ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

<u>Διπλωματική Εργασία</u>

«Η σχέση μεταξύ διοίκησης αλλαγών και ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς στην Ελλάδα»

«The relationship between management of change and human resources in organizations in Greece»

του

ΓΡΗΓΟΡΙΟΥ ΚΥΡΙΑΚΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού

διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Οκτώβριος 2019 / Μάρτιος 2020

Περίληψη (abstract)

Υποστηρίζεται ότι οργανισμοί που παραμένουν ανταγωνιστικοί είναι αυτοί που μπορούν να υποστηρίξουν και να φέρουν σε πέρας συνεχείς μετασχηματιστικές αλλαγές. (Cohen, 1999) Κάτι ανάλογο δηλαδή, το οποίο υποστήριξε ο Κάρολος Δαρβίνος με τη Θεωρία Εξέλιξης των Ειδών το 1858. (Darwin, 1860)

Οι αλλαγές αυτές εφόσον αφορούν άψυχους υλικούς πόρους είναι εύκολο να επιτευχθούν. Όταν όμως παρεμβάλλεται ο ανθρώπινος παράγοντας και οι αλλαγές αφορούν διαφοροποίηση σχετικά με διαδικασίες, στάσεις και συμπεριφορές του παρελθόντος, το αποτέλεσμα δεν είναι καθόλου σίγουρο. Άλλωστε όπως συχνά επισημαίνεται σε διάφορες έρευνες, τα δύο τρίτα σχεδόν των αλλαγών αποτυγχάνουν (Beer & Nohria, 2000) ή επιδεινώνουν αντί να βελτιώνουν την κατάσταση (Beer, Eisenstadt, & Spector, 1990).

Συνεπώς χρειάζεται προσοχή κατά την υλοποίηση των αλλαγών ώστε να λαμβάνεται υπ' όψη ο ανθρώπινος παράγων προκειμένου αυτές να διαθέτουν αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας. Παράλληλα η υλοποίηση των αλλαγών υπόκειται σε κανόνες προγραμματισμού χρόνου, πόρων, διαδικασιών κ.α. σύμφωνα με το πρότυπο της διοίκησης έργου. Συχνά πλέον διάφορες διαδικασίες αποκαλούνται προγράμματα ή έργα. (Crawford & Hassner-Nahmias, 2010) καθώς η διοίκηση έργου θεωρείται προσέγγιση για την υλοποίηση μεγάλου εύρους αλλαγών (Pellegrinelli, 1997).

Η παρούσα διπλωματική ερευνά τη σχέση μεταξύ διοίκησης αλλαγών και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς στην Ελλάδα, έχοντας ως διαμεσολαβητικό μηχανισμό τη διοίκηση έργου.

Περιεχόμενα

Περίληψη (abstract) ii

Πίνακας των εικονογραφήσεων v

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή 1

1.1 Αιτιολόγηση 1

1.2 Σκοπός 2

1.3 Ερωτήματα 2

1.4 Μεθοδολογία 2

1.5 Δομή 3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Θεωρητική προσέγγιση – ανασκόπηση της βιβλιογραφίας 5

2.1 Διοίκηση αλλαγών 5

2.1.1. Στρατηγικές αλλαγής 6

2.1.2 Αντίσταση στην αλλαγή 8

2.1.3 Προσεγγίσεις για τη διαχείριση της αλλαγής 12

2.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού 18

2.2.1 Αντίκτυπος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση ενός οργανισμού. 19

2.3 Διοίκηση έργου 21

2.4 Υπάρχει σύνδεση μεταξύ διοίκησης αλλαγής και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού; 23

2.5 Σύνοψη 25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η έρευνα 27

3.1 Υπόδειγμα και ερευνητικές υποθέσεις 27

3.2. Ερωτηματολόγιο 29

3.3. Αποτελέσματα έρευνας 30

3.3.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος 30

3.3.2 Ανάλυση αξιοπιστίας εργαλείου 32

3.3.3 Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης 33

3.3.4 Συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών, της διοίκησης έργου και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων 37

3.3.5 Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης 42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Συζήτηση και Συμπεράσματα 49

4.1 Θεωρητικές επιπτώσεις και σύνδεση με υπάρχουσες θεωρίες 49

4.2 Πρακτικές επιπτώσεις 52

4.3 Περιορισμοί της έρευνας 55

4.4 Συμβολή της έρευνας 55

4.5 Προτάσεις για παραπέρα έρευνα 56
4.6 Συμπεράσματα 56
Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο 61
Βιβλιογραφία 67

Πίνακας των εικονογραφήσεων

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Αποτελέσματα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος..... 30
Πίνακας 2. Αποτελέσματα για την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσία και το μέγεθος των εταιρειών..... 31
Πίνακας 3: Ανάλυση αξιοπιστίας..... 32
Πίνακας 4: Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών 34
Πίνακας 5: Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις διαστάσεις της διοίκησης έργου..... 35
Πίνακας 6: Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων..... 36
Πίνακας 6: Αποτελέσματα συντελεστή συσχέτιση του Pearson μεταξύ των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών, της διοίκησης έργου και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων 41
Πίνακας 8: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης έργου στη σχέση των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διάστασης της υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων 44
Πίνακας 9: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης έργου στη σχέση των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διάστασης της ενεργούς διοίκησης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων 46
Πίνακας 10: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης έργου στη σχέση των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διάστασης της υλοποίησης της αλλαγής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων..... 48

Κατάλογος διαγραμμάτων

Σχήμα 1 Μοντέλο μετάβασης στη νέα κατάσταση. Πηγή:Leading Change. People Matter. Norka Saldana. 9
Σχήμα 2: Αντίρροπες δυνάμεις κατά τη διαδικασία της αλλαγής 12
Σχήμα 3 Το μοντέλο αλλαγής του Lewin. 13
Σχήμα 4 Το Μοντέλο οχτώ βημάτων του J.P. Kotter συσχετισμένο με το μοντέλο του Kurt Lewin. . 14
Σχήμα 5 : Ανάπτυξη υποδείγματος 28
Σχήμα 6 Θετική συσχέτιση μεταξύ διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων..... 38
Σχήμα 7 Συσχέτιση μεταξύ διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διοίκησης έργου..... 39
Σχήμα 8 Συσχετισμός μεταξύ των διαστάσεων της διοίκησης έργων και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων..... 40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή

1.1 Αιτιολόγηση

Η θεματική της παρούσας εργασίας προτάθηκε γιατί η προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών σε οργανισμούς, ανεξαρτήτως της φύσης τους (δημόσιοι, ιδιωτικοί, κερδοσκοπικοί ή μη) και η υιοθέτηση αυτών από το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτούς αποτελεί πρόκληση. Ειδικότερα σε μια χώρα όπως η Ελλάδα, της οποίας ο πληθυσμός δεν πειθαρχεί εύκολα σε νόρμες και κανόνες, η μεταβολή συνηθειών δεν αποδεικνύεται εύκολη διαδικασία.

Καθώς στο πέρασμα του χρόνου δημιουργούνται συνήθειες, αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις, εγκαθιδρύονται δίκτυα (τυπικά ή άτυπα), η εισαγωγή αλλαγών βρίσκεται μπροστά σε προσκόμματα τα οποία η διοίκηση θα πρέπει να υπερκεράσει προκειμένου να επιτύχει. Παράλληλα ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιβάλλει την προσαρμογή διαδικασιών και συνηθειών.

Ο εκάστοτε διαχειριστής των αλλαγών βρίσκεται συχνά μπροστά στην ανάληψη ευθυνών και ρίσκου – κυρίως υπό την πίεση χρόνου - για τη λήψη αποφάσεων που μπορεί να ανήκουν και σε ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης.

Καθώς η εισαγωγή και διοίκηση αλλαγών δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στην Ελλάδα, το εύρος που αναλαμβάνει ο διαχειριστής των αλλαγών αποτελεί απόφαση του οργανισμού σε συνδυασμό με τις ικανότητες του ίδιου του προσώπου. Επίσης σημαντική παράμετρος είναι η δυναμική της διαδικασίας αλλαγών στο πλαίσιο της οποίας ο διαχειριστής προκειμένου να επιτύχει και λαμβάνοντας υπ' όψη τις έννοιες χρόνος – κόστος – ποιότητα αναλαμβάνει ευθύνες ακόμα και παρακάμπτοντας ιεραρχικές βαθμίδες και κανάλια επικοινωνίας.

Σε κάθε περίπτωση η εισαγωγή και διαχείριση αλλαγών θα πρέπει να γίνεται δομημένα λαμβάνοντας υπ' όψη τους κανόνες και τα μεθοδολογικά εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία ενισχύει την προσπάθεια όσων διαχειρίζονται την υλοποίηση αλλαγών και συνδυάζονται με τη δημιουργικότητα που υπάρχει διαθέσιμη. Συγχρόνως πολύτιμος βοηθός μπορεί να θεωρηθεί η διοίκηση έργου, οι μέθοδοι της οποίας μπορούν να συνδυαστούν με τα παραπάνω προκειμένου η εισαγωγή και εγκαθίδρυση της αλλαγής να έχει μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας.

1.2 Σκοπός

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει εάν οι οργανισμοί στην Ελλάδα εφαρμόζουν τη θεωρία αλλαγών και περισσότερο συγκεκριμένα τη θεωρία του Kotter ως γενικό μεθοδολογικό εργαλείο προκειμένου να εισάγουν και να εγκαθιδρύσουν τις αλλαγές που επιθυμούν και να πετύχουν το στόχο τους. Παράλληλα η εργασία διερευνά αν οι προς εισαγωγή αλλαγές αποτελούν προϊόν αποκλειστικά της εκάστοτε διοίκησης και διαχέονται στο προσωπικό του οργανισμού προς εκτέλεση ή αν εναλλακτικά λαμβάνονται υπ' όψη οι πρόνοιες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με στόχο τη μακροημέρευση των αλλαγών που εισάγονται. Τέλος σκοπεύει να διερευνήσει εάν η φιλοσοφία της διοίκησης έργου μπορεί να συντελέσει θετικά ως προς την οργάνωση και υλοποίηση της εισαγωγής των αλλαγών.

1.3 Ερωτήματα

Με βάση τα παραπάνω τα ερωτήματα που τίθενται και απασχολούν την έρευνα είναι :

- Η επιλογή της διοίκησης για αλλαγή εντός του οργανισμού συσχετίζεται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;
- Οι οργανισμοί στην Ελλάδα προωθούν τις αλλαγές (διοίκηση αλλαγών) στο εσωτερικό τους περιβάλλον λαμβάνοντας υπ' όψη το πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ή αποτελεί απόφαση της διοίκησης, η οποία απλώς επικοινωνείται στο στελεχιακό δυναμικό που καλείται να την υλοποιήσει ;
- Οι αλλαγές γίνονται δομημένα με την μορφή διαχείρισης έργου ή ακολουθούν τυχαία διαδικασία;

1.4 Μεθοδολογία

Για τη διερεύνηση της υπόθεσης, όπως αυτή παρουσιάζεται στο υπόδειγμα, διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα με διάθεση ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά σε τυχαίους αποδέκτες.

Για την υλοποίηση της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος καθώς σκοπός της είναι ο έλεγχος των υποθέσεων στη βάση των δεδομένων που συνελέχθησαν και η προσπάθεια ερμηνείας αίτιου & αιτιατού και όχι η κατανόηση των σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των φαινομένων ώστε να επιλεχθεί η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας. Ακόμα επιλέχθηκε η

ποσοτική μέθοδος γιατί περιλαμβάνει την απομάκρυνση του ερευνητή από το υπό διερεύνηση αντικείμενο και δεν τον εμπλέκει. Συγχρόνως ερευνά με αριθμητικά δεδομένα την εύρεση της σχέσης μεταξύ των παραγόντων που για το σκοπό της παρούσας εργασίας είναι η σχέση μεταξύ της διοίκησης αλλαγών και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με παράγοντα διαφοροποίησης τη διοίκηση έργου.

Παράλληλα καθώς σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει το αληθές ή όχι της υπόθεσης που παρουσιάστηκε στο υπόδειγμα επιλέχθηκε η κατάρτιση και διανομή ερωτηματολογίου μέσω διαδικτύου για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων.

Επίσης καθώς η έρευνα επιχειρεί να καταγράψει τη σχέση μεταξύ των παραγόντων που προαναφέρθηκαν και να περιγράψει ή/και αναγνωρίσει την πραγματικότητα, όπως αποτυπώνεται τη στιγμή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου χαρακτηρίζεται ως περιγραφική (descriptive) έρευνα. Συγχρόνως ο ερευνητής δεν δύναται να αποκτήσει έλεγχο επί των μεταβλητών

Τα στοιχεία των συλλεχθέντων ερωτηματολογίων αναλύθηκαν με λογισμικό στατιστικής ανάλυσης και παρουσιάζονται στο σχετικό κεφάλαιο κατά σειρά:

- ☑ Δημογραφικά στοιχεία δείγματος
- ☑ Ανάλυση αξιοπιστίας εργαλείου
- ☑ Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης
- ☑ Συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών, της διοίκησης έργου και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- ☑ Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης

1.5 Δομή

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζεται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και πρόσφατων ερευνητικών αποτελεσμάτων ώστε να παρουσιαστούν οι έννοιες της διοίκησης αλλαγών, της διοίκησης έργου και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η τυχόν υπάρχουσα μεταξύ τους σύνδεση.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στο υπόδειγμα, τις ερευνητικές υποθέσεις καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας όπως αναλύθηκαν από το λογισμικό της στατιστικής επεξεργασίας.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί τη συζήτηση των ευρημάτων και την παρουσίαση των σχετικών συμπερασμάτων.

Τέλος στο παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της ποσοτικής έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Θεωρητική προσέγγιση – ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1 Διοίκηση αλλαγών

Η έννοια της αλλαγής, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Robbins, 2018); (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2014); (Bridges, 2009); (Ζαβλανός, 1999) περιλαμβάνει τη διαφορετική εκτέλεση των διαδικασιών, ενεργειών κλπ για την επίτευξη του σκοπού ενός οργανισμού με βελτιωμένα χαρακτηριστικά αποτελεσματικής λειτουργίας, ανάπτυξης και εξέλιξης, τα οποία ανταποκρίνονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η αλλαγή βασίζεται στην υιοθέτηση της από το προσωπικό του οργανισμού και ως εκ τούτου για να πετύχει είναι θεμιτό να προωθείται με τρόπο που να μην προκαλεί τα φοβικά ανακλαστικά που συνήθως προκαλούν οι αλλαγές. Συνεπώς πρωταρχικής σημασίας είναι η δομή με την οποία θα εισαχθεί και υιοθετηθεί η αλλαγή.

Βασικό στοιχείο στη διαδικασία της αλλαγής είναι η κατανόηση του ίδιου του οργανισμού και κατ' επέκταση απαιτείται:

i. Αποτύπωση της υπάρχουσας οργανωτικής διάρθρωσης του οργανισμού και των συστημάτων και υποσυστημάτων που τον απαρτίζουν καθώς και των διαδικασιών που ήδη εκτελούνται.
ii. Εντοπισμός των χαρακτηριστικών εκείνων για τα οποία εισάγεται η αλλαγή και κατανόηση των στρατηγικών που θα αξιοποιηθούν.
iii. Οι αλλαγές οφείλουν :
   - να σέβονται την ιστορία του οργανισμού
   - να λαμβάνουν υπ' όψη το περιβάλλον το οποίο αποτυπώθηκε
   - να είναι εφικτές
   - να έχουν θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική δομή καθώς και στη συμπεριφορά των ατόμων
   - να επιλύουν προβλήματα.
iv. Εμπειρία είτε από πρότερη αλλαγή είτε στη βάση μελέτης περιπτώσεων ώστε τα μέσα/πόροι που θα αξιοποιηθούν να έχουν αποτέλεσμα.

Η διοίκηση αλλαγών λαμβάνει υπ' όψη της τουλάχιστον μια από τις παρακάτω έξι διαστάσεις:

1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού σε συνδυασμό με το πολυπολυτισμικό περιβάλλον, τη μετανάστευση και την ανάθεση λειτουργιών της επιχείρησης σε εξωτερικούς παράγοντες.
2. Τεχνολογία, η οποία διαρκώς εξελίσσεται και βελτιώνεται προς όφελος της παραγωγής
3. Συνθήκες οικονομικών κρίσεων με αντίκτυπο σε επιχειρήσεις αλλά και εθνικές οικονομίες
4. Ανταγωνισμός, ο οποίος ανταποκρίνεται άμεσα και ευέλικτα στις αλλαγές με την εισαγωγή και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων
5. Τάσεις της κοινωνίας. Η κοινωνία με τη βοήθεια της τεχνολογίας μπορεί να ενημερώνεται άμεσα για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών, να ανταλλάσσει απόψεις και να τα αξιολογεί. Επίσης η κοινωνία παρουσιάζει μεγαλύτερη ευαισθησία σε ζητήματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος
6. Πολιτικό περιβάλλον σε τοπικό, εθνικό και υπερεθνικό περιβάλλον με αλλαγή του βαθμού επιρροής διαφόρων κρατών π.χ. Κίνα ή αλλαγές της πολιτικής ηγεσίας π.χ. Αραβία.

2.1.1. Στρατηγικές αλλαγής

Οι Lincoln και Guba υποστηρίζουν ότι «*Δεν μπορεί να υπάρξει προσωπική ή κοινωνική πρόοδος ενόψει της "αλήθειας" που ορίζεται εκ των προτέρων. Η πρόοδος απαιτεί την ύπαρξη διαφορών που πρέπει να διερευνηθούν, προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν, συγκρούσεις για επίλυση και ασάφειες για την αποσαφήνιση*.» (Lincoln & Guba, 2013). Συνεπώς για την εδραίωση της αλλαγής απαιτείται η κατανόηση της εξελικτικής πορείας των συμμετεχόντων (ατόμων, ομάδων, συστημάτων κτλ) στην αλλαγή τόσο σε επίπεδο υποδοχέα όσο και σε επίπεδο φορέα αλλαγής καθώς και η κατανόηση των μεταξύ τους σχέσεων και της φύσης τους.

Οι Chin και Benne (Chin & Benne, 1969) πρότειναν την ομαδοποίηση των στρατηγικών για την αλλαγή σε τρείς κατηγορίες :

α) με βάση τον ορθολογισμό (εμπειρικές-ορθολογικές/empirical – rational) εδραιώνεται το αξίωμα ότι ο άνθρωπος ως λογικό όν αντιλαμβάνεται το συμφέρον του. Συνεπώς εφόσον η προτεινόμενη αλλαγή τεκμηριώνεται στη βάση πραγματικών γεγονότων και δομείται με

λογική αλληλουχία ώστε να παράξει αποτέλεσμα προς όφελος ενός οργανισμού και κατ' επέκταση μιας ομάδας ανθρώπων, ατόμου κτλ τότε θα υιοθετηθεί από την ομάδα – στόχο.

β) με βάση τα κοινωνικοπολιτιστικά πρότυπα (κανονιστικές-εκπαιδευτικές/normative-reeducative), ένα σύνολο ατόμων για να υιοθετήσει την οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει πρώτα να πεισθεί έχοντας υπ' όψη το σύστημα αξιών που θεμελιώνει συμπεριφορές, νοοτροπίες κ.τ.λ.

γ) με βάση την ισχύ (power-coercive), οπότε η αλλαγή επιβάλλεται από τους ισχυρούς που συμμετέχουν στη διαδικασία.

Οι παραπάνω στρατηγικές διαθέτουν ποικιλία προσεγγίσεων αναφορικά με τον τρόπο που εφαρμόζουν την αλλαγή, η οποία μπορεί να είναι προγραμματισμένη (σχεδιασμένη), αναδυόμενη λόγω των συνθηκών του περιβάλλοντος ή επιβαλλόμενη από τις περιστάσεις.

Ο Greiner (Greiner, 1967) περιγράφει την αλλαγή ως διαδικασία που ξεκινά από την διοίκηση εξαιτίας διαφόρων παραγόντων και συνεπώς αποτελεί τον βασικό ρόλο στη διαδικασία αλλαγής. Στη συνέχεια όμως είναι απαραίτητο να εμπλακεί το σύνολο του οργανισμού. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων διευρύνεται και όσο περισσότερο κινητροδοτούνται για συμμετοχή τα μέλη του οργανισμού τόσο περισσότερο δεσμευμένα θα είναι ως προς τη λύση και τη νέα διαδικασία. Κατά το δοκιμαστικό στάδιο της αλλαγής η θετική ανατροφοδότηση προσθέτει ενίσχυση στη διαδικασία αλλαγής ενώ μπορεί να συμπληρώνεται και από άλλες τεχνικές όπως επαίνους, αναγνώριση, προώθηση, αύξηση μισθών και συνέχιση της συμμετοχής στη διαδικασία αλλαγής. Πρόκειται δηλαδή για ανακατανομή της εξουσίας μέσα στην υπάρχουσα δομή και την ιεραρχία ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ανάπτυξης αλλαγών. Στο πλαίσιο αυτό η αλλαγή μπορεί να προκύψει από σχέδια από κάτω προς τα πάνω ή μεσαία προς τα έξω.

Ο Kotter (Kotter, 1995) υποστηρίζει την αναγκαιότητα ύπαρξης μιας ισχυρής ομάδας, την δημιουργία και επικοινωνία οράματος καθώς και την ενθάρρυνση και άλλων να συμμετάσχουν στην υλοποίηση του οράματος.

Οι Beer και Nohria (Beer & Nohria, 2000) αναπτύσσουν τις θεωρίες Ε και Ο καθώς και ένα συνδυασμό αυτών. Σύμφωνα με τη θεωρία Ε – η οποία βασίζεται στην οικονομική αξία - η αλλαγή επιβάλλεται από την ηγεσία και υλοποιείται από το προσωπικό με κίνητρο την οικονομική αποζημίωση. Η θεωρία Ο – βασίζεται στην οργανωσιακή ικανότητα - ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη διαδικασία της αλλαγής μέσω της δέσμευσης ενώ η ανταμοιβή είναι μια δίκαιη ανταλλαγή. Τέλος ο συνδυασμός των δύο θεωριών ή αλλιώς θεωρία ΕΟ υποστηρίζει

ότι η ηγεσία θέτει τις κατευθύνσεις και συγχρόνως εμπλέκει το προσωπικό – χρησιμοποιώντας κίνητρα - στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της αλλαγής αλλά χωρίς να την καθοδηγεί.

Οι Garvin και Roberto (Garvin & Roberto, 2005) κάνουν λόγο για εκστρατεία πειθούς, η οποία διαρθρώνεται σε τέσσερα στάδια. Στο πρώτο στάδιο ανακοινώνεται η αναγκαιότητα της αλλαγής και η διοίκηση προσπαθεί να πείσει το προσωπικό για ποιο λόγο η αλλαγή είναι επιτακτική. Στο δεύτερο στάδιο παρουσιάζεται το αρχικό πλαίσιο και ακολουθεί ανατροφοδότηση της διοίκησης, η οποία καταλήγει στο τελικό σχέδιο. Στο τρίτο στάδιο η διοίκηση επικοινωνεί αδιάκοπα με το προσωπικό προκειμένου να το ενισχύσει. Στο τελευταίο στάδιο παρέχονται συμπεριφορικές κατευθυντήριες οδηγίες προκειμένου να αποφευχθεί παλινδρόμηση.

Οι Fuller, Wallenstein, Raman και Chalendar (Fuller, Wallenstein, Raman, & Chalendar, 2019) ενσωματώνουν στην πρόταση τους την ανάγκη εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία μετάβασης.

Κατά τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας, όπως συμπεραίνεται από τα παραπάνω αλλά με βάση και άλλους θεωρητικούς (Bucy, Hall, & Yakola, 2016); (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005); (Leading people through change, 2007) , προκύπτει ότι ανεξαρτήτως της πηγής (up-down, bottom-up, εξωτερικός παράγοντας) προέλευσης της αλλαγής κοινά στοιχεία είναι η εμπλοκή όσο το δυνατό περισσότερων εκ του προσωπικού του οργανισμού στη διαδικασία της αλλαγής, η δέσμευση στην αλλαγή καθώς και η παροχή κινήτρων.

2.1.2 Αντίσταση στην αλλαγή

Η αλλαγή είναι μια φυσική κατάσταση που συναντάται σε όλα τα είδη. Προκύπτει είτε ως εξέλιξη στη βάση των συνηθειών και των αναγκών του κάθε είδους είτε ως απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου το είδος να επιβιώσει έναντι των αντιπάλων του. (Darwin, 1860).

Συγχρόνως αποτελεί φυσική συνήθεια του ανθρώπου να αντιστέκεται στην αλλαγή ακόμα και αν γνωρίζει ότι πρέπει να αλλάξει στη βάση στοιχείων, ενδείξεων, αποδείξεων κ.τ.λ. ή ακόμα και αν η αλλαγή συμφωνεί με τα ιδιοτελή συμφέροντα του. (Erwin, 2010); (Oreg, 2006); (Val & Fuentes, 2003); (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013); (Burnes, 2015)

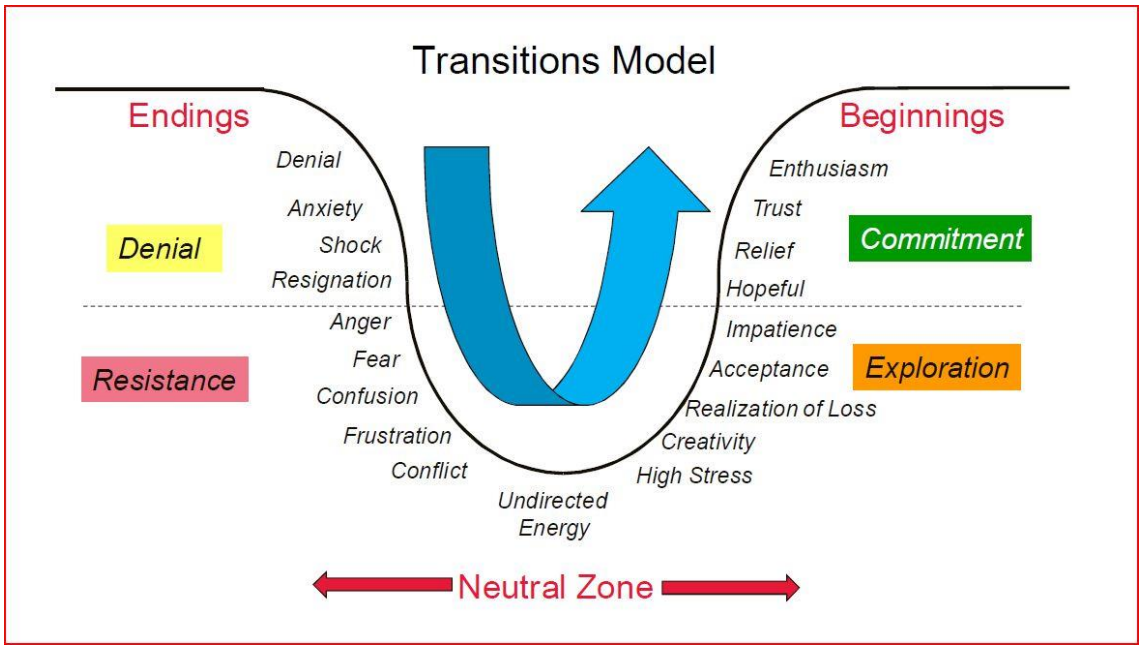
Η αποδοχή της αλλαγής είναι μια μεταβατική κατάσταση στη διάρκεια της οποίας τα άτομα γνωρίζουν διάφορες ψυχολογικές διακυμάνσεις ώσπου να συμβαδίσουν με τη νέα κατάσταση που διαμορφώνεται. Το μοντέλο των διακυμάνσεων (Kubler-Ross, 1969) προέβλεπε πέντε στάδια (Άρνηση –Θυμός - Διαπραγμάτευση – Κατάθλιψη – Αποδοχή) θλίψης και αφορά κυρίως την ιατρική χρήση. Αναφορικά με την αλλαγή στον χώρο εργασίας έχει προταθεί και μοντέλο έξι σταδίων (Castillo, Fernandez, & Sallan, 2018) συσχετισμένο άμεσα με το μοντέλο Kubler- Ross.

Καθώς το άτομο εκτίθεται σε παρόμοια στάδια περισσότερο απλοποιημένη είναι η εξέλιξη του σε μοντέλο τριών σταδίων (Bridges, 1991). Τα στάδια στο μοντέλο αυτό περιλαμβάνουν την απώλεια, την ουδέτερη ζώνη και τις αρχές.

Το στάδιο της απώλειας περιλαμβάνει τον τερματισμό της παλιάς κατάστασης και ταυτότητας. Είναι σαν ένας μικρός θάνατος με τυπικά στάδια πένθους.

Η ουδέτερη ζώνη είναι μια ενδιάμεση κατάσταση μεταξύ της παλιάς και νέας πραγματικότητας. Στο στάδιο αυτό υπάρχουν συγχύσεις και ταλαντεύσεις μεταξύ παλιού και καινούριου.

Το στάδιο των αρχών αφορά την αποδοχή και υιοθέτηση της νέας πραγματικότητας. .



Σχήμα 1 Μοντέλο μετάβασης στη νέα κατάσταση. Πηγή:Leading Change. People Matter. Norka Saldana.

Όλοι περνούν από τις φάσεις της μετάβασης αλλά σε διαφορετικό χρονικό διάστημα και με διαφορετική διάρκεια. Για την καλύτερη διαχείριση της αλλαγής, η ηγεσία οφείλει να

κατανοήσει τις φάσεις της μετάβασης καθώς και το συναίσθημα που βιώνουν κάθε φορά τα μέλη του προσωπικού. (Saldaña, 2019)

Ενδεικτικά αιτίες που σχετίζονται με την αντίσταση στην αλλαγή σε ατομικό επίπεδο, (Kotter & Schlesinge, 1979); (Erwin, 2010); (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999); (Mumford, Baughman, Threlfall, & Uhlman, 1993) μπορούν να θεωρηθούν οι παρακάτω:

- Συνήθεια των διαδικασιών
- Η απειλή απώλειας θέσης, ποιότητας ζωής και εξουσίας.
- Οικονομική ανασφάλεια όσον αφορά τη διατήρηση της εργασίας, το επίπεδο αποζημίωσης κλπ
- Μεταβολή των κοινωνικών σχέσεων και της αλληλεπίδρασης.
- Ο φυσικός φόβος του ανθρώπου από το άγνωστο που προκαλείται από την αλλαγή και την πιθανότητα αδυναμίας ανταπόκρισης στις νέες απαιτήσεις ή ενδεχόμενη επιπλέον εργασία.
- Μη πληροφόρηση σχετικά με την ανάγκη αλλαγής.
- Γνωστική ασυμφωνία που δημιουργείται επειδή αντιμετωπίζουμε νέους ανθρώπους, διαδικασίες, συστήματα, τεχνολογία ή προσδοκίες.
- Αίσθημα ανεπάρκειας. Οι άνθρωποι σπάνια παραδέχονται ότι δεν διαθέτουν τις ικανότητες εάν συμβεί κάποια αλλαγή.
- Η πεποίθηση ότι αυτό που πρόκειται να αλλάξει είναι λάθος ή κακή ιδέα.

Η αντίσταση μπορεί να προέρχεται από το προσωπικό του οργανισμού ή ακόμα και από υψηλόβαθμα στελέχη. Είναι σημαντικό η όποια αλλαγή να προωθηθεί με βάση την ανοιχτή συζήτηση και το διάλογο ώστε οι φορείς της αλλαγής να έχουν τη δυνατότητα ανατροφοδότησης και συγχρόνως το προσωπικό να συμμετέχει στη διαδικασία αναβαθμίζοντας το ρόλο του ενεργά και όχι ως παθητικός δέκτης της ιεραρχίας.

Επίσης η αντίσταση μπορεί να είναι ανοιχτή και άμεση ή ανεκδήλωτη και ετεροχρονισμένη με τις δύο τελευταίες να είναι και πιο δύσκολα αντιμετωπίσιμες και διαχειρίσιμες.

Αντίθετα άλλοι θεωρητικοί (Coch & French, 1948); (Senge, 2010) ; (Beer, Eisenstadt, & Spector, 1990); (Kotter, 1995); (Burnes, Lewin, 2004); (Burnes, 2005) εντοπίζουν τις αιτίες της αντίστασης στο γενικότερο οργανωσιακό επίπεδο. Ενδεικτικά ως τέτοιες αναφέρονται:

- Ο προσανατολισμός, οι κανόνες και τα πρότυπα της ομάδας.

- Δομική αδράνεια. Οι οργανώσεις είναι δομημένες για την προώθηση της σταθερότητας. Η δομική διάταξη δημιουργείται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιστέκεται στις αλλαγές ή τις δυνάμεις που δημιουργούν αστάθεια.
- Αντιληπτές απειλές για την ισορροπία ισχύος σε έναν οργανισμό.
- Μνήμη, που προκλήθηκε από προηγούμενη αποτυχία, για τους κινδύνους που σχετίζονται με την αλλαγή.

Οι Coch και French υποστηρίζουν ότι η αντίσταση δεν προέρχεται από το άτομο αλλά οφείλεται στο γενικότερο οργανωσιακό πλαίσιο. Η αντίσταση αυτή μπορεί να καμφθεί μέσω της δημοκρατικής συμμετοχής. (Burnes, 2015).

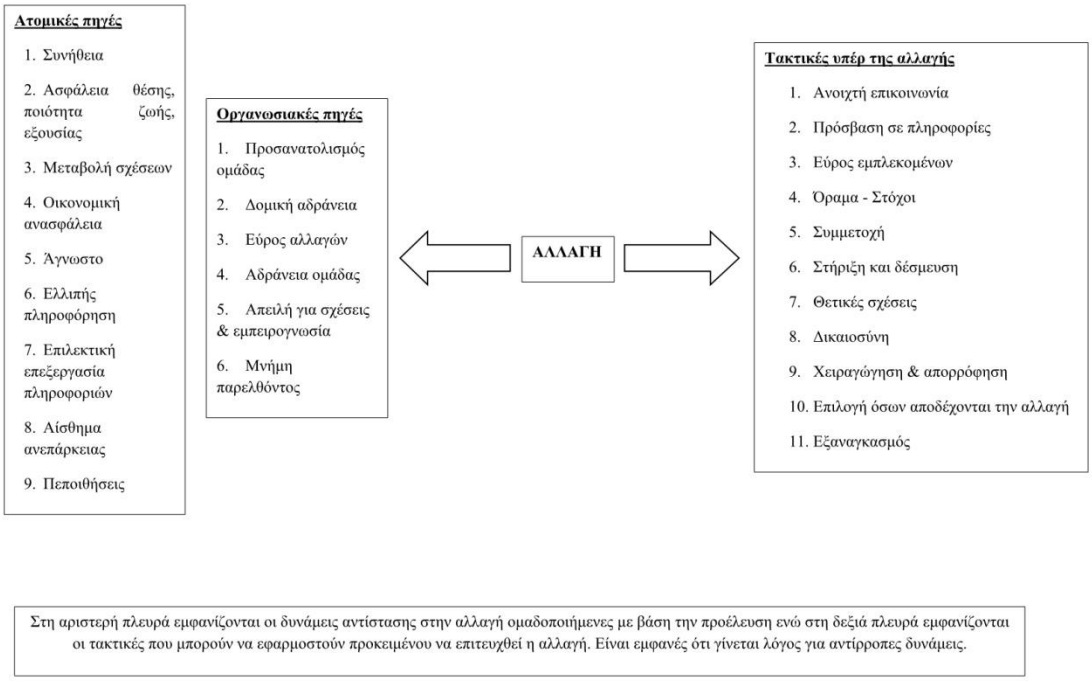
Από τις παραπάνω δημοσιεύσεις συνάγεται το συμπέρασμα ότι σε κάθε περίπτωση υιοθέτησης της αλλαγής, εμφανίζονται δυνάμεις αντίρροπες είτε αντίθετες στην αλλαγή ακόμα και αν παρουσιάζονται στοιχεία από τα οποία αποδεικνύεται ότι προκύπτει όφελος από την αλλαγή, είτε υπέρ αυτής. Η ανάλυση της αλλαγής και της αντίστασης συνεπάγεται μια σειρά βασικών παραμέτρων.

1. Τα άτομα και οι οργανισμοί πρέπει να έχουν έναν λόγο να αλλάξουν.
2. Όσο περισσότεροι εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα επιτυχίας. Οι αλλαγές που επιβάλλονται είναι πιθανόν να γνωρίσουν μεγαλύτερη αντίσταση.
3. Η επικοινωνία είναι ένας συνεχής παράγοντας στα προγράμματα επιτυχημένης αλλαγής. Η επικοινωνία μπορεί να εκπαιδεύσει και να προετοιμάσει τους υπαλλήλους με τρόπο που μειώνει τον φόβο, το άγχος και την αντίσταση.
4. Ένας οργανισμός που σχεδιάζει την αλλαγή πρέπει να εντοπίσει και να βοηθήσει τους υποστηρικτές της αλλαγής. Είναι σημαντικό η αλλαγή να έχει την υποστήριξη ανθρώπων με επιρροή.
5. Τέλος, ιδανική είναι η δημιουργία ενός οργανισμού που έχει την ικανότητα και την ευελιξία να αλλάζει και στον οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται ιδέες και συμμετέχουν οικειοθελώς στην αλλαγή από την αρχή.

Οι οργανισμοί που είναι ευέλικτοι στην αλλαγή έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Ανοιχτές συζητήσεις και προσβασιμότητα σε πληροφορίες και δεδομένα.
- Όραμα με το οποίο εκφράζονται όλα τα επίπεδα και στο οποίο δεσμεύονται.
- Ισχυρή έμφαση στην αλληλεξάρτηση, την αξία και τη σημασία κάθε ατόμου.

- Σαφείς στόχους.
- Συμμετοχή στη διαμόρφωση του σχεδίου της αλλαγής.
- Διευκόλυνση στη μάθηση, τη βελτίωση και την προσωπική ανάπτυξη.
- Κίνητρα
- Εφαρμογή σχεδίων με δικαιοσύνη
- Μετρήσιμα αποτελέσματα όποτε είναι δυνατόν.
- Αυταρχικότητα



Σχήμα 2: Αντίρροπες δυνάμεις κατά τη διαδικασία της αλλαγής

2.1.3 Προσεγγίσεις για τη διαχείριση της αλλαγής

Στη συνέχεια εμφανίζονται τέσσερις προσεγγίσεις για τη διαχείριση της αλλαγής.

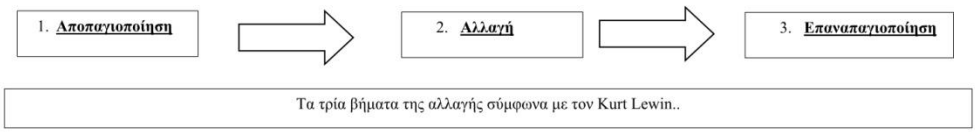
1.Μοντέλο τριών βημάτων του Kurt Lewin, (Lewin, 1947) σύμφωνα με το οποίο η υπάρχουσα κατάσταση είναι κατάσταση ισορροπίας και συνεπώς για να αλλάξει απαιτείται:

- οι δυνάμεις υπέρ της αλλαγής (κινητήριες δυνάμεις) να αυξηθούν

- οι δυνάμεις κατά της αλλαγής (δυνάμεις συγκράτησης) να μειωθούν

- συνδυασμός των παραπάνω δύο

Η γρήγορη μετατόπιση ωφελεί τον οργανισμό σε αντίθεση με τη σταδιακή μετατόπιση. Εφόσον η αλλαγή υλοποιηθεί, τότε απαιτείται επαναπαγιοποίηση προκειμένου η αλλαγή να μην είναι βραχύβια.



Σχήμα 3 Το μοντέλο αλλαγής του Lewin.

Στο στάδιο της αποπαγιοποίησης, το προσωπικό απαιτείται να εξοικειωθεί με νέους τρόπους σκέψης και δράσης παραιτούμενο από τις παλιές τακτικές και ουσιαστικά από την παλιά τους ταυτότητα. Πρόκειται για το στάδιο που συνδέεται άμεσα με την αντίσταση στην αλλαγή. Αποτελεί ευθύνη της διοίκησης να πείσει το προσωπικό για τους λόγους της αλλαγής και συγχρόνως να διαθέσει χρόνο για να συνηθίσει την ιδέα της απώλειας.

Στο στάδιο της αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν νέες συμπεριφορές και στάσεις, οι οποίες θα συμβάλλουν στο νέο προσανατολισμό του οργανισμού. Στο στάδιο αυτό η συνήθεια των προηγούμενων τακτικών έχει απολεσθεί αλλά η νέα διαδικασία δεν είναι πλήρως λειτουργική. Κατ' ουσίαν πρόκειται για μια «περιοχή» με επαναλήψεις και ψυχολογικές ευθυγραμμίσεις. Παράλληλα η διοίκηση θα πρέπει να αποδείξει ότι είναι δεσμευμένη στο νέο προσανατολισμό καθώς σε διαφορετική περίπτωση οι αλλαγές θα είναι αναποτελεσματικές.. Είναι σημαντικό για το προσωπικό να κατανοήσει και να μην εκπλαγεί για διάφορους λόγους. Εφόσον δεν κατανοεί την αλλαγή αλλά την αναμένει πολύ πιθανό να προσπαθήσει να την παρακάμψει και να αποθαρρυνθεί όταν δεν θα επιφέρει θετικό αποτέλεσμα. Επίσης κάθε αλλαγή προκαλεί δυσφορία καθώς συνήθως ενοχλεί παγιωμένες καταστάσεις τις οποίες διακόπτει. Ακόμα το στάδιο αυτό παρέχει τη δυνατότητα στον οργανισμό αλλά και στο προσωπικό να είναι δημιουργικό, να εξελιχθεί και να ανανεωθεί. Το στάδιο αυτό αποτελεί τον πυρήνα της διαδικασίας μετάβασης καθώς γίνεται η αντικατάσταση των παλαιών μεθόδων από τις νέες

Στο στάδιο της επαναπαγιοποίησης, οι νέες συμπεριφορές καθιερώνονται με την ενίσχυση και την ανατροφοδότηση. Όταν το προσωπικό λαμβάνει θετικές ανταμοιβές για μια νέα συμπεριφορά, τότε πολύ πιθανό να επαναλάβει το ίδιο. Η διοίκηση μπορεί να ενισχύσει το προσωπικό μέσω του συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβών, με συνεχιζόμενη κατάρτιση κλπ. Τελικός στόχος είναι να γίνει η νέα συμπεριφορά συνήθεια.

2. Μοντέλο οχτώ βημάτων του Kotter

Ο Kotter (Kotter, 1995) με βάση τα συνηθέστερα λάθη κατά τη διαχείριση της διαδικασίας της αλλαγής κατέληξε σε μοντέλο το οποίο είναι αναλυτικότερο του μοντέλου του Lewin αλλά δεν φαίνεται να διαφωνούν μεταξύ τους. Αντίθετα κάθε στάδιο του Lewin περιλαμβάνει και αριθμό βημάτων του Kotter.

Σχήμα 4 Το Μοντέλο οχτώ βημάτων του J.P. Kotter συσχετισμένο με το μοντέλο του Kurt Lewin.

3. Έρευνα δράσης με συστηματική συλλογή και ανάλυση στοιχείων τα οποία οδηγούν σε συγκεκριμένη ενέργεια μέσα από την επιλογή μεταξύ δύο στόχων. Είτε τη μελέτη των γενικών κανόνων που διαμορφώνουν τη ζωής μιας κοινότητας είτε τον εντοπισμό συγκεκριμένης

κατάστασης. Πρόκειται για *«….μια συγκριτική έρευνα σχετικά με τις συνθήκες και τις επιπτώσεις των διαφόρων μορφών κοινωνικής δράσης και την έρευνα που οδηγεί στην κοινωνική δράση.»* (Lewin, 1946). Βασίζεται σε διαδικασία σταδίων και συγκεκριμένα:

i. Εντοπισμός δυνάμεων αλλαγής: Διακρίνονται σε εξωτερικές δυνάμεις, οι οποίες δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον οργανισμό, και εσωτερικές δυνάμεις, οι οποίες γενικά ελέγχονται από τη διοίκηση. Η εξέταση και κατανόηση των δυνάμεων αυτών με τη συλλογή και ανάλυση στοιχείων μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της θέσης ενός οργανισμού έναντι του ανταγωνισμού.

   Εξωτερικές δυνάμεις: Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει οικονομικές (αγορά), τεχνολογικές και οικονομικές, κοινωνικές / πολιτικές δυνάμεις που μπορούν να ωθήσουν σε ενεργοποίηση της διαδικασίας αλλαγών. Σημαντική δύναμη αλλαγών είναι η τεχνολογία με την ανάπτυξη εφαρμογών που βελτιώνουν την ποιότητα και μειώνουν το κόστος και τον απαιτούμενο χρόνο για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας. Η τρίτη πηγή δυνάμεων περιβαλλοντικής αλλαγής είναι η κοινωνική και πολιτική αλλαγή.

   Εσωτερικές Δυνάμεις: Οι εσωτερικές δυνάμεις εντοπίζονται συνήθως στην οργανωτική δομή, σε προβλήματα διαδικασίας π..χ λήψη και υλοποίηση αποφάσεων, ελλιπής επικοινωνία κλπ, συμπεριφοράς π.χ. διαπροσωπικές και διϋπηρεσιακές συγκρούσεις, χαμηλό ηθικό, υψηλά επίπεδα απουσιασμού,

ii. Αναγνώριση ανάγκης: Πρόκειται για το σημείο στο οποίο η διοίκηση αποφασίζει αν θα ενεργήσει ή όχι. .

iii. Διάγνωση του προβλήματος: Μετά την αναγνώριση της ανάγκης θα πρέπει να γίνει διάγνωση του προβλήματος. Εάν αυτό δεν κατανοηθεί σωστά, ο αντίκτυπος της αλλαγής μπορεί να είναι εξαιρετικά αρνητικός.

iv. Ανάλυση στοιχείων: Τα στοιχεία βρίσκονται συνήθως στο σύστημα πληροφοριών του οργανισμού και μπορούν να αντληθούν μέσω της δημιουργίας επιτροπών, ομάδων εργασίας, ατομικών συνεντεύξεων, κλπ. Οι συναντήσεις μεταξύ διαχειριστών και εργαζομένων παρέχουν ποικιλία απόψεων που αξίζει να εξεταστούν για την κατανόηση του προβλήματος. Με την προσέγγιση αυτή, η ομάδα συμμετέχει ενεργά στην ανταλλαγή και ερμηνεία των προβλημάτων και σταδιακά μειώνεται η αντίσταση στην αλλαγή.

v. Επιλογή ενέργειας: Οι εκάστοτε διοικούντες έχουν ένα εύρος μεθοδολογικών εργαλείων τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν αναλόγως των αλλαγών που

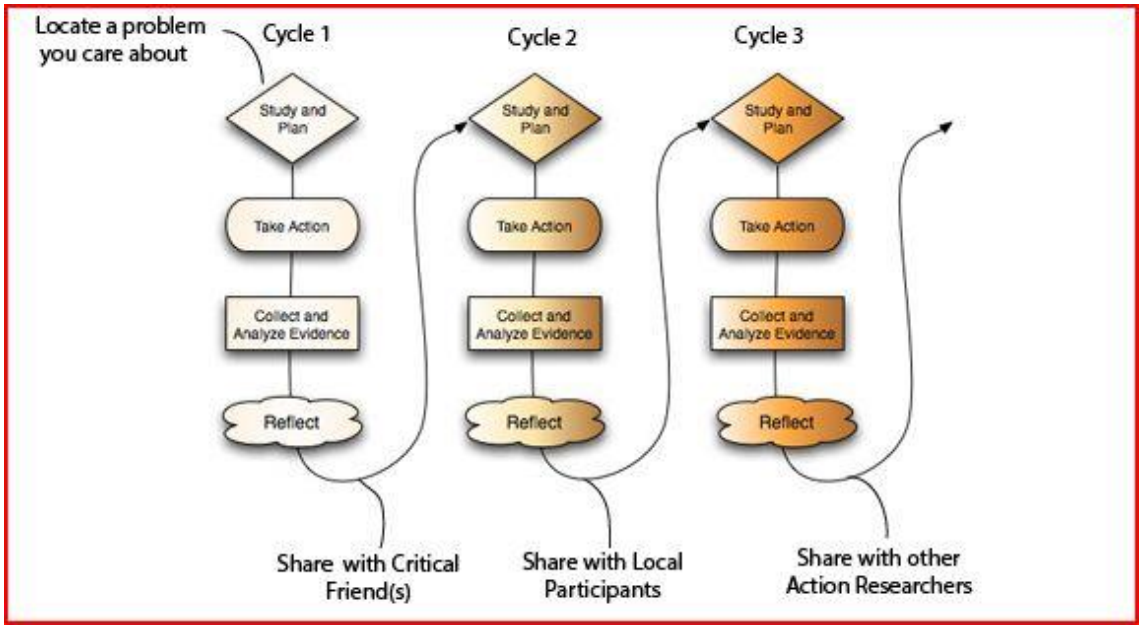
επιθυμούν να επιφέρουν και του προβλήματος που καλούνται να επιλύσουν. Τέτοια εργαλεία είναι η διοίκηση βάσει στόχων (management of objectives), ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering), προσέγγιση καθηκόντων και τεχνολογίας (Task and Technological Approaches), μέθοδοι ανθρωπίνου κεφαλαίου (εκπαίδευση, δόμηση ομάδας, πρόγραμμα μεντόρων, ανάπτυξη μέσω ενδοσκόπησης κλπ), ολική ποιότητα, έρευνα εκτίμησης κ.τ.λ.

vi. Ανατροφοδότηση: Η απόκτηση πληροφοριών που μετράει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι σημαντική για την συμμετοχή όλων και την παρακολούθηση των διαδικασιών. Τα κριτήρια μπορεί να είναι οποιουδήποτε αριθμού αποτελεσματικότητας δείκτες, συμπεριλαμβανομένων των κερδών, του όγκου των πωλήσεων, των απουσιών, του κύκλου εργασιών, της απόσυρσης ή του κόστους αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση κ.τ.λ.

vii. Αξιολόγηση: Η επίτευξη αποτελεσματικής αλλαγής αντιπροσωπεύει μια δαπάνη οργανωτικών πόρων π.χ. χρημάτων, χρόνου κ.τ.λ. σε αντάλλαγμα για το επιθυμητό αποτέλεσμα π.χ. παραγωγή, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση, προσαρμοστικότητα, ευελιξία, επιβίωση κ.τ.λ. Συνεπώς, πρέπει να προβλεφθεί η διαδικασία αξιολόγησης καθώς και η τακτικότητα της. Προϋπόθεση είναι να έχουν τεθεί σε εφαρμογή οι στόχοι. Γενικά, ένα μοντέλο αξιολόγησης ακολουθεί τα έξι στάδια της αξιολογικής έρευνας:

1. Καθορισμός των στόχων.
2. Περιγραφή των δραστηριοτήτων.
3. Μέτρηση των επιπτώσεων.
4. Καθορισμός βασικών σημείων βάσει των οποίων μπορούν να συγκριθούν οι αλλαγές.
5. Έλεγχος ξένων παραγόντων, κατά προτίμηση με χρήση μίας ομάδας ελέγχου.
6. Εντοπισμός απρόβλεπτων συνεπειών.

Σύμφωνα με το Κέντρο για τη συνεργατική ενεργό έρευνα (http://cadres.pepperdine.edu/, 2019), η διαδικασία σχηματοποιείται ως εξής:



4. Οργανωσιακή Ανάπτυξη, η οποία αποτελεί σύνολο μεθόδων βασισμένων σε δημοκρατικές αξίες που επιδιώκουν την αποτελεσματικότητα και την ευημερία του προσωπικού. Βασικό στοιχείο είναι η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες της αλλαγής με τον εντοπισμό των αιτιών και των δυσκολιών, τον επανασχεδιασμό στόχων και διαδικασιών, την αναδιάρθρωση της δομής κτλ.

Η οργανωσιακή ανάπτυξη σχετίζεται με παράγοντες όπως:

- οργανωσιακή κουλτούρα

- οργανωσιακό κλίμα

- δέσμευση του προσωπικού

- οργανωτική σύγκρουση

- διοίκηση αλλαγών

- διοίκηση ανάπτυξης

Μέθοδοι που σχετίζονται με την οργανωσιακή ανάπτυξη είναι οι παρακάτω:

- ανατροφοδότηση μέσω έρευνας

- εκπαίδευση με διάφορες θεματικές π.χ. πολυμορφία, συμβουλευτική, δόμηση ομάδας κλπ

- συμβουλευτική επί της διαδικασίας

- δόμηση ομάδας

- διομαδική ανάπτυξη

- καταξιωτική διερεύνηση

2.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς που αναπτύσσονται μεγεθύνοντας τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο καθώς περιλαμβάνει λειτουργίες όπως:

- Ανάλυση θέσεων εργασίας
- Προσέλκυση προσωπικού
- Εξέταση και επιλογή εργαζομένων
- Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
- Ένταξη των νέων εργαζομένων στη λειτουργία της επιχείρησης
- Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων
- Διοίκηση ταλέντων
- Διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης
- Αποδοχές εργαζομένων
- Εργασιακή ηθική και δέσμευση
- Δίκαιη αντιμετώπιση εργαζομένων
- Διαχείριση εργασιακών σχέσεων
- Ασφάλεια και υγεία του προσωπικού

ενώ οφείλει να λαμβάνει υπ' όψη και να εξομαλύνει παράγοντες όπως:

- Κινητροδότηση προσωπικού
- Ηγεσία
- Ομαδικότητα
- Συμμετοχή
- Επικοινωνία στο εσωτερικό του οργανισμού
- Ψυχολογικό συμβόλαιο
- Διευθέτηση συγκρούσεων

Στη σύγχρονη εποχή προτεραιότητες όπως:

- Εργασιακή ικανοποίηση
- Εργασιακή δέσμευση
- Εργασιακή ιθαγένεια
- Επαγγελματικός
- Αποτελεσματικότητα
- Ποιότητα εργασιακού βίου
- Ισότητα
- Διαχείριση ποικιλομορφίας

βρίσκονται στην πρώτη γραμμή των θεμάτων μιας διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου αυτή να χρησιμοποιηθεί ως μοχλός αύξησης της απόδοσης του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους (Gilley, Dixon, & Gilley, 2008) απαιτούνται συγκεκριμένες δεξιότητες και συγκεκριμένα: συμβουλευτική, επιβράβευση, επικοινωνία, παρακίνηση, συμμετοχή και υποστήριξη, ομαδικότητα και συνεργασία προκειμένου η αλλαγή να επιτύχει. Όλα τα παραπάνω σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Κατά συνέπεια η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν δύναται να παραμένει αποκλειστική αρμοδιότητα ενός μάνατζερ με γραμμική εξουσία αλλά απαιτεί τη λειτουργία διεύθυνσης με εξειδικευμένο προσωπικό. (Desler, 2015) που θα δημιουργεί συμβουλευτικές σχέσεις με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Τα στελέχη της εν λόγω διεύθυνσης θα πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις, να κάνουν χρήση σύγχρονων εργαλείων και να έχουν πρόσβαση ή να ανήκουν στις υψηλότερες ιεραρχικές βαθμίδες του οργανογράμματος ενός φορέα ώστε να μπορούν να ασκήσουν αποτελεσματικά τις αρμοδιότητες τους.

2.2.1 Αντίκτυπος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση ενός οργανισμού.

Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού, όπως έχει καταγραφεί στην αρθρογραφία από τη δεκαετία του 1990 και έπειτα (Wright & Snell, Toward an integrative view of strategic human resource, 1991); (Becker & Huselid, 1998); (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, 2005); (Wright., Snel, & Dyer, 2007); (Mihail, Links, & Sarvanidis, 2013).

Ο προαναφερόμενος αντίκτυπος καταγράφεται ως θετικός με επιδόσεις που ευνοούν τα αποτελέσματα του οργανισμού. Βασικός στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η ανάδειξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης ή του οργανισμού και η επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων.

Συγχρόνως έχει γίνει αποδεκτό ότι οι επιχειρηματικές στρατηγικές συνδέονται με τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και δεν δρουν ανεξάρτητα. Στο πλαίσιο αυτό η απόδοση του οργανισμού εξαρτάται από τα αποτελέσματα των πρακτικών όπως οι ικανότητες, οι συμπεριφορές και οι στάσεις.

Έννοιες όπως η συμμετοχή, η αποζημίωση, τα κίνητρα, η επικοινωνία, η προώθηση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η αξιολόγηση των επιδόσεων, ο σχεδιασμός του έργου αποτελούν σημαντικά στοιχεία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν στη γνώση, τις δεξιότητες, τα κίνητρα, τις προσλήψεις, την επιλογή, την κατάρτιση, την ανάπτυξη, την αποζημίωση, τη διατήρηση και τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης και εφαρμογής καλύτερων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ η εργασιακή ικανοποίηση, τα κίνητρα, οι ικανότητες, η συνεργασία με τη διοίκηση, η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, η δέσμευση, η παραμονή και η συνεπής παρουσία αποτελούν σημαντικά αποτελέσματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. (Schuler. & MacMillan., 1984), (Huselid, 1995), (Gerhart, Wright, Mcmahan, & Snell, 2000), (Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005), (Paauwe & Boselie, 2005) (Katou, 2008), (Paauwe, 2009), (Guest, 2011), (Pahuja & Dalal, 2019). Ο βαθμός του αντικτύπου των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση ενός οργανισμού είναι αμφιλεγόμενη. Σε κάθε περίπτωση αυτός υπάρχει και συμβάλει στην απόδοση.

Κατόπιν αυτών τίθεται το ερώτημα κατά πόσο η επιλογή της διοίκησης για αλλαγή εντός του οργανισμού μπορεί να αποτελεί στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού και συνεπώς να συσχετίζεται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Αν λάβουμε υπ ‘όψη τη θεωρία της εξέλιξης των ειδών του Δαρβίνου σε συνδυασμό με τις πρακτικές διαμόρφωσης (Παπαδάκης, 2016) των επιπέδων στρατηγικής ενός οργανισμού/μιας επιχείρησης, οι οποίες λαμβάνουν υπ’ όψη τους και το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο σαφώς είναι δυναμικό και συνεχώς εξελισσόμενο, τότε φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι η αλλαγή αποτελεί μέρος αν όχι τον πυρήνα της στρατηγικής ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Συνεπώς θα πρέπει να υπάρχει κάποιου είδους συσχετισμός μεταξύ διοίκησης αλλαγών και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με την αρθρογραφία και βιβλιογραφία (Gallo, 2010) (Ashkenas, 2010) (Μπουραντάς, 2005) πτυχές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως η συμμετοχή, τα κίνητρα, η επικοινωνία, η προώθηση, η αξιολόγηση των επιδόσεων, ο σχεδιασμός του έργου αποτελούν στοιχεία που διαμορφώνουν το κατάλληλο πλαίσιο για την υλοποίηση της νέας στρατηγικής (αλλαγή) και τη μη επιστροφή στο παρελθόν.

2.3 Διοίκηση έργου

Πέρα από τις προσεγγίσεις της διαδικασίας αλλαγών και τα στάδια που κάθε θεωρητική προσέγγιση προτείνει, υπάρχουν και οι πρακτικές διαδικασίες και πώς αυτές προωθούνται.

Η αλλαγή υποστηρίζεται ότι αποτελεί τη φύση της διοίκησης έργων (Griffith-Cooper & King, 2007) και η διοίκηση έργων είναι ένας τρόπος να εγκαθιδρυθούν αλλαγές σε έναν οργανισμό (Crawford & Hassner-Nahmias, 2010); (Hornstein, 2015). Συνεπώς δύναται να γίνει δομημένα, με σχέδιο και οργάνωση συνδυάζοντας τα στάδια της θεωρίας του Lewin ή του Kotter και τις πρακτικές εφαρμογές. Συνδυάζονται δηλαδή οι τεχνικές ελέγχου της αλλαγής με τις πτυχές που αφορούν το έμψυχο δυναμικό του οργανισμού. Συχνά οι οργανωτικές αλλαγές αποκαλούνται προγράμματα ή έργα (Crawford & Hassner-Nahmias, 2010) με αναφορά στη χρήση τεχνικών, μεθοδολογικών εργαλείων και δεξιοτήτων της διοίκησης έργων.

Ο ολοκληρωμένος έλεγχος των αλλαγών είναι μια συντονισμένη προσπάθεια συντονισμού των αλλαγών στους επί μέρους τομείς του έργου ή του οργανισμού (PMI, 2004) εξετάζοντας π.χ. την ανάγκη για αλλαγή, επίδραση παραγόντων, πόροι και προϋπολογισμό, προγραμματισμό, κόστος, κίνδυνο, προμήθειες κτλ. Το σύστημα ελέγχου είναι σχετίζεται από τις εισροές και τις εκροές αλλά είναι σταθερό.

Κατά τους (Turner & Müller, 2003), η φιλοσοφία της διοίκησης έργου συχνά υιοθετείται ως εργαλείο για την εφαρμογή της αλλαγής. Τα έργα θεωρείται ότι εφαρμόζουν τις αλλαγές με ευέλικτο και γρήγορο τρόπο και υποστηρίζεται ότι είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για επιτυχή αλλαγή (Turner, 2008); (Cicmil, 1997); (Cicmil, 1999). Η αποτελεσματικότητα αυτής της προσέγγισης επεκτείνεται και στην εφαρμογή στρατηγικών αλλαγών και στρατηγικών. Οι (Grundy, 1998); (Pellegrinelli & Bowman, 1994); υποστηρίζουν ότι η προσέγγιση της διοίκησης έργου επιτρέπει στους οργανισμούς να υλοποιήσουν τις προγραμματισμένες πρωτοβουλίες με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Ο (McElroy, 1996) αναφέρει ότι τα έργα

καθίστανται ο πιο επιτυχημένος και πρωταρχικός τρόπος για την εφαρμογή αλλαγών. Έτσι αποδεικνύει ότι η προσέγγιση της διαχείρισης του έργου αποτελεί «βασικό εργαλείο για την υλοποίηση στρατηγικών αλλαγών» και ότι έχει καταστεί διαδεδομένη αντίληψη στον ακαδημαϊκό και στον επιχειρηματικό τομέα (Longman & Mullins, 2004); (Srivannaboon & Milosevic, 2006).

Κατά το Βρετανικό Ίδρυμα Προτύπων και τον (Gardiner, 2005) η διοίκηση έργου ορίζεται ως «ο σχεδιασμός, η παρακολούθηση και ο έλεγχος όλων των πτυχών του έργου και το κίνητρο όλων όσων εμπλέκονται σε αυτό να επιτύχουν τους στόχους του έργου εγκαίρως και με το καθορισμένο κόστος, ποιότητα και απόδοση».

Ο (Turner, 2008) περιγράφει ένα έργο ως «προσπάθεια στην οποία οργανώνονται ανθρώπινοι, υλικοί και οικονομικοί πόροι με έναν καινοτόμο τρόπο, για να αναλάβει ένα μοναδικό αντικείμενο εργασίας, δεδομένης της προδιαγραφής, εντός περιορισμών κόστους και χρόνου, ώστε να επιτευχθεί ευεργετική αλλαγή που ορίζεται από ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους».

Ένα έργο, με στόχο την αλλαγή, αλλάζει ολόκληρο τον οργανισμό είτε με τον τρόπο που η οργάνωση ασκεί τις δραστηριότητές της είτε με τη μακρόχρονη πορεία της (Kallio, Saarinen, & Tinnilä, 2002). Τα έργα μπορούν να περιλαμβάνουν οργανωτική αναδιάρθρωση, οργανωτικούς μετασχηματισμούς, την εφαρμογή ενός νέου τεχνολογικού συστήματος ή ακόμα και συνολικά τη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι (Asrilhant, Dyson., & Meadows, 2007) αναφέρουν ότι τέτοια έργα προσφέρουν κυρίως άυλα αποτελέσματα και οφέλη μακροπρόθεσμα. Αυτό οδηγεί σε δυσκολίες και πολυπλοκότητα στη μέτρηση των αποτελεσμάτων των έργων, διότι οφέλη και αξία είναι άυλα και πιθανόν να επιτευχθούν στο μέλλον. Επιπλέον, οι (Winter, Andersen, Elvin, & Levene, 2006) μελέτησαν τα μακροπρόθεσμα οφέλη και τα έθεσαν στο πλαίσιο της δημιουργίας αξίας, την οποία ορίζουν ως «συμβάλλοντας σαφώς στην επίτευξη του οργανωτικού σκοπού, δηλαδή μετά το έργο, ο οργανισμός είναι καλύτερος στην εκπλήρωση του συνολικού του σκοπού και παραδίδει νέες ή βελτιωμένες δυνατότητες και πόρους ως μέσο για το σκοπό αυτό.» Υποδεικνύουν ότι τα έργα αλλαγής εξυπηρετούν έναν πολύ ευρύτερο σκοπό από τα παραδοσιακά έργα και ως εκ τούτου πρέπει να έχουν ένα ευρύτερο πεδίο που αφορά τη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση και όχι την παροχή φυσικού τελικού προϊόντος.

Σύμφωνα με τον (Slusarenko, 2019): «Η "διαχείριση της αλλαγής" δεν σχετίζεται με τη διαχείριση των αλλαγών στα τεχνικά στοιχεία, αλλά είναι η διαχείριση των προσδοκιών, της

ευαισθητοποίησης και της ετοιμότητας των τελικών χρηστών.» Παρόμοια αποτελέσματα βρέθηκαν σε μελέτη των (Jørgensen, Owen, & Neus, 2019) όπου υπογραμμίζουν τη σημασία που έχει το γεγονός ότι κάθε σχέδιο αλλαγής απαιτεί συνδυασμό διαχείρισης έργου και διαχείρισης αλλαγών για την επιτυχή υλοποίηση έργων αλλαγής.

2.4 Υπάρχει σύνδεση μεταξύ διοίκησης αλλαγής και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;

Οι (New & Singer, 2001) υποστηρίζουν ότι συχνά οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τον άνθρωπο ως κεντρικό πρωταγωνιστή της αλλαγής και τείνουν να επικεντρωθούν σε τεχνικά ζητήματα.

Σύμφωνα με τον (Coghlan, 1993) η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί τον φυσικό αμυντικό μηχανισμό του ανθρώπου εξαιτίας του φόβου για το άγνωστο με σκοπό το χειρισμό του αισθήματος του άγχους και της αποφυγής της αλλαγής. Επειδή συχνά οι διοικούντες δεν σχεδιάζουν λαμβάνοντας υπ’ όψη την αντίσταση στην αλλαγή καθώς και τον τύπο που αυτή εκδηλώνεται με βάση τις συνέπειας για το άτομο, συναντάται κατά καιρούς η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν έχει νόημα. (Kotter. & Schlesinger, 1979).

Οι (Holt, Self, & Thal, 2003) σημειώνουν τρεις παράγοντες που είναι κρίσιμοι για τη μείωση της αντίστασης κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Ο πρώτος αφορά την αντίληψη του ατόμου ότι «η αλλαγή θα αντιμετωπίσει τις ιδιαίτερες οργανωτικές ανάγκες». Ο δεύτερος είναι η αντίληψη της προσωπικής ευημερίας και ο τρίτος είναι η αντίληψη της επίσημης και ανεπίσημης υποστήριξης της ηγεσίας.

Ο (Kotter, 1998) υπενθυμίζει ότι το επίκεντρο της ηγεσίας της αλλαγής είναι να επεξεργαστεί ένα όραμα και στη συνέχεια να ευθυγραμμίσει και να παρακινήσει τους ανθρώπους που επηρεάζονται από την αλλαγή έτσι ώστε να είναι διατεθειμένοι να την υποστηρίξουν και να την υιοθετήσουν.

Η διοίκηση αλλαγών αναφέρεται σε ένα σύνολο αρχών, τεχνικών ή δραστηριοτήτων που εφαρμόζεται στις ανθρώπινες πτυχές για να επηρεάσει την αποδοχή, μειώνοντας την αντίσταση. Η αποδοχή είναι η εξατομικευμένη εσωτερικοποίηση της αλλαγής - η επιλογή να προχωρήσουμε στο μέλλον. Η διαδικασία εστιάζει στα κίνητρα των ατόμων (προσωπικού και

ηγεσίας) που υπόκεινται στην αλλαγή ή την καθορίζουν. Αν σχεδιασμός είναι κοινός και όχι κατευθυνόμενος τότε θα υπάρξει μικρότερη αντίσταση.

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι απαιτούνται επιπλέον δεξιότητες συμπεριφορικού ή οργανωσιακού χαρακτήρα προκειμένου να έρθουν σε πέρας με επιτυχία. (Partington, Pellegrinelli, & Young, 2005); (Gareis, 2010). Ηγεσία, επιλογή και ανάπτυξη ομάδας, επικοινωνία, πολιτισμικό υπόβαθρο, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων, σχεδιασμός κόστους-χρόνου-ποιότητας-ρίσκου, παρακολούθηση προόδου, διαχείριση ποιότητας, είναι μόνο μερικές από τις δεξιότητες που συναντώνται συχνά σε βιβλιογραφικές αναφορές και αφορούν τόσο τη διοίκηση αλλαγών όσο και τη διοίκηση έργων. (Crawford & Hassner-Nahmias, 2010). Οι περισσότερες από όσες αναφέρθηκαν αφορούν δεξιότητες που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πέρα από τις τυπικές γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Η αμφίδρομη επικοινωνία και η ενεργός ακρόαση είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι της επιτυχημένης αλλαγής, χωρίς όμως να προβάλλονται υπέρμετρα οι θετικές πτυχές αυτής γιατί τότε μπορεί να προκαλέσει μελλοντικές αρνητικές αντιδράσεις. (Folger & Skarlicki, 1999).

Οι ηγέτες της αλλαγής πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες όπως: διαπροσωπικές δεξιότητες (Crom & Bertels, 1999) ή ένα συγκεκριμένο χάρισμα (Depree, 1990). Εάν η επικοινωνία είναι ανεπαρκής τότε μπορεί να αυξήσει την αντίσταση στην αλλαγή. Στο πλαίσιο αυτό οι επικοινωνιακές δεξιότητες εκτός από τη μετάδοση της αλλαγής συμβάλλουν στη δημιουργία και μετάδοση του οράματος μέσω της εμπιστοσύνης και της πειθούς που δημιουργείται. (Kirkpatick & Locke, 1991).

Ο (Goleman, 1994) υποστηρίζει ότι η διαπροσωπική διάσταση είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην αλλαγή. Ο βαθμός ικανότητας της διοίκησης αποτελεί ρυθμιστικό και πολλές φορές περιοριστικό παράγοντα κατά τη διαδικασία της αλλαγής και συνεπώς το επίπεδο της διοίκησης μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη ή μη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Crom & Bertels, 1999). Οι (Kotter. & Schlesinger, 1979) τονίζουν ότι είναι θεμελιώδης ικανότητα να μπορεί η διοίκηση να αξιολογεί τη δύναμη της αντίστασης στην αλλαγή και να επηρεάζει θετικά τις ομάδες και τα άτομα που θίγει η αλλαγή τόσο κατά την έναρξη όσο και σε όλη τη διάρκεια της εφαρμογής.

Το χάρισμα των ηγετών είναι εξίσου σημαντικό για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με την (Graetz, 2000), είναι «ζωτικής σημασίας για την πρόβλεψη, την ενδυνάμωση και την ενεργοποίηση των οπαδών».

Κατά τον (Depree, 1990), η ηγεσία «δεν πρέπει να είναι μόνο η ποιότητα του κεφαλιού, αλλά και ο τόνος του σώματος». Αυτό που έχει σημασία είναι και το στυλ ηγεσίας που υιοθετήθηκε. Το πιο κατάλληλο στυλ ηγεσίας σε μια κατάσταση αλλαγής θα είναι το κατάλληλο πλαίσιο. Οι (Johnson et al., 2008) έχουν εντοπίσει πέντε διαφορετικές μορφές ηγεσίας που πρέπει να χρησιμοποιηθούν σε μια κατάσταση αλλαγής:

- Εκπαίδευση: συνεπάγεται την εκπαίδευση του προσωπικού για την ορθολογική αντιμετώπιση της αλλαγής και την αναγκαιότητα της με σκοπό να υπάρχει ετοιμότητα και να αποφευχθεί η παραπληροφόρηση.
- Συνεργασία: συνεπάγεται την ενθάρρυνση της συμμετοχής των ατόμων που επηρεάζονται από τη διαδικασία.
- Παρέμβαση: απαιτεί ένα μείγμα διατήρησης της εξουσίας και του ελέγχου των αποφάσεων ενώ παράλληλα μεταβιβάζονται ορισμένα στοιχεία της διαδικασίας για να ενισχυθεί η συμβολή της
- Κατεύθυνση: είναι συνώνυμο της προσέγγισης «από την κορυφή προς τη βάση» καθώς η διοίκηση χρησιμοποιείται για να καθορίσει τη στρατηγική πρόθεση και την κατεύθυνση της αλλαγής.
- Ο εξαναγκασμός: είναι ακόμη πιο αυταρχικός από την κατεύθυνση, καθώς επιβάλλεται στο προσωπικό η αλλαγή μέσω της ιεραρχίας.

Τέλος, άλλος σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ή μη της αλλαγής είναι και η κουλτούρα που αναπτύσσεται εντός ενός οργανισμού καθώς λειτουργεί ως συγκολλητική ουσία και συνεπώς μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο εφόσον λειτουργήσει ως δύναμη ενάντια στην αλλαγή (Hatch, 1999). Για το λόγο αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψη κατά το σχεδιασμό της αλλαγής και να γίνεται αντικείμενο κατανόησης πριν το σχέδιο για αλλαγή τεθεί σε εφαρμογή καθώς φαίνεται να αποτελεί πτυχή, βαθύτατα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή συμπεριφορά (Hendry, 1999); (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Γίνεται προφανές ότι η επιτυχία της πρωτοβουλίας για αλλαγή θα εξαρτηθεί από τις ιδιότητες των ηγετών και ότι η αποτυχία θα είναι αποτέλεσμα φτωχών διαχειριστών (Beer & Nohria, 2000).

2.5 Σύνοψη

Συνοψίζοντας τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι αναφορικά με

α) τη Διοίκηση Αλλαγών: υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές (ορθολογισμός – πειθώ – επιβολή) στις οποίες βασίζεται η προώθηση των αλλαγών εντός ενός οργανισμού. Οι τρεις στρατηγικές πλαισιώνονται από πλήθος προσεγγίσεων. Σε κάθε περίπτωση η αλλαγή αποτελεί διαδικασία που καταλαμβάνει το σύνολο του οργανισμού με προσπάθεια εμπλοκής όσο το δυνατό περισσότερων. Εξαιτίας αυτού προκαλείται επί της ουσίας ανακατανομή της εξουσίας και απαιτεί τεχνικές κινητροδότησης είτε με οικονομικό αντάλλαγμα είτε με την οργανωσιακή δέσμευση, ισχυρή ομάδα προώθησης των αλλαγών, τη δημιουργία και επικοινωνία οράματος κτλ. Παράλληλα η διαδικασία της αλλαγής διαθέτει ψυχολογικό υπόβαθρο και για αυτό συνίσταται η ανοιχτή συζήτηση και ο διάλογος με σκοπό την ανατροφοδότηση των εμπλεκομένων προκειμένου να καμφθεί η αντίσταση στην αλλαγή. Πέρα από το ψυχολογικό υπόβαθρο αιτίες της αντίστασης στην αλλαγή εντοπίζονται και σε οργανωσιακό επίπεδο. Για τη διαδικασία της αλλαγής έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα όπως του Lewin, του Kotter, έρευνα δράσης, οργανωσιακή ανάπτυξη κτλ

β) τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που μεγεθύνονται και ως προς το πλήθος των απασχολουμένων. Εκτός από τις διαδικασίες της επιλογής προσωπικού, η διοίκηση περιλαμβάνει συμβουλευτική, υποστήριξη, ανάπτυξη, αναγνώριση, επιβράβευση, ομαδικότητα και άλλες παρόμοιες δεξιότητες. Ο αντίκτυπος είναι θετικός και αναφέρεται κυρίως ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

γ) τη Διοίκηση έργου: Διοίκηση έργου και αλλαγή αποτελούν η μία τη φύση της άλλης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που προαναφέρθηκε ενώ οι τεχνικές της είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για μια επιτυχή αλλαγή. Στο πλαίσιο αυτό η ηγεσία οφείλει να οργανώσει τους πόρους της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στους πόρους περιλαμβάνονται πέρα από τους οικονομικούς ή τους υλικούς και οι ανθρώπινοι.

Η διοίκηση αλλαγών και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται μεταξύ τους μέσω εννοιών όπως η παρακίνηση, το όραμα, τα κίνητρα, η πειθώ, η αμφίδρομη επικοινωνία σε συνδυασμό με την ενεργό ακρόαση, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, την εργασιακή κουλτούρα κ.τ.λ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η έρευνα

3.1 Υπόδειγμα και ερευνητικές υποθέσεις

Το πρόβλημα που τίθεται υπό διερεύνηση είναι η σχέση μεταξύ της διοίκησης αλλαγών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με παράγοντα διαφοροποίησης τη χρήση των εργαλείων της διοίκησης έργου.

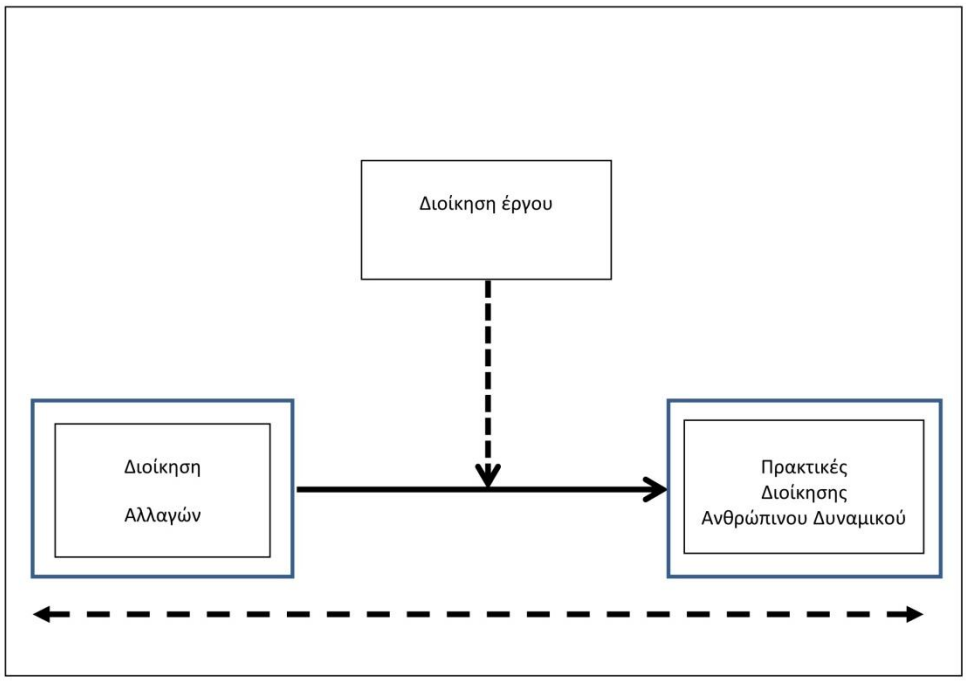
Το υπόδειγμα που διερευνάται υποθέτει ότι

Η1: Η «Χρήση Εργαλείων Διοίκησης Έργου» διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ της «Διοίκησης Αλλαγών» και των «Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού».

Παράλληλα η χρήση ή μη των εργαλείων της διοίκησης έργου – της οποία σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση η φύση αποτελείται από τη διοίκηση αλλαγών - μπορεί να διαφοροποιήσει θετικά ή αρνητικά τη σχέση μεταξύ διοίκησης αλλαγών και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Συνεπώς σύμφωνα με την υπόθεση η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον διαμεσολαβητικό μηχανισμό μεταξύ της διοίκησης αλλαγών και της απόδοσης της ενώ η διοίκηση έργου μπορεί να διαφοροποιήσει τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων.

Τέλος αξιοποιείται η θεωρία του Kotter αναφορικά με τη διοίκηση αλλαγών καθώς εμπεριέχει στοιχεία (ηγεσία, επικοινωνία, συμμετοχή, ενθάρρυνση, δημιουργικότητα/πρωτοβουλία, επιβράβευση, αίσθηση του επείγοντος, εκπαίδευση και κατάρτιση, υποστηρικτική ηγεσία) τα οποία αποτελούν τμήμα της οργανωσιακής θεωρίας και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και είναι απαραίτητα για μια επιτυχημένη αλλαγή με διάρκεια.



Σχήμα 5 : Ανάπτυξη υποδείγματος

Έλεγχος των υποθέσεων:

Στόχος του ελέγχου των υποθέσεων είναι να διαπιστωθεί εάν η υπόθεση ότι η «Χρήση Εργαλείων Διοίκησης Έργου» διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ της «Διοίκησης Αλλαγών» και των «Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» επαληθεύεται με την παρουσία του χαρακτηριστικού αυτού στο πληθυσμό του δείγματος με τον έλεγχο του πληθυσμιακού μέσου για κάθε υπόθεση.

Συνεπώς εξετάζεται η μηδενική υπόθεση H_0 η «Χρήση Εργαλείων Διοίκησης Έργου» διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ της «Διοίκησης Αλλαγών» και των «Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» έναντι της εναλλακτικής H_1 ότι η «Χρήση Εργαλείων Διοίκησης Έργου» δεν διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ της «Διοίκησης Αλλαγών» και των «Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού».

Επιλογή του ερευνητικού πληθυσμού και δεδομένα

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με τρεις (3) δομές ερωτήσεων πέραν των δημογραφικών δεδομένων και συγκεκριμένα:

1. Διοίκηση Αλλαγών
2. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

3. Χρήση Εργαλείων Διοίκησης Έργου

Οι ερωτήσεις διακρίνονται ανάλογα του περιεχομένου τους σε:

- Δημογραφικά Στοιχεία που αφορούν τόσο στον οργανισμό/επιχείρηση που εργάζεται ο ερωτώμενος όπως τομέα δραστηριοποίησης (εμπόριο, υπηρεσίες κ.τ.λ), ιδιοκτησιακό καθεστώς (δημόσιο ή ιδιωτικό) και πλήθος εργαζομένων όσο και τον ίδιο τον εργαζόμενο όπως ηλικία, φύλο, θέση στην ιεραρχία και προϋπηρεσία στον φορέα
- Συμπεριφορικές Ερωτήσεις: Πληροφορίες σχετικά με τα πιστεύω & τις αξίες του ερωτώμενου
- Ερωτήσεις σχετικά με τη αντίδραση του ερωτώμενου σε κάποιο γεγονός

Πρόκειται για ερωτήσεις κλειστού τύπου που περιλαμβάνουν την κλίμακα Lickert για λόγους μεγαλύτερης αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων καθώς

- ✓ διευκολύνουν την απάντηση
- ✓ παρουσιάζουν μικρότερη επίδραση του ερευνητή
- ✓ κωδικοποιούνται με μεγαλύτερη ευκολία έναντι των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου και επίσης διευκολύνεται η καταχώριση και ανάλυση των δεδομένων στον υπολογιστή

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) σε κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις και σε φορείς της κοινωνίας των πολιτών, καθώς και μέσω διαδικτύου (web-based) μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (facebook, linkedin) κυρίως σε ομάδες που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενώ προτιμήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία για τη συγκέντρωση 88 ερωτηματολογίων.

Η ανάλυση των δεδομένων προσδιορίζει στατιστικά τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Βασικός περιορισμός της ποσοτικής έρευνας γενικά είναι ότι τα ευρήματα χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερα και συνεπώς δεν μπορούν να γενικευθούν και να χρησιμοποιηθούν και για άλλο πληθυσμό.

3.2. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, ήταν δομημένο σε πέντε (5) τμήματα.

Το πρώτο τμήμα εμπεριείχε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα και συγκεκριμένα αναφορικά με την επωνυμία της επιχείρησης, τον βασικό τομέα δραστηριοποίησης, το ιδιοκτησιακό καθεστώς και το πλήθος των εργαζομένων.

Το δεύτερο τμήμα αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων και συγκεκριμένα φύλο, ηλικία, χρόνια υπηρεσίας και τη θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Τα επόμενα τρία τμήματα αναφέρονταν στη διοίκηση αλλαγών, τη διοίκηση έργου και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και είχαν τρεις διαστάσεις. Οι δύο πρώτες αφορούσαν τις πεποιθήσεις των ερωτώμενων αναφορικά με την προετοιμασία της αλλαγής και την αντίσταση στην αλλαγή για τη διοίκηση αλλαγών, το σχεδιασμό – προετοιμασία και την παρακολούθηση του έργου της αλλαγής για τη διοίκηση έργου και τέλος την εκπαίδευση-ανάπτυξη του προσωπικού και την ενεργό διοίκηση για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η τρίτη διάσταση προσπαθούσε να αποτυπώσει εάν η πραγματικότητα που βίωναν οι ερωτώμενοι αναφορικά με το θέμα του κάθε τμήματος ικανοποιούσε μέρος των πεποιθήσεων τους.

3.3. Αποτελέσματα έρευνας

3.3.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα ευρήματα αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Το πλήθος (ν) των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 88 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι 61 (69.3%) στον ιδιωτικό τομέα και οι 27 (30.7%) στον δημόσιο τομέα. Επιπροσθέτως, η πλειοψηφία του δείγματος ήταν γυναίκες (ν=51, 58%). Τέλος, αναφορικά με τη θέση των εργαζομένων στην επιχείρηση/οργανισμό που εργάζονται, παρατηρήθηκε ότι το 39.8% (ν=35) ήταν υπάλληλοι, το 30.7% (ν=27) ήταν ανώτατα στελέχη και το 29.5% (ν=26) ήταν μεσαία στελέχη/ διευθυντές.

Πίνακας 1. Αποτελέσματα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

	ν	%
Δημόσιο	27	30.7%

Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησής σας/του οργανισμού σας;.	Ιδιωτικό	61	69.3%
Φύλο	Άντρας	37	42.0%
	Γυναίκα	51	58.0%
Θέση στην ιεραρχία	Ανώτατο στέλεχος	27	30.7%
	Μεσαίο στέλεχος / Διευθυντής	26	29.5%
	Υπάλληλος	35	39.8%

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα ευρήματα αναφορικά με το μέγεθος των εταιρειών (σε ανθρώπινο δυναμικό), την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων. Από την ανάλυση προέκυψε ότι υπήρχε μεγάλη ανομοιογένεια ως προς τον αριθμό εργαζομένων των επιχειρήσεων / οργανισμών με τη μέση τιμή[1] να ισούται με 1160.01 (τ.α.=5689.91) και εύρος [2] από 0 έως 50000). Επιπροσθέτως, προέκυψε ότι η μέση ηλικία των εργαζομένων ήταν ίση με 43.68 έτη (τ.α.=10.21) με εύρος ηλικιών από τα 26 έως τα 68 έτη. Τέλος, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι του δείγματος είχαν κατά μέσο όρο 10.18 (τ.α.=8.46) έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα για την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσία και το μέγεθος των εταιρειών

	Μέση τιμή (μ.τ.)	Τυπική απόκλιση [3](τ.α.)	Ελάχιστο	Μέγιστο
Πόσοι άνθρωποι εργάζονται στην επιχείρησή σας/στον οργανισμό σας;	1160.01	5689.91	.00	50000.00
Ηλικία (σε χρόνια)	43.68	10.21	26.00	68.00
Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση/στον οργανισμό	10.18	8.46	.10	35.00

[1] Το άθροισμα των τιμών της μεταβλητής διά του πλήθους αυτών.
[2] Η διαφορά της ελάχιστης από τη μέγιστη παρατήρηση
[3] Η απόσταση από τη μέση τιμή

3.3.2 Ανάλυση αξιοπιστίας εργαλείου

Για την αξιοπιστία του εργαλείου και των διαστάσεων που χρησιμοποιήθηκαν, απαραίτητη κρίθηκε η χρήση του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. Από τον συντελεστή αξιοπιστίας μπορεί να προκύψει η εξής κατηγοριοποίηση σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία της στατιστικής:

- < 0.6: η κλίμακα είναι αναξιόπιστη
- 0.6: το ελάχιστο αποδεκτό όριο (μή αποδεκτό για κλίμακες με πολλές δηλώσεις/ερωτήσεις)
- 0.7: ικανοποιητικό
- 0.8: αρκετά καλή
- >0.9: πολύ υψηλή αξιοπιστία

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τις διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών, της διοίκησης έργου και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι τρείς διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών εμφανίζουν αρκετά καλή αξιοπιστία με τιμές του συντελεστή αξιοπιστία από 0.704 έως 0.872, οι τρείς διαστάσεις της διοίκησης έργου εμφανίζουν αρκετά υψηλή αξιοπιστία με τιμές του συντελεστή αξιοπιστία από 0.878 έως 0.920 και οι τρείς διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εμφανίζουν αρκετά καλή αξιοπιστία με τιμές του συντελεστή αξιοπιστία από 0.725 έως 0.909.Συγκεντρωτικά, η ανάλυση αξιοπιστίας έδειξε ότι το εργαλείο εμφανίζει αρκετά καλή αξιοπιστία.

Πίνακας 3: Ανάλυση αξιοπιστίας

Κλίμακα	Δείκτης Cronbach's Alpha
Διοίκηση αλλαγών	
Προετοιμασία αλλαγής	0.872
Αντίσταση στην αλλαγή	0.704
Υλοποίηση αλλαγής	0.749
Διοίκηση έργου	
Σχεδιασμός-προετοιμασία	0.920
Παρακολούθηση έργου	0.908
Υλοποίηση της αλλαγής	0.878
Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	
Υποστήριξη-ανάπτυξη προσωπικού	0.833
Ενεργός διοίκηση	0.909
Υλοποίηση της αλλαγής	0.725

3.3.3 Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης

Στην επόμενη ενότητα των αποτελεσμάτων δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης αναφορικά με τις διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών, της διοίκησης έργου και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Για το σκοπό αυτό υπολογίσθηκε για κάθε δήλωση η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση.

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διοίκηση αλλαγών σε μέτριο προς αρκετό βαθμό οφείλει να προετοιμάζει τις αλλαγές (μ.τ.=3.5, τ.α.=0.98), σε μέτριο προς αρκετό βαθμό υπάρχει αντίσταση τις αλλαγές (μ.τ.=3.57, τ.α.=0.69) και σε μέτριο προς αρκετό βαθμό ο οργανισμός που εργάζονται υλοποιεί τις αλλαγές (μ.τ.=3.40, τ.α.=0.82), με βάση διαφανείς, λογικούς, ρεαλιστικούς και στρατηγικούς στόχους (μ.τ.=3.47, τ.α. = .96), η αλλαγή είναι δομημένη ως διαδικασία με λεπτομέρειες (μ.τ =3.19, τ.α. = 1.13) και ότι η αλλαγή συναντά αντίσταση η οποία γίνεται αντικείμενο διαχείρισης (μ.τ. = 3.55, τ.α. = .91)

Πίνακας 4: Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών

	Μέση τιμή (μ.τ.)	Τυπική απόκλιση (τ.α.)
Προετοιμασία αλλαγής	**3.50**	**.98**
Η αλλαγή προκαλείται από λογικές αιτίες που γίνονται κατανοητές	3.48	1.07
Η αλλαγή αντιστοιχεί σε διαφανείς, λογικούς, ρεαλιστικούς και στρατηγικούς στόχους	3.66	1.10
Η αλλαγή είναι δομημένη ως διαδικασία με λεπτομέρειες	3.36	1.12
Αντίσταση στην αλλαγή	**3.57**	**.69**
Η αλλαγή συναντά αντίσταση ως αναμενόμενη αντίδραση απέναντι σε οτιδήποτε καινούριο.	3.69	.99
Η αλλαγή διαχειρίζεται την αντίσταση.	3.44	.97
Η αντίσταση είναι αναμενόμενη και συνδέεται πάντα με συμφέροντα.	3.57	1.10
Υλοποίηση αλλαγής	**3.40**	**.82**
Η αλλαγή αντιστοιχεί σε διαφανείς, λογικούς, ρεαλιστικούς και στρατηγικούς στόχους	3.47	.96
Η αλλαγή είναι δομημένη ως διαδικασία με λεπτομέρειες.	3.19	1.13
Η αλλαγή συναντά αντίσταση η οποία γίνεται αντικείμενο διαχείρισης	3.55	.91

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις διαστάσεις της διοίκησης έργου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διοίκηση έργου σε μέτριο προς αρκετό βαθμό οφείλει να σχεδιάζει και να προετοιμάζει τις αλλαγές (μ.τ.=3.70, τ.α.=1.05), σε μέτριο προς αρκετό βαθμό να υιοθετεί ενέργειες σχετικά με την παρακολούθηση του έργου (μ.τ.=3.57, τ.α.=0.69) και σε μέτριο προς αρκετό βαθμό ο οργανισμός που εργάζονται υλοποιεί τις αλλαγές (μ.τ.=3.34, τ.α.=1.07) με αξιολόγηση της αλλαγής για τη μελλοντική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού (μ.τ =3.19, τ.α.=1.19), συναντήσεις μεταξύ προσωπικού – διοίκησης για την ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με

την πρόοδο της αλλαγής (μ.τ.=3.41, τ.α.=1.17) ενώ των αλλαγών προηγείται σχεδιασμός και προγραμματισμός (μ.τ.=3.41, τ.α.=1.21)

Πίνακας 5: Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις διαστάσεις της διοίκησης έργου

	Μέση τιμή (μ.τ.)	Τυπική απόκλιση (τ.α.)
Σχεδιασμός-προετοιμασία	**3.70**	**1.05**
Η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως διακριτό έργο και έχει πεδίο εφαρμογής, μέγεθος, τύπο και πολυπλοκότητα	3.52	1.05
Πριν από την υλοποίηση του έργου της αλλαγής προηγούνται σχεδιασμός και προγραμματισμός	3.82	1.17
Πριν από την έναρξη του έργου της αλλαγής υπάρχει χρονοδιάγραμμα και σχέδιο διαχείρισης χρόνου για την έγκαιρη ολοκλήρωση της αλλαγής	3.76	1.15
Παρακολούθηση έργου	**3.63**	**1.02**
Κατά τη διάρκεια του έργου υπάρχουν συνεδριάσεις για την αξιολόγηση της αλλαγής με σκοπό	3.66	1.09
Κατά τη διάρκεια του έργου υπάρχουν συναντήσεις μεταξύ προσωπικού – διοίκησης για την	3.68	1.12
Κατά τη διάρκεια του έργου υπάρχει καταγραφή συμπερασμάτων και μάθησης, εμπειρίας για	3.56	1.11
Υλοποίηση της αλλαγής	**3.34**	**1.07**
Υπάρχει αξιολόγηση της αλλαγής για τη μελλοντική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού	3.19	1.19
Υπάρχουν συναντήσεις μεταξύ προσωπικού – διοίκησης για την ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με την πρόοδο της αλλαγής.	3.41	1.17
Προηγείται σχεδιασμός και προγραμματισμός	3.41	1.21

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε αρκετό βαθμό οφείλει να υποστηρίζει τους εργαζομένους και προωθεί την ανάπτυξη του προσωπικού (μ.τ.=4.05, τ.α.=0.91), σε μέτριο προς αρκετό βαθμό να ασκεί ενεργή διοίκηση (μ.τ.=3.61, τ.α.=1.13) και σε μέτριο προς αρκετό

βαθμό ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται υλοποιεί τις αλλαγές (μ.τ.=3.36, τ.α.=0.98) με τη διοίκηση να είναι δεσμευμένη και ενωμένη προς την κατεύθυνση της αλλαγής λαμβάνοντας αποφάσεις ταχύτατα. (μ.τ.=3.31, τ.α.=1.24), την τήρηση χρονοδιαγράμματος για τη διαχείριση του χρόνου με σκοπό την πρόληψη άγχους και εξουθένωσης (μ.τ.=2.99, τ.α.=1.35) και την αντίσταση στην αλλαγή να εξαρτάται από την εργασιακή κουλτούρα (μ.τ.=3.80, τ.α.=1.03)

Πίνακας 6: Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

	Μέση τιμή (μ.τ.)	Τυπική απόκλιση (τ.α.)
Υποστήριξη - Ανάπτυξη προσωπικού	**4.05**	**.91**
Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στην αυτοπεποίθηση, στην απόδοση καθώς και	4.40	.89
Τα σφάλματα που συμβαίνουν αντιμετωπίζονται με κατανόηση και ασκούνται παρεμβάσεις για την επίλυση προβλημάτων.	3.93	1.07
Το εργασιακό κλίμα υποστηρίζει την προώθηση των αλλαγών.	3.81	1.17
Ενεργός διοίκηση	**3.61**	**1.13**
Η διοίκηση δεσμεύεται και εμπλέκεται ενεργά ως μέσο παρακίνησης για τη δέσμευση και	3.76	1.20
Η διοίκηση ζητά την άποψη, τις ιδέες και τη συμμετοχή του προσωπικού στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής.	3.59	1.24
Η διοίκηση επικοινωνεί έγκαιρα, σχετικά, αξιόπιστα και σε προσωπικό επίπεδο με το σύνολο του προσωπικού για την προώθηση των αλλαγών.	3.49	1.25
Υλοποίηση της αλλαγής	**3.36**	**.98**
Η διοίκηση είναι δεσμευμένη και ενωμένη προς την κατεύθυνση της αλλαγής και λαμβάνει αποφάσεις ταχύτατα.	3.31	1.24
Κατά την αλλαγή στον οργανισμό σας τηρείται χρονοδιάγραμμα για τη διαχείριση του χρόνου με σκοπό την πρόληψη άγχους και εξουθένωσης	2.99	1.35
Η αντίσταση στην αλλαγή εξαρτάται από την εργασιακή κουλτούρα	3.80	1.03

3.3.4 Συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών, της διοίκησης έργου και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχετίσεων[4] μεταξύ των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών, της διοίκησης έργου και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 6.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξε ότι η διάσταση της διοίκησης αλλαγών που αφορά την προετοιμασία της αλλαγής σχετίζεται θετικά με τις διαστάσεις υποστήριξη-ανάπτυξη προσωπικού, r[5]=0.453, p[6]<0.01, ενεργός διοίκηση, r=0.461, p<0.01 και υλοποίηση της αλλαγής, r=0.589, p<0.01, της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Επιπροσθέτως, η διάσταση της διοίκησης αλλαγών που αφορά την αντίσταση στην αλλαγή σχετίζεται θετικά μόνο με τη διάσταση της υλοποίησης της αλλαγής, r=0.213, p<0.05 της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Αντίθετα, η διάσταση της διοίκησης αλλαγών που αφορά την υλοποίησης της αλλαγής σχετίζεται θετικά με τις διαστάσεις υποστήριξη-ανάπτυξη προσωπικού, r=0.506, p<0.01, ενεργός διοίκηση, r=0.558, p<0.01 και υλοποίηση της αλλαγής, r=0.581, p<0.01, της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

---

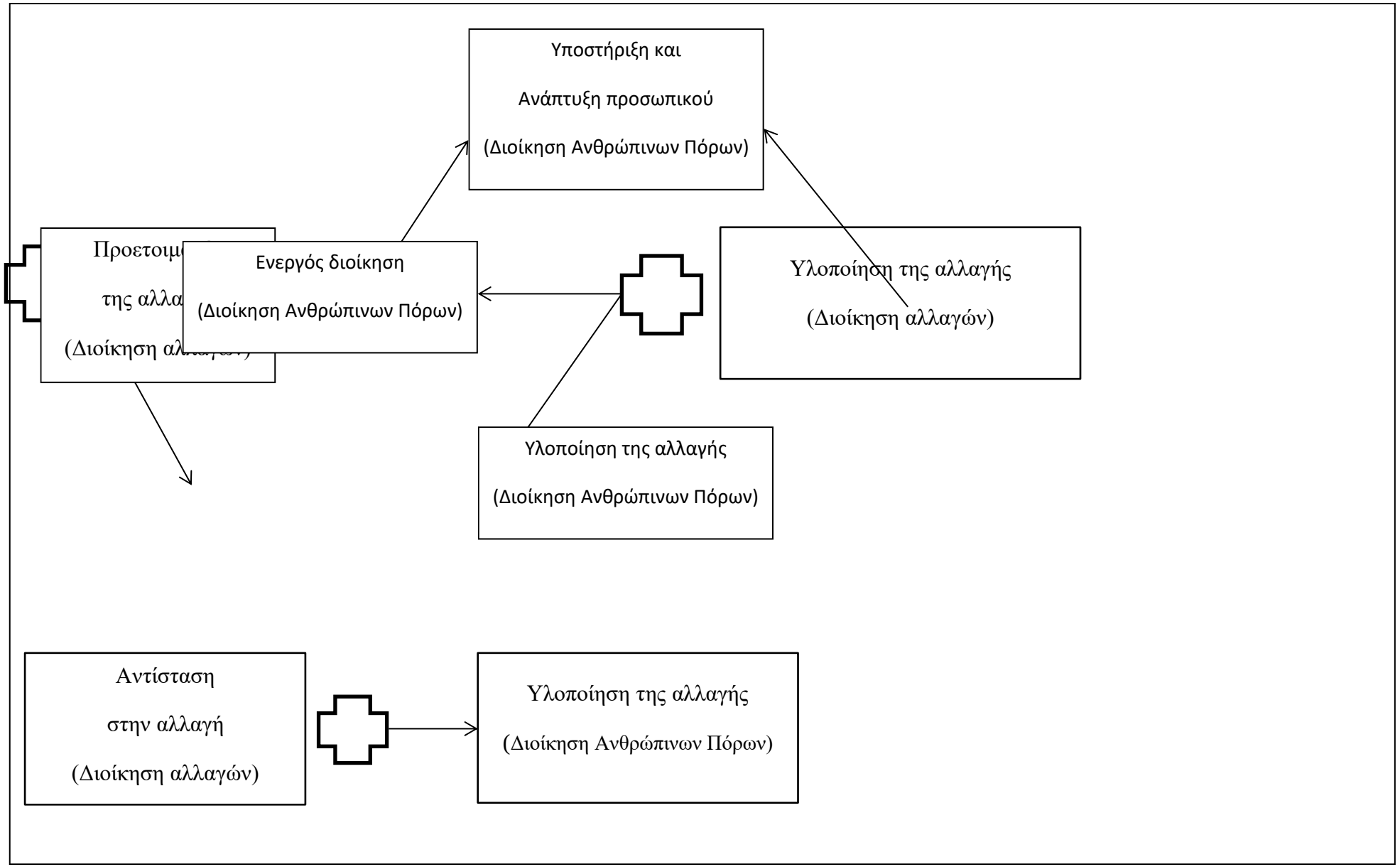
[4] Ο βαθμός με τον οποίο δύο μεταβλητές έχουν σχέση η μία με την άλλη.

[5] Συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson, ο οποίος λαμβάνει τιμές από -1 έως 1 και δίνει ένα μέτρο του μεγέθους της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών. Τιμές κοντά στο –1 υποδηλώνουν αρνητική συσχέτιση ενώ κοντά στο 1 υποδηλώνουν θετική συσχέτιση. Όταν η τιμή είναι -1 υπάρχει πλήρης συσχέτιση με τις τιμές της μιας μεταβλητής να αυξάνονται ενώ της άλλης να μειώνονται. Όταν η τιμή είναι +1 τότε υπάρχει πλήρης συσχέτιση με τις τιμές και των δύο μεταβλητών να βαίνουν αύξουσες ή φθίνουσες. Τιμές κοντά στο 0 δηλώνουν τη μη ύπαρξη γραμμικής σχέσης. Απόλυτη τιμή

- μικρότερη του 0,30 δηλώνει απουσία συσχέτισης
- μεταξύ 0,30 – 0,49, δηλώνει χαμηλή συσχέτιση
- μεταξύ 0,50 – 0,69 μέτρια συσχέτιση
- μεταξύ 0,70 - 0,79 υψηλή συσχέτιση
- μεταξύ 0,80 – 0,99 πολύ υψηλή συσχέτιση
- ίση με 1, τέλεια συσχέτιση

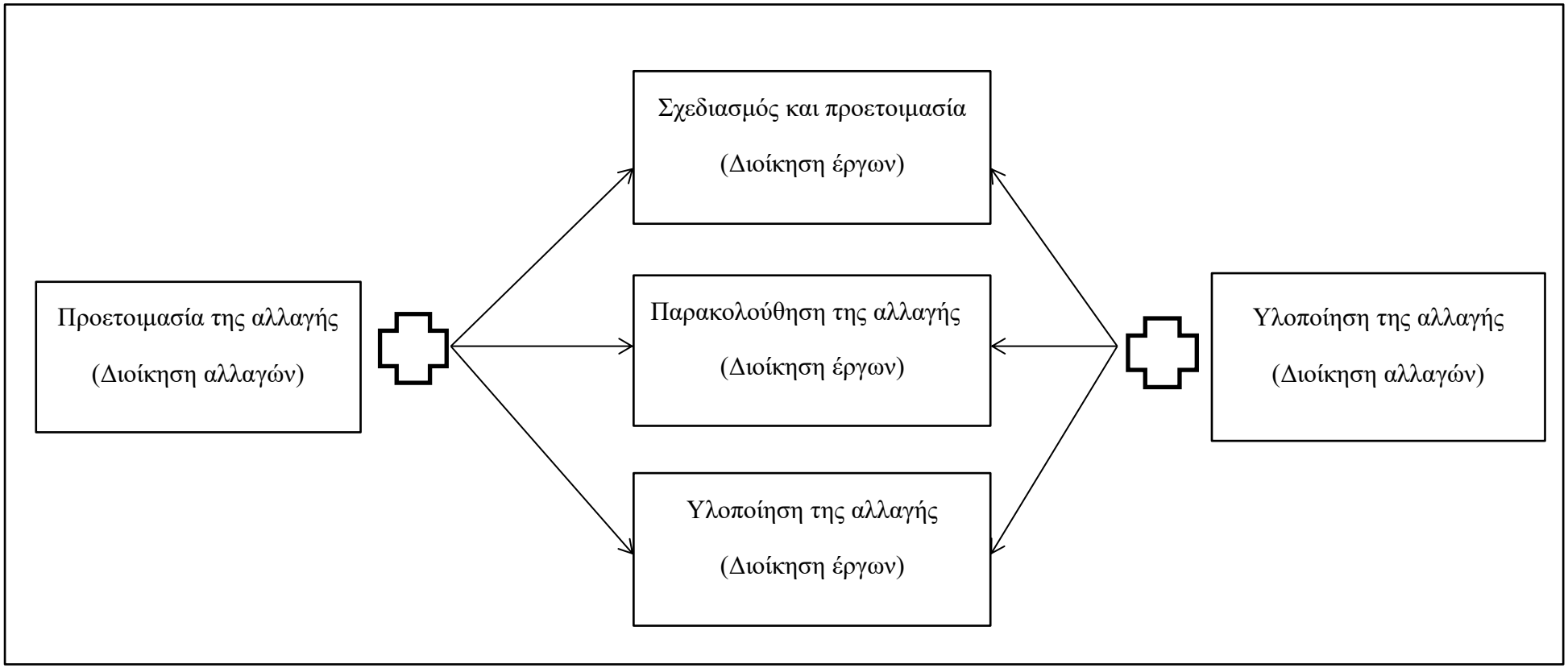
[6] Πληθυσμιακός συντελεστής συσχέτισης. Πρόκειται για το μικρότερο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας, όπου

- ρ > 0,05 όχι σημαντικό και επομένως αποδοχή της βασικής υπόθεσης
- ρ <0,05 σημαντική και συνεπώς αποδοχή της εναλλακτικής υπόθεσης
- ρ <0,01 υψηλά σημαντική
- ρ < 0,01 πολύ υψηλά σημαντική



Σχήμα 6 Θετική συσχέτιση μεταξύ διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

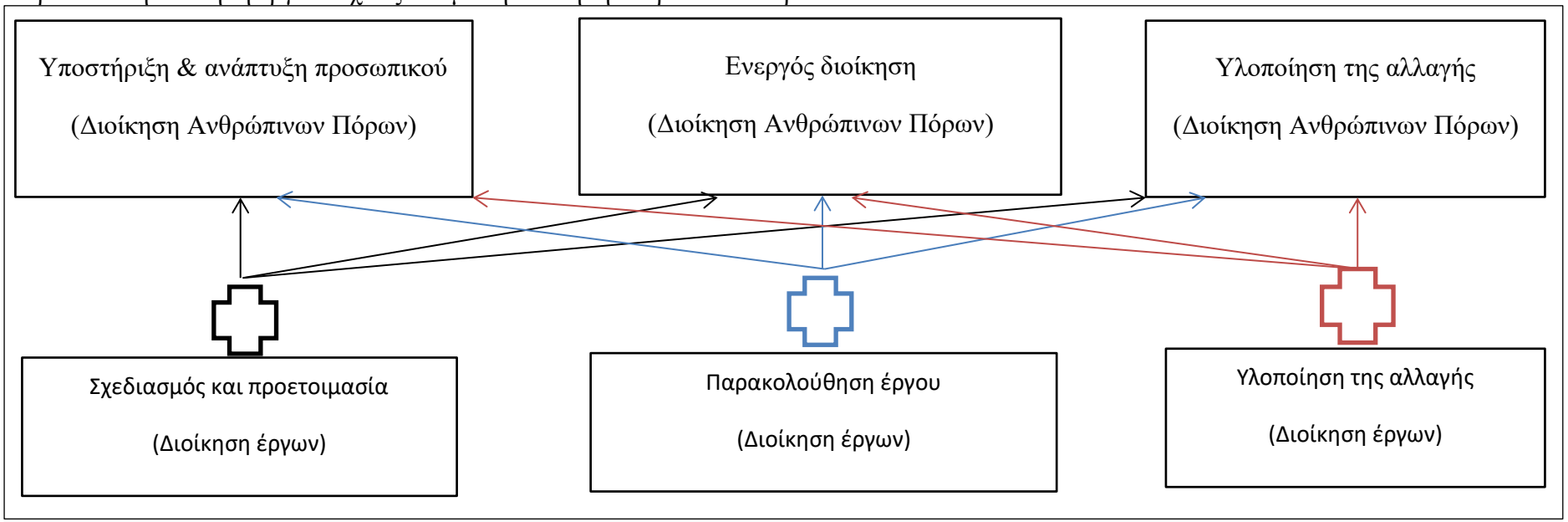
Παρόμοια, προέκυψε ότι η διάσταση της διοίκησης αλλαγών που αφορά την προετοιμασία της αλλαγής σχετίζεται θετικά με τις διαστάσεις σχεδιασμός και προετοιμασία, $r=0.495$, $p<0.01$, παρακολούθηση, $r=0.589$, $p<0.01$ και υλοποίηση της αλλαγής, $r=0.537$, $p<0.01$, της διοίκησης έργων. Η διάσταση της διοίκησης αλλαγών που αφορά την υλοποίησης της αλλαγής σχετίζεται θετικά με τις διαστάσεις σχεδιασμός και προετοιμασία, $r=0.529$, $p<0.01$, παρακολούθηση, $r=0.540$, $p<0.01$ και υλοποίηση της αλλαγής, $r=0.652$, $p<0.01$, της διοίκησης έργων.



Σχήμα 7 Συσχέτιση μεταξύ διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διοίκησης έργου

Τέλος, προέκυψε ότι η διάσταση του σχεδιασμού και προετοιμασίας της διοίκησης έργου σχετίζεται θετικά με τις διαστάσεις υποστήριξη-ανάπτυξη προσωπικού, r=0.602, p<0.01, ενεργός διοίκηση, r=0.561, p<0.01 και υλοποίηση της αλλαγής, r=0.336, p<0.01, της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Επιπροσθέτως, η διάσταση της διοίκησης έργου που αφορά την παρακολούθηση έργου σχετίζεται θετικά με τις διαστάσεις υποστήριξη-ανάπτυξη προσωπικού, r=0.705, p<0.01, ενεργός διοίκηση, r=0.690, p<0.01 και υλοποίηση της αλλαγής, r=0.434, p<0.01, της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.. Τέλος, η διάσταση της διοίκησης έργου που αφορά την υλοποίησης της αλλαγής σχετίζεται θετικά με τις διαστάσεις υποστήριξη-ανάπτυξη προσωπικού, r=0.452, p<0.01, ενεργός διοίκηση, r=0.459, p<0.01 και υλοποίηση της αλλαγής, r=0.721, p<0.01, της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Τα παραπάνω αποτελέσματα είναι ένδειξη ισχυρών συσχετίσεων μεταξύ διοίκησης αλλαγών με τη διοίκηση έργου και τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων ενώ η διοίκηση έργου σχετίζεται με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.



Σχήμα 8 Συσχετισμός μεταξύ των διαστάσεων της διοίκησης έργων και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Πίνακας 7: Αποτελέσματα συντελεστή συσχέτιση του Pearson μεταξύ των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών, της διοίκησης έργου και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

		Προετοιμασία αλλαγής	Αντίσταση στην αλλαγή	Υλοποίηση αλλαγής	Σχεδιασμός-προετοιμασία	Παρακολούθηση έργου	Υλοποίηση της αλλαγής	Υποστήριξη-ανάπτυξη προσωπικού	Ενεργός διοίκηση	Υλοποίηση της αλλαγής
Προετοιμασία αλλαγής	Pearson	1								
Αντίσταση στην αλλαγή	Pearson	.157	1							
Υλοποίηση αλλαγής	Pearson	.627**	.285**	1						
Σχεδιασμός-προετοιμασία	Pearson	.495**	.159	.529**	1					
Παρακολούθηση έργου	Pearson	.580**	.197	.540**	.787**	1				
Υλοποίηση της αλλαγής	Pearson	.537**	.123	.652**	.439**	.532**	1			
Υποστήριξη-ανάπτυξη προσωπικού	Pearson	.453**	.180	.506**	.602**	.705**	.452**	1		
Ενεργός διοίκηση	Pearson	.461**	.182	.558**	.561**	.690**	.459**	.837**	1	
Υλοποίηση της αλλαγής	Pearson	.589**	.213*	.581**	.336**	.434**	.721**	.476**	.532**	1

**. Σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο α[7]=0.01
*. Σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο α=0.05

[7] Πρόκειται για τη στάθμη σημαντικότητας. Όσο μικραίνει ο δείκτης, τόσο διευρύνεται η αποδοχή.

3.3.5 Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης[8] με σκοπό να εξετάσουμε κατά πόσο οι διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών μπορούν να προβλέψουν τις διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ενώ διερευνήθηκε η ο διαμεσολαβητικός ρόλος (moderation analysis) της διοίκησης έργου στη σχέση διοίκησης αλλαγών και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η πρώτη ανάλυση που διενεργήθηκε αφορούσε το κατά πόσο οι διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών μπορούν να προβλέψουν τις διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Για το σκοπό αυτό αρχικά διενεργήθηκε μια πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένες μεταβλητές τις διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών. Σε δεύτερο στάδιο εισήχθησαν στο μοντέλο οι όροι αλληλεπίδρασης μεταξύ διοίκησης αλλαγών και διοίκησης έργου και ελέγχθηκε ποιες από τις αλληλοεπιδράσεις είναι σημαντικές με χρήση προς τα εμπρός μέθοδο εισαγωγής (forward stepwise regression).

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης έργου στη σχέση των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διάστασης τη υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι τρείς διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών προβλέπουν το 28.9% της μεταβλητότητας της διάστασης τη υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, R^2[9]=0.289, F[10](3,84)=11.362, $p<0.01$. Από τις τρείς διαστάσεις σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της

[8] Η παλινδρόμηση εξετάζει πώς οι μεταβολές των ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζουν την εξαρτημένη. Προκειμένου να εξαχθούν κατά το δυνατόν ορθότερα συμπεράσματα χρησιμοποιείται η πολλαπλή παλινδρόμηση που εξετάζει περισσότερες από μία ανεξάρτητες μεταβλητές.

[9] Συντελεστής προσδιορισμού παλινδρόμησης που μας πληροφορεί πόσο «καλό» είναι το υπόδειγμα που έχουμε εκτιμήσει. Λαμβάνει τιμή μεταξύ $0 < R^2 < 1$. Όσο πιο κοντά στη μονάδα, τόσο πιο κοντά καλύτερη η σχέση μεταξύ των μεταβλητών και η εξήγηση της μεταβλητότητας των στοιχείων από τις ανεξάρτητες μεταβλητές καθώς και καλύτερη η προσαρμογή της γραμμής παλινδρόμησης στα δεδομένα του δείγματος. Χαμηλή ή και μηδενική τιμή του συντελεστή δε σημαίνει αναγκαστικά έλλειψη εξάρτησης ανάμεσα στις μεταβλητές.

[10] Η τιμή F μετρά το βαθμό συμφωνίας των δεδομένων με τη μηδενική υπόθεση. Στην παρούσα εργασία μηδενική υπόθεση είναι ότι η «Χρήση Εργαλείων Διοίκησης Έργου» διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ της «Διοίκησης Αλλαγών» και της «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού». Όσο μικρότερη η τιμή τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα η υπόθεση να είναι αληθής. Μεγάλη τιμή σημαίνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή βοηθά ικανοποιητικά στην επεξήγηση της μεταβλητότητας των τιμών της εξαρτημένης. Εφόσον η τιμή της είναι υψηλότερη του επιπέδου σημαντικότητας είμαστε αναγκασμένη να απορρίψουμε την υπόθεση.

υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού είναι υλοποίηση της αλλαγής, b[11]=0.391, t[12]=2.894, p<0.01.

Στο δεύτερο μοντέλο εισήχθη η μεταβλητή που αφορά την αλληλοεπίδραση της διάστασης της διοίκησης αλλαγών που αφορά αντίσταση στην αλλαγή και της διάστασης της διοίκησης έργου που αφορά την παρακολούθηση του έργου της αλλαγής, b=0.148, t=5.939, p<0.01. Με την είσοδο της νέας μεταβλητής, το μοντέλο προβλέπει το 50.1% της μεταβλητότητας της διάστασης τη υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, R^2=0.501, F(4,83)=20.819. Ουσιαστικά η είσοδος της αλληλοεπίδρασης μεταξύ αντίσταση στην αλλαγή (διοίκηση αλλαγών) και παρακολούθησης του έργου της αλλαγής (διοίκηση έργου) επιτυγχάνεται επιπλέον 21.2% προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η αύξηση της παρακολούθησης του έργου της αλλαγής (διοίκηση έργου) επιδρά θετικά στη σχέση μεταξύ αντίστασης στην αλλαγή (διοίκηση αλλαγών) και της υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού (διοίκησης ανθρώπινων πόρων).

Στο τρίτο μοντέλο εισήχθη η μεταβλητή που αφορά την αλληλοεπίδραση της διάστασης της διοίκησης αλλαγών που αφορά την προετοιμασία αλλαγής και της διάστασης της διοίκησης έργου που αφορά την παρακολούθηση του έργου της αλλαγής στον οργανισμό, b=-0.216, t=-3.294, p<0.01. Με την είσοδο της νέας μεταβλητής, το μοντέλο προβλέπει το 55.9% της μεταβλητότητας της διάστασης τη υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, R^2=0.559, F(5,82)=20.802. Ουσιαστικά η είσοδος της αλληλοεπίδρασης μεταξύ προετοιμασία αλλαγής (διοίκηση αλλαγών) και παρακολούθηση του έργου της αλλαγής στον οργανισμό (διοίκηση έργου) επιτυγχάνεται επιπλέον 5.8% προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η αύξηση της παρακολούθησης του έργου της αλλαγής (διοίκηση έργου) επιδρά αρνητικά στη σχέση μεταξύ προετοιμασίας αλλαγής (διοίκηση αλλαγών) και της υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού (διοίκησης ανθρώπινων πόρων).

[11] Μερικός συντελεστής παλινδρόμησης που περιγράφει την αναμενομένη μεταβολής της εξαρτημένης μεταβλητής όταν η αντίστοιχη εξαρτημένη αυξάνεται κατά μία μονάδα.
[12] Στατιστική που ελέγχει την ύπαρξη γραμμικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών.

Πίνακας 8: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης έργου στη σχέση των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διάστασης της υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	T	p.
		B	Τυπικό σφάλμα[13]	Beta[14]		
1	(Constant)	1.773	.512		3.461	.001
	Προετοιμασία αλλαγής	.209	.110	.225	1.906	.060
	Αντίσταση στην αλλαγή	.059	.127	.044	.462	.646
	Υλοποίηση αλλαγής	.391	.135	.352	2.894	.005
2	(Constant)	3.331	.505		6.594	.000
	Προετοιμασία αλλαγής	-.007	.100	-.007	-.070	.944
	Αντίσταση στην αλλαγή	-.566	.150	-.429	-3.778	.000
	Υλοποίηση αλλαγής	.240	.117	.217	2.059	.043
	Αντίσταση στην αλλαγή* Παρακολούθηση του έργου της αλλαγής	.148	.025	.787	5.939	.000
3	(Constant)	3.533	.482		7.336	.000
	Προετοιμασία αλλαγής	.809	.265	.870	3.053	.003
	Αντίσταση στην αλλαγή	-1.299	.264	-.984	-4.925	.000
	Υλοποίηση αλλαγής	.243	.110	.219	2.199	.031
	Αντίσταση στην αλλαγή* Παρακολούθηση του έργου της αλλαγής	.333	.061	1.769	5.472	.000
	Προετοιμασία αλλαγής* Παρακολούθηση του έργου της αλλαγής	-.216	.066	-1.432	-3.294	.001

[13] Πρόκειται για την τυπική απόκλιση από τη γραμμή παλινδρόμησης.
[14] Τυχαία μεταβλητή. Τιμή μικρότερη της μονάδας σημαίνει και μικρότερη διακύμανση.

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης έργου στη σχέση των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διάστασης της ενεργούς διοίκησης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι τρείς διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών προβλέπουν το 33.2% της μεταβλητότητας της διάστασης ενεργούς διοίκησης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, R^2=0.332, F(3,84)=13.913, p<0.01. Από τις τρείς διαστάσεις σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της ενεργούς διοίκησης είναι υλοποίηση της αλλαγής, b=0.600, t=3.678, p<0.01.

Στο δεύτερο μοντέλο εισήχθη η μεταβλητή που αφορά την αλληλοεπίδραση της διάστασης της διοίκησης αλλαγών που αφορά αντίσταση στην αλλαγή και της διάστασης της διοίκησης έργου που αφορά την παρακολούθηση του έργου της αλλαγής, b=0.177, t=2.967, p<0.01. Με την είσοδο της νέας μεταβλητής, το μοντέλο προβλέπει το 52.6% της μεταβλητότητας της διάστασης τη υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, R^2=0.526, F(4, 83)=23.062. Ουσιαστικά η είσοδος της αλληλοεπίδρασης μεταξύ αντίσταση στην αλλαγή (διοίκηση αλλαγών) και παρακολούθησης του έργου της αλλαγής (διοίκηση έργου) επιτυγχάνεται επιπλέον 19.4% προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η αύξηση της παρακολούθησης του έργου της αλλαγής (διοίκηση έργου) επιδρά θετικά στη σχέση μεταξύ αντίστασης στην αλλαγή (διοίκηση αλλαγών) και της ενεργούς διοίκησης (διοίκησης ανθρώπινων πόρων).

Στο τρίτο μοντέλο εισήχθη η μεταβλητή που αφορά την αλληλοεπίδραση της διάστασης της διοίκησης αλλαγών που αφορά την υλοποίηση της αλλαγής και της διάστασης της διοίκησης έργου που αφορά την παρακολούθηση του έργου της αλλαγής, b=-0.470, t=-2.246, p<0.01. Με την είσοδο της νέας μεταβλητής, το μοντέλο προβλέπει το 63.5% της μεταβλητότητας της διάστασης τη υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, R^2=0.635, F(5,82)=28.579 Ουσιαστικά η είσοδος της αλληλοεπίδρασης μεταξύ υλοποίησης αλλαγής (διοίκηση αλλαγών) και παρακολούθηση του έργου της αλλαγής (διοίκηση έργου) επιτυγχάνεται επιπλέον 9.9% προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η αύξηση της παρακολούθησης του έργου της αλλαγής (διοίκηση έργου) επιδρά αρνητικά στη σχέση μεταξύ υλοποίησης αλλαγής (διοίκηση αλλαγών) και της ενεργούς διοίκησης (διοίκησης ανθρώπινων πόρων).

Πίνακας 9: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης έργου στη σχέση των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διάστασης της ενεργούς διοίκησης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	p.
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta		
1	(Constant)	.659	.618		1.066	.289
	Προετοιμασία αλλαγής	.213	.133	.184	1.604	.112
	Αντίσταση στην αλλαγή	.048	.153	.029	.312	.756
	Υλοποίηση αλλαγής	.600	.163	.434	3.678	.000
2	(Constant)	2.516	.613		4.107	.000
	Προετοιμασία αλλαγής	-.045	.121	-.039	-.375	.709
	Αντίσταση στην αλλαγή	-.697	.182	-.424	-3.834	.000
	Υλοποίηση αλλαγής	.420	.142	.304	2.967	.004
	X2Z2	.177	.030	.754	5.837	.000
3	(Constant)	3.034	.551		5.508	.000
	Προετοιμασία αλλαγής	-.092	.107	-.079	-.856	.395
	Αντίσταση στην αλλαγή	-2.361	.372	-1.437	-6.340	.000
	Υλοποίηση αλλαγής	2.250	.390	1.628	5.767	.000
	Αντίσταση στην αλλαγή*Παρακολούθηση έργου	.587	.087	2.502	6.743	.000
	Υλοποίηση αλλαγής* Παρακολούθηση έργου	-.470	.095	-2.246	-4.951	.000

Τέλος, στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης έργου στη σχέση των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διάστασης της υλοποίησης της αλλαγής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι τρείς διαστάσεις της διοίκησης αλλαγών προβλέπουν το 42.5% της μεταβλητότητας της διάστασης υλοποίησης της αλλαγής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, R^2=0.425, F(3,84)=20.659, p<0.01. Από τις τρείς διαστάσεις σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της υλοποίησης της αλλαγής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η υλοποίηση της αλλαγής, b=0.394, t=3.018, p<0.01 και η προετοιμασία της αλλαγής, b=0.372, t=3.503, p<0.01.

Στο δεύτερο μοντέλο εισήχθη η μεταβλητή που αφορά την αλληλοεπίδραση της διάστασης της διοίκησης αλλαγών που αφορά αντίσταση στην αλλαγή και της διάστασης της διοίκησης έργου που αφορά την υλοποίηση της αλλαγής, b=0.135, t=5.827, p<0.01. Με την είσοδο της νέας μεταβλητής, το μοντέλο προβλέπει το 59.2% της μεταβλητότητας της διάστασης τη υποστήριξης/ ανάπτυξης προσωπικού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, R^2=0.592, F(4, 83)=30.059. Ουσιαστικά η είσοδος της αλληλοεπίδρασης μεταξύ αντίσταση στην αλλαγή (διοίκηση αλλαγών) και υλοποίησης της αλλαγής (διοίκηση έργου) επιτυγχάνεται επιπλέον 16.7% προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η αύξηση της υλοποίησης της αλλαγής (διοίκηση έργου) επιδρά θετικά στη σχέση μεταξύ αντίστασης στην αλλαγή (διοίκηση αλλαγών) και της υλοποίησης της αλλαγής (διοίκησης ανθρώπινων πόρων).

Πίνακας 10: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης έργου στη σχέση των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών και της διάστασης της υλοποίησης της αλλαγής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	p.
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta		
1	(Constant)	.417	.495		.843	.401
	Προετοιμασία αλλαγής	.372	.106	.372	3.503	.001
	Αντίσταση στην αλλαγή	.086	.122	.060	.699	.486
	Υλοποίηση αλλαγής	.394	.131	.331	3.018	.003
2	(Constant)	1.897	.490		3.870	.000
	Προετοιμασία αλλαγής	.284	.091	.284	3.111	.003
	Αντίσταση στην αλλαγή	-.364	.129	-.257	-2.813	.006
	Υλοποίηση αλλαγής	.045	.126	.038	.355	.723
	Αντίσταση στην αλλαγή*Υλοποίηση αλλαγή	.135	.023	.675	5.827	.000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Συζήτηση και Συμπεράσματα

4.1 Θεωρητικές επιπτώσεις και σύνδεση με υπάρχουσες θεωρίες

Διοίκηση αλλαγών:

Οι πρώτες έξι ερωτήσεις είναι συμπεριφορικές και αφορούν τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων.

1. **Προετοιμασία της αλλαγής γενικά:** Σε ποσοστό 44,3% και 13,6%, ήτοι συνολικά 57,9%, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η αλλαγή προκαλείται από λογικές αιτίες που γίνονται κατανοητές ενώ μόλις το 17% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα. Παράλληλα 64,8% των ερωτηθέντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η αλλαγή οφείλει να αντιστοιχεί σε διαφανείς, λογικούς, ρεαλιστικούς και στρατηγικούς στόχους. Με αυτόν τρόπο επιβεβαιώνονται οι Chin και Benne (Chin & Benne, 1969), οι οποίοι στις βασικές στρατηγικές της αλλαγής εντάσσουν τον ορθολογισμό και την πειθώ. Τέλος για το 46,6% (εκ των οποίων 30,7% συμφωνεί και 15,9% συμφωνεί απόλυτα) ότι η αλλαγή είναι δομημένη ως διαδικασία με λεπτομέρειες, θέση με την οποία διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 18,2%. Μια παρόμοια θέση υποστηρίζει και το (PMI, 2004).

2. **Αντίσταση στην αλλαγή γενικά**: Για το 64,8% η αλλαγή συναντά αντίσταση ως αναμενόμενη αντίδραση απέναντι σε οτιδήποτε καινούριο, άποψη στην οποία αντιτίθεται ποσοστό μόλις 6,8%. Επιβεβαιώνονται δηλαδή όσοι υποστηρίζουν ότι ο άνθρωπος αντιστέκεται στην αλλαγή ακόμα και αν γνωρίζει ότι πρέπει να αλλάξει στη βάση στοιχείων, ενδείξεων, αποδείξεων κ.τ.λ. ή ακόμα και αν η αλλαγή συμφωνεί με τα ιδιοτελή συμφέροντα του. (Erwin, 2010); (Oreg, 2006); (Val, 2003); (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013); (Burnes, 2015).

   Ποσοστό 52,3% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η αλλαγή διαχειρίζεται την αντίσταση που συναντά ενώ ακριβώς ίδιο ποσοστό θεωρεί ότι η αντίσταση είναι αναμενόμενη και συνδέεται πάντα με συμφέροντα. Με την διαχείριση της αντίστασης συνδέονται οι (Saldaña, 2019); (Burnes, 2015); (Lewin, 1947); (Kotter, 1995); (Lewin, 1946). Με την τελευταία αυτή άποψη διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ποσοστό 18,2%.

Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούσαν την **υλοποίηση της αλλαγής εντός του οργανισμού** στον οποίο απασχολούνται οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Σε ποσοστό 56,8% η αλλαγή εντός του οργανισμού αντιστοιχεί σε διαφανείς, λογικούς, ρεαλιστικούς και στρατηγικούς στόχους. Μεταξύ δηλαδή των πεποιθήσεων και της πραγματικότητας υπάρχει διαφορά επτά ποσοστιαίων μονάδων, με το συνολικό ποσοστό όμως να ξεπερνά το κρίσιμο ψυχολογικό όριο του 50%. Με τη θέση αυτή διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ποσοστό 18,2%. Οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 42% συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι η αλλαγή εντός του οργανισμού είναι δομημένη ως διαδικασία με λεπτομέρειες. Άποψη με την οποία διαφωνεί ή διαφωνεί πλήρως ποσοστό 27,3%. Σε ποσοστό 53,4% οι ερωτηθέντες συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι εντός του οργανισμού τους η αλλαγή συναντά αντίσταση η οποία γίνεται αντικείμενο διαχείρισης, άποψη με την οποία διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 10,3%. Για πρώτη φορά ποσοστό 36,4% εμφανίζεται ούτε να διαφωνεί ούτε να συμφωνεί.

Διοίκηση έργου:

Όπως και στη διοίκηση αλλαγών, οι πρώτες έξι ερωτήσεις είναι συμπεριφορικές και αφορούν τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων.

1. **Σχεδιασμός-προετοιμασία**: Ποσοστό 54,6% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως διακριτό έργο και έχει πεδίο εφαρμογής, μέγεθος, τύπο και πολυπλοκότητα. Με την άποψη αυτή διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ποσοστό 17%. Το 64,8% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι πριν από την υλοποίηση του έργου της αλλαγής προηγούνται σχεδιασμός και προγραμματισμός με ποσοστό 14,7% να διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα. Οι παραπάνω πλειοψηφούσες απόψεις συμφωνούν με τους (Crawford & Hassner-Nahmias, 2010) και (PMI, 2004). Ακριβώς ίδιο ποσοστό 64,8% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι πριν από την έναρξη του έργου της αλλαγής υπάρχει χρονοδιάγραμμα και σχέδιο διαχείρισης χρόνου για την έγκαιρη ολοκλήρωση της αλλαγής, με ποσοστό 15,9% να διαφωνεί ή να διαφωνεί απόλυτα.
2. **Παρακολούθηση του έργου της αλλαγής**: Ποσοστό 59,1% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι κατά τη διάρκεια του έργου υπάρχουν συνεδριάσεις για την αξιολόγηση της αλλαγής με σκοπό τη μελλοντική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε ποσοστό 64,8% οι ερωτηθέντες συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι κατά τη διάρκεια του έργου υπάρχουν συναντήσεις μεταξύ προσωπικού – διοίκησης για την ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με την

πρόοδο της αλλαγής. Με τη θέση αυτή διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ποσοστό 13,6%. Επίσης ένα υψηλό ποσοστό 60,2% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι κατά τη διάρκεια του έργου υπάρχει καταγραφή συμπερασμάτων και μάθησης, εμπειρίας για το σχεδιασμό της εκπαίδευσης του προσωπικού. Τα παραπάνω ευθυγραμμίζονται με όσα υποστήριξε ο (Turner, 2008) περί συντονισμού των ανθρώπινων, υλικών και οικονομικών πόρων.

Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούσαν την **υλοποίηση της αλλαγής εντός του οργανισμού** στον οποίο απασχολούνται οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Ποσοστό 45,4% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι εντός του οργανισμού υπάρχει αξιολόγηση της αλλαγής για τη μελλοντική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Διαφωνεί ή διαφωνεί πλήρως ποσοστό 30,7%. Πρόκειται για την πρώτη καταγραφή τόσο υψηλού ποσοστού διαφωνίας εντός της έρευνας καθώς σύμφωνα με τα μέχρι τώρα ευρήματα οι διαφωνούντες κυμαίνονταν συνολικά περί το 18%. Ποσοστό 52,3% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι υπάρχουν συναντήσεις μεταξύ προσωπικού – διοίκησης για την ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με την πρόοδο της αλλαγής. Αντίθετη άποψη εκφράζει ποσοστό 21,6%. Τέλος ποσοστό 53,5% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι της αλλαγής προηγείται σχεδιασμός και προγραμματισμός. Με την θέση αυτή διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ποσοστό 26,1% ενώ ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί ποσοστό 20,5%.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων:

Οι πρώτες έξι ερωτήσεις είναι συμπεριφορικές και αφορούν τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων.

1. **Υποστήριξη - Ανάπτυξη προσωπικού**: Ποσοστό 85,7% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στην αυτοπεποίθηση, στην απόδοση καθώς και στην αποδοχή και ομαλή υλοποίηση των αλλαγών εντός του οργανισμού. Με τη θέση αυτή διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ένα ισχνό ποσοστό 4,5%. Επίσης ποσοστό 72,7% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι τα σφάλματα που συμβαίνουν αντιμετωπίζονται με κατανόηση και ασκούνται παρεμβάσεις για την επίλυση προβλημάτων. Με την άποψη αυτή διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ποσοστό 11,4%. Τέλος ποσοστό 61,4% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι το εργασιακό κλίμα υποστηρίζει την προώθηση των αλλαγών. Ποσοστό 13,6% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.
2. **Ενεργός διοίκηση**: Ποσοστό 67,1% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η διοίκηση δεσμεύεται και εμπλέκεται ενεργά ως μέσο παρακίνησης για τη

δέσμευση και συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία της αλλαγής. Διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ποσοστό 18,2%.

Ποσοστό 60,2% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η διοίκηση ζητά την άποψη, τις ιδέες και τη συμμετοχή του προσωπικού στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής Με τη θέση αυτή διαφωνεί ποσοστό 17%.

Στο σημείο αυτό επιβεβαιώνονται μια σειρά θεωρητικών (Greiner, 1967); (Kotter, 1995); (Garvin & Roberto, 2005) που υποστηρίζουν ότι η ανατροφοδότηση και η ανοιχτή επικοινωνία ενισχύουν την αλλαγή ως μέσο κινητροδότησης, εμπλοκής στη διαδικασία και οργανωσιακής δέσμευσης.

Ποσοστό 53,4% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η διοίκηση επικοινωνεί έγκαιρα, σχετικά, αξιόπιστα και σε προσωπικό επίπεδο με το σύνολο του προσωπικού για την προώθηση των αλλαγών. Με την άποψη αυτή διαφωνεί ποσοστό 19,3%.

Όλα τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με όσα έχουν υποστηρίξει κατά καιρούς διάφοροι ερευνητές και θεωρητικοί όπως (Schuler. & MacMillan., 1984), (Huselid, 1995), (Gerhart, Wright, Mcmahan, & Snell, 2000), (Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005), (Paauwe & Boselie, 2005) (Katou, 2008), (Paauwe, 2009), (Guest, 2011), (Pahuja & Dalal, 2019).

Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούσαν την **υλοποίηση της αλλαγής εντός του οργανισμού** στον οποίο απασχολούνται οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Ποσοστό 45,5% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η διοίκηση είναι δεσμευμένη και ενωμένη προς την κατεύθυνση της αλλαγής και λαμβάνει αποφάσεις ταχύτατα. Με την άποψη αυτή διαφωνεί ποσοστό 25%. Ποσοστό 39,8% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι κατά την αλλαγή στον οργανισμό τηρείται χρονοδιάγραμμα για τη διαχείριση του χρόνου με σκοπό την πρόληψη άγχους και εξουθένωσης. Τέλος ποσοστό 63,6% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η αντίσταση στην αλλαγή εξαρτάται από την εργασιακή κουλτούρα, θέση με την οποία διαφωνεί ποσοστό μόλις 9,1%.

4.2 Πρακτικές επιπτώσεις

Από την έρευνα προέκυψε ότι η αλλαγή ως διαδικασία δεν είναι πάντα δομημένη ως διαδικασία με λεπτομέρειες. Ακόμα και αν το ποσοστό που συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα είναι 42%, το άθροισμα του ποσοστού που διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα και του ποσοστού των ερωτηθέντων που επί της ουσίας λαμβάνουν ουδέτερη θέση δεν είναι

αμελητέο καθώς αποτελεί το 58%. Συνεπώς οι οργανισμοί οφείλουν να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα, προσαρμοσμένα στις εσωτερικές τους διαδικασίες, ώστε η διαδικασία της αλλαγής να είναι δομημένη και να επικοινωνείται επαρκώς ώστε να γίνεται κατανοητή από το σύνολο ή έστω τη μεγαλύτερη δυνατή πλειοψηφία των εμπλεκομένων. Ειδικά η δόμηση της αλλαγής ως διαδικασία με λεπτομέρειες μπορεί στον πυρήνα της ουσίας της να βοηθηθεί από τα εργαλεία και τις τεχνικές της διοίκησης έργου και στη συνέχεια να εκλαϊκευτεί προκειμένου να γίνει κατανοητή από την ομάδα που εργάζεται ή θα εργαστεί για αυτή.

Την ίδια εκλαϊκευση και επεξήγηση απαιτεί και η κατανόηση των στόχων από πλευράς του προσωπικού ώστε να μη κρίνονται υπερβολικοί από πλευράς τους. Συγχρόνως η ίδια η διοίκηση οφείλει να λαμβάνει υπ' όψη όσες περισσότερες παραμέτρους από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον είναι εφικτό ώστε να περιορίζεται κατά το δυνατόν το ποσοστό όσων θεωρούν ότι οι στόχοι που τίθενται δεν είναι ρεαλιστικοί κτλ.

Επίσης αρκετά μεγάλο ποσοστό 46,7% εμφανίζεται είτε να διαφωνεί απόλυτα είτε να διαφωνεί είτε να είναι ουδέτερο ως προς τη διαχείριση της αντίστασης απέναντι στην αλλαγή. Αυτό σημαίνει ότι κάτι λιγότερο από τις μισές περιπτώσεις προσπάθειας αλλαγής των διαδικασιών δεν διαχειρίζονται την αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό παράλληλα πιθανόν να προκαλεί δυσαρέσκεια μεταξύ των εμπλεκομένων και κυρίως από την πλευρά όσων πρόθυμα προσαρμόζονται στα ζητούμενα των αλλαγών. Οι οργανισμοί οφείλουν συνεπώς να διαχειρίζονται την αντίσταση στην αλλαγή εξετάζοντας τα αίτια που την προκαλούν π.χ. έλλειψη κατάλληλων γνώσεων ή ικανοτήτων, αίσθημα υποβάθμισης σε μια νέα κατάσταση, προκειμένου να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, επαρκής επεξήγηση τυχόν νέου ρόλου με ισορροπημένες αρμοδιότητες. Συγχρόνως απαιτείται υπομονή και επιμονή από την ίδια τη διοίκηση έναντι του στόχου της αλλαγής και των όσων η ίδια επιθυμεί να επιτύχει.

Αναφορικά με την αναγκαιότητα των τεχνικών της διοίκησης έργου – που αποτελεί και τον διαμεσολαβητικό παράγοντα – φαίνεται ότι συμφωνεί η πλειοψηφία των ερωτηθέντων και κατά συνέπεια υποδεικνύουν τον οδικό χάρτη που οφείλουν να ακολουθούν οι οργανισμοί. Κατά αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί οφείλουν να αντιμετωπίζουν την αλλαγή ως έργο

i. με πεδίο εφαρμογής, μέγεθος, τύπο και πολυπλοκότητα.

ii. του οποίου προηγούνται σχεδιασμός και προγραμματισμός.
iii. πριν την έναρξη του οποίου θα πρέπει να υπάρχει χρονοδιάγραμμα και σχέδιο διαχείρισης χρόνου για την έγκαιρη ολοκλήρωση της αλλαγής.
iv. για την αξιολόγηση του οποίου θα πρέπει να συγκαλούνται συνεδριάσεις με σκοπό τη μελλοντική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.
v. κατά τη διάρκεια του οποίου θα πρέπει να συγκαλούνται συναντήσεις μεταξύ προσωπικού – διοίκησης για την ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με την πρόοδο της αλλαγής.
vi. κατά τη διάρκεια του οποίου θα πρέπει να υπάρχει καταγραφή συμπερασμάτων και μάθησης, εμπειρίας για το σχεδιασμό της εκπαίδευσης του προσωπικού.

Από τα ποσοστά των απαντήσεων επί της εφαρμογής της αλλαγής προκύπτει ότι περίπου οι περισσότερες από το ήμισυ των οργανισμών τηρούν τα παραπάνω. Η προσπάθεια σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ενταθεί ώστε τα αποτελέσματα να κρίνοντα ως επιτυχημένα σε περισσότερες επιχειρήσεις.

Αναφορικά με τις τεχνικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων – όπου εμφανίζονται τα υψηλότερα ποσοστά αποδοχής εκ μέρους των ερωτηθέντων – είναι αδιαμφισβήτητο ότι απαιτούνται για την προώθηση των αλλαγών. Η πλειοψηφία όσων ρωτήθηκαν υποδεικνύουν τον τρόπο χειρισμού των καταστάσεων με:

i. εκπαίδευση του προσωπικού ως συμβολή στην αυτοπεποίθηση, στην απόδοση καθώς και στην αποδοχή και ομαλή υλοποίηση των αλλαγών εντός του οργανισμού.
ii. αντιμετώπιση των σφαλμάτων που συμβαίνουν στο πλαίσιο της αλλαγής με κατανόηση και άσκηση παρεμβάσεων για την επίλυση προβλημάτων.
iii. εργασιακό κλίμα που υποστηρίζει την προώθηση των αλλαγών. Είναι σαφές ότι για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος τον πρώτο λόγο και την κύρια ευθύνη φέρει η εκάστοτε διοίκηση
iv. διοίκηση που να δεσμεύεται και να εμπλέκεται ενεργά ως μέσο παρακίνησης για τη δέσμευση και συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία της αλλαγής.
v. διοίκηση που ζητά την άποψη, τις ιδέες και τη συμμετοχή του προσωπικού στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής
vi. διοίκηση που να επικοινωνεί έγκαιρα, σχετικά, αξιόπιστα και σε προσωπικό επίπεδο με το σύνολο του προσωπικού για την προώθηση των αλλαγών.

vii. διοίκηση που να είναι δεσμευμένη και ενωμένη προς την κατεύθυνση της αλλαγής και λαμβάνει αποφάσεις ταχύτατα.

viii. τήρηση χρονοδιαγράμματος για τη διαχείριση του χρόνου με σκοπό την πρόληψη άγχους και εξουθένωσης.

ix. εργασιακή κουλτούρα που να ευνοεί την αλλαγή και να περιορίζει την αντίσταση

4.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα χαρακτηρίστηκε κυρίως από τους κάτωθι περιορισμούς:

i. μικρό δείγμα ερωτηματολογίων

ii. συμμετοχή δημοσίου – ιδιωτικού – μη κερδοσκοπικού τομέα, όπου ο καθένας προσεγγίζει τις θεωρήσεις από διαφορετική αφετηρία και σκοπιά.

iii. συμμετοχή διαφόρων θέσεων ιεραρχίας ερωτηθέντων με αποτέλεσμα, ειδικά για την υλοποίηση της αλλαγής εντός του οργανισμού να παρατηρούνται αρκετές απαντήσεις που να αναδεικνύουν είτε ιδανική κατάσταση είτε κατάσταση που χρήζει άμεσης βελτίωσης. Σε κάθε περίπτωση δεν αμφισβητείται η ύπαρξη οργανισμών που τηρούν ή τουλάχιστον προσπαθούν να υλοποιήσουν το περιεχόμενο θεωριών ή προτάσεων / συμπερασμάτων / συστάσεων ερευνών.

iv. η μη δυνατότητα χρήσης διαχρονικών στοιχείων ώστε να παρατηρηθεί η μετατόπιση των υπαρχουσών μεθόδων είτε επί τω βελτίω είτε επί τω χείρω είτε ακόμα και στασιμότητα.

4.4 Συμβολή της έρευνας

Καταγράφοντας τα δεδομένα της έρευνας και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτήν, επιβεβαιώνεται ο Slusarenko (2019) ότι «Η "διαχείριση της αλλαγής" δεν σχετίζεται με τη διαχείριση των αλλαγών στα τεχνικά στοιχεία, αλλά είναι η διαχείριση των προσδοκιών, της ευαισθητοποίησης και της ετοιμότητας των τελικών χρηστών.» καθώς ο μεγαλύτερος βαθμός συσχέτισης των μεθοδολογικών εργαλείων της διοίκησης έργου εμφανίζεται ως προς τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Στο πλαίσιο αυτό συγκεκριμενοποιείται ο παράγοντας της παρακολούθησης του έργου ως ο παράγοντας που μια υπέρμετρη αύξηση του μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στη διαδικασία της αλλαγής.

4.5 Προτάσεις για παραπέρα έρευνα

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας προτείνεται περαιτέρω έρευνα επικεντρωμένη:

i. σε κάποιον ή κάποιους από τους τομείς (δημόσιο, ιδιωτικό, μη κερδοσκοπικό) και μεγαλύτερη σε χρονική διάρκεια ώστε να συγκεντρωθούν περισσότερα ερωτηματολόγια αλλά και να εξαχθούν συμπεράσματα που να αφορούν κάθε διακριτό τομέα διαχρονικά
ii. στις διαφορετικές θέσεις ιεραρχίας για την εξαγωγή συμπερασμάτων του τρόπου προσέγγισης της διαδικασίας της αλλαγής
iii. στο εάν θα πρέπει η μελλοντική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού να αποτελεί αντικείμενο/έννοια της διοίκησης λόγω του υψηλού ποσοστού διαφωνίας των ερωτηθέντων με το συγκεκριμένο αξίωμα
iv. στο πώς η διάσταση του χρόνου επηρεάζει την υλοποίηση της αλλαγής. Η τήρηση χρονοδιαγράμματος με βάση το πνεύμα της διοίκησης έργου είναι χρήσιμη διαδικασία αλλά η έννοια του χρόνου μετράει διαφορετικά για το ανθρώπινο δυναμικό. Αναλόγως της ποιότητας του ενδέχεται για παράδειγμα η ανακοίνωση προθεσμιών να προκαλεί αντιδράσεις και συνεπώς μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή
v. στο είδος της εργασιακής κουλτούρας που καλό είναι να καλλιεργεί η διοίκηση ώστε να μειώνονται οι αντιστάσεις στην αλλαγή
vi. στις αρχές που θα πρέπει να ακολουθεί η παρακολούθηση του έργου ώστε να μην προκαλεί αρνητικές επιδράσεις.

4.6 Συμπεράσματα

Όπως φάνηκε από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ

- ☑ των διαστάσεων της διοίκησης αλλαγών με τις διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Στις περισσότερες των περιπτώσεων σημειώνεται από χαμηλή έως μέτρια συσχέτιση. Μόνη εξαίρεση η αντίσταση στην αλλαγή όπου φαίνεται να μην διαθέτει συσχέτιση με τη διάσταση της υλοποίησης της αλλαγής ενώ και με βάση τον πληθυσμιακό συντελεστή συσχέτισης ($p<0,05$) γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση ότι η «Χρήση Εργαλείων Διοίκησης Έργου»

δεν διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ της «Διοίκησης Αλλαγών» και των «Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού».

- ☑ της διάστασης «προετοιμασία της αλλαγής» της διοίκησης αλλαγών με όλες τις διαστάσεις της διοίκησης έργων. Σε όλες τις περιπτώσεις η συσχέτιση είναι από χαμηλή έως μέτρια ενώ το πεδίο σημαντικότητας κρίνεται ως υψηλά σημαντικό.
- ☑ της διάστασης «υλοποίηση της αλλαγής» της διοίκησης αλλαγών με όλες τις διαστάσεις της διοίκησης έργων. Σε όλες τις περιπτώσεις παρατηρείται μέτρια συσχέτιση με υψηλά σημαντικό πεδίο σημαντικότητας.
- ☑ των διαστάσεων της διοίκησης έργου με τις διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ιδιαίτερα επισημαίνει η υψηλή συσχέτιση της παρακολούθησης έργου με την υποστήριξη - ανάπτυξη προσωπικού και την υλοποίηση της αλλαγής. Η ίδια διάσταση εμφανίζει μέτρια συσχέτιση με την διάσταση της ενεργούς διοίκησης. Μέτρια συσχέτιση εμφανίζει επίσης ο σχεδιασμός και προετοιμασία έργου με τις διαστάσεις της υποστήριξης – ανάπτυξης προσωπικού και της ενεργούς διοίκησης. Σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις εμφανίζεται χαμηλή συσχέτιση ενώ το πεδίο σημαντικότητας παραμένει υψηλό.

Συνεπώς με βάση την ανάλυση των συσχετίσεων, η «Χρήση Εργαλείων Διοίκησης Έργου» διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ της «Διοίκησης Αλλαγών» και των «Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» άλλοτε σε μικρότερο και άλλοτε σε μεγαλύτερο βαθμό στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων.

Στα συμπεράσματα της έρευνας, με βάση τη γραμμική παλινδρόμηση, συγκαταλέγονται τα παρακάτω:

1. Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί η διοίκηση έργου για την παρακολούθηση της προόδου ενός έργου όπως:

- ☑ σχεδιασμός και προγραμματισμός
- ☑ συνεδριάσεις για την αξιολόγηση του έργου με σκοπό τη μελλοντική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού
- ☑ συναντήσεις μεταξύ προσωπικού – διοίκησης για την ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με την πρόοδο του έργου
- ☑ καταγραφή συμπερασμάτων και μάθησης, εμπειρίας για το σχεδιασμό της εκπαίδευσης του προσωπικού

έχουν θετική επίδραση στη σχέση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και

- ✓ της υποστήριξης / ανάπτυξης του προσωπικού
- ✓ της ενεργούς διοίκησης

Κατά συνέπεια ένας συνδυασμός των παραπάνω ενδεικτικών τεχνικών της διοίκησης έργου και

- ✓ της εκπαίδευσης του προσωπικού για αύξηση της αυτοπεποίθησης και της απόδοσης που παράλληλα επιφέρει διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων και δυνατότητα κατανόησης του σύγχρονου και συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος
- ✓ κατανόησης ως προς την αντιμετώπιση των σφαλμάτων με άσκηση παρεμβάσεων εκ μέρους της διοίκησης
- ✓ διαμόρφωσης κατάλληλου εργασιακού κλίματος
- ✓ τήρησης χρονοδιαγράμματος για τη διαχείριση του χρόνου με σκοπό την πρόληψη άγχους και εξουθένωσης του προσωπικού
- ✓ εργασιακής κουλτούρας
- ✓ διοίκησης που είναι ισχυρά δεσμευμένη και προσανατολισμένη προς τον στόχο της αλλαγής λειτουργώντας ως παράδειγμα και ακολούθως ως μέσο παρακίνησης για την αντίστοιχη δέσμευση του προσωπικού
- ✓ διοίκησης που ζητά την άποψη, τις ιδέες και τη συμμετοχή του προσωπικού στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής
- ✓ διοίκησης που επικοινωνεί έγκαιρα, σχετικά, αξιόπιστα και σε προσωπικό επίπεδο με το σύνολο του προσωπικού για την προώθηση των αλλαγών

μπορεί να αμβλύνει την αντίσταση στην αλλαγή εντός του οργανισμού οδηγώντας στην αποδοχή και την ομαλή υλοποίησης της.

2. Αντίθετα η αύξηση της παρακολούθησης του έργου και των τεχνικών που ενδεικτικά προαναφέρθηκαν φαίνεται να επιδρά αρνητικά στη σχέση μεταξύ

- ✓ της διάστασης της προετοιμασίας αλλαγής (διοίκηση αλλαγών) και της υποστήριξης / ανάπτυξης προσωπικού (διοίκησης ανθρώπινων πόρων) δηλαδή λειτουργιών όπως

- η επεξήγηση των αιτιών που προκαλούν την αλλαγή ώστε να γίνεται κατανοητή η λογική τους φύση
- η αντιστοίχιση της αλλαγής με διαφανείς, λογικούς, ρεαλιστικούς και στρατηγικούς στόχους
- η δόμηση της αλλαγής ως διαδικασία με λεπτομέρειες
- η εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να συμβάλλει στην αυτοπεποίθηση, στην απόδοση καθώς και στην αποδοχή και ομαλή υλοποίηση των αλλαγών εντός του οργανισμού.
- η αντιμετώπιση των σφαλμάτων με κατανόηση και άσκηση παρεμβάσεων για την επίλυση προβλημάτων
- υποστηρικτικό εργασιακό κλίμα

καθώς και

✓ της διάστασης της υλοποίησης αλλαγής (διοίκηση αλλαγών) και της ενεργούς διοίκησης (διοίκησης ανθρώπινων πόρων) δηλαδή λειτουργιών όπως

- η αντιστοίχιση της λογικής με διαφανείς, λογικούς, ρεαλιστικούς και στρατηγικούς στόχους
- η δόμηση της αλλαγής ως διαδικασία με λεπτομέρειες
- η διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή
- η δέσμευση της διοίκησης και η ενεργός εμπλοκή της ως μέσο παρακίνησης για τη δέσμευση και συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία της αλλαγής.
- η αναζήτηση από πλευράς διοίκησης των απόψεων, των ιδεών και της συμμετοχής του προσωπικού στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής
- έγκαιρης, σχετικής, αξιόπιστης και σε προσωπικό επίπεδο επικοινωνίας της διοίκησης με το σύνολο του προσωπικού για την προώθηση των αλλαγών.

Όπως και για τη διερεύνηση της θετικής επίδρασης έτσι και σε αυτή την περίπτωση απαιτείται έρευνα για την εξακρίβωση της σχέσης αιτίας και αιτιατού.

Σε κάθε περίπτωση κρίνεται ότι απαιτείται η ύπαρξη ενός σημείου ισορροπίας ως προς την ένταση της παρακολούθησης του έργου της αλλαγής ώστε να εξαλειφθούν οι αρνητικές επιδράσεις. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα μπορούσαμε να εικάσουμε ότι η αύξηση της παρακολούθησης του έργου επιδρά αρνητικά στις παραπάνω σχέσεις όταν συνδυάζει την προώθηση των αλλαγών δια της επιβολής και με ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Αν η επιβολή της αλλαγής και ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να δικαιολογηθεί σε στιγμές κρίσεων ώστε να αποφευχθούν οδυνηρές συνέπειες μιας κατάστασης για έναν οργανισμό προκειμένου να παραχθούν άμεσα αποτελέσματα, μια τέτοια επιλογή κρίνεται ότι δύσκολα θα μπορούσε να δικαιολογηθεί σε περιόδους που ο οργανισμός βρίσκεται σε κατάσταση αναπροσαρμογής λαμβάνοντας υπ' όψη τις τάσεις της κοινωνίας και της αγοράς αλλά χωρίς να πιέζεται από άλλους ανταγωνιστές που καινοτομούν.

Ως κατακλείδα επιχειρείται η απάντηση των ερωτημάτων, που τέθηκαν στην ενότητα 1.Γ, λαμβάνοντας υπ' όψη τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας:

Με βάση τα παραπάνω τα ερωτήματα που τίθενται και απασχολούν την έρευνα είναι :

- Η επιλογή της διοίκησης για αλλαγή εντός του οργανισμού συσχετίζεται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;

  Οι ερωτηθέντες σε μέτριο ως ικανοποιητικό βαθμό συμφωνούν με τεχνικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που συνδέονται ή μπορούν να συνδεθούν με την προώθηση των αλλαγών εντός ενός οργανισμού όπως είναι η διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή, η συναντήσεις διοίκησης και προσωπικού με σκοπό την ανατροφοδότηση και των δύο πλευρών αναφορικά τόσο με την πρόοδο της αλλαγής όσο και την επίδοση του προσωπικού σε συνδυασμό με ανάγκες για περαιτέρω μαθησιακή υποστήριξη, την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, το εργασιακό κλίμα και την εργασιακή κουλτούρα.

- Οι οργανισμοί στην Ελλάδα προωθούν τις αλλαγές (διοίκηση αλλαγών) στο εσωτερικό τους περιβάλλον λαμβάνοντας υπ' όψη το πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ή αποτελεί απόφαση της διοίκησης, η οποία απλώς επικοινωνείται στο στελεχιακό δυναμικό που καλείται να την υλοποιήσει ;

Με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό επιθυμεί η διοίκηση να ζητά και να λαμβάνει υπ' όψη προτάσεις, ιδέες και απόψεις του προσωπικού. Άλλωστε όπως έχει διατυπωθεί παλαιότερα το γεγονός αυτό δύναται να οδηγήσει σε μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση του προσωπικού προς τον οργανισμό και συνεπώς σε μεγαλύτερη επιτυχία των παρεμβάσεων.

- Οι αλλαγές γίνονται δομημένα με την μορφή διαχείρισης έργου ή ακολουθούν τυχαία διαδικασία;

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάγεται το συμπέρασμα ότι αν και θα επιθυμούσαν σε ποσοστό που δεν ξεπερνά το 50% η διαδικασία της αλλαγής να είναι δομημένη ως διαδικασία με λεπτομέρειες και σε μεγαλύτερο ποσοστό να αντιστοιχεί σε λογικούς και ρεαλιστικούς στόχους, εν τούτοις στην πραγματικότητα αυτό γίνεται μόνο στο περίπου 42% των περιπτώσεων. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις (58%) πρόκειται για μια τυχαία διαδικασία, γεγονός που ενδεχομένως επιβεβαιώνει τις αιτίες αποτυχίας των προσπαθειών για αλλαγή σύμφωνα με τις σχετικές θεωρίες.

Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΤΜΗΜΑ 1: Στοιχεία επιχείρησης

1. **Όνομα επιχείρησης** .....

2. **Παρακαλώ σημειώσατε το βασικό τομέα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση:**

Υπηρεσίες □1

Προμήθειες □2

Άλλο □3 (σημειώσατε ……)

3. **Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησής σας; Παρακαλώ σημειώσατε.**

Δημόσιο □1 Ιδιωτικό □2

4. **Πόσοι άνθρωποι εργάζονται στην επιχείρησή σας;** ……..

<u>ΤΜΗΜΑ 2</u>: Στοιχεία ερωτώμενου

1. **Φύλο:** Άνδρας □1
   Γυναίκα □2
   Άλλο □3

2. **Ηλικία (σε χρόνια):** .....

3. **Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση:** .....

4. **Θέση στην ιεραρχία:** Ανώτατο στέλεχος □1
   Μεσαίο στέλεχος / Διευθυντής □2
   Υπάλληλος □3

<u>ΤΜΗΜΑ 3</u>: Διοίκηση Αλλαγών

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται σε θέματα της <u>Διοίκησης Αλλαγών</u> στον οργανισμό σας.

No.	**Διαστάσεις / Χαρακτηριστικά**	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
Προετοιμασία της αλλαγής γενικά:						
1	Η αλλαγή προκαλείται από λογικές αιτίες που γίνονται κατανοητές					
2	Η αλλαγή αντιστοιχεί σε διαφανείς, λογικούς, ρεαλιστικούς και στρατηγικούς στόχους					
3	Η αλλαγή είναι δομημένη ως διαδικασία με λεπτομέρειες					
Αντίσταση στην αλλαγή γενικά:						
4	Η αλλαγή συναντά αντίσταση ως αναμενόμενη αντίδραση απέναντι σε οτιδήποτε καινούριο.					
5	Η αλλαγή διαχειρίζεται την αντίσταση.					
6	Η αντίσταση είναι αναμενόμενη και συνδέεται πάντα με συμφέροντα.					
Υλοποίηση της αλλαγής στον οργανισμό σας:						
7	Η αλλαγή αντιστοιχεί σε διαφανείς, λογικούς, ρεαλιστικούς και στρατηγικούς στόχους					
8	Η αλλαγή είναι δομημένη ως διαδικασία με λεπτομέρειες					
9	Η αλλαγή συναντά αντίσταση η οποία γίνεται αντικείμενο διαχείρισης					

<u>ΤΜΗΜΑ 4</u>: Διοίκηση Έργου

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται σε θέματα της <u>Διοίκησης Έργου</u> στον οργανισμό σας.

No.	**Διαστάσεις / Χαρακτηριστικά**	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
Σχεδιασμός - Προετοιμασία:						
1	Η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως διακριτό έργο και έχει πεδίο εφαρμογής, μέγεθος, τύπο και πολυπλοκότητα					
2	Πριν από την υλοποίηση του έργου της αλλαγής προηγούνται σχεδιασμός και προγραμματισμός					
3	Πριν από την έναρξη του έργου της αλλαγής υπάρχει χρονοδιάγραμμα και σχέδιο διαχείρισης χρόνου για την έγκαιρη ολοκλήρωση της αλλαγής					
Παρακολούθηση του έργου της αλλαγής:						
4	Κατά τη διάρκεια του έργου υπάρχουν συνεδριάσεις για την αξιολόγηση της αλλαγής με σκοπό τη μελλοντική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού					
5	Κατά τη διάρκεια του έργου υπάρχουν συναντήσεις μεταξύ προσωπικού – διοίκησης για την ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με την πρόοδο της αλλαγής					
6	Κατά τη διάρκεια του έργου υπάρχει καταγραφή συμπερασμάτων και μάθησης, εμπειρίας για το σχεδιασμό της εκπαίδευσης του προσωπικού					
Υλοποίηση της αλλαγής στον οργανισμό σας:						
7	Υπάρχει αξιολόγηση της αλλαγής για τη μελλοντική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού					
8	Υπάρχουν συναντήσεις μεταξύ προσωπικού – διοίκησης για την					

	ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με την πρόοδο της αλλαγής					
9	Προηγείται σχεδιασμός και προγραμματισμός					

<u>ΤΜΗΜΑ 5</u>: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται σε θέματα της <u>Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων</u> στον οργανισμό σας.

No.	**Διαστάσεις / Χαρακτηριστικά**	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
Υποστήριξη - Ανάπτυξη προσωπικού						
1	Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στην αυτοπεποίθηση, στην απόδοση καθώς και στην αποδοχή και ομαλή υλοποίηση των αλλαγών εντός του οργανισμού.					
2	Τα σφάλματα που συμβαίνουν αντιμετωπίζονται με κατανόηση και ασκούνται παρεμβάσεις για την επίλυση προβλημάτων.					
3	Το εργασιακό κλίμα υποστηρίζει την προώθηση των αλλαγών.					
Ενεργός διοίκηση						
4	Η διοίκηση δεσμεύεται και εμπλέκεται ενεργά ως μέσο παρακίνησης για τη δέσμευση και συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία της αλλαγής.					
5	Η διοίκηση ζητά την άποψη, τις ιδέες και τη συμμετοχή του προσωπικού στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής.					

6	Η διοίκηση επικοινωνεί έγκαιρα, σχετικά, αξιόπιστα και σε προσωπικό επίπεδο με το σύνολο του προσωπικού για την προώθηση των αλλαγών.					
Υλοποίηση της αλλαγής στον οργανισμό σας						
7	Η διοίκηση είναι δεσμευμένη και ενωμένη προς την κατεύθυνση της αλλαγής και λαμβάνει αποφάσεις ταχύτατα.					
8	Κατά την αλλαγή στον οργανισμό σας τηρείται χρονοδιάγραμμα για τη διαχείριση του χρόνου με σκοπό την πρόληψη άγχους και εξουθένωσης.					
9	Η αντίσταση στην αλλαγή εξαρτάται από την εργασιακή κουλτούρα					

Βιβλιογραφία

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

Ashkenas. (2010, 10 13). How Leaders Create the Context for Strategy Execution. *Harvard Business Review*.

Asrilhant, Dyson., & Meadows. (2007). On the strategic project management process in the UK upstream oil and gas sector. *Omega*, σσ. 89-103.

Becker, & Huselid. (1998). High performance work systems and firm performance:a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, σσ. 53-101.

Beer, & Nohria. (2000, 5-6). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, σσ. 158-166.

Beer, M., Eisenstadt, R. A., & Spector, B. (1990, 11/12). Why change programmes don't produce change. *Harvard Business Review*, σσ. 158-166.

Bridges. (2009). *Managing transitions: Making the Most of Change.* London: Nicholas Brealey Publishing.

Bucy, Hall, & Yakola. (2016, 11). Transformation with a capital T. *McKinsey Quarterly*.

Burnes. (2015). Journal of Change Management. σσ. 92-116.

Burnes. (2015). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, σσ. 92-116.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. . *Journal of Management*, σσ. 977-1002.

Burnes, B. (2005). Complexity theories and organisational change. *International Journal of Management Reviews*, σσ. 73-90.

Castillo, Fernandez, & Sallan. (2018). The six emotional stages of Organisational Change. *Journal of Organizational Change*, σσ. 468-493.

Chin, & Benne. (1969). *General Strategies for effecting changes in human systems.* New York: Holt, Rinehart and Winston.

Cicmil, S. (1997). An insight into management of organisational change projects. *Journal of Workplace Learning*, σσ. 5-15.

Cicmil, S. (1999, 3 16). Implementing organizational change projects impediments and gaps. *Scientific Change*, σσ. 119-129.

Coch, & French. (1948). Overocoming resistance to change. *Human Relations*.

Coghlan. (1993). A Person-centred Approach to Dealing with Resistance to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, σσ. 10-14.

Cohen. (1999). Commentary on the organization science special issue on complexity. *Organisation Science*, σσ. 373-376.

Crawford, & Hassner-Nahmias. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, σσ. 405-412.

Crom, & Bertels. (1999). Change leadership: the virtues of deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, σσ. 162-167.

Darwin. (1860). *The Origin of Species.* London: John Murray.

Depree. (1990, 4 1). What is leadership? *Planning Review*.

Desler. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.* Αθηνα: Κριτική.

Erwin. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, σσ. 39-56.

Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, σσ. 35-50.

Fuller, Wallenstein, Raman, & Chalendar. (2019, 05). Your Workforce is More Adaptable Than You Think. *Harvard Business Review*.

Gallo. (2010, 8 10). When Your Team Reverts to the Old Strategy. *Harvard Business Review*.

Gardiner. (2005). *Project Management: A Strategic Planning Approach.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Gareis, R. (2010). Designing changes of permanent organizations by processes and projects. *International Journal of Project Management*, σσ. 314-327.

Garvin, & Roberto. (2005, 02). Change Through Persuasion. *Harvard Business Review*.

Gerhart, Wright, Mcmahan, & Snell. (2000). MEASUREMENT ERROR IN RESEARCH ON HUMAN RESOURCES AND FIRM PERFORMANCE: HOW MUCH ERROR IS THERE AND HOW DOES IT INFLUENCE EFFECT SIZE ESTIMATES? *Personell Psychology*.

Gilley, Dixon, & Gilley. (2008). Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. *Human Resource Development Quartely*, σσ. 153 - 169.

Goleman, D. (1994). What makes a leader? *Harvard Business Review*, σσ. 82-91.

Graetz. (2000, 10 1). Strategic change leadership. *Management Decision*.

Greiner. (1967, 5). Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*.

Griffith-Cooper, B., & King, K. (2007, 1 8). The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, σσ. 14-20.

Grundy. (1998, 2). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, σσ. 43-50.

Guest. (2011). Human resource management and performance:still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, σσ. 3-13.

Hatch. (1999). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, σσ. 657-693.

Hendry. (1999, 5 1). Cultural theory and contemporary management organization. *Human Relations*, σσ. 557-577.

Holt, Self, & Thal, A. (2003). .Facilitating organizational change: A test of leadershipstrategies. *Leadership & Organization Development Journal,24(5), 262.*

http://cadres.pepperdine.edu/. (2019, 09 04). Ανάκτηση από Center for Collaborative Action Research: http://cadres.pepperdine.edu/ccar/define.html

Huselid. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of management Journal*, σσ. 635-872.

Ivancevich, Konopaske, & Matteson. (2014). *Organizational Behavior and Management - 10th Edition.* New York: MacGraw Hill Irwin.

Johnson, Scholes, & Whittington. (2008). *Exploring Corporate Strategy.* Essex: Prentice Hall.

Jørgensen, Owen, & Neus. (2019, 10 14). Ανάκτηση από www.ibm.com: https://www.ibm.com/downloads/cas/2EXR3WMA

Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, σσ. 107-122.

Kallio, Saarinen, & Tinnilä. (2002). Efficient change strategies. *Business Process Management Journal*, σσ. 80-92.

Katou. (2008). Measuring the impact of HRM on organisational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, σσ. 119-142.

Kirkpatick, S. A., & Locke, E. A. (1991, 2 1). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, σσ. 48-60.

Kotter. (1995, 3/4). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.

Kotter. (1998). Winning at change. *Leader to Leader.*, σσ. 27-33.

Kotter, J., & Schlesinge, L. (1979, 4/5). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, σσ. 106-114.

Kotter., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*.

Kubler-Ross. (1969). *On Death and Dying.* Touchstone Βοοκ.

Leading people through change. (2007). *Strategic direction*, σσ. 20-23.

Lewin. (1947, 6 1). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, σσ. 5-41.

Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, σσ. 34-46.

Lincoln, & Guba. (2013). Change. Στο E. G. Yvonna S. Lincoln, *The constructivist credo* (σσ. 73-74). Walnut Creek (USA): Left Coast Press.

Longman, A., & Mullins, J. (2004, 10 1). Project management: key tool for implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, σσ. 54-60.

Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey. (2005, 5 5). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, σσ. 633-659.

McElroy. (1996, 12). Implementing strategic change through projects. *International Journal of Project Management*, σσ. 325-329.

Mihail, Links, M., & Sarvanidis. (2013). High performance work systems in corporate turnaround: a. *Journal of Organizational Change Management*, σσ. 190 - 216.

Mumford, Baughman, Threlfall, & Uhlman. (1993). Personality, Adaptability, and Performance: Performance on Well-Defined Problem Solving Tasks. *Human Performance*, σσ. 241-285.

New, & Singer. (2001). Understanding why people reject new ideas helps IEs convert resistance into acceptance (1983). Στο W. H. Bovey, & A. Hede, *Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms.*

Oreg. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organisation Psychology*, σσ. 73-101.

Paauwe, J. (2009, 1). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, σσ. 130-142.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, σσ. 68-83.

Pahuja, & Dalal. (2019, 10 07). *www.researchgate.net.* Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/230735361_Achieving_Competitive_Advantage_through_HR_Practices_A_Case_study

Partington, Pellegrinelli, & Young. (2005). Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study. *International Journal of Project Management*, σσ. 87-95.

Pellegrinelli, S. (1997). Programme management: organising project-based change. *International Journal of Project Management*, σσ. 141-149.

Pellegrinelli, S., & Bowman, C. (1994, 8). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*, σσ. 125-132.

Rafferty, Jimmieson, & Armenakis. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, σσ. 110-135.

Robbins P. Stephen, J. A. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά.* Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

Saldaña. (2019, 08 11). *Society for Health Systems.* Ανάκτηση από www.iise.org: https://www.iise.org/SHS/Details.aspx?id=24056

Schuler., & MacMillan. (1984). Gaining Competitive Advantage I Management Practices through Human Resource. *Human Resource Management*, σσ. 241-255.

Senge. (2010). *The fifth discipline.* Random House.

Sirkin, Keenan, & Jackson. (2005, 10). The hard side of change management. *Harvard Business Review*.

Slusarenko. (2019, 10 14). *http://www.maxwideman.com/*. Ανάκτηση από http://www.maxwideman.com/guests/change/abstract.htm: http://www.maxwideman.com/guests/change/abstract.htm

Srivannaboon, & Milosevic. (2006, 8). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, σσ. 493-505.

Turner. (2008). *The handbook of project-based management: leading strategic change in organisations.* McGraw-Hill Professional Publishing.

Turner, J., & Müller, R. (2003, 1). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, σσ. 1-8.

Val, M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, σσ. 148-155.

Winter, Andersen, Elvin, & Levene. (2006, 11). Focusing on business projects as an area for future research: An exploratory discussion of four different perspectives. *International Journal of Project Management*, σσ. 699-709.

Wright, & Snell. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource. *Human Resource Management Review*, σσ. 203-225.

Wright, Gardner, Moynihan, & Allen. (2005). The relationship between HR pracitices and firm perfomance: Examining casual order. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, σσ. 409-446.

Wright., Snel, & Dyer. (2007, 2 17). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, σσ. 875-881.

Ζαβλανός. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά.* Περιστέρι: ΕΛΛΗΝ.

Μπουραντάς. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.* Αθήνα: Κριτική.

Παπαδάκης. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων.* Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.