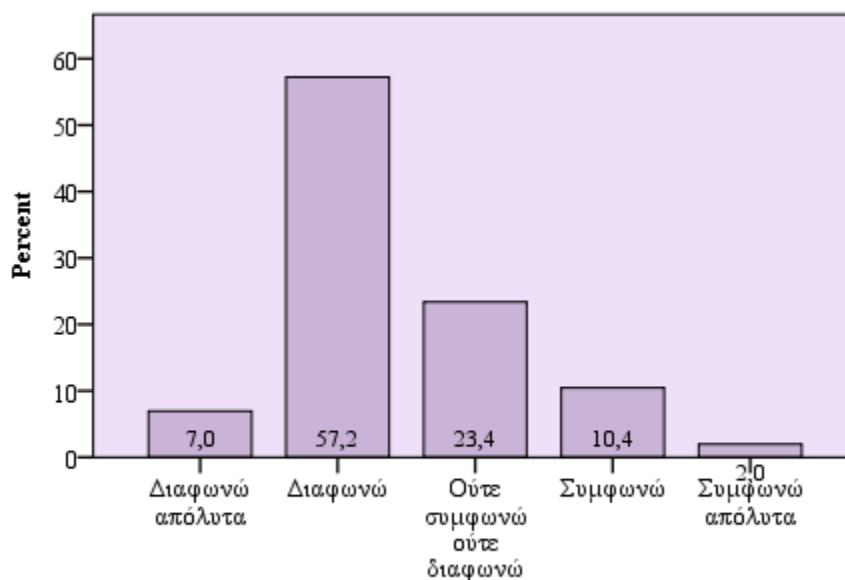
Ραβδόγραμμα 20: Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει

Τέλος, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν εάν είναι απίθανο να αλλάξουν κάτι εάν το έχουν προγραμματίσει.

Πίνακας 37: Απαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	14	7.0
Διαφωνώ	115	57.2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	47	23.4
Συμφωνώ	21	10.4
Συμφωνώ απόλυτα	4	2.0
Σύνολο	201	100.0

Ελάχιστος αριθμός εργαζομένων του δείγματος παραδέχθηκαν την έλλειψη πιθανότητας αλλαγής των σχεδίων τους, ενώ δυο στους δέκα έδωσαν ουδέτερη απάντηση. Γίνεται σαφές ότι η πλειοψηφία διαφώνησε, είτε απλά είτε απόλυτα με την εν λόγω θέση.



Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.

Ραβδόγραμμα 21: Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω

5.2.4 ΝΟΗΤΙΚΗ ΑΚΑΜΨΙΑ

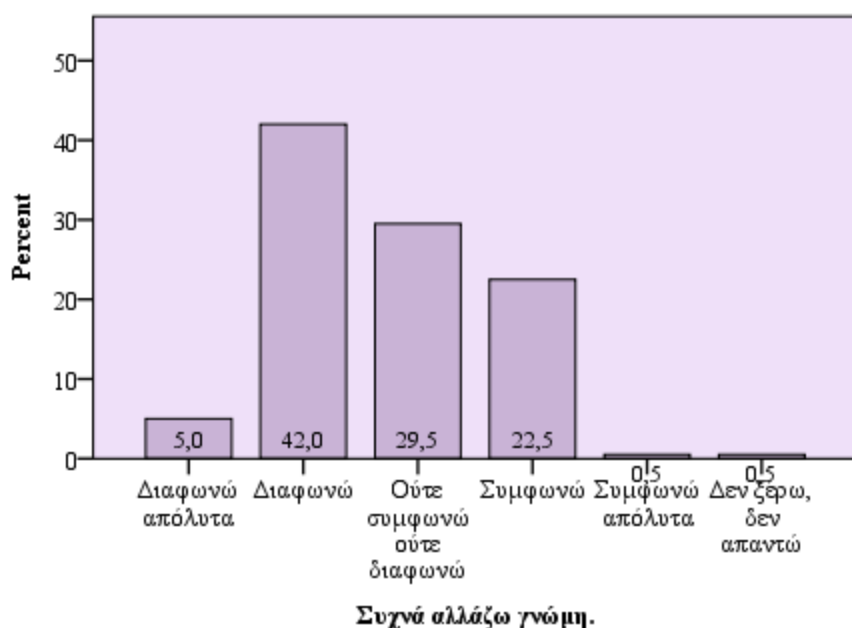
Η νοητική ακαμψία των εργαζομένων του νοσοκομείου ΑΧΕΠΑ διερευνήθηκε από τέσσερις (4) διαφορετικές προτάσεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμφωνήσουν ή διαφωνήσουν επιλέγοντας μία από τις ακόλουθες απαντητικές επιλογές: «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», «Συμφωνώ», «Συμφωνώ απόλυτα», και «Δεν ξέρω, δεν απαντώ».

Αρχικά, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν αλλάζουν συχνά γνώμη.

Πίνακας 38: Συχνά αλλάζω γνώμη

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	10	5.0
Διαφωνώ	84	42.0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	59	29.5
Συμφωνώ	45	22.5
Συμφωνώ απόλυτα	1	0.5
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	1	0.5
Σύνολο	200	100.0

Από το σύνολο των απαντήσεων, οι μισοί δεν αλλάζουν συχνά γνώμη, ενώ οι υπόλοιποι εργαζόμενοι είναι μοιρασμένοι και πράγματι τείνουν να εναλλάσσουν με μεγαλύτερη ευκολία την άποψή τους.



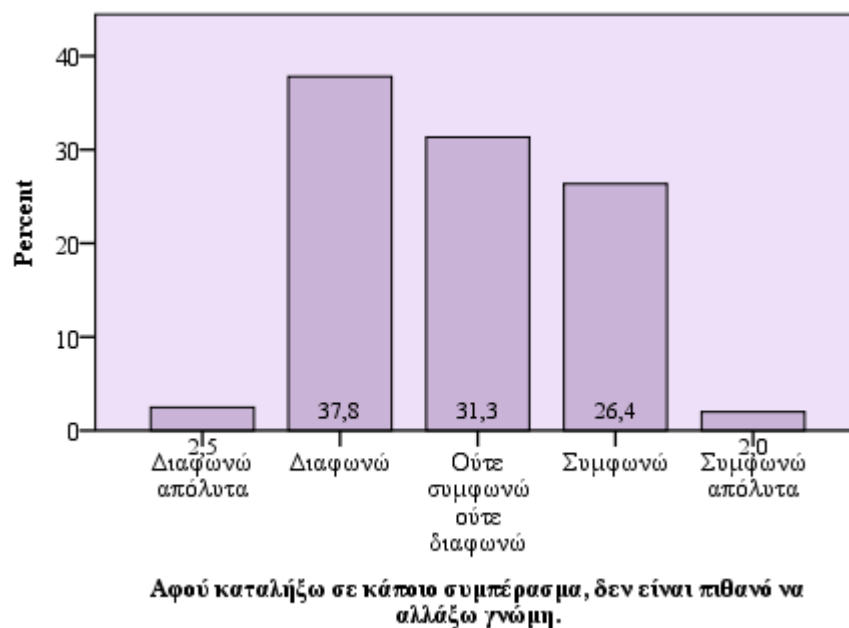
Ραβδόγραμμα 22: Συχνά αλλάζω γνώμη

Η αμέσως επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου εξέτασε την πιθανότητα αλλαγής γνώμης ύστερα από την εξαγωγή κάποιου συμπεράσματος.

Πίνακας 39: Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	5	2.5
Διαφωνώ	76	37.8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	63	31.3
Συμφωνώ	53	26.4
Συμφωνώ απόλυτα	4	2.0
Σύνολο	201	100.0

Βάσει των απαντήσεων που λήφθηκαν, τρεις στους δέκα εκ των εργαζομένων δεν αλλάζουν εύκολα γνώμη εάν καταλήξουν σε κάποιο συμπέρασμα, τέσσερις στους δέκα αλλάζουν ακόμη και τότε, ενώ ουδέτερη στάση διατηρούν τρεις στους δέκα.



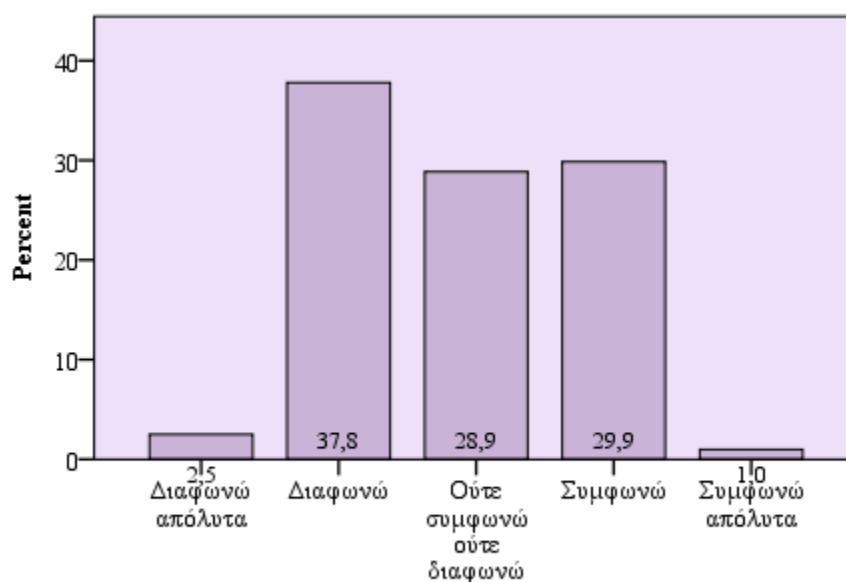
Ραβδόγραμμα 23: Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη

Η επόμενη πρόταση προς αξιολόγηση ήταν η εξής: «Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα».

Πίνακας 40: Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	5	2.5
Διαφωνώ	76	37.8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	58	28.9
Συμφωνώ	60	29.9
Συμφωνώ απόλυτα	2	1.0
Σύνολο	201	100.0

Οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες με ένα μικρό προβάδισμα στο να αλλάζουν εύκολα γνώμη.



Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.

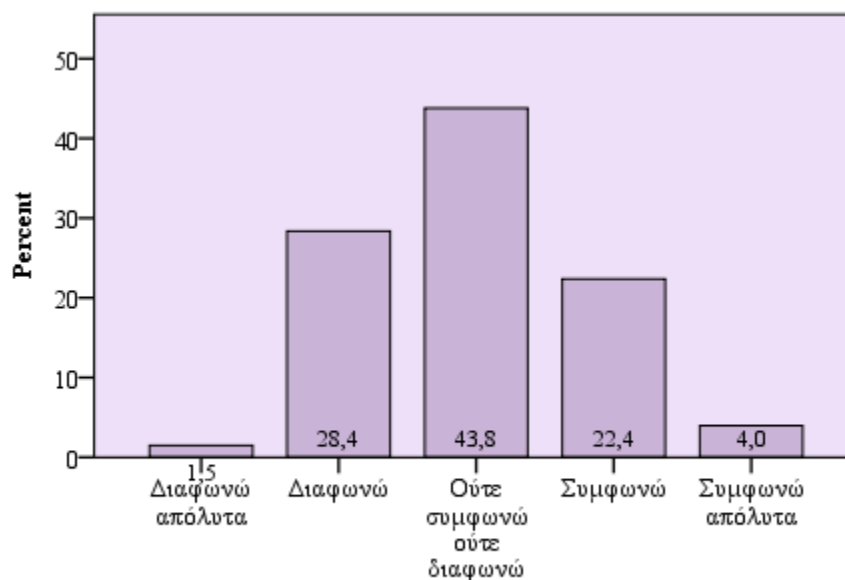
Ραβδόγραμμα 24: Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα

Τέλος, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν οι απόψεις τους παραμένουν σταθερές στο χρόνο.

Πίνακας 41: Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	3	1.5
Διαφωνώ	57	28.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	88	43.8
Συμφωνώ	45	22.4
Συμφωνώ απόλυτα	8	4.0
Σύνολο	201	100.0

Οι μισοί εργαζόμενοι του δείγματος επέλεξαν την απαντητική επιλογή «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» ενώ όπως παρουσιάζεται παραπάνω για δυο στους δέκα, οι απόψεις τους παραμένουν σταθερές στο χρόνο, και το ανάλογο ποσοστό δήλωσε το ακριβώς αντίθετο (ότι δεν παραμένουν σταθερές).



Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.

Ραβδόγραμμα 25: Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο

5.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΤΑΣΕΩΝ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Όπως προαναφέρθηκε, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται μια κλίμακα με από δεκαεπτά (17) ερωτήσεις σχετικά με τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των συμμετεχόντων απέναντι στις αλλαγές, οι οποίες διαχωρίζονται σε τέσσερις (4) βασικές κατηγορίες:

- Στην αναζήτηση της ρουτίνας (ερωτήσεις 1 έως 5)
- Στη συναισθηματική αντίδραση (ερωτήσεις 6 έως 9)
- Στη βραχυπρόθεσμη σκέψη (ερωτήσεις 10 έως 13)
- Στη νοητική ακαμψία (ερωτήσεις 14 έως 17)

Οι απαντήσεις σε όλες τις επιμέρους ερωτήσεις δόθηκαν βάσει μίας 5βάθμιας κλίμακας Likert, ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο διαφωνούσαν ή συμφωνούσαν οι συμμετέχοντες (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα). Υπολογίζοντας τα μέτρα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των συγκεκριμένων ερωτήσεων και λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές αυτές ως ποσοτικές μεταβλητές, διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες τείνουν να διατηρούν ουδέτερη στάση απέναντι στην αναζήτηση ρουτίνας, ενώ σε μεγαλύτερο βαθμό υπάρχει η τάση διαφωνίας με το ότι θεωρούν αρνητικές τις αλλαγές.

Ως προς τη συναισθηματική αντίδραση, η μέση τιμή των περισσότερων ερωτήσεων τείνει να είναι και πάλι σε ουδέτερα επίπεδα, ενώ υπάρχει μια μικρή τάση συμφωνίας των συμμετεχόντων ότι οι αλλαγές τους προκαλούν άγχος. Μεγαλύτερος βαθμός διαφωνίας παρατηρείται ως προς το ότι οι ίδιοι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως ταλαιπωρία και τείνουν να αντισταθούν σε αυτή. Τέλος, οι ερωτηθέντες είναι ουδέτεροι απέναντι στο εάν αλλάζουν γνώμη εύκολα ή όχι.

Πίνακας 42: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής κλίμακας μέρους Α

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	201	1	5	2.17	0.923	0.851
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	201	1	5	3.00	0.927	0.860
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	201	1	5	2.29	0.785	0.616
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα. προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	200	1	5	2.98	0.888	0.788
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	199	1	5	2.48	0.797	0.635
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	200	1	5	2.89	0.941	0.886
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων. προβληματίζομαι λίγο.	201	1	5	3.32	0.854	0.730
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο. αγχώνομαι.	200	1	5	3.24	0.911	0.829
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	200	1	6	2.46	0.890	0.792

Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	201	1	5	2.55	0.865	0.749
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές. οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	201	1	4	2.13	0.850	0.723
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι. τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	201	1	5	2.28	0.930	0.864
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	201	1	5	2.43	0.847	0.717
Συχνά αλλάζω γνώμη.	200	1	6	2.73	0.917	0.841
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα. δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	201	1	5	2.88	0.900	0.809
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	201	1	5	2.89	0.899	0.808
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	201	1	5	2.99	0.854	0.730

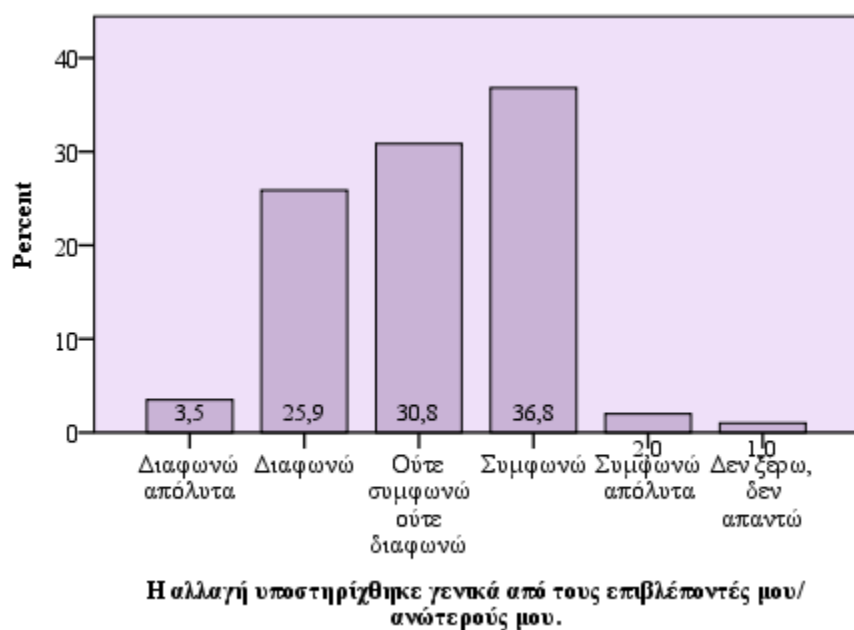
5.4 ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΡΟΣΦΑΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου, διερευνήθηκαν οι στάσεις και οι συνθήκες που επικράτησαν κατά την επιχείρηση εισαγωγής μιας πρόσφατης αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα. Αρχικά, λοιπόν, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντες και τους ανώτερους των εργαζομένων του δείγματος.

Πίνακας 43: Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ανώτερούς μου

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	7	3.5
Διαφωνώ	52	25.9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	62	30.8
Συμφωνώ	74	36.8
Συμφωνώ απόλυτα	4	2.0
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	2	1.0
Σύνολο	201	100.0

Προκύπτει ότι οι απόψεις των συμμετεχόντων είναι μοιρασμένες. Ένα ελαφρύ προβάδισμα έχει η επιλογή πως υπήρξε υποστήριξη της αλλαγής από τα ανώτερα στελέχη, ενώ τρεις στους δέκα διαφώνησαν, τέλος ένα παρόμοιος αριθμός διατήρησε ουδέτερη θέση.



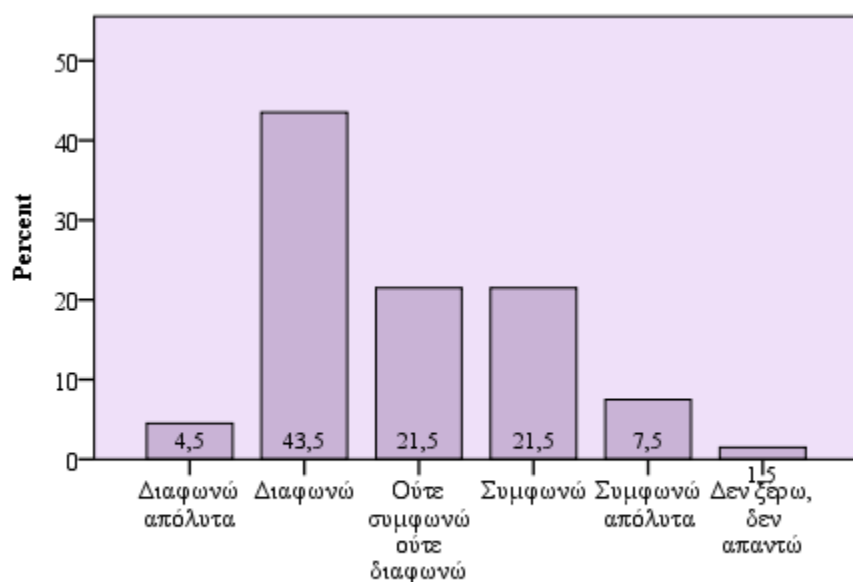
Ραβδόγραμμα 26: Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στο εάν συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι στη διαχείριση της αλλαγής.

Πίνακας 44: Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	9	4.5
Διαφωνώ	87	43.5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43	21.5
Συμφωνώ	43	21.5
Συμφωνώ απόλυτα	15	7.5
Δεν ξέρω, δεν απαντώ	3	1.5
Σύνολο	200	100.0

Οι μισοί περίπου συμμετέχοντες διαφώνησαν με την εν λόγω πρόταση, ενώ τρεις στους δέκα συμφώνησαν πως συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι στη διαχείριση της αλλαγής, τέλος δυο στους δέκα ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν με τη συγκεκριμένη πρόταση.



Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.

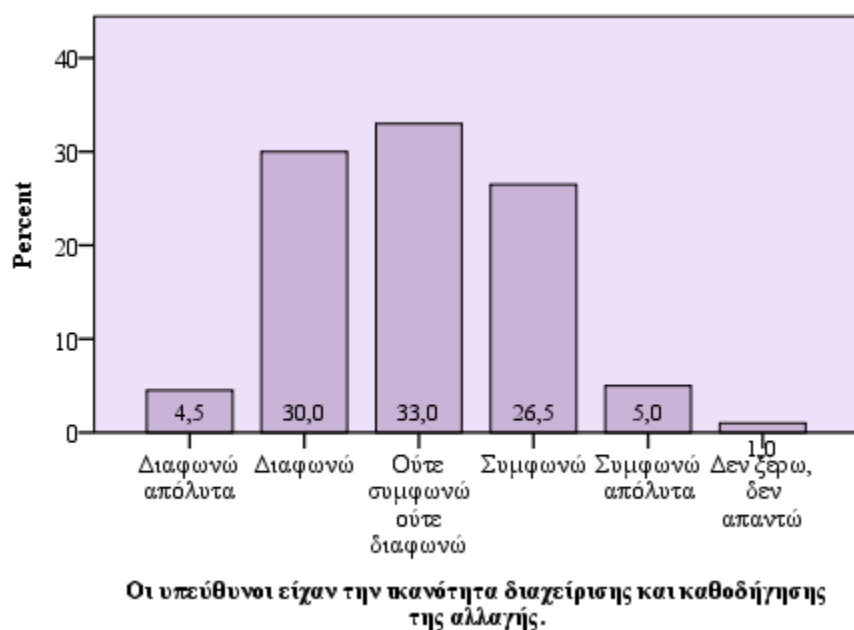
Ραβδόγραμμα 27: Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι

Ακολούθως, διερευνήθηκε η ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής των υπεύθυνων.

Πίνακας 45: Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	9	4.5
Διαφωνώ	60	30.0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	66	33.0
Συμφωνώ	53	26.5
Συμφωνώ απόλυτα	10	5.0
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	2	1.0
Σύνολο	200	100.0

Τα στοιχεία που προκύπτουν δείχνουν ότι το δείγμα είναι μοιρασμένο στο ότι οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα κατάλληλης διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής, ενώ σημαντικός αριθμός εργαζομένων θεωρεί ότι η ικανότητα αυτή απουσίαζε, τέλος τρεις στους δέκα εκ των συμμετεχόντων έδωσαν ουδέτερη απάντηση.



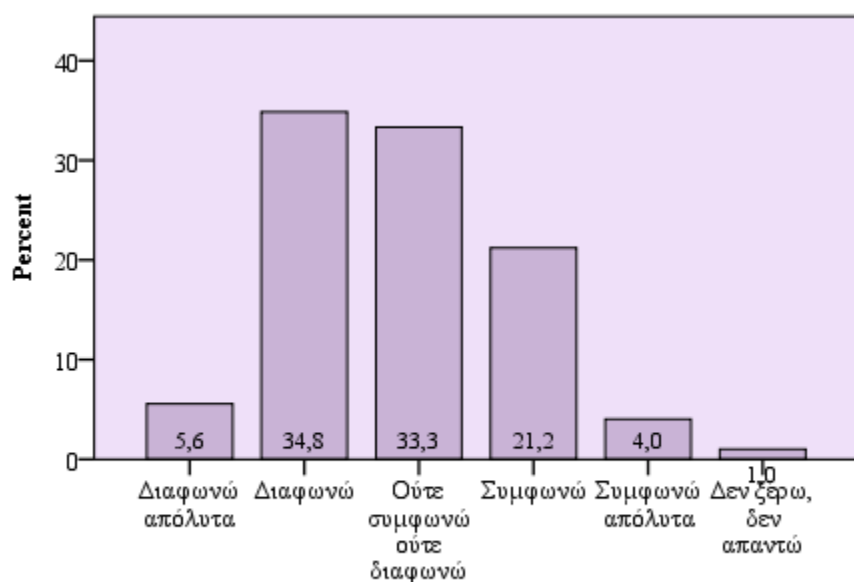
Ραβδόγραμμα 28: Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής

Ακολούθως θέλοντας να ανιχνεύσουμε εάν υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή οι συμμετέχοντες απάντησαν ως εξής :

Πίνακας 46: Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	11	5.6
Διαφωνώ	69	34.8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	66	33.3
Συμφωνώ	42	21.2
Συμφωνώ απόλυτα	8	4.0
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	2	1.0
Σύνολο	198	100.0

Οι μισοί περίπου εκ των συμμετεχόντων έδωσαν αρνητική απάντηση, και επίσης δυο στους δέκα δήλωσαν ουδέτερη απάντηση. Τέλος, ανάλογος αριθμός εργαζομένων δήλωσε ότι υπήρξε γνωστική ετοιμότητα.



Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.

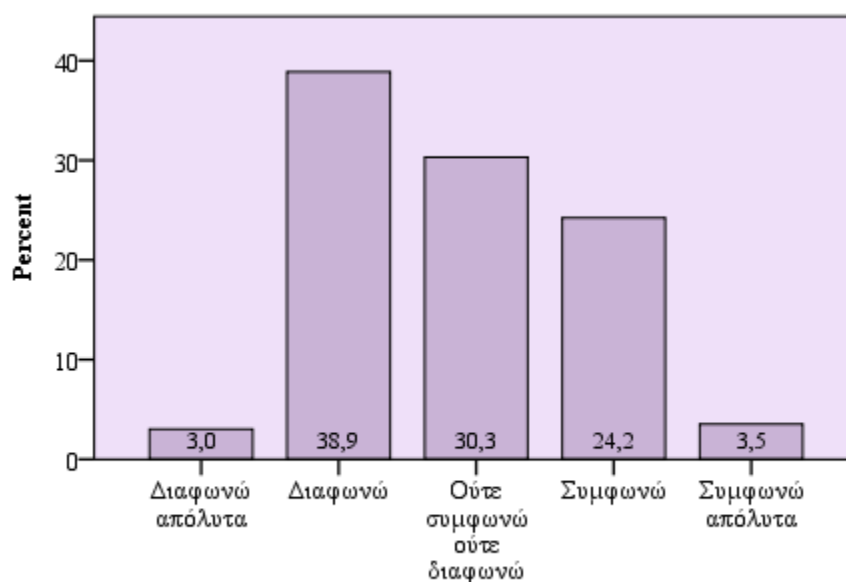
Ραβδόγραμμα 29: Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η ύπαρξη ετοιμότητας σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.

Πίνακας 47: Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	6	3.0
Διαφωνώ	77	38.9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	60	30.3
Συμφωνώ	48	24.2
Συμφωνώ απόλυτα	7	3.5
Σύνολο	198	100.0

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, δεν υπήρχε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή, ενώ, αντιθέτως για τρεις στους δέκα υπήρξε .



Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.

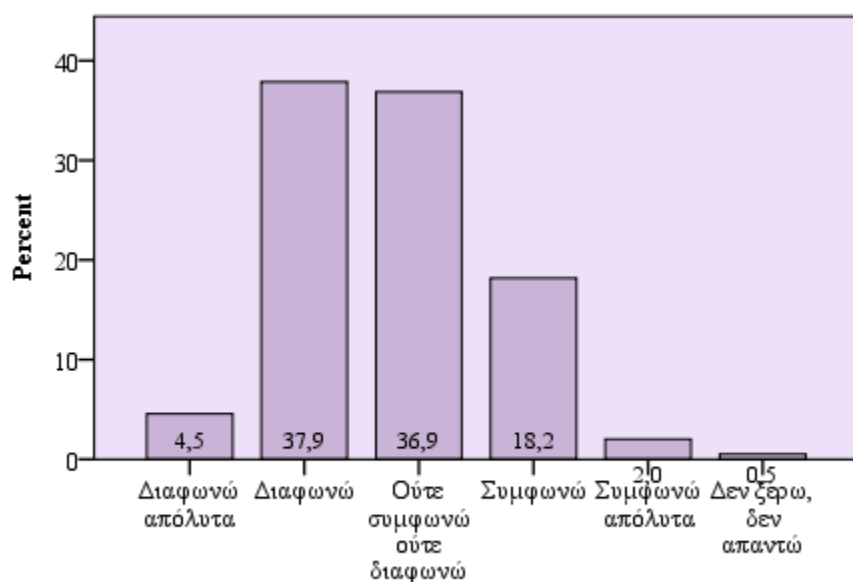
Ραβδόγραμμα 30: Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή

Το εάν υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή ήταν ένα άλλο σημαντικό ζήτημα προς διερεύνηση.

Πίνακας 48: Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	9	4.5
Διαφωνώ	75	37.9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	73	36.9
Συμφωνώ	36	18.2
Συμφωνώ απόλυτα	4	2.0
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	1	0.5
Σύνολο	198	100.0

Δυο στους δέκα εκ των συμμετεχόντων δήλωσαν πως υπήρξε η απαραίτητη συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή, ενώ περίπου οι μισοί των ατόμων του δείγματος διαφώνησαν.



Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.

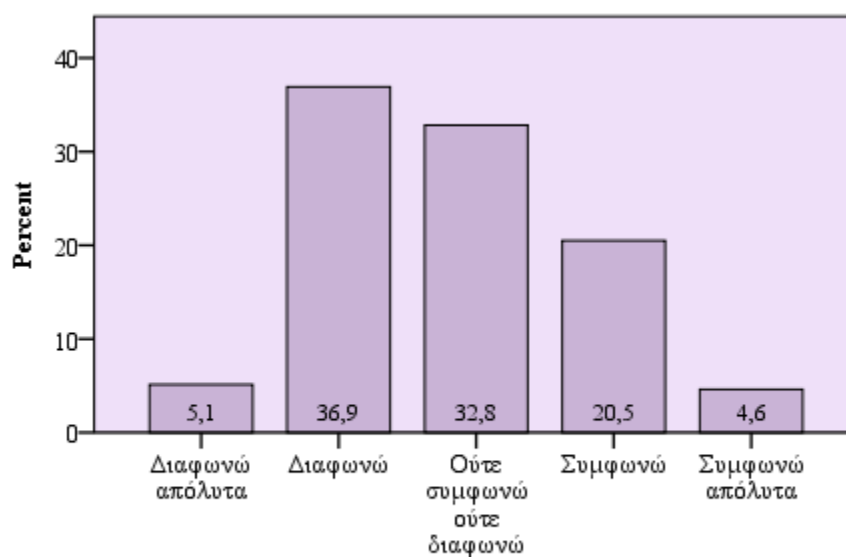
Ραβδόγραμμα 31: Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή

Οι εργαζόμενοι του δείγματος ερωτήθηκαν σχετικά με το εάν έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.

Πίνακας 49: Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	10	5.1
Διαφωνώ	72	36.9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	64	32.8
Συμφωνώ	40	20.5
Συμφωνώ απόλυτα	9	4.6
Σύνολο	195	100.0

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, η πλειοψηφία του δείγματος διαφώνησε με την εν λόγω πρόταση ενώ μόνο ένας στους τέσσερις των συμμετεχόντων συμφώνησαν ότι έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταίριαζε στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.



Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.

Ραβδόγραμμα 32: Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού

Αμέσως μετά διερευνήθηκε εάν έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.

Πίνακας 50: Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	9	4.6
Διαφωνώ	85	43.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	56	28.6
Συμφωνώ	38	19.4
Συμφωνώ απόλυτα	8	4.1
Σύνολο	196	100.0

Οι μισοί εργαζόμενοι διαφώνησαν με το ότι έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.



Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.

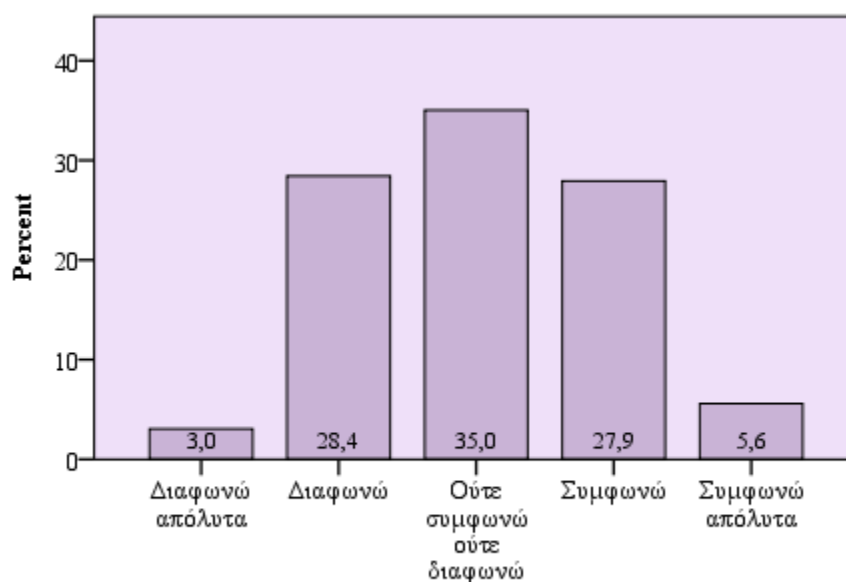
Ραβδόγραμμα 33: Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων

Η επόμενη πρόταση προς αξιολόγηση αφορούσε στο εάν το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.

Πίνακας 51: Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	6	3.0
Διαφωνώ	56	28.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	69	35.0
Συμφωνώ	55	27.9
Συμφωνώ απόλυτα	11	5.6
Σύνολο	197	100.0

Βάσει των αποτελεσμάτων της στατιστικής επεξεργασίας, το δείγμα είναι μοιρασμένο καθώς σχεδόν ίδιος αριθμός εκ των συμμετεχόντων συμφώνησαν και διαφώνησαν με την πρόταση πως το πρόγραμμα της αλλαγής δεν είχε σαφείς στόχους. Ενώ 35,0% έχει ουδέτερη στάση.



Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.

Ραβδόγραμμα 34: Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους

Το επόμενο θέμα προς αξιολόγηση από τους ερωτηθέντες ήταν εάν οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.

Πίνακας 52: Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	6	3.0
Διαφωνώ	52	26.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	82	41.6
Συμφωνώ	50	25.4
Συμφωνώ απόλυτα	5	2.5
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	2	1.0
Σύνολο	197	100.0

Οι τρεις στους δέκα εκ των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την εν λόγω πρόταση, ενώ αντίστοιχος αριθμός των εργαζομένων του δείγματος επισήμαναν ότι οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής. Τέλος οι περισσότεροι (τέσσερις στους δέκα) διατήρησαν ουδέτερη στάση.



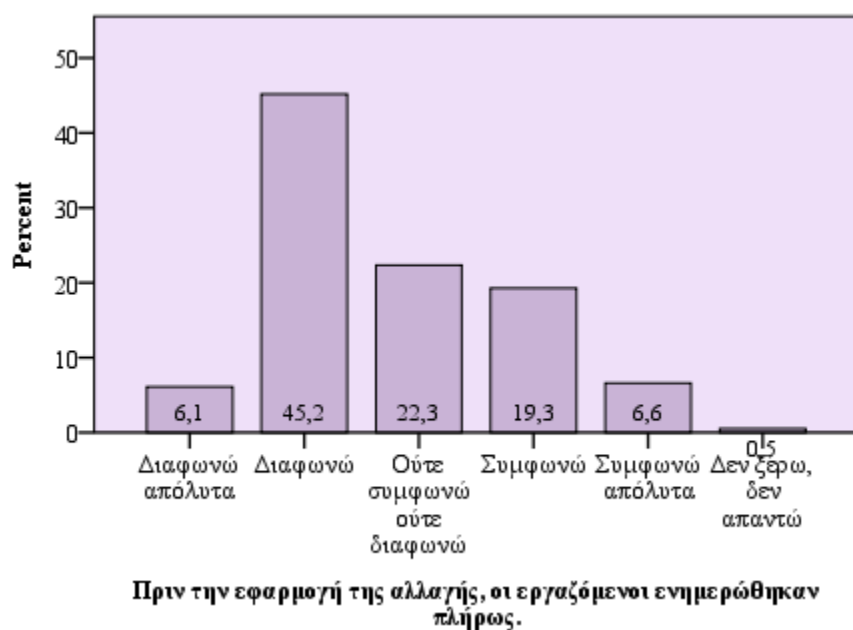
Ραβδόγραμμα 35: Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής

Ακολούθως, οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν εάν οι ίδιοι ενημερώθηκαν πλήρως πριν την εφαρμογή της αλλαγής.

Πίνακας 53: Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	12	6.1
Διαφωνώ	89	45.2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	44	22.3
Συμφωνώ	38	19.3
Συμφωνώ απόλυτα	13	6.6
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	1	0.5
Σύνολο	197	100.0

Οι μισοί περίπου συμμετέχοντες, δεν είχαν ενημερωθεί σχετικά με την αλλαγή πριν την εφαρμογή της, ενώ μόνο δυο στους δέκα έλαβαν την ανάλογη ενημέρωση.



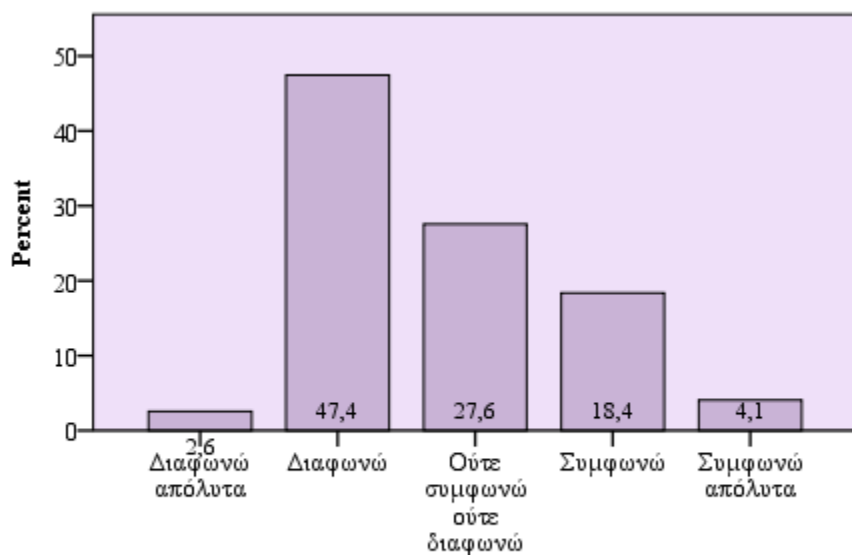
Ραβδόγραμμα 36: Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως

Ακόμα κατά την εφαρμογή της αλλαγής, ένα σημαντικό ζήτημα είναι εάν υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Πίνακας 54: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	5	2.6
Διαφωνώ	93	47.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	54	27.6
Συμφωνώ	36	18.4
Συμφωνώ απόλυτα	8	4.1
Σύνολο	196	100.0

Οι μισοί εργαζόμενοι του δείγματος, δήλωσαν πως δεν υπήρξε πλήρης αποδοχή της αλλαγής από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετούν, ενώ αντιθέτως, αποδεκτή έγινε η αλλαγή για δυο στους δέκα .



Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.

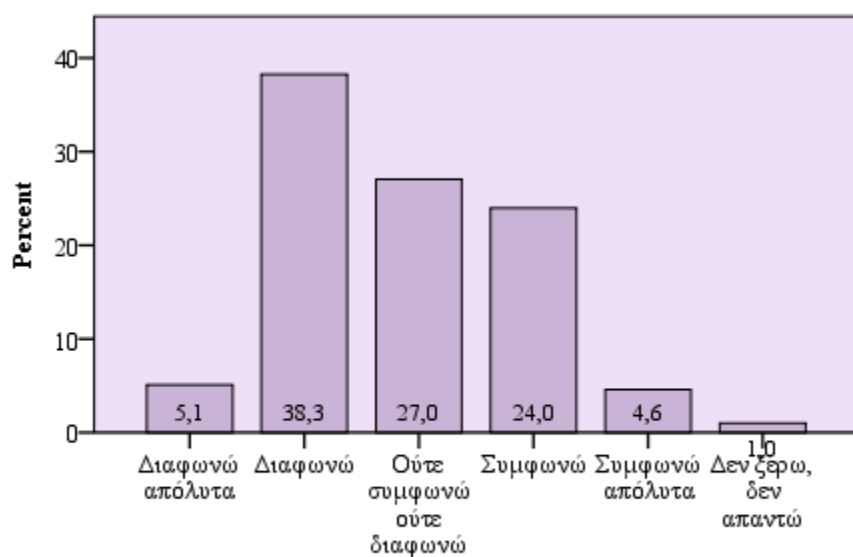
Ραβδόγραμμα 37: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς

Στην επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της αλλαγής.

Πίνακας 55: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	10	5.1
Διαφωνώ	75	38.3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	53	27.0
Συμφωνώ	47	24.0
Συμφωνώ απόλυτα	9	4.6
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	2	1.0
Σύνολο	196	100.0

Οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων διαφώνησαν με την εν λόγω πρόταση, ενώ ένας στους τρεις δήλωσαν ότι υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.



Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.

Ραβδόγραμμα 38: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή κατά την εφαρμογή της τελευταίας.

Πίνακας 56: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	21	10.8
Διαφωνώ	93	47.7
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	44	22.6
Συμφωνώ	25	12.8
Συμφωνώ απόλυτα	12	6.2
Σύνολο	195	100.0

Για την πλειοψηφία των εργαζομένων δεν υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή, ενώ μόνο δυο στους δέκα δήλωσαν ότι διεξήχθη εκπαίδευση.



Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.

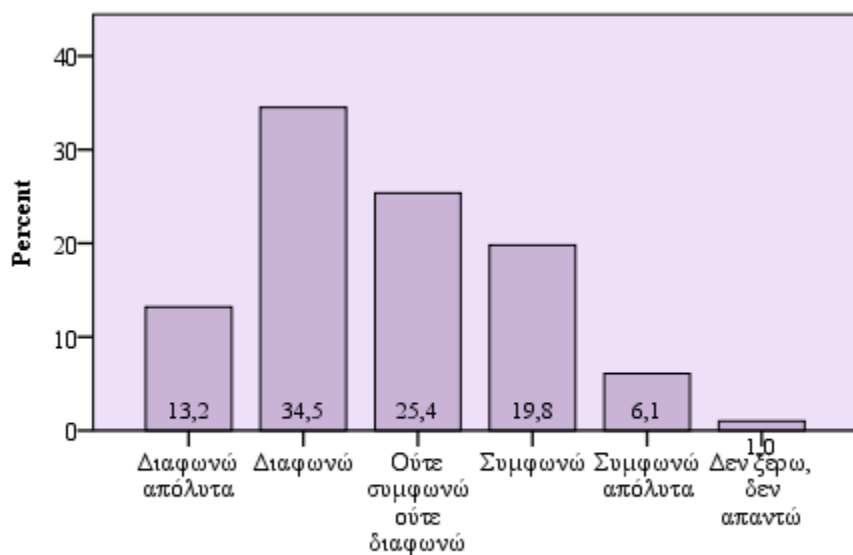
Ραβδόγραμμα 39: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που διερευνήθηκε είναι εάν λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της αλλαγής.

Πίνακας 57: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	26	13.2
Διαφωνώ	68	34.5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	50	25.4
Συμφωνώ	39	19.8
Συμφωνώ απόλυτα	12	6.1
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	2	1.0
Σύνολο	197	100.0

Στις μισές περίπου περιπτώσεις δεν ελήφθησαν καθόλου υπόψη οι προβληματισμοί και οι απόψεις των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της αλλαγής, ενώ μόνο δυο στους δέκα θεώρησαν ότι ελήφθησαν υπόψη.



Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.

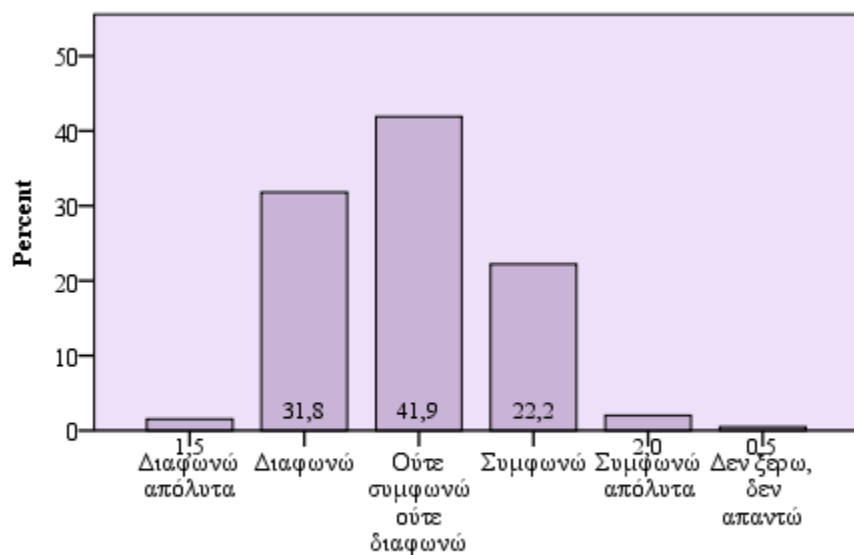
Ραβδόγραμμα 40: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων

Ένα άλλο σημαντικό θέμα προς διερεύνηση ήταν η ύπαρξη αντίστασης από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετούν οι εργαζόμενοι του δείγματος κατά την εφαρμογή της αλλαγής.

Πίνακας 58: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	3	1.5
Διαφωνώ	63	31.8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	83	41.9
Συμφωνώ	44	22.2
Συμφωνώ απόλυτα	4	2.0
Δεν ξέρω, δεν απαντώ	1	0.5
Σύνολο	198	100.0

Οι περισσότεροι εκ των εργαζομένων διατήρησαν ουδέτερη στάση, οι τρεις στους δέκα των συμμετεχόντων διαφώνησαν με την εν λόγω πρόταση, ενώ δυο στους δέκα δήλωσαν την ύπαρξη αντίστασης από τον οργανισμό ή το τμήμα κατά την εφαρμογή της αλλαγής.



Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.

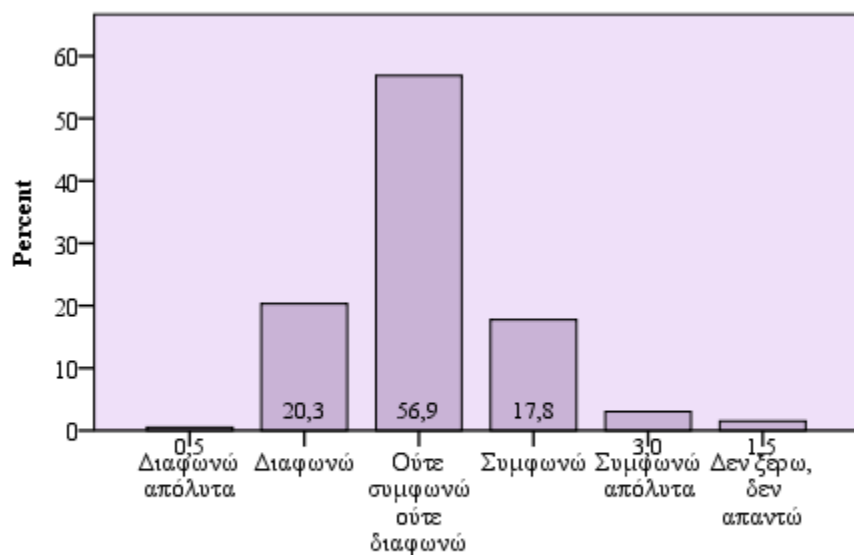
Ραβδόγραμμα 41: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς

Η τελευταία ερώτηση αφορούσε εάν κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας.

Πίνακας 59: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	1	0.5
Διαφωνώ	40	20.3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	112	56.9
Συμφωνώ	35	17.8
Συμφωνώ απόλυτα	6	3.0
Δεν ξέρω. δεν απαντώ	3	1.5
Σύνολο	197	100.0

Δυο στους δέκα εκ του δείγματος δήλωσαν πως δε βίωσαν κάποια αύξηση του φόρτου εργασίας κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της αλλαγής, ενώ αντίστοιχο ποσοστό δήλωσε ότι υπήρξε αύξηση του φόρτου εργασίας. Τέλος, η πλειοψηφία του δείγματος διατήρησε μια ουδέτερη στάση απέναντι στη συγκεκριμένη ερώτηση.



Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.

Ραβδόγραμμα 42: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας

5.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΠΡΟΣΦΑΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Η δεύτερη υπό εξέταση κλίμακα αποτελείται επίσης από δεκαεπτά (17) ερωτήσεις, οι οποίες εστιάζουν στις στάσεις και συνθήκες πρόσφατης αλλαγής που πραγματοποιήθηκε στον εργασιακό χώρο των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις σε όλες τις επιμέρους ερωτήσεις δόθηκαν, όπως και στην πρώτη κλίμακα, βάσει μίας 5βάθμιας κλίμακας Likert, ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο διαφωνούσαν ή συμφωνούσαν οι συμμετέχοντες (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα). Υπολογίζοντας τα μέτρα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των συγκεκριμένων ερωτήσεων, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές αυτές ως ποσοτικές μεταβλητές, διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες, σε γενικές γραμμές, παρέμειναν ουδέτεροι απέναντι στο εάν η αλλαγή που πραγματοποιήθηκε υποστηρίχθηκε από τους ανώτερους, είχε την κατάλληλη διαχείριση και εάν σε αυτήν συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.

Επίσης, ουδέτερες ήταν οι αντιδράσεις σχετικά με το εάν υπήρχε γνωστική, συναισθηματική και σε επίπεδο πρόθεσης ετοιμότητα για την αλλαγή στον οργανισμό, καθώς και με το εάν υπήρξαν σαφείς στόχοι της αλλαγής, οι οποίοι και εκπληρώθηκαν.

Τέλος, παρατηρήθηκε μικρή τάση διαφωνίας περί ύπαρξης κατάλληλης εκπαίδευσης για την αλλαγή και σχετικά με την απόδοση σημασίας στις απόψεις και στους προβληματισμούς των εργαζομένων.

Πίνακας 60: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής της κλίμακας μέρους Β΄

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	201	1	6	3.11	0.963	0.928
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	200	1	6	2.89	1.122	1.258
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	200	1	6	3.01	1.020	1.040
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	198	1	6	2.86	1.011	1.022
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	198	1	5	2.86	0.938	0.880
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	198	1	6	2.77	0.905	0.819
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	195	1	5	2.83	0.969	0.939
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	196	1	5	2.75	0.957	0.917
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	197	1	5	3.05	0.955	0.911
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	197	1	6	3.01	0.915	0.837
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	197	1	6	2.77	1.072	1.149
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	196	1	5	2.74	0.927	0.860

Κατά την εφαρμογή της αλλαγής. υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	196	1	6	2.88	1.045	1.093
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής. υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	195	1	5	2.56	1.046	1.093
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής. υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	197	1	6	2.74	1.160	1.346
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής. υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	198	1	6	2.93	0.852	0.726
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα. παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	197	1	6	3.07	0.811	0.658

5.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

Η πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετούν οι συμμετέχοντες σχετίζεται στατιστικά σημαντικά, σε διάστημα εμπιστοσύνης 99%, από το εάν υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή, από το εάν υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή, αλλά και από το εάν υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή. Αναλυτικότερα, στις περιπτώσεις όπου υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή, υπήρχε η τάση πλήρους αποδοχής από τον οργανισμό ή το τμήμα, και αντίστροφα. Ομοίως, και στις περιπτώσεις όπου υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή αλλά και στις περιπτώσεις όπου υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή, παρατηρήθηκε αυξημένη τάση πλήρους αποδοχής της αλλαγής από τον οργανισμό ή το τμήμα όπου εργάζονταν οι συμμετέχοντες, και αντίστροφα.

Πίνακας 61: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς

		Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	Διαφωνώ απόλυτα	4	4	2	0	0	10
	Διαφωνώ	1	48	15	5	0	69
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	34	23	8	1	66
	Συμφωνώ	0	6	10	21	4	41
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0	3	2	3	8
	Δεν ξέρω, δεν απαντώ	0	0	1	0	0	1
Σύνολο		5	92	54	36	8	195

Πίνακας 62: Έλεγχος X^2

	Τιμή	df	p-τιμή
X^2	145.251	20	0.000
N	195		

Πίνακας 63: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.

		Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	Διαφωνώ απόλυτα	3	1	0	1	0	5
	Διαφωνώ	2	56	14	4	1	77
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	29	24	5	2	60
	Συμφωνώ	0	7	15	23	2	47

Συμφωνώ απόλυτα	0	0	1	3	3	7
Σύνολο	5	93	54	36	8	196

Πίνακας 64: Έλεγχος X^2

	Τιμή	df	p-τιμή
X^2	164.872	16	0.000
N	196		

Πίνακας 65: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.

		Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	Διαφωνώ απόλυτα	3	3	2	0	0	8
	Διαφωνώ	1	49	13	11	0	74
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	36	30	5	2	73
	Συμφωνώ	1	4	9	19	3	36
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0	0	1	3	4
	Δεν ξέρω, δεν απαντώ	0	1	0	0	0	1
	Σύνολο	5	93	54	36	8	196

Πίνακας 66: Έλεγχος X^2

	Τιμή	df	p-τιμή
X^2	153.266	20	0.000
N	196		

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το παρακάτω σημείο της έρευνας, διότι παρατηρήθηκε κάτι το οποίο αποτελεί και διαχρονική θέση των εργαζομένων, δηλαδή ότι η πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες συσχετίστηκε ισχυρά με την παροχή ειδικής εκπαίδευσης για την εισαγωγή της αλλαγής. Έτσι, όπου υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα, υπήρξε και ειδική εκπαίδευση, και αντίστροφα.

Πίνακας 67: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.

		Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	Διαφωνώ απόλυτα	3	9	7	1	1	21
	Διαφωνώ	1	66	19	7	0	93
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	14	19	8	1	43
	Συμφωνώ	0	3	8	13	1	25
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0	0	7	5	12
	Σύνολο	5	92	53	36	8	194

Πίνακας 68: Έλεγχος χ^2

	Τιμή	df	p-value
χ^2	126.831	16	0.000
N	194		

Τέλος, η πλήρης αποδοχή της αλλαγής από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετούν οι συμμετέχοντες εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το εάν υποστηρίζεται η εν λόγω αλλαγή από τους επιβλέποντες και τους ανώτερους προϊσταμένους, διευθυντές κλπ. Συγκεκριμένα, όταν οι επιβλέποντες όπως τα ανώτερα και ενδιάμεσα στελέχη υποστηρίζουν την αλλαγή, τότε επιτυγχάνεται πλήρη αποδοχή από τους εργαζομένους, ενώ, αντιθέτως, όταν η διοίκηση δεν υποστηρίζει μια αλλαγή, εκείνη δεν γίνεται αποδεκτή ούτε από τους εργαζομένους.

Πίνακας 69: Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.

		Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερούς μου.	Διαφωνώ απόλυτα	4	3	0	0	0	7
	Διαφωνώ	0	37	7	8	0	52
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	25	23	9	2	60
	Συμφωνώ	0	28	21	18	5	72
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0	2	1	1	4
	Δεν ξέρω, δεν απαντώ	0	0	1	0	0	1
Σύνολο		5	93	54	36	8	196

Πίνακας 70: Έλεγχος χ^2

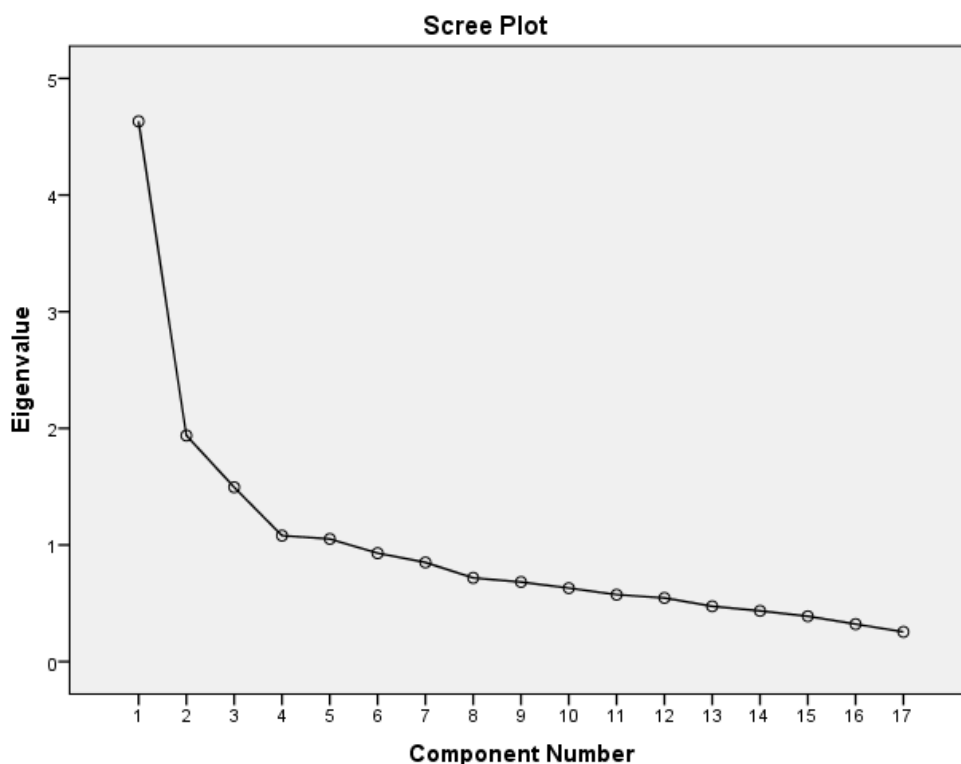
	Τιμή	df	p-τιμή
χ^2	118.439	20	0.000
N	196		

5.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Πίνακας 71: Έλεγχοι KMO και Bartlett	
Μέτρο Kaiser-Meyer-Olkin για την επάρκεια του δείγματος	0.779
Έλεγχος Bartlett της σφαιρικότητας	918.863
df	136
p-τιμή	0.000

Στην έρευνα εφαρμόζεται διερευνητική παραγοντική ανάλυση για κάθε κλίμακα ξεχωριστά και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανά κλίμακα. Η μέθοδος παραγοντικής ανάλυσης που προτιμήθηκε είναι η ανάλυση κυρίων συνιστωσών. Για την πρώτη κλίμακα (μέρος Α) από τον πίνακα 71 διαπιστώνεται ότι ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις της παραγοντικής ανάλυσης, αφού η τιμή της σφαιρικότητας του Bartlett απορρίπτεται (p -τιμή = $0.00 < 0.05$) και ο δείκτης KMO ισούται με 0.779 και είναι μεγαλύτερος από 0.6.

Παράγοντας	Πίνακας 72: Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης					
	Αρχικές ιδιοτιμές			Αθροίσματα περιστροφής των τετραγωνικών επιβαρύνσεων		
	Σύνολο	% της διακύμανσης	Αθροιστικά %	Σύνολο	% της διακύμανσης	Αθροιστικά %
1	4.632	27.246	27.246	3.348	19.692	19.692
2	1.938	11.401	38.646	2.100	12.354	32.045
3	1.495	8.793	47.439	2.072	12.189	44.235
4	1.080	6.353	53.792	1.552	9.131	53.366
5	1.051	6.185	59.977	1.124	6.611	59.977
6	0.930	5.470	65.447			
7	0.850	5.001	70.448			
8	0.718	4.222	74.670			
9	0.682	4.014	78.684			
10	0.630	3.708	82.392			
11	0.574	3.376	85.768			
12	0.546	3.211	88.978			
13	0.474	2.788	91.766			
14	0.435	2.558	94.324			
15	0.389	2.289	96.613			
16	0.321	1.890	98.503			
17	0.254	1.497	100.000			



Διάγραμμα 1: Πλήθος παραγόντων της παραγοντικής ανάλυσης

Από τους πίνακες 72-73 που αφορούν τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης για την πρώτη κλίμακα (μέρος Α) παρατηρείται ότι σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser για τον προσδιορισμό του αριθμού των παραγόντων δημιουργούνται 5 παράγοντες, οι οποίοι προκύπτουν μετά την περιστροφή και εξηγούν το 59.977% της συνολικής διακύμανσης.

Πίνακας 73: Παράγοντες μετά την περιστροφή

	Παράγοντας				
	1	2	3	4	5
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	0.814				
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	0.733				

Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	0.697			
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	0.613		0.410	
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	0.582			-0.359
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	0.545		0.400	
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	0.491	0.477		
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.		0.817		
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.		0.692		
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.		0.656	0.358	
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.			0.852	
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.			0.609	0.326 0.320
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.			0.553	
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο.			0.457	0.630
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	0.475			0.606
Συχνά αλλάζω γνώμη.		0.327		0.599

Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	0.801
---	-------

Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών
Μέθοδος περιστροφής: Varimax με κανονικοποίηση Kaiser

Οι πρώτες 7 ερωτήσεις κατατάσσονται στον πρώτο παράγοντα (παράγοντας 1) και αφορούν την αίσθηση αμηχανίας ακόμα και για τις αλλαγές που βελτιώνουν τη ζωή των ατόμων, την αντίσταση σε πιθανές αλλαγές όταν τα άτομα νιώθουν πίεση για αλλαγή, την αίσθηση αμηχανίας για την αλλαγή των κριτηρίων αξιολόγησης των υπαλλήλων ακόμα κι αν δεν έχουν επίπτωση στον φόρτο εργασίας, την αίσθηση ταλαιπωρίας λόγω της αλλαγής πλάνων, την άποψη ότι οι αλλαγές είναι κάτι το αρνητικό, την προτίμηση να κάνουν οι υπάλληλοι τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζουν καινούργια και διαφορετικά, καθώς και την πιθανότητα να αλλάξουν οι υπάλληλοι το πρόγραμμά τους, εφόσον έχουν προγραμματίσει κάτι.

Οι επόμενες 3 ερωτήσεις κατατάσσονται στον δεύτερο παράγοντα (παράγοντας 2) και αφορούν την αλλαγή γνώμης των υπαλλήλων, τη σταθερότητα των απόψεών τους, καθώς και την πιθανότητα αλλαγής της γνώμης τους, εφόσον έχουν καταλήξει σε κάποιο συμπέρασμα.

Οι επόμενες 3 ερωτήσεις κατατάσσονται στον τρίτο παράγοντα (παράγοντας 3) και αφορούν την προτίμηση των υπαλλήλων σε μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα, το άγχος τους όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, καθώς και την προτίμησή τους να βαρεθούν από το να εκπλαγούν.

Οι επόμενες 3 ερωτήσεις κατατάσσονται στον τέταρτο παράγοντα (παράγοντας 4) και αφορούν την ενημέρωση των υπαλλήλων για αλλαγές πλάνων και τον προβληματισμό τους, το στρες που νιώθουν αν τους ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό χώρο, καθώς και τη συχνή αλλαγή της γνώμης τους.

Η τελευταία ερώτηση κατατάσσεται στον πέμπτο παράγοντα (παράγοντας 5) και αφορά την προσπάθεια των υπαλλήλων να βρουν τρόπους να αλλάξουν τη ζωή τους όταν εμφανίζει σταθερότητα.

Πίνακας 73Α: Περιγραφική Στατιστική Παραγόντων Α' μέρους

		Στατιστικό
REGR factor score analysis 3	1 for Μέση τιμή	0.0000000
	Τυπική απόκλιση	1.0000000
	Ενδοτεταρτομοριακό εύρος	1.13814
REGR factor score analysis 3	2 for Μέση τιμή	0.0000000
	Τυπική απόκλιση	1.0000000
	Ενδοτεταρτομοριακό εύρος	1.55236
REGR factor score analysis 3	3 for Μέση τιμή	0.0000000
	Τυπική απόκλιση	1.0000000
	Ενδοτεταρτομοριακό εύρος	1.41943
REGR factor score analysis 3	4 for Μέση τιμή	0.0000000
	Τυπική απόκλιση	1.0000000
	Ενδοτεταρτομοριακό εύρος	1.45339
REGR factor score analysis 3	5 for Μέση τιμή	0.0000000
	Τυπική απόκλιση	1.0000000
	Ενδοτεταρτομοριακό εύρος	1.43372

Στον πίνακα 73Α παρατηρούμε ότι η μέση τιμή όλων των παραγόντων της παραγοντικής ανάλυσης κυρίων συνιστωσών για το μέρος Α' (πρώτη κλίμακα του ερωτηματολογίου) ισούται με 0 και η τυπική απόκλιση με 1. Το ενδοτεταρτομοριακό εύρος του πρώτου παράγοντα ισούται με 1.14, του δεύτερου 1.55, του τρίτου 1.42, του τέταρτου 1.45 και του πέμπτου 1.43. Όσο μικρότερο είναι το ενδοτεταρτομοριακό πλάτος, τόσο μικρότερη είναι η διασπορά των τιμών του παράγοντα.

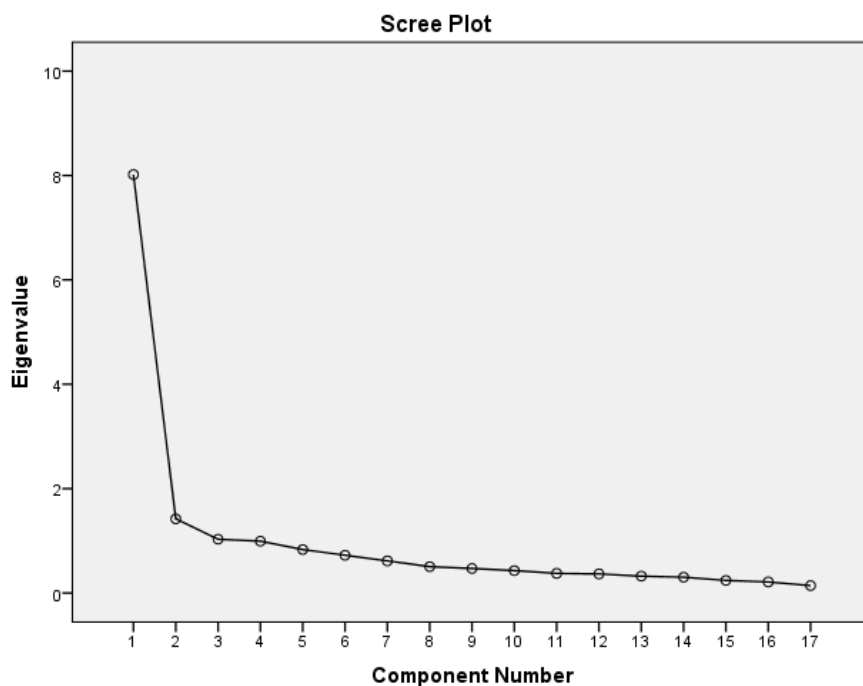
Πίνακας 74: Έλεγχοι KMO και Bartlett

Μέτρο Kaiser-Meyer-Olkin για την επάρκεια του δείγματος	0.920
Έλεγχος Bartlett της σφαιρικότητας	1835.540
df	136
p-τιμή	0.000

Για τη δεύτερη κλίμακα (μέρος Β) από τον πίνακα 74 διαπιστώνεται ότι ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις της παραγοντικής ανάλυσης, αφού η τιμή της σφαιρικότητας του Bartlett απορρίπτεται (p -τιμή = 0.00 < 0.05) και ο δείκτης KMO ισούται με 0.920 και είναι μεγαλύτερος από 0.6.

Πίνακας 75: Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης

Παράγοντας	Αρχικές ιδιοτιμές			Αθροίσματα περιστροφής τετραγωνικών επιβαρύνσεων		
	Σύνολο	% της διακύμανσης	Αθροιστικά %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικά %
1	8.017	47.162	47.162	6.764	39.787	39.787
2	1.421	8.360	55.522	2.250	13.236	53.022
3	1.030	6.061	61.582	1.455	8.560	61.582
4	.992	5.837	67.419			
5	.833	4.900	72.319			
6	.724	4.258	76.577			
7	.616	3.621	80.199			
8	.505	2.970	83.169			
9	.469	2.760	85.930			
10	.429	2.526	88.455			
11	.376	2.213	90.668			
12	.365	2.150	92.818			
13	.323	1.903	94.720			
14	.303	1.781	96.501			
15	.242	1.421	97.922			
16	.212	1.246	99.168			
17	.141	.832	100.000			



Διάγραμμα 2: Πλήθος παραγόντων της παραγοντικής ανάλυσης

Από τους πίνακες 75-76 που αφορούν τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης για τη δεύτερη κλίμακα (μέρος Β) παρατηρείται ότι σύμφωνα με το κριτήριο του Kaizer για τον προσδιορισμό του αριθμού των παραγόντων δημιουργούνται 3 παράγοντες, οι οποίοι προκύπτουν μετά την περιστροφή και εξηγούν το 61.582% της συνολικής διακύμανσης.

Πίνακας 76: Παράγοντες μετά την περιστροφή

	Παράγοντας		
	1	2	3
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	0.845		
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	0.814		
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	0.808		

Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	0.798		
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	0.712		
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	0.690	0.411	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	0.677	0.342	
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	0.660		0.310
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	0.652	0.390	0.419
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	0.631	0.437	0.300
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	0.620	0.384	0.368
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	0.594		0.495
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	0.577		
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.		0.715	
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	0.450	0.625	

Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	0.574
--	-------

Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	-0.785
--	--------

Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών
Μέθοδος περιστροφής: Varimax με κανονικοποίηση Kaiser

Οι πρώτες 13 ερωτήσεις κατατάσσονται στον πρώτο παράγοντα (παράγοντας 1) και αφορούν την ενημέρωση των εργαζομένων πριν την εφαρμογή της αλλαγής, τις απόψεις και τους προβληματισμούς των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της αλλαγής, την ύπαρξη ειδικής εκπαίδευσης για την αλλαγή κατά την εφαρμογή της, την ύπαρξη σαφούς ανακοίνωσης των στόχων και καθηκόντων των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της αλλαγής, τη συνάφεια των νέων υποχρεώσεων των εργαζομένων με τους στόχους της αλλαγής, την ύπαρξη γνωστικής ετοιμότητας για την αλλαγή, την αποδοχή από τον οργανισμό που υπηρετούν κατά την εφαρμογή της αλλαγής, τη σαφήνεια των στόχων του προγράμματος της αλλαγής, τον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού, την ύπαρξη ετοιμότητας σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή, τον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων, τον ύπαρξη συναισθηματικής ετοιμότητας για την αλλαγή, καθώς και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαχείριση της αλλαγής.

Οι επόμενες 3 ερωτήσεις κατατάσσονται στον δεύτερο παράγοντα (παράγοντας 2) και αφορούν την υποστήριξη της αλλαγής από τους επιβλέποντες/ανωτέρους, την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής από τους υπεύθυνους και την αντίσταση από τον οργανισμό που υπηρετούν οι εργαζόμενοι κατά την εφαρμογή της αλλαγής.

Η τελευταία ερώτηση κατατάσσεται στον τρίτο παράγοντα (παράγοντας 3) και αφορά την αύξηση του φόρτου εργασίας κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα.

Πίνακας 76Α: Περιγραφική Στατιστική Παραγόντων Β' μέρους

	Στατιστικό
REGR factor score 1 for Μέση τιμή	0.0000000
analysis 4 Τυπική απόκλιση	1.00000000

		Ενδοτεταρτομοριακό εύρος	1.28143
REGR factor score 2 for analysis 4		Μέση τιμή	0.0000000
		Τυπική απόκλιση	1.00000000
		Ενδοτεταρτομοριακό εύρος	1.50863
REGR factor score 3 for analysis 4		Μέση τιμή	0.0000000
		Τυπική απόκλιση	1.00000000
		Ενδοτεταρτομοριακό εύρος	1.02863

Στον πίνακα 76Α παρατηρούμε ότι η μέση τιμή όλων των παραγόντων της παραγοντικής ανάλυσης κυρίων συνιστωσών για το μέρος Β' (δεύτερη κλίμακα του ερωτηματολογίου) ισούται με 0 και η τυπική απόκλιση με 1. Το ενδοτεταρτομοριακό εύρος του πρώτου παράγοντα ισούται με 1.28, του δεύτερου 1.51 και του τρίτου 1.03. Όσο μικρότερο είναι το ενδοτεταρτομοριακό πλάτος, τόσο μικρότερη είναι η διασπορά των τιμών του παράγοντα.

5.8 ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Ελέγχεται πρώτα αν οι μεταβλητές των συναισθημάτων των συμμετεχόντων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης ακολουθούν την κανονική κατανομή. Οι υποθέσεις είναι οι εξής:

H_0 : Οι μεταβλητές των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H_1 : Οι μεταβλητές των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Από τον πίνακα ελέγχου κανονικής κατανομής των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα (Παράρτημα Πίνακας 77) και τον έλεγχο κανονικής κατανομής Kolmogorov-Smirnov διαπιστώνεται ότι οι κρίσιμες τιμές των μεταβλητών των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα είναι γενικά μικρότερες του 0.05 ($p < 0.05$) και άρα η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται. Οι μεταβλητές των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επομένως, για να ελεγχθεί αν το επίπεδο εκπαίδευσης διαφοροποιεί τα συναισθήματα σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα θα εκτελεστεί ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis.

Ελέγχεται ομοίως αν οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης ακολουθούν την κανονική κατανομή. Οι υποθέσεις είναι οι εξής:

H_0 : Οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H_1 : Οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Από τον πίνακα ελέγχου κανονικής κατανομής των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής (Πίνακας 77) και τον έλεγχο κανονικής κατανομής Kolmogorov-Smirnov διαπιστώνεται ότι οι κρίσιμες τιμές των μεταβλητών των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα είναι γενικά μικρότερες του 0.05 ($p < 0.05$) και άρα η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται. Οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επομένως, για να ελεγχθεί αν το επίπεδο εκπαίδευσης διαφοροποιεί τις συνθήκες κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής θα εκτελεστεί ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis.

Πίνακας 78: Μέση τάξη ελέγχου Kruskal-Wallis

	Εκπαίδευση:	N	Μέση τάξη
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	Δευτεροβάθμια	29	110.34
	Τριτοβάθμια	90	102.82
	Μεταπτυχιακό	67	85.25
	Διδακτορικό	10	114.00
	Σύνολο	196	
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	Δευτεροβάθμια	29	122.48
	Τριτοβάθμια	90	96.66
	Μεταπτυχιακό	67	90.54
	Διδακτορικό	10	98.80
	Σύνολο	196	
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	Δευτεροβάθμια	29	124.00
	Τριτοβάθμια	90	93.54
	Μεταπτυχιακό	67	95.32
	Διδακτορικό	10	90.45
	Σύνολο	196	
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	Δευτεροβάθμια	29	126.93
	Τριτοβάθμια	89	96.40
	Μεταπτυχιακό	67	87.96
	Διδακτορικό	10	95.65

	Σύνολο	195	
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	Δευτεροβάθμια	29	126.40
	Τριτοβάθμια	89	99.39
	Μεταπτυχιακό	66	82.67
	Διδακτορικό	10	94.80
	Σύνολο	194	
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	Δευτεροβάθμια	29	128.62
	Τριτοβάθμια	90	101.23
	Μεταπτυχιακό	66	83.70
	Διδακτορικό	10	74.50
	Σύνολο	195	
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο.	Δευτεροβάθμια	29	98.90
	Τριτοβάθμια	90	100.21
	Μεταπτυχιακό	67	98.56
	Διδακτορικό	10	81.60
	Σύνολο	196	
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.	Δευτεροβάθμια	29	100.71
	Τριτοβάθμια	89	100.71
	Μεταπτυχιακό	67	93.77
	Διδακτορικό	10	94.35
	Σύνολο	195	
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	Δευτεροβάθμια	29	113.36
	Τριτοβάθμια	90	99.79
	Μεταπτυχιακό	66	90.14
	Διδακτορικό	10	89.25
	Σύνολο	195	
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	Δευτεροβάθμια	29	126.74
	Τριτοβάθμια	90	99.48
	Μεταπτυχιακό	67	85.74
	Διδακτορικό	10	93.30
	Σύνολο	196	
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	Δευτεροβάθμια	29	105.86
	Τριτοβάθμια	90	101.04
	Μεταπτυχιακό	67	95.62
	Διδακτορικό	10	73.55
	Σύνολο	196	
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	Δευτεροβάθμια	29	105.50
	Τριτοβάθμια	90	103.92
	Μεταπτυχιακό	67	86.84
	Διδακτορικό	10	107.60
	Σύνολο	196	
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	Δευτεροβάθμια	29	113.48
	Τριτοβάθμια	90	99.34
	Μεταπτυχιακό	67	92.03

	Διδακτορικό	10	90.80
	Σύνολο	196	
Συχνά αλλάζω γνώμη.	Δευτεροβάθμια	29	113.81
	Τριτοβάθμια	90	97.94
	Μεταπτυχιακό	66	92.17
	Διδακτορικό	10	91.20
	Σύνολο	195	
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάζω γνώμη.	Δευτεροβάθμια	29	108.91
	Τριτοβάθμια	90	97.57
	Μεταπτυχιακό	67	97.44
	Διδακτορικό	10	83.80
	Σύνολο	196	
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	Δευτεροβάθμια	29	118.45
	Τριτοβάθμια	90	101.07
	Μεταπτυχιακό	67	89.03
	Διδακτορικό	10	81.00
	Σύνολο	196	
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	Δευτεροβάθμια	29	121.97
	Τριτοβάθμια	90	99.23
	Μεταπτυχιακό	67	90.19
	Διδακτορικό	10	79.50
	Σύνολο	196	
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	Δευτεροβάθμια	29	86.17
	Τριτοβάθμια	90	100.43
	Μεταπτυχιακό	67	101.57
	Διδακτορικό	10	96.25
	Σύνολο	196	
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	Δευτεροβάθμια	29	90.88
	Τριτοβάθμια	90	100.79
	Μεταπτυχιακό	67	93.83
	Διδακτορικό	9	124.11
	Σύνολο	195	
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	Δευτεροβάθμια	29	101.57
	Τριτοβάθμια	90	95.01
	Μεταπτυχιακό	67	95.54
	Διδακτορικό	9	134.72
	Σύνολο	195	
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	Δευτεροβάθμια	29	86.24
	Τριτοβάθμια	89	93.87
	Μεταπτυχιακό	66	101.70
	Διδακτορικό	9	128.17
	Σύνολο	193	
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	Δευτεροβάθμια	29	100.57
	Τριτοβάθμια	89	94.71

	Μεταπτυχιακό	66	95.86
	Διδακτορικό	9	116.56
	Σύνολο	193	
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	Δευτεροβάθμια	29	89.16
	Τριτοβάθμια	89	97.66
	Μεταπτυχιακό	66	97.56
	Διδακτορικό	9	111.67
	Σύνολο	193	
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	Δευτεροβάθμια	27	89.31
	Τριτοβάθμια	88	94.53
	Μεταπτυχιακό	66	92.98
	Διδακτορικό	9	142.00
	Σύνολο	190	
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	Δευτεροβάθμια	29	102.90
	Τριτοβάθμια	87	93.18
	Μεταπτυχιακό	66	89.35
	Διδακτορικό	9	149.78
	Σύνολο	191	
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	Δευτεροβάθμια	29	89.53
	Τριτοβάθμια	88	91.30
	Μεταπτυχιακό	66	104.45
	Διδακτορικό	9	111.56
	Σύνολο	192	
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	Δευτεροβάθμια	29	76.93
	Τριτοβάθμια	88	94.62
	Μεταπτυχιακό	66	103.02
	Διδακτορικό	9	130.17
	Σύνολο	192	
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	Δευτεροβάθμια	29	88.84
	Τριτοβάθμια	88	97.45
	Μεταπτυχιακό	66	93.43
	Διδακτορικό	9	134.33
	Σύνολο	192	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	Δευτεροβάθμια	29	95.40
	Τριτοβάθμια	87	100.13
	Μεταπτυχιακό	66	87.57
	Διδακτορικό	9	119.83
	Σύνολο	191	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	Δευτεροβάθμια	29	90.76
	Τριτοβάθμια	87	94.11
	Μεταπτυχιακό	66	95.80
	Διδακτορικό	9	132.61
	Σύνολο	191	
Κατά την εφαρμογή της	Δευτεροβάθμια	29	99.12

αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	Τριτοβάθμια	87	96.05
	Μεταπτυχιακό	65	88.60
	Διδακτορικό	9	128.39
	Σύνολο	190	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	Δευτεροβάθμια	29	101.69
	Τριτοβάθμια	88	93.02
	Μεταπτυχιακό	66	95.62
	Διδακτορικό	9	120.22
Σύνολο	192		
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	Δευτεροβάθμια	29	97.36
	Τριτοβάθμια	89	98.74
	Μεταπτυχιακό	66	95.44
	Διδακτορικό	9	90.11
Σύνολο	193		
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	Δευτεροβάθμια	29	100.50
	Τριτοβάθμια	88	95.11
	Μεταπτυχιακό	66	96.73
	Διδακτορικό	9	95.50
Σύνολο	192		

Πίνακας 79: Έλεγχος Kruskal-Wallis

	χ^2	df	p-τιμή
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	6.940	3	0.074
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	7.395	3	0.060
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	8.697	3	0.034
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	10.897	3	0.012
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	14.760	3	0.002
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	16.281	3	0.001
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων,	1.152	3	0.764

προβληματίζομαι λίγο.			
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.	0.780	3	0.854
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	4.430	3	0.219
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	12.102	3	0.007
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	3.503	3	0.320
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	5.209	3	0.157
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	3.859	3	0.277
Συχνά αλλάζω γνώμη.	3.536	3	0.316
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	1.893	3	0.595
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	7.357	3	0.061
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	8.523	3	0.036
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	1.870	3	0.600
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	3.317	3	0.345
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	4.683	3	0.197
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	5.077	3	0.166
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	1.556	3	0.669
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	1.361	3	0.715

Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	7.656	3	0.054
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	11.431	3	0.010
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	3.547	3	0.315
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	8.874	3	0.031
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	5.573	3	0.134
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	4.258	3	0.235
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	4.732	3	0.193
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	5.038	3	0.169
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	2.422	3	0.490
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	0.312	3	0.958
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	0.259	3	0.968

Σύμφωνα με τους πίνακες των μέσων τάξεων του ελέγχου Kruskal-Wallis (Πίνακες 78-79) παρατηρείται ότι η μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και από αυτούς που είναι

κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος για τη μεταβλητή «Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά» ($\mu_1 = 124.00, \mu_2 = 93.54, \mu_3 = 95.32, \mu_4 = 90.45, p = 0.034 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι προτιμούν να κάνουν τα ίδια πράγματα από τα να δοκιμάζουν καινούργια και διαφορετικά σε σχέση με τους εργαζομένους που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και από αυτούς που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος για τη μεταβλητή «Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω» ($\mu_1 = 126.93, \mu_2 = 96.40, \mu_3 = 87.96, \mu_4 = 95.65, p = 0.012 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι όποτε η ζωή τους εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθούν να βρουν τρόπους να την αλλάξουν σε σχέση με τους εργαζομένους που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και από αυτούς που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος για τη μεταβλητή «Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ» ($\mu_1 = 126.40, \mu_2 = 99.39, \mu_3 = 82.67, \mu_4 = 94.80, p = 0.02 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι προτιμούν να βαρεθούν από το να εκπλαγούν σε σχέση με τους εργαζομένους που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και από αυτούς που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος για τη μεταβλητή «Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος» ($\mu_1 = 128.62, \mu_2 = 101.23, \mu_3 = 83.70, \mu_4 = 74.50, p = 0.01 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι μάλλον θα ένιωθαν στρεσαρισμένοι, αν τους ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό τους χώρο σε σχέση με τους εργαζομένους που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που είναι

απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και από αυτούς που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος για τη μεταβλητή «Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα» ($\mu_1 = 126.74, \mu_2 = 99.48, \mu_3 = 85.74, \mu_4 = 93.30, p = 0.007 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία σε σχέση με τους εργαζομένους που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και από αυτούς που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος για τη μεταβλητή «Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.» ($\mu_1 = 121.97, \mu_2 = 99.23, \mu_3 = 90.19, \mu_4 = 79.50, p = 0.036 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι απόψεις τους παραμένουν σταθερές στο χρόνο σε σχέση με τους εργαζομένους που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Επιπλέον, η μέση τάξη των εργαζομένων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας ή Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τη μεταβλητή «Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.» ($\mu_1 = 102.90, \mu_2 = 93.18, \mu_3 = 89.35, \mu_4 = 149.78, p = 0.01 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι γίνεται αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων σε σχέση με τους εργαζομένους που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας ή Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τη μεταβλητή «Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής» ($\mu_1 = 76.93, \mu_2 = 94.62, \mu_3 = 103.02, \mu_4 = 130.17, p = 0.031 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής σε σχέση με τους εργαζομένους που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Ελέγχεται επίσης αν οι μεταβλητές των συναισθημάτων των συμμετεχόντων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα ως προς τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας ακολουθούν την κανονική κατανομή. Οι υποθέσεις είναι οι εξής:

H_0 : Οι μεταβλητές των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H_1 : Οι μεταβλητές των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Από τον πίνακα ελέγχου κανονικής κατανομής των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα (Παράρτημα Πίνακας 80) και τον έλεγχο κανονικής κατανομής Kolmogorov-Smirnov διαπιστώνεται ότι οι κρίσιμες τιμές των μεταβλητών των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα είναι γενικά μικρότερες του 0.05 ($p < 0.05$) και άρα η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται. Οι μεταβλητές των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επομένως, για να ελεγχθεί αν τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας διαφοροποιούν τα συναισθήματα σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα θα εκτελεστεί ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis.

Ελέγχεται ομοίως αν οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής ως προς τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας ακολουθούν την κανονική κατανομή. Οι υποθέσεις είναι οι εξής:

H_0 : Οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H_1 : Οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Από τον πίνακα ελέγχου κανονικής κατανομής των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής (Παράρτημα Πίνακας 80) και τον έλεγχο κανονικής κατανομής Kolmogorov-Smirnov διαπιστώνεται ότι οι κρίσιμες τιμές των μεταβλητών των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα είναι γενικά μικρότερες του 0.05 ($p < 0.05$) και άρα η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται. Οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επομένως, για να ελεγχθεί αν τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας διαφοροποιούν τις

συνθήκες κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής θα εκτελεστεί ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis.

Πίνακας 81: Μέση τάξη ελέγχου Kruskal-Wallis

	Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας:	N	Μέση τάξη
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	76.53
	11-20 χρόνια	71	97.40
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	94.51
	Σύνολο	184	
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	83.38
	11-20 χρόνια	71	89.11
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	99.07
	Σύνολο	184	
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	94.45
	11-20 χρόνια	71	91.82
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	92.32
	Σύνολο	184	
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα. προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	92.02
	11-20 χρόνια	71	93.13
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	91.01
	Σύνολο	183	
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	87.52
	11-20 χρόνια	71	89.53
	περισσότερα από 20 χρόνια	80	94.79
	Σύνολο	182	
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	83.10
	11-20 χρόνια	71	101.28
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	87.27
	Σύνολο	183	
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων. προβληματίζομαι λίγο.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	88.61
	11-20 χρόνια	71	90.90
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	95.44
	Σύνολο	184	
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο. αγχώνομαι.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	102.53
	11-20 χρόνια	70	95.22
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	85.06
	Σύνολο	183	
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν	λιγότερα από 10 χρόνια	31	103.87
	11-20 χρόνια	71	92.68
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	86.86

άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	Σύνολο	183	
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	97.44
	11-20 χρόνια	71	96.06
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	87.43
	Σύνολο	184	
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές. οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	94.22
	11-20 χρόνια	71	96.75
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	88.09
	Σύνολο	184	
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι. τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	91.78
	11-20 χρόνια	71	95.52
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	90.14
	Σύνολο	184	
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	93.38
	11-20 χρόνια	71	104.46
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	81.67
	Σύνολο	184	
Συχνά αλλάζω γνώμη.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	100.73
	11-20 χρόνια	71	88.82
	περισσότερα από 20 χρόνια	80	91.33
	Σύνολο	183	
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα. δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	102.98
	11-20 χρόνια	71	88.25
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	92.08
	Σύνολο	184	
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	91.83
	11-20 χρόνια	71	95.55
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	90.09
	Σύνολο	184	
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	88.14
	11-20 χρόνια	71	97.80
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	89.57
	Σύνολο	184	
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	96.41
	11-20 χρόνια	71	89.37
	περισσότερα από 20 χρόνια	81	93.70
	Σύνολο	184	
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	110.16
	11-20 χρόνια	71	89.94
	περισσότερα από 20 χρόνια	80	86.57

	Σύνολο	183	
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	λιγότερα από 10 χρόνια	32	121.22
	11-20 χρόνια	71	75.75
	περισσότερα από 20 χρόνια	80	94.73
	Σύνολο	183	
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	110.73
	11-20 χρόνια	70	79.87
	περισσότερα από 20 χρόνια	80	93.09
	Σύνολο	181	
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	99.66
	11-20 χρόνια	70	88.76
	περισσότερα από 20 χρόνια	80	89.61
	Σύνολο	181	
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	86.35
	11-20 χρόνια	70	94.12
	περισσότερα από 20 χρόνια	80	90.07
	Σύνολο	181	
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	93.52
	11-20 χρόνια	70	88.19
	περισσότερα από 20 χρόνια	77	89.08
	Σύνολο	178	
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	97.73
	11-20 χρόνια	69	83.54
	περισσότερα από 20 χρόνια	79	92.61
	Σύνολο	179	
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	94.61
	11-20 χρόνια	70	87.13
	περισσότερα από 20 χρόνια	79	91.87
	Σύνολο	180	
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	90.15
	11-20 χρόνια	70	90.72
	περισσότερα από 20 χρόνια	79	90.44
	Σύνολο	180	
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	95.02
	11-20 χρόνια	70	93.91
	περισσότερα από 20 χρόνια	79	85.71
	Σύνολο	180	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	λιγότερα από 10 χρόνια	30	94.60
	11-20 χρόνια	70	87.66
	περισσότερα από 20 χρόνια	79	90.33
	Σύνολο	179	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής	λιγότερα από 10 χρόνια	31	101.26
	11-20 χρόνια	69	85.11

ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	περισσότερα από 20 χρόνια	79	89.85
	Σύνολο	179	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	97.56
	11-20 χρόνια	68	86.88
	περισσότερα από 20 χρόνια	79	88.59
	Σύνολο	178	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	97.02
	11-20 χρόνια	70	85.66
	περισσότερα από 20 χρόνια	79	92.23
	Σύνολο	180	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	75.84
	11-20 χρόνια	70	93.68
	περισσότερα από 20 χρόνια	80	94.53
	Σύνολο	181	
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	λιγότερα από 10 χρόνια	31	100.61
	11-20 χρόνια	70	81.85
	περισσότερα από 20 χρόνια	79	94.20
	Σύνολο	180	

Πίνακας 82: Έλεγχος Kruskal-Wallis

	χ^2	df	p-τιμή
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	4.041	2	0.133
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	2.744	2	0.254
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	0.070	2	0.965
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	0.067	2	0.967
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	0.703	2	0.704
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	4.074	2	0.130

Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο.	0.569	2	0.752
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.	3.292	2	0.193
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	2.789	2	0.248
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	1.511	2	0.470
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	1.340	2	0.512
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	0.477	2	0.788
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	8.670	2	0.013
Συχνά αλλάζω γνώμη.	1.291	2	0.524
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	1.891	2	0.388
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	0.451	2	0.798
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	1.320	2	0.517
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	0.506	2	0.776
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	5.196	2	0.074
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	18.061	2	0.000
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	8.416	2	0.015

Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	1.142	2	0.565
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	0.581	2	0.748
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	0.263	2	0.877
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	2.201	2	0.333
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	0.595	2	0.743
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	0.003	2	0.998
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	1.353	2	0.508
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	0.443	2	0.801
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	2.280	2	0.320
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	1.108	2	0.575
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	1.259	2	0.533
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	3.553	2	0.169
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	4.377	2	0.112

Σύμφωνα με τους πίνακες των μέσων τάξεων του ελέγχου Kruskal-Wallis (Πίνακες 81-82) παρατηρείται ότι η μέση τάξη των εργαζομένων που έχουν υπηρετήσει περισσότερα από 20 χρόνια διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που έχουν υπηρετήσει λιγότερα από 10 χρόνια ή 11-20 χρόνια για τη μεταβλητή «Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω» ($\mu_1 = 93.38$, $\mu_2 = 104.46$, $\mu_3 = 81.67$, $p = 0.013 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που έχουν υπηρετήσει περισσότερα από 20 χρόνια διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι άπαξ και προγραμματίσουν κάτι είναι απίθανο να το αλλάξουν σε σχέση με τους εργαζομένους που έχουν υπηρετήσει λιγότερα χρόνια.

Επιπλέον, η μέση τάξη των εργαζομένων που έχουν υπηρετήσει λιγότερα από 10 χρόνια διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που έχουν υπηρετήσει περισσότερα από 20 χρόνια ή 11-20 χρόνια για τη μεταβλητή «Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής» ($\mu_1 = 121.22$, $\mu_2 = 75.75$, $\mu_3 = 94.73$, $p = 0.000 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που έχουν υπηρετήσει περισσότερα από 20 χρόνια διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής σε σχέση με τους εργαζομένους που έχουν υπηρετήσει λιγότερα χρόνια που συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό με την άποψη αυτή. Η μέση τάξη των εργαζομένων που έχουν υπηρετήσει λιγότερα από 10 χρόνια διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που έχουν υπηρετήσει περισσότερα από 20 χρόνια ή 11-20 χρόνια για τη μεταβλητή «Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.» ($\mu_1 = 110.73$, $\mu_2 = 79.87$, $\mu_3 = 93.09$, $p = 0.015 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που έχουν υπηρετήσει περισσότερα από 20 χρόνια διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή σε σχέση με τους εργαζομένους που έχουν υπηρετήσει λιγότερα χρόνια που συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό με την άποψη αυτή.

Ελέγχεται πρώτα αν οι μεταβλητές των συναισθημάτων των συμμετεχόντων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα ως προς τη θέση των εργαζομένων ακολουθούν την κανονική κατανομή. Οι υποθέσεις είναι οι εξής:

H_0 : Οι μεταβλητές των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H_1 : Οι μεταβλητές των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Από τον πίνακα ελέγχου κανονικής κατανομής των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα (Παράρτημα Πίνακας 83) και τον έλεγχο κανονικής κατανομής Kolmogorov-Smirnov διαπιστώνεται ότι οι κρίσιμες τιμές των μεταβλητών των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα είναι γενικά μικρότερες του 0.05 ($p < 0.05$) και άρα η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται. Οι μεταβλητές των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επομένως, για να ελεγχθεί αν η θέση των εργαζομένων διαφοροποιεί τα συναισθήματα σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα θα εκτελεστεί ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney.

Ελέγχεται ομοίως αν οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής ως προς τη θέση των εργαζομένων ακολουθούν την κανονική κατανομή. Οι υποθέσεις είναι οι εξής:

H_0 : Οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H_1 : Οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Από τον πίνακα ελέγχου κανονικής κατανομής των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής (Παράρτημα Πίνακας 83) και τον έλεγχο κανονικής κατανομής Kolmogorov-Smirnov διαπιστώνεται ότι οι κρίσιμες τιμές των μεταβλητών των συναισθημάτων σχετικά με τις αλλαγές και τη ρουτίνα είναι γενικά μικρότερες του 0.05 ($p < 0.05$) και άρα η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται. Οι μεταβλητές των συνθηκών κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επομένως, για να ελεγχθεί αν η θέση των εργαζομένων διαφοροποιεί τις συνθήκες κατά την εφαρμογή μιας πρόσφατης αλλαγής θα εκτελεστεί ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney.

Πίνακας 84: Μέση τάξη ελέγχου Mann-Whitney

	Κατέχετε θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης;	N	Μέση τάξη	Άθροισμα τάξεων
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	Ναι	37	94.62	3501.00
	Όχι	154	96.33	14835.00
	Σύνολο	191		
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από	Ναι	37	85.27	3155.00

μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	Όχι	154	98.58	15181.00
	Σύνολο	191		
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	Ναι	37	94.53	3497.50
	Όχι	154	96.35	14838.50
	Σύνολο	191		
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα. προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	Ναι	37	94.51	3497.00
	Όχι	153	95.74	14648.00
	Σύνολο	190		
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	Ναι	37	99.15	3668.50
	Όχι	152	93.99	14286.50
	Σύνολο	189		
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	Ναι	37	80.91	2993.50
	Όχι	153	99.03	15151.50
	Σύνολο	190		
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων. προβληματίζομαι λίγο.	Ναι	37	101.27	3747.00
	Όχι	154	94.73	14589.00
	Σύνολο	191		
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο. αγχώνομαι.	Ναι	37	89.62	3316.00
	Όχι	153	96.92	14829.00
	Σύνολο	190		
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	Ναι	37	70.77	2618.50
	Όχι	153	101.48	15526.50
	Σύνολο	190		
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	Ναι	37	73.00	2701.00
	Όχι	154	101.53	15635.00
	Σύνολο	191		
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές. οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	Ναι	37	89.89	3326.00
	Όχι	154	97.47	15010.00
	Σύνολο	191		
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι. τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	Ναι	37	90.89	3363.00
	Όχι	154	97.23	14973.00
	Σύνολο	191		
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	Ναι	37	104.08	3851.00
	Όχι	154	94.06	14485.00
	Σύνολο	191		
Συχνά αλλάζω γνώμη.	Ναι	37	105.62	3908.00
	Όχι	153	93.05	14237.00
	Σύνολο	190		
Αφού καταλήξω σε κάποιο	Ναι	37	90.26	3339.50

συμπέρασμα. δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	Όχι	154	97.38	14996.50
	Σύνολο	191		
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	Ναι	37	94.65	3502.00
	Όχι	154	96.32	14834.00
	Σύνολο	191		
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	Ναι	37	94.27	3488.00
	Όχι	154	96.42	14848.00
	Σύνολο	191		
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	Ναι	37	109.43	4049.00
	Όχι	154	92.77	14287.00
	Σύνολο	191		
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	Ναι	37	95.45	3531.50
	Όχι	153	95.51	14613.50
	Σύνολο	190		
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	Ναι	37	108.16	4002.00
	Όχι	153	92.44	14143.00
	Σύνολο	190		
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	Ναι	37	114.08	4221.00
	Όχι	151	89.70	13545.00
	Σύνολο	188		
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	Ναι	37	115.81	4285.00
	Όχι	151	89.28	13481.00
	Σύνολο	188		
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	Ναι	37	107.12	3963.50
	Όχι	151	91.41	13802.50
	Σύνολο	188		
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	Ναι	37	108.97	4032.00
	Όχι	148	89.01	13173.00
	Σύνολο	185		
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	Ναι	37	110.49	4088.00
	Όχι	149	89.28	13303.00
	Σύνολο	186		
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	Ναι	37	118.53	4385.50
	Όχι	150	87.95	13192.50
	Σύνολο	187		
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	Ναι	37	114.73	4245.00
	Όχι	150	88.89	13333.00
	Σύνολο	187		
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	Ναι	37	108.70	4022.00
	Όχι	150	90.37	13556.00
	Σύνολο	187		

Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	Ναι	37	102.61	3796.50
	Όχι	149	91.24	13594.50
	Σύνολο	186		
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	Ναι	37	112.89	4177.00
	Όχι	149	88.68	13214.00
	Σύνολο	186		
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	Ναι	37	105.76	3913.00
	Όχι	148	89.81	13292.00
	Σύνολο	185		
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	Ναι	37	95.77	3543.50
	Όχι	150	93.56	14034.50
	Σύνολο	187		
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	Ναι	37	93.96	3476.50
	Όχι	151	94.63	14289.50
	Σύνολο	188		
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	Ναι	37	94.28	3488.50
	Όχι	150	93.93	14089.50
	Σύνολο	187		

Πίνακας 85: Έλεγχος Mann-Whitney

	Mann-Whitney U	p-τιμή
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	2798.000	0.858
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	2452.000	0.165
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	2794.500	0.841
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	2794.000	0.898
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	2658.500	0.575
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	2290.500	0.059

Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο.	2654.000	0.483
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.	2613.000	0.442
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	1915.500	0.001
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	1998.000	0.003
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	2623.000	0.401
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	2660.000	0.496
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	2550.000	0.272
Συχνά αλλάζω γνώμη.	2456.000	0.185
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	2636.500	0.458
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	2799.000	0.861
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	2785.000	0.821
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	2352.000	0.083
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	2828.500	0.994
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	2362.000	0.104
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	2069.000	0.011
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	2005.000	0.005
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	2326.500	0.095

Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	2147.000	0.033
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	2128.000	0.023
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	1867.500	0.001
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	2008.000	0.006
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	2231.000	0.051
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	2419.500	0.218
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	2039.000	0.010
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	2266.000	0.083
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	2709.500	0.818
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	2773.500	0.943
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	2764.500	0.968

Σύμφωνα με τους πίνακες των τάξεων του ελέγχου Mann-Whitney (Πίνακες 84-85) συμπεραίνεται ότι η μέση τάξη των εργαζομένων που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης για τη μεταβλητή «Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;» ($\mu_1 = 70.77$, $\mu_2 = 101.48$, $p = 0.001 < 0.05$).

Άρα, οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόντουσαν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχαν επίπτωση στον φόρτο εργασίας

τους σε σχέση με τους εργαζομένους που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης για τη μεταβλητή «Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα» ($\mu_1 = 73.00$, $\mu_2 = 101.53$, $p = 0.003 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για τους ίδιους σε σχέση με τους εργαζομένους που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης.

Επιπρόσθετα, συμπεραίνεται ότι η μέση τάξη των εργαζομένων που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης για τη μεταβλητή «Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή» ($\mu_1 = 114.08$, $\mu_2 = 89.70$, $p = 0.011 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή σε σχέση με τους εργαζομένους που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης για τη μεταβλητή «Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή» ($\mu_1 = 115.81$, $\mu_2 = 89.28$, $p = 0.005 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή σε σχέση με τους εργαζομένους που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης.

Η μέση τάξη των εργαζομένων που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης για τη μεταβλητή «Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού» ($\mu_1 = 108.97$, $\mu_2 = 89.01$, $p = 0.033 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού σε σχέση με τους εργαζομένους που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης για τη μεταβλητή «Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με

τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων» ($\mu_1 = 110.49$, $\mu_2 = 89.28$, $p = 0.023 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων σε σχέση με τους εργαζομένους που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης.

Η μέση τάξη των εργαζομένων που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης για τη μεταβλητή «Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους» ($\mu_1 = 118.53$, $\mu_2 = 87.95$, $p = 0.001 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους σε σχέση με τους εργαζομένους που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης για τη μεταβλητή «Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής» ($\mu_1 = 114.73$, $\mu_2 = 88.89$, $p = 0.006 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής σε σχέση με τους εργαζομένους που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης. Η μέση τάξη των εργαζομένων που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από τη μέση τάξη των εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης για τη μεταβλητή «Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων» ($\mu_1 = 112.89$, $\mu_2 = 88.68$, $p = 0.010 < 0.05$). Άρα, οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων σε σχέση με τους εργαζομένους που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα Δημόσια Νοσοκομεία αποτελούν ιδιαίτερα εργασιακά περιβάλλοντα, γνωστά για τις συνεχείς αλλαγές που βιώνουν ειδικά τα τελευταία χρόνια. Οι ανάγκες για φροντίδα των ασθενών συνήθως χρειάζονται μια άμεση απόκριση ή λύση. Επομένως, καλούνται να αναζητήσουν μια γρήγορη λύση, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία αντιμετώπισης του βασικού προβλήματος ή αδυναμία σαφούς προσδιορισμού του προβλήματος που εντοπίζεται στον ίδιο τον οργανισμό (Garcia, 2016). Από την άλλη όπως αναφέρθηκε η διαδικασία αυτή συνήθως είναι μια γραμμική προσέγγιση, καθορίζοντας εάν η αλλαγή είναι απαραίτητη και συνήθως δεν αναδεικνύει τα οφέλη της καλύτερης επιλογής. Συνεπώς, προκειμένου να επιτύχει η αλλαγή, θα πρέπει να αναγνωρίζεται η φύση της εμπειρίας του οργανισμού υγείας στη γρήγορη αλλαγή (Hayati *et al*, 2014). Η απότομη αλλαγή μπορεί να έχει επιπτώσεις σημαντικές στη λειτουργία των υπηρεσιών υγείας και να αυξήσει την ταλαιπωρία των ληπτών των υπηρεσιών αλλά και των εργαζομένων όλων των βαθμίδων (Πολύζος κ.α. 2014).

Στο πλαίσιο υψηλής ανάγκης διαρκών αλλαγών και εύκολης προσαρμογής σε αυτές αλλά και δεδομένου ότι στην διαδικασία αλλαγής συμμετέχουν άνθρωποι, συστήματα και διαδικασίες, η παρούσα έρευνα εστίασε σε ένα Πανεπιστημιακό Δημόσιο Νοσοκομείο, προκειμένου να εξετάσει τις προσωπικές απόψεις και στάσεις των εργαζομένων, καθώς και τις συνθήκες που επικράτησαν σε προηγούμενες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στον φορέα. Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελούνταν από ένα σύνολο διακοσίων ενός (201) εργαζομένων του Π.Γ.Ν.Θ. ΑΧΕΠΑ, μέσης ηλικίας 48,27 ετών, εκ των οποίων τα 2/3 ανήκαν στο γυναικείο φύλο, και σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες είχαν ολοκληρώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ). Η μέση προϋπηρεσία των εργαζομένων του δείγματος ήταν ίση με 19,67 έτη, ενώ μόνο το 20% κατείχε θέση ευθύνης.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δε θεωρούν τις αλλαγές αρνητικό γεγονός και δεν προτιμούν απαραίτητα την ρουτίνα από τα απρόβλεπτα γεγονότα. Φυσικά, υπήρξε και ένα μικρό ποσοστό, της τάξεως περίπου του 10% έως 15%, που αποφεύγει τις αλλαγές συστηματικά, αλλά το ποσοστό αυτό ήταν σχετικά μικρό σε σύγκριση με εκείνο που περιγράφει η βιβλιογραφία, αφού σύμφωνα με την τελευταία, η αλλαγή θεωρείται συχνά ως μία απειλή και για πολλά άτομα, και δημιουργεί ένα περιβάλλον γεμάτο φόβο και ανασφάλεια, ενώ περιγράφεται ως μια πηγή έλλειψης σταθερότητας, και μια

απαιτητική ατμόσφαιρα, με αποτέλεσμα, η αλλαγή να είναι μια ιδιαίτερα στρεσογόνος κατάσταση (Fursth & Cable, 2008 Fursth & Cable, 2008; Robbins & Judge, 2012).

Στο ίδιο πλαίσιο, μόνο τρεις στους δέκα εκ του δείγματος θα αισθάνονταν στρες με την είδηση κάποιας αλλαγής στον εργασιακό τους χώρο και προβληματίζονται όταν ενημερώνονται για αλλαγές πλάνων. Σε ένα μικρό ποσοστό (περίπου 10 έως 15%) του δείγματος η αλλαγή σχεδίων είναι ταλαιπωρία και αισθάνονται άβολα ακόμα και όταν οι αλλαγές στοχεύουν στη βελτίωση της ζωής τους. Τέλος, τρεις στους δέκα εκ των συμμετεχόντων αλλάζουν εύκολα σχετικά γνώμη, ενώ οι μισοί περίπου δήλωσαν πως δεν είναι αμετακίνητοι στην γνώμη τους ακόμη και εάν έχουν οδηγηθεί σε κάποιο συμπέρασμα.

Όταν διερευνήθηκαν οι συνθήκες και οι επιπτώσεις της εφαρμογής αλλαγής στον εργασιακό χώρο των συμμετεχόντων, προέκυψε ότι η αλλαγή γενικά δεν υποστηρίχθηκε με τον κατάλληλο τρόπο από τα ανώτερα στελέχη, και οι υπεύθυνοι πολλές φορές δεν είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής. Επίσης στη διαχείριση της αλλαγής δεν είχαν την ευκαιρία να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Γνωστική και συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή υπήρξε στο 20% έως 25% περίπου του συνόλου των εξεταζόμενων περιπτώσεων, ενώ σε παρόμοιο ποσοστό έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού και στις ικανότητες των εργαζομένων.

Οι στόχοι της αλλαγής δεν ήταν σαφείς καθώς ένας στους τρεις δήλωσε ότι οι στόχοι δεν ήταν ξεκάθαροι. Επίσης σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής ήταν οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων για το 30% περίπου των εργαζομένων του δείγματος, ενώ στις μισές περιπτώσεις, δεν υπήρξε πλήρης ενημέρωση των εργαζομένων πριν την εφαρμογή της αλλαγής, ούτε ενημέρωση των δικών τους καθηκόντων στα πλαίσια της αυτής. Το παραπάνω αποτελεί παράλειψη βασικής ενέργειας που απαιτείται κατά την εφαρμογή της αλλαγής για την αντιμετώπιση της αντίστασης. Η επικοινωνία και η σωστή ενημέρωση, η οποία επιτρέπει την ροή πληροφοριών τόσο από τα επιμέρους άτομα στις ομάδες της διοίκησης που επηρεάζουν την αλλαγή αλλά και αντίστροφα, η έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων ενδέχεται να οδηγήσει σε σημαντική αντίσταση αυτών προς την επερχόμενη αλλαγή (Quinn, 2016).

Στις μισές περιπτώσεις που περιέγραψε το δείγμα της παρούσας έρευνας, δεν υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετούν οι συμμετέχοντες κατά την εφαρμογή της αλλαγής, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να συνδέεται με την έλλειψη ενημέρωσης που σημείωσε το αντίστοιχο ποσοστό, ή ακόμα και με την έλλειψη ειδικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων των εργαζομένων. Τέλος, μόνο στο 20% των περιπτώσεων παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας των εργαζομένων κατά την διάρκεια του μετασχηματισμού.

Στην προσπάθεια αποδοχής της αλλαγής σημαντικός είναι ο ρόλος των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και Ποιότητας & Διαρκούς Εκπαίδευσης τόσο σε επίπεδο Οργανισμού όσο και σε επίπεδο Υγειονομικής Περιφέρειας, καθώς μέσα από τα παραπάνω τμήματα θα πρέπει να εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και να σχεδιάζονται τα κατάλληλα προγράμματα σε χώρο και χρόνο που θα μπορεί να ανταποκριθεί κάθε εργαζόμενος. Σε αρκετές περιπτώσεις χρειάζεται επανεκπαίδευση αλλά και πιστοποίηση του προσωπικού με βάση διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα.

Η αντίσταση στην αλλαγή που παρατηρήθηκε μπορεί να ερμηνευτεί από τα προηγούμενα ευρήματα της βιβλιογραφίας, αφού η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα συχνό φαινόμενο μεταξύ εργαζομένων, οι οποίοι εστιάζουν ακόμη και στα λιγότερα σε αριθμό στοιχεία που υποδεικνύουν ότι η τρέχουσα κατάσταση είναι καλή και δεν χρειάζεται να επέλθει κάποια αλλαγή (Lines *et al*, 2015; Robbins & Judge, 2012).

Τα παραπάνω αποτυπώθηκαν και σε πρόσφατες αλλαγές που έχουν εισαχθεί στο Ε.Σ.Υ και στο ευρύτερο δημόσιο τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας ,οφείλουμε να αναφέρουμε ενδεικτικά ως τέτοιες α)την εισαγωγή της διαδικτυακής πλατφόρμας δεδομένων για την συλλογή αξιόπιστων και ενημερωμένων δεδομένων ανά μήνα (Bi-Forms),β) την εισαγωγή της λίστας χειρουργείων και γ)την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου.

Όσον αφορά στην πρώτη περίπτωση έχει συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία όλων των τμημάτων του νοσοκομείου αλλά και την καθιέρωση διαδικασιών οι οποίες βοηθούν την ορθή παρακολούθηση πολλών λειτουργιών. Στην δεύτερη περίπτωση η εισαγωγή της καινοτομίας της λίστας χειρουργείων με βάση αυστηρό προσωπικό αριθμό προωθεί την ισότητα στην υγεία, βοηθά τα μέγιστα σε θέματα διαφάνειας και στην επίσημη πληροφόρηση των ασθενών, ενώ από την άλλη πλευρά συμβάλει στην ορθή διαχείριση

των περιστατικών, με καλύτερο συντονισμό ανά ιατρική ειδικότητα και επιπλέον στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό όλων των αναγκαίων πόρων, τόσο ανθρώπινων όσο και υλικών.

Τέλος στην τρίτη περίπτωση ουσιαστικά έχουμε επιμερισμό της ευθύνης σε όλο το εύρος των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας, περνώντας σε ένα νέο επίπεδο λειτουργίας όπου καθοριστικό ρολό έχει η χρήση, σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και το εκπαιδευμένο προσωπικό. Διαμορφώνεται, λοιπόν η ανάγκη αναδιοργάνωσης των συναφών με την Οικονομική Υπηρεσία λειτουργιών με καλύτερη παρακολούθηση όλου του εύρους του οργανισμού, όπως έλεγχο της πορείας του προϋπολογισμού ,ταχύτερη εκκαθάριση των υποχρεώσεων προς τρίτους και αποφυγή ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων. Πρέπει να αναφέρουμε ότι μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου οι Φορείς Γενικής Κυβέρνησης συνεχίζουν να ελέγχονται για τη νομιμότητα και κανονικότητα των δαπανών μέσω του κατασταλτικού ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο αλλά η αλλαγή εστιάζει στο να λαμβάνεται υπόψη σε κάθε Φορέα η οικονομικότητα, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα κάθε απόφασης κάτι που απαιτεί τη συνολική εξέταση της λειτουργίας του Οργανισμού, αναδεικνύοντας την διαχρονική ανάγκη για καλύτερη αξιοποίηση των πόρων όπως η περιουσία, ο εξοπλισμός , οι επιχορηγήσεις, τα έσοδα από ασφαλιστικά ταμεία κλπ.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alas, R., Sharifi, S. (2002). Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*, **5**(3), pp.313-331.
- Anderson, D., Ackerman Anderson, L. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. USA: Jossey – Bass / Pfeiffer.
- Achilles Armenakis, Arthur Bendeian (1999). *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s* page(s): 293-315
- Behrendt, S., Jasch, C., Peneda, M.C., van Weenen, H. (2012). *Life Cycle Design: A Manual for Small and Medium – Sized Enterprises*. New York City: Springer Science & Business Media.
- Box, J.B. (2012). The relationship between cultural intelligence and transformational leadership: A study of people leaders. *The University of the Rockies*, **122**, pp.31-76.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A strategic approach to organizational dynamics*. Harlow: Prentice Hall.
- Cleary, M., West, S., Arthur, D., Kornhaber, R. (2019). Change Management in Health Care and Mental Health Nursing. *Issues in Mental Health Nursing*, pp.1-7.
- Coleman, C.A. (2018). Organizational diagnosis in the logistics sector in Ghana: An application of the Burke – Litwin Model. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, **7**(2), 1000245.
- Crawford, L., Aitken, A., Hassner – Nahmias, A. (2014). *Project management and organizational change*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests* *Psychometrika*, **16**, 297-334
- Decker, P., Durand, R., Mayfield, C.O., McCormack, C., Skinner, D., Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organization change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, **16**(2), pp.29-49.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications (Applied Social Research Methods Series, Vol. 26)*. Newbury Park, CA: Sage Publications

- Dobrovic, J., Timkova, V. (2017). Examination of factors affecting the implementation of organizational changes. *Journal of Competitiveness*, **9**(4), pp.5-17.
- Durst, S., Bruns, G., Edvardsson, I.R. (2018). Knowledge Retention in Smaller Firms. *Contemporary Knowledge and Systems Science*, pp.20.
- Elias, S. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes towards organizational change. *Journal of Management*, **35**, pp.37-55.
- Farr, M., Bailey, D. (2019). Uniting business continuity management and operational risk management. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, **12**(4), pp.294-300.
- Filej, B., Skela – Savic, B., Vicic, V.H., Hudorovic, N. (2009). Necessary organizational changes according to Burke – Ltiwin model in the head nurses system of management in healthcare and social welfare institutions – The Slovenia experience. *Health Policy*, **90**, pp.166-174.
- Ford, M.R. (2016). *Organizational Life Cycles*. In: Farazmand, A. (ed). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. USA: Springer International Publishing.
- Gabrielle, S., Jackson, D., Mannix, J. (2008). Adjusting to personal and organizational change: views and experiences of female nurses aged 40 – 60 years. *Collegian*, **15**(3), pp.85-91.
- Garcia, T. (2016). *Associations between leadership style and employee resistance to change in a healthcare setting*. Walden University: Doctoral Thesis.
- Gonzalez, R.V.D. (2016). Knowledge Retention in the Service Industry. *International Journal of Knowledge Management*, **12**(1), pp.15.
- Hagargi, A.K., Deene, S. (2013). Impact of Organizational change on Performance. *Journal of Economics and Management*, **2**(6).
- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., Zarei, R. (2016). The effects of cultural intelligence and transformational leadership style of managers on employee resistance to change. *Journal of Social Sciences*, **7**(5), doi:10.5901/mjss.2016.v7n5p84.

Hayati, D., Charkhabi, m., Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. *SpringerPlus*, **3**(25), pp.1-7.

Hee, O.C., Shanmugam, N. (2019). A review of human resource change management strategies in the digital era. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, **9**(3), pp.521-531.

Hornstein, H.A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, **33**(2), pp.291-298.

Hutter, G. (2014). Managing strategic change within local government-Towards a Complex Process Theory of Change.

(https://www2.ioer.de/recherche/pdf/2006_hutter_bam.pdf)

Howley, C., Sturges, K.M. (2018). Building Capacity in state education agencies: using organizational theory to guide technical assistance. *Journal of Organizational Theory in Education*, **3**(1), pp.1-19.

Kerzner, H. (2013). *Project management: a systems approach to planning scheduling, and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Khalid, A., Rehman, R.R. (2011). Effect of organizational change on employee job involvement: mediating role of communication, emotions, and psychological contract. *Information Management and Business Review*, **3**(3), pp.178-182.

Kotter, J.P. (1998). *Leading change: why transformation efforts fail*. In: *Harvard Business Review on Change: A Harvard Business Review Paperback*. pp.1-21.

Kotter, J.P., Cohen, D.S. (2005). *Η καρδιά της Αλλαγής. Πραγματικές ιστορίες ανθρώπων για το πώς άλλαξαν τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονταν*. Αθήνα: Interbooks.

Lewin, K. (1989). *Changing as three steps: unfreezing, moving, and freezing of group standards*. In: French, W.L., Bell, C.H.J., Zawacki, R.A. (eds). *Organizational Development: Theory, Practice, and Research*. Homewood: Irwin.

- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, **4**(1), pp.8-32.
- Lines, B.C., Sullivan, K.I., Smithwick, J.B., Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project Management*, **33**(5), pp.1170-1179.
- Martins, E.C., Meyer, H.W.J. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, **16**(1), pp.77-96.
- Moran, J.W., Brightman, B.K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, **6**(2), pp.111-118.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994) *The Assessment of Reliability. Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Nunnally, J.C. (1988). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Book Company, Engelwood-Cliffs, NJ
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **15**(1), pp.73-101.
- Quinn, D. (2016). Organisational change in the NHS: how to adapt to tough times. *British Journal of Neuroscience Nursing*, **12**(5), pp.244-245.
- Rashid, M., Sambasivan, Z.A., Rahman, M.A.A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, **25**(2), pp.161-179.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Robinson, G. (2014). How clinicians have been affected by management change programmes in an NHS Foundation Trust. *British Journal of Occupational Therapy*, **77**(5), pp.274.
- Roscoe, S., Eckstein, D., Blome, C., Goellner, M. (2019). Determining how internal and external process connectivity affect supply chain agility: a life – cycle theory perspective. *Production Planning & Control*, pp.1-14.

Van de Ven, A.H. (2004). *Organizationl Change*. In: Nicholson, N., Audia, P., Pillutla, M. (eds). *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. London: Blackwell Publishers.

Yousef, D.A. (2016). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), pp.77-88.

S.Salmela ,L. Fagerstrom (2010)Leading change: a challenge for leaders in Nordic health care

J. Šuc, H.-U. Prokosch, T. Ganslandt(2009) .Applicability of Lewin's Change Management Model in a Hospital Setting

Πολλάλης Ι., Βούζας Φ., Πολυχρονίου, Π. (2017). *Οργανωσιακή Αλλαγή*. Αθήνα: Π.Χ. Πασχαλίδης.

Πολύζος Ν.(2014) *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα Κριτική

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
I. Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποσκοπεί στην ολοκλήρωση σχετικής έρευνας που διενεργείται στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας .

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

Γι' αυτό, παρακαλούμε θερμά να απαντήσετε με ειλικρίνεια.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Ευχαριστούμε για το χρόνο και τη συμβολή σας!

ΜΕΡΟΣ Α΄

Παρακαλώ σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό

#	Πρόταση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Δεν ξέρω, δεν απαντώ
1	Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό	1	2	3	4	5	
2	Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα	1	2	3	4	5	
3	Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά	1	2	3	4	5	
4	Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω	1	2	3	4	5	
5	Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ	1	2	3	4	5	
6	Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος	1	2	3	4	5	
7	Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο	1	2	3	4	5	
8	Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι	1	2	3	4	5	

9	Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	1	2	3	4	5	
10	Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα	1	2	3	4	5	
11	Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου	1	2	3	4	5	
12	Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει	1	2	3	4	5	
13	Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω	1	2	3	4	5	
14	Συχνά αλλάζω γνώμη	1	2	3	4	5	
15	Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη	1	2	3	4	5	
16	Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα	1	2	3	4	5	
17	Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο	1	2	3	4	5	

ΜΕΡΟΣ Β΄

#	Πρόταση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Δεν ξέρω, δεν απαντώ
1	Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου / ανώτερους μου.	1	2	3	4	5	
2	Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	1	2	3	4	5	
3	Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	1	2	3	4	5	
4	Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	1	2	3	4	5	
5	Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	1	2	3	4	5	
6	Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	1	2	3	4	5	
7	Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους της εταιρείας.	1	2	3	4	5	
8	Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	1	2	3	4	5	
9	Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	1	2	3	4	5	

10	Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	1	2	3	4	5	
11	Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	1	2	3	4	5	
12	Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	1	2	3	4	5	
13	Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	1	2	3	4	5	
14	Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	1	2	3	4	5	
15	Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	1	2	3	4	5	
16	Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς	1	2	3	4	5	
17	Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	1	2	3	4	5	

ΜΕΡΟΣ Γ΄

1. Φύλο	Άνδρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>
2. Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια <input type="checkbox"/>	Τριτοβάθμια <input type="checkbox"/>
	Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό <input type="checkbox"/>
3. Ηλικία	... ετών	
4. Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας	... έτη	
5. Κατέχετε θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης;	Ναι <input type="checkbox"/>	Όχι <input type="checkbox"/>
6.Ποσο χρονικό διάστημα κατέχετε τη θέση ευθύνης;	... έτη / ... μήνες	
7. Εργάζεσθε στο δημόσιο μετά από προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα ;	Ναι <input type="checkbox"/>	Όχι <input type="checkbox"/>
8. Οικογενειακή Κατάσταση:	Άγαμος / η	Παντρεμένος /η <input type="checkbox"/>
	Διαζευγμένος /η <input type="checkbox"/>	Χήρος /α <input type="checkbox"/>
9. Έχετε παιδιά;	Ναι <input type="checkbox"/>	Όχι <input type="checkbox"/>
10. Αριθμός παιδιών:	... παιδιά	
11. Οικονομική κατάσταση:	Κακή <input type="checkbox"/>	Μέτρια <input type="checkbox"/>
	Καλή <input type="checkbox"/>	Πολύ Καλή <input type="checkbox"/>

II. Πίνακες

Πίνακας 2: Αξιοπιστία των μεταβλητών του ερωτηματολογίου

	Συντελεστής α του Cronbach αν διαγραφεί το στοιχείο
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	0.846
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	0.840
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	0.841
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	0.836
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	0.836
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	0.839
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	0.836
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	0.838
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	0.838
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	0.839
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	0.835
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	0.838
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	0.834
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	0.836
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	0.836
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	0.847
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	0.849
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	0.848
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	0.850

Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	0.848
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	0.854
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	0.849
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	0.845
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο.	0.847
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.	0.846
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	0.844
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	0.844
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	0.848
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	0.848
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	0.845
Συχνά αλλάζω γνώμη.	0.850
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	0.847
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	0.847
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	0.848

Πίνακας 3: Αξιοπιστία των μεταβλητών κλίμακας μέρους Α'

	Συντελεστής α του Cronbach αν διαγραφεί το στοιχείο
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	0.767
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	0.769
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	0.771
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	0.809
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	0.770
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	0.768

Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο.	0.775
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.	0.775
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	0.763
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	0.758
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	0.767
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	0.766
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	0.772
Συχνά αλλάζω γνώμη.	0.807
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	0.783
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	0.784
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	0.790

Πίνακας 4: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας μέρους Β΄

	Συντελεστής α του Cronbach αν διαγραφεί το στοιχείο
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	0.920
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	0.917
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	0.916
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	0.911
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	0.911
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	0.914
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	0.910
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	0.912
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	0.913
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	0.915

Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	0.910
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	0.913
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	0.910
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	0.913
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	0.913
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	0.926
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	0.927

Πίνακας 5: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Αναζήτηση ρουτίνας»

	Συντελεστής α του Cronbach αν διαγραφεί το στοιχείο
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	0.438
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	0.397
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	0.487
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	0.683
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	0.421

Πίνακας 6: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Συναισθηματική αντίδραση»

	Συντελεστής α του Cronbach αν διαγραφεί το στοιχείο
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	0.548
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο.	0.569
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.	0.610
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	0.624

Πίνακας 7: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Βραχυπρόθεσμη σκέψη»

	Συντελεστής α του Cronbach αν διαγραφεί το στοιχείο
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	0.657
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	0.628
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	0.639
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	0.706

Πίνακας 8: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Νοητική ακαμψία»

	Συντελεστής α του Cronbach αν διαγραφεί το στοιχείο
Συχνά αλλάζω γνώμη.	0.660
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	0.087
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	0.065
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	0.234

Πίνακας 9: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Συμμετοχή-υποστήριξη»

	Συντελεστής α του Cronbach αν διαγραφεί το στοιχείο
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	0.831
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	0.821
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	0.796
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	0.778
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	0.777
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	0.824

Πίνακας 10: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Στόχοι αλλαγής»

	Συντελεστής α του Cronbach αν διαγραφεί το στοιχείο
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	0.759
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	0.771

Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	0.790
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	0.864

Πίνακας 11: Αξιοπιστία των μεταβλητών της κλίμακας «Υποστήριξη αλλαγής»

	Συντελεστής α του Cronbach αν διαγραφεί το στοιχείο
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	0.726
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	0.765
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	0.737
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	0.738
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	0.742
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	0.831
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	0.841

Πίνακας 12: Διασυσχετίσεις των αντικειμένων κλίμακας μέρους Α΄

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(1)	1.000	.344	.308	.061	.311	.287	.228	.120	.387	.338	.380	.438	.306	-.005	.103	.144	.100
(2)	.344	1.000	.393	-.024	.444	.305	.366	.424	.259	.356	.153	.225	.037	-.013	.239	.106	-.006
(3)	.308	.393	1.000	-.146	.302	.247	.206	.214	.308	.339	.415	.429	.289	-.029	.099	.099	.088
(4)	.061	-.024	-.146	1.000	.051	-.045	-.005	-.102	.019	-.025	.011	-.024	-.131	.056	-.089	-.202	-.222
(5)	.311	.444	.302	.051	1.000	.289	.269	.267	.213	.317	.233	.226	.215	-.032	.151	.206	.144
(6)	.287	.305	.247	-.045	.289	1.000	.409	.271	.418	.511	.388	.214	.298	-.045	.086	.082	.043
(7)	.228	.366	.206	-.005	.269	.409	1.000	.426	.197	.342	.225	.173	.170	-.194	.173	.090	-.002
(8)	.120	.424	.214	-.102	.267	.271	.426	1.000	.256	.296	.124	.210	.190	-.039	.169	.089	.140
(9)	.387	.259	.308	.019	.213	.418	.197	.256	1.000	.485	.488	.408	.249	.223	.113	.094	.040

(10)	.338	.356	.339	-.025	.317	.511	.342	.296	.485	1.000	.435	.360	.384	-.041	.074	.253	.233
(11)	.380	.153	.415	.011	.233	.388	.225	.124	.488	.435	1.000	.555	.280	.083	-.020	.075	.030
(12)	.438	.225	.429	-.024	.226	.214	.173	.210	.408	.360	.555	1.000	.347	.036	.164	.102	.061
(13)	.306	.037	.289	-.131	.215	.298	.170	.190	.249	.384	.280	.347	1.000	-.115	.290	.295	.260
(14)	-.005	-.013	-.029	.056	-.032	-.045	-.194	-.039	.223	-.041	.083	.036	-.115	1.000	-.026	-.183	-.154
(15)	.103	.239	.099	-.089	.151	.086	.173	.169	.113	.074	-.020	.164	.290	-.026	1.000	.467	.254
(16)	.144	.106	.099	-.202	.206	.082	.090	.089	.094	.253	.075	.102	.295	-.183	.467	1.000	.455
(17)	.100	-.006	.088	-.222	.144	.043	-.002	.140	.040	.233	.030	.061	.260	-.154	.254	.455	1.000

Πίνακας 13: Διασυσχετίσεις των αντικειμένων κλίμακας μέρους Β'

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(1)	1.000	.246	.475	.438	.429	.247	.380	.312	.262	.274	.285	.350	.392	.150	.176	-.125	-.097
(2)	.246	1.000	.479	.549	.496	.291	.404	.376	.299	.385	.478	.485	.467	.338	.366	.075	.090
(3)	.475	.479	1.000	.543	.533	.351	.526	.450	.428	.340	.399	.473	.479	.305	.354	-.065	-.128
(4)	.438	.549	.543	1.000	.659	.505	.616	.594	.493	.466	.571	.577	.617	.511	.553	.040	-.013
(5)	.429	.496	.533	.659	1.000	.644	.656	.560	.579	.431	.521	.583	.589	.513	.484	.074	.073
(6)	.247	.291	.351	.505	.644	1.000	.663	.602	.528	.336	.516	.475	.514	.507	.540	.152	.049
(7)	.380	.404	.526	.616	.656	.663	1.000	.804	.619	.459	.530	.535	.625	.564	.549	.071	.062
(8)	.312	.376	.450	.594	.560	.602	.804	1.000	.624	.400	.548	.579	.554	.535	.508	-.012	-.024
(9)	.262	.299	.428	.493	.579	.528	.619	.624	1.000	.509	.566	.414	.585	.507	.526	.098	.018
(10)	.274	.385	.340	.466	.431	.336	.459	.400	.509	1.000	.555	.448	.576	.456	.451	.120	.141
(11)	.285	.478	.399	.571	.521	.516	.530	.548	.566	.555	1.000	.603	.690	.664	.678	.160	.081
(12)	.350	.485	.473	.577	.583	.475	.535	.579	.414	.448	.603	1.000	.608	.576	.500	-.052	.023
(13)	.392	.467	.479	.617	.589	.514	.625	.554	.585	.576	.690	.608	1.000	.610	.670	.072	.060
(14)	.150	.338	.305	.511	.513	.507	.564	.535	.507	.456	.664	.576	.610	1.000	.640	.159	.053
(15)	.176	.366	.354	.553	.484	.540	.549	.508	.526	.451	.678	.500	.670	.640	1.000	.141	-.037
(16)	-.125	.075	-.065	.040	.074	.152	.071	-.012	.098	.120	.160	-.052	.072	.159	.141	1.000	.191
(17)	-.097	.090	-.128	-.013	.073	.049	.062	-.024	.018	.141	.081	.023	.060	.053	-.037	.191	1.000

Πίνακας 77: Έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov			
	Εκπαίδευση:	Στατιστικό	df	p-τιμή
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	Δευτεροβάθμια	0.168	27	0.048
	Τριτοβάθμια	0.263	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.270	63	0.000
	Διδακτορικό	0.264	9	0.071
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα	Δευτεροβάθμια	0.226	27	0.001

γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	Τριτοβάθμια	0.235	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.259	63	0.000
	Διδακτορικό	0.275	9	0.048
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	Δευτεροβάθμια	0.307	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.308	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.343	63	0.000
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	Δευτεροβάθμια	0.245	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.186	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.253	63	0.000
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	Δευτεροβάθμια	0.204	27	0.005
	Τριτοβάθμια	0.288	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.341	63	0.000
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	Δευτεροβάθμια	0.215	27	0.002
	Τριτοβάθμια	0.195	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.225	63	0.000
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο.	Δευτεροβάθμια	0.312	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.317	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.331	63	0.000
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.	Δευτεροβάθμια	0.358	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.280	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.206	63	0.000
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	Δευτεροβάθμια	0.295	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.313	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.308	63	0.000
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	Δευτεροβάθμια	0.248	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.219	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.277	63	0.000
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	Δευτεροβάθμια	0.196	27	0.009
	Τριτοβάθμια	0.344	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.389	63	0.000
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	Δευτεροβάθμια	0.257	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.290	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.384	63	0.000
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο	Δευτεροβάθμια	0.284	9	0.035
	Δευτεροβάθμια	0.224	27	0.001

να το αλλάξω.	Τριτοβάθμια	0.347	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.373	63	0.000
	Διδακτορικό	0.383	9	0.000
Συχνά αλλάζω γνώμη.	Δευτεροβάθμια	0.225	27	0.001
	Τριτοβάθμια	0.276	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.283	63	0.000
	Διδακτορικό	0.269	9	0.059
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	Δευτεροβάθμια	0.246	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.270	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.243	63	0.000
	Διδακτορικό	0.356	9	0.002
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	Δευτεροβάθμια	0.321	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.200	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.289	63	0.000
	Διδακτορικό	0.333	9	0.005
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	Δευτεροβάθμια	0.285	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.239	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.243	63	0.000
	Διδακτορικό	0.272	9	0.054
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	Δευτεροβάθμια	0.241	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.225	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.242	63	0.000
	Διδακτορικό	0.351	9	0.002
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	Δευτεροβάθμια	0.225	27	0.001
	Τριτοβάθμια	0.285	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.273	63	0.000
	Διδακτορικό	0.408	9	0.000
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	Δευτεροβάθμια	0.279	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.211	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.217	63	0.000
	Διδακτορικό	0.272	9	0.054
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	Δευτεροβάθμια	0.318	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.244	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.248	63	0.000
	Διδακτορικό	0.414	9	0.000
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	Δευτεροβάθμια	0.237	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.265	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.233	63	0.000
	Διδακτορικό	0.257	9	0.088
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	Δευτεροβάθμια	0.307	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.206	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.231	63	0.000
	Διδακτορικό	0.209	9	0.200*
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η	Δευτεροβάθμια	0.282	27	0.000

αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	Τριτοβάθμια	0.238	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.208	63	0.000
	Διδακτορικό	0.272	9	0.054
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	Δευτεροβάθμια	0.283	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.271	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.289	63	0.000
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	Διδακτορικό	0.269	9	0.059
	Δευτεροβάθμια	0.251	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.211	82	0.000
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	Μεταπτυχιακό	0.237	63	0.000
	Διδακτορικό	0.280	9	0.040
	Δευτεροβάθμια	0.229	27	0.001
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	Τριτοβάθμια	0.217	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.230	63	0.000
	Διδακτορικό	0.333	9	0.005
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	Δευτεροβάθμια	0.219	27	0.002
	Τριτοβάθμια	0.292	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.324	63	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	Διδακτορικό	0.248	9	0.116
	Δευτεροβάθμια	0.302	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.256	82	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	Μεταπτυχιακό	0.327	63	0.000
	Διδακτορικό	0.206	9	0.200*
	Δευτεροβάθμια	0.220	27	0.002
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	Τριτοβάθμια	0.253	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.253	63	0.000
	Διδακτορικό	0.248	9	0.116
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	Δευτεροβάθμια	0.234	27	0.001
	Τριτοβάθμια	0.273	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.361	63	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	Διδακτορικό	0.206	9	0.200*
	Δευτεροβάθμια	0.234	27	0.001
	Τριτοβάθμια	0.221	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.244	63	0.000
	Διδακτορικό	0.351	9	0.002
	Δευτεροβάθμια	0.225	27	0.001
	Τριτοβάθμια	0.231	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.241	63	0.000
	Διδακτορικό	0.278	9	0.044
	Δευτεροβάθμια	0.260	27	0.000
	Τριτοβάθμια	0.256	82	0.000
	Μεταπτυχιακό	0.331	63	0.000

Πίνακας 80: Έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov

	Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας:	Kolmogorov-Smirnov		
		Στατιστικό	df	p-τιμή
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.268	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.235	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.261	75	0.000
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.236	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.260	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.217	75	0.000
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.260	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.336	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.365	75	0.000
Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.223	28	0.001
	11-20 χρόνια	0.213	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.212	75	0.000
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.257	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.309	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.316	75	0.000
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.238	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.212	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.202	75	0.000
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι λίγο.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.251	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.293	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.366	75	0.000
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αγχώνομαι.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.301	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.288	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.215	75	0.000
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των	λιγότερα από 10 χρόνια	0.234	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.318	66	0.000

υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	περισσότερα από 20 χρόνια	0.356	75	0.000
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.219	28	0.001
	11-20 χρόνια	0.234	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.262	75	0.000
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.309	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.373	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.353	75	0.000
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.303	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.297	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.376	75	0.000
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.310	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.278	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.413	75	0.000
Συχνά αλλάζω γνώμη.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.255	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.256	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.308	75	0.000
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.264	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.296	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.249	75	0.000
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.236	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.226	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.257	75	0.000
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.234	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.251	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.208	75	0.000
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.205	28	0.004
	11-20 χρόνια	0.197	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.250	75	0.000

Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.194	28	0.009
	11-20 χρόνια	0.255	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.248	75	0.000
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.240	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.275	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.203	75	0.000
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.214	28	0.002
	11-20 χρόνια	0.225	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.204	75	0.000
Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.229	28	0.001
	11-20 χρόνια	0.259	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.226	75	0.000
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.228	28	0.001
	11-20 χρόνια	0.211	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.241	75	0.000
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.272	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.209	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.210	75	0.000
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.271	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.263	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.246	75	0.000
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.278	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.219	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.209	75	0.000
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.259	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.212	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.220	75	0.000
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.301	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.279	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.274	75	0.000
Κατά την εφαρμογή της	λιγότερα από 10 χρόνια	0.298	28	0.000

αλλαγής, υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	11-20 χρόνια	0.319	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.265	75	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.234	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.296	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.207	75	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.240	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.303	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.300	75	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.216	28	0.002
	11-20 χρόνια	0.209	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.207	75	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.250	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.264	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.238	75	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα, παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	λιγότερα από 10 χρόνια	0.301	28	0.000
	11-20 χρόνια	0.319	66	0.000
	περισσότερα από 20 χρόνια	0.300	75	0.000

Πίνακας 83: Έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov

	Κατέχετε θέση προϊσταμένου ή θέση ευθύνης;	Kolmogorov-Smirnov		
		Στατιστικό	df	p-τιμή
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.	Ναι	0.263	37	0.000
	Όχι	0.245	139	0.000
Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα.	Ναι	0.222	37	0.000
	Όχι	0.224	139	0.000
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά.	Ναι	0.302	37	0.000
	Όχι	0.328	139	0.000

Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα. προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω.	Ναι	0.207	37	0.000
	Όχι	0.193	139	0.000
Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ.	Ναι	0.311	37	0.000
	Όχι	0.319	139	0.000
Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος.	Ναι	0.241	37	0.000
	Όχι	0.191	139	0.000
Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων. προβληματίζομαι λίγο.	Ναι	0.368	37	0.000
	Όχι	0.287	139	0.000
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο. αγχώνομαι.	Ναι	0.235	37	0.000
	Όχι	0.266	139	0.000
Αν αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων θα αισθανόμουν άβολα πιθανώς ακόμη και αν δεν είχε επίπτωση στον φόρτο εργασίας;	Ναι	0.284	37	0.000
	Όχι	0.319	139	0.000
Η αλλαγή πλάνων είναι ταλαιπωρία για μένα.	Ναι	0.288	37	0.000
	Όχι	0.229	139	0.000
Πολλές φορές αισθάνομαι λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές. οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου.	Ναι	0.334	37	0.000
	Όχι	0.348	139	0.000
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι. τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή πιθανόν θα με ωφελήσει.	Ναι	0.344	37	0.000
	Όχι	0.310	139	0.000
Άπαξ και προγραμματίσω κάτι είναι απίθανο να το αλλάξω.	Ναι	0.357	37	0.000
	Όχι	0.329	139	0.000
Συχνά αλλάζω γνώμη.	Ναι	0.328	37	0.000
	Όχι	0.250	139	0.000
Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα. δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	Ναι	0.307	37	0.000
	Όχι	0.219	139	0.000
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	Ναι	0.292	37	0.000
	Όχι	0.229	139	0.000
Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο.	Ναι	0.243	37	0.000
	Όχι	0.224	139	0.000
Η αλλαγή υποστηρίχθηκε γενικά από τους επιβλέποντές μου/ ανώτερους μου.	Ναι	0.311	37	0.000
	Όχι	0.187	139	0.000
Στη διαχείριση της αλλαγής συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι.	Ναι	0.305	37	0.000
	Όχι	0.239	139	0.000
Οι υπεύθυνοι είχαν την ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής.	Ναι	0.270	37	0.000
	Όχι	0.193	139	0.000
Υπήρξε γνωστική ετοιμότητα για την αλλαγή.	Ναι	0.259	37	0.000
	Όχι	0.236	139	0.000

Υπήρξε ετοιμότητα σε επίπεδο πρόθεσης για την αλλαγή.	Ναι	0.259	37	0.000
	Όχι	0.264	139	0.000
Υπήρξε συναισθηματική ετοιμότητα για την αλλαγή.	Ναι	0.225	37	0.000
	Όχι	0.222	139	0.000
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού.	Ναι	0.195	37	0.001
	Όχι	0.245	139	0.000
Έγινε αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η αλλαγή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων.	Ναι	0.241	37	0.000
	Όχι	0.284	139	0.000
Το πρόγραμμα της αλλαγής είχε σαφείς στόχους.	Ναι	0.271	37	0.000
	Όχι	0.210	139	0.000
Οι νέες υποχρεώσεις των εργαζομένων βρίσκονταν σε πλήρη συνάφεια με τους στόχους της αλλαγής.	Ναι	0.274	37	0.000
	Όχι	0.209	139	0.000
Πριν την εφαρμογή της αλλαγής οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως.	Ναι	0.227	37	0.000
	Όχι	0.284	139	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής υπήρξε πλήρης αποδοχή από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	Ναι	0.258	37	0.000
	Όχι	0.289	139	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής υπήρξε σαφής ανακοίνωση των στόχων και των καθηκόντων των εργαζομένων.	Ναι	0.212	37	0.000
	Όχι	0.262	139	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής υπήρξε ειδική εκπαίδευση για την αλλαγή.	Ναι	0.236	37	0.000
	Όχι	0.304	139	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής υπήρξε λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προβληματισμοί των εργαζομένων.	Ναι	0.273	37	0.000
	Όχι	0.200	139	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής υπήρξε αντίσταση από τον οργανισμό ή το τμήμα που υπηρετείτε εσείς.	Ναι	0.244	37	0.000
	Όχι	0.220	139	0.000
Κατά την εφαρμογή της αλλαγής και ύστερα παρατηρήθηκε αύξηση του φόρτου εργασίας σας.	Ναι	0.311	37	0.000
	Όχι	0.285	139	0.000