



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ



Π.Μ.Σ.: Επιστήμες Της Αγωγής: Εκπαίδευση Στη Διαχείριση Ανθρώπινου
Δυναμικού – Διαμεσολάβηση

Διπλωματική Εργασία

**«Διαχείριση Οργανωτικών αλλαγών μετά την εφαρμογή
του οργανογράμματος του ΥΠΑΙΘ. Προοπτικές βελτίωσης
της διοικητικής αποτελεσματικότητας: Η περίπτωση των
Δ/νσεων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης Δυτικής
Μακεδονίας»**

της
Σκεμιτζή Κωνσταντινιάς
Α.Ε.Μ.: 1041

Επιβλέπων Καθηγητής: Θεμιστοκλής Λαζαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής
Εξεταστές: Κωνσταντινίδου Θάλεια, Επίκουρη Καθηγήτρια
Τριαντάρη Σωτηρία, Καθηγήτρια

Φλώρινα, Ιούλιος 2020

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Θεμιστοκλή Λαζαρίδη για την καθοδήγηση, την υποστήριξη, την ενθάρρυνση και την εποικοδομητική συνεισφορά του την καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Παράλληλα ένα μεγάλο ευχαριστώ, χρωστάω στην οικογένειά μου, που όλο αυτό το διάστημα μου συμπαραστάθηκε και με βοήθησε να πραγματοποιήσω τους στόχους και τα όνειρά μου...

Τέλος ευχαριστώ τους συναδέλφους μου για την καθοριστική συμβολή τους στην συγκέντρωση των ποσοτικών δεδομένων και ιδιαίτερα την φίλη μου Ανδριανή Παπαδοπούλου, η οποία με την προθυμία της, πάντοτε με βοηθούσε και με συμβούλευε στις δυσκολίες που αντιμετώπισα.

Copyright © Σκεμιτζή Κωνσταντινιά, 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν την συγγραφέα και μόνο.

Υπεύθυνη Δήλωση

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι τη συγγραφέα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας τα τελευταία χρόνια βρίσκεται στο επίκεντρο συχνών οργανωσιακών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων στη δομή και τη λειτουργία του. Το Υπουργείο Παιδείας είναι ένας από τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα που αναδιοργάνωσε τη δομή του, με σκοπό τον εκσυγχρονισμό και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

Η επιτυχία της διαδικασίας αλλαγής καθορίζεται από τον βαθμό της αντίστασης για αλλαγή που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι και επηρεάζεται από οργανωτικούς παράγοντες όπως το εργασιακό κλίμα, τη διαδικασία που ακολουθήθηκε για την υιοθέτηση της αλλαγής, την ενθάρρυνση από τα διοικητικά στελέχη, την ετοιμότητα και την οργανωσιακή δέσμευση. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μία άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό.

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί η επίδραση των οργανωσιακών αλλαγών στις Διευθύνσεις Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Μακεδονίας, και πως οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, μετά την εφαρμογή του οργανογράμματος.

Με τη χρήση του δομημένου ερωτηματολογίου διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις και οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στις μεταρρυθμίσεις, και εξετάστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν την εφαρμογή της αλλαγής.

Από την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν διαπιστώθηκε ότι η εφαρμογή του οργανογράμματος ως μια μορφή οργανωσιακής αλλαγής έχει επιδράσει θετικά στην διοικητική αποδοτικότητα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τα αποτελέσματα της έρευνάς μας συμπίπτουν με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε άλλες χώρες,

Λέξεις - κλειδιά:

Οργανωσιακή Αλλαγή, Οργανόγραμμα, Αντίσταση, Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, Αποδοτικότητα.

ABSTRACT

In recent years, the Greek Public Sector has been at the center of frequent organizational changes and reforms in its structure and operation. The Ministry of Education is one of the public sector's organizations that has reorganized its structure, in order to modernize and improve its services.

The success of the change process is determined by the degree of resistance to change shown by employees and is influenced by organizational factors such as the work climate, the process followed to adopt change, the encouragement of management, readiness and organizational commitment. According to Chitiris (2001), change is the transition from one state to another, or otherwise, the transition from a given set of conditions to a different one.

In this thesis, we make an attempt to investigate the impact of organizational changes in the Directorates of Primary and Secondary Education of Western Macedonia, and present how these changes affect the efficiency of employees, after the implementation of the organizational chart.

Employee's perceptions and reactions to reform were explored via a structured questionnaire. The factors that influence and determine the implementation of change were also examined.

Taking into consideration the data collected, it was found that the implementation of the organizational chart as a form of organizational change has had a positive effect on administrative efficiency. The results of our research coincide with those of other research conducted in other counties, according to the bibliographic review.

Keywords:

Organizational Change, Organization Chart, Resistance, Education Directorates, Efficiency.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | 2 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | 5 |
| ABSTRACT..... | 6 |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ..... | 7 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 10 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Θεωρητικό Πλαίσιο..... | 13 |
| 1.1 Η Έννοια Της Οργάνωσης..... | 13 |
| 1.2 Η Έννοια Της Αλλαγής..... | 14 |
| 1.3 Η Έννοια Της Οργανωσιακής Αλλαγής..... | 14 |
| 1.3.1 Κλίμα της αλλαγής..... | 16 |
| 1.3.2 Διαδικασία της αλλαγής..... | 17 |
| 1.3.3 Ετοιμότητα για αλλαγή | 17 |
| 1.4 Τι Αφορά Η Οργανωσιακή Αλλαγή | 18 |
| 1.5 Αιτίες Οργανωσιακής Αλλαγής | 19 |
| 1.6 Τύποι Και Επίπεδα Οργανωσιακής Αλλαγής | 20 |
| 1.6.1 Ανάλογα Με Τη Δυνατότητα Αντίδρασης | 21 |
| 1.6.2 Ανάλογα Με Την Συχνότητα Την Ένταση Και Την Έκταση..... | 22 |
| 1.6.3 Ανάλογα Με Το Ερέθισμα..... | 24 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Η Αλλαγή..... | 26 |
| 2.1 Φορείς Της Αλλαγής | 26 |
| 2.2 Τα Στάδια Της Αλλαγής..... | 27 |
| 2.3 Διαχείριση Της Αλλαγής Και Μοντέλα Υλοποίησης..... | 28 |
| 2.3.1 Το Μοντέλο Των Τριών Σταδίων Της Αλλαγής Του Lewin..... | 29 |
| 2.3.2 Το Μοντέλο Του Kotter..... | 30 |
| 2.3.3 Το Μοντέλο ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) | 32 |
| 2.3.4. Το Μοντέλο Lippit | 32 |
| 2.3.5 Η Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου..... | 33 |
| 2.3.6 Μοντέλο Προγραμματισμένης Οργανωσιακής Ανάπτυξης Του Robbins (1993) | 35 |
| 2.4 Λόγοι Αποτυχίας Προγραμμάτων Αλλαγής..... | 36 |
| 2.5 Συνήθη Λάθη Της Διοίκησης Κατά Την Εισαγωγή Αλλαγών | 39 |
| 2.6 Η Απόδοση Των Εργαζομένων Κατά Την Διάρκεια Της Αλλαγής | 40 |

| | |
|--|----|
| 2.7 Δέσμευση Στην Αλλαγή | 42 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η Αντίσταση Στην Αλλαγή | 43 |
| 3.1 Αντίσταση Κατά Την Αλλαγή | 43 |
| 3.2 Αντίσταση Στην Αλλαγή Από Τους Εργαζομένους | 45 |
| 3.2.1 Λόγοι Αντίστασης Στην Αλλαγή..... | 47 |
| 3.3 Αντίσταση Στην Αλλαγή Από Τον Οργανισμό | 48 |
| 3.4 Στρατηγικές Μείωσης Της Αρνητικής Αντίδρασης Στην Αλλαγή | 49 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ο Δημόσιος Τομέας Σήμερα, Ο Νέος Οργανισμός του ΥΠΑΙΘ Και Το Οργανόγραμμα | 54 |
| 4.1 Ο Δημόσιος Τομέας Σήμερα - Προβλήματα Και Αδυναμίες. | 54 |
| 4.1.1 Πρόσφατες Εξελίξεις..... | 54 |
| 4.2 Το Οργανόγραμμα Του ΥΠΑΙΘ Μετά Τη Σύσταση Του Νέου Οργανισμού..... | 57 |
| 4.3 Χρησιμότητα Και Ορισμός Του Οργανογράμματος | 58 |
| 4.4 Είδη Οργανωτικών Οργανογραμμάτων | 60 |
| 4.5 Πλεονεκτήματα Και Μειονεκτήματα Του Οργανογράμματος..... | 61 |
| 4.7 Κατηγορίες Οργανογραμμάτων..... | 62 |
| 4.7 Οργανωτική Δομή | 68 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 -Μεθοδολογία Έρευνας..... | 70 |
| 5.1 Σκοπός Της Έρευνας | 70 |
| 5.2 Είδος Της Έρευνας | 71 |
| 5.3 Δείγμα Και Συλλογή Δεδομένων..... | 72 |
| 5.4 Δομή Ερωτηματολογίου..... | 73 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Στατιστική Ανάλυση | 75 |
| 6.1 Στατιστικά εργαλεία..... | 75 |
| 6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων..... | 76 |
| 6.2.1 Ανάλυση αξιοπιστίας..... | 76 |
| 6.2.2 Περιγραφικά Στατιστικά | 77 |
| 6.2.3 Αντιλήψεις για την αλλαγή | 79 |
| 6.3 Επαγωγικά στατιστικά..... | 84 |
| 6.3.1 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών..... | 84 |
| 6.3.2 Συσχέτιση των χαρακτηριστικών του δείγματος με τις μεταβλητές | 86 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7- Συμπεράσματα – Συζήτηση - Περιορισμοί | 88 |
| 7.1 Συμπεράσματα της Έρευνας..... | 88 |
| 7.2 Συζήτηση | 92 |
| 7.3 Περιορισμοί της Έρευνας | 94 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 95 |

| | |
|--|-----|
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ..... | 100 |
| Παράρτημα Α' – Ερωτηματολόγιο..... | 100 |
| Παράρτημα Β' – Αντεστραμμένες Ερωτήσεις | 106 |
| Παράρτημα Γ' - Πίνακες 3Q Longlinear Analysis..... | 107 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο δημόσιος τομέας τα τελευταία χρόνια βρίσκεται στο επίκεντρο συχνών οργανωσιακών αλλαγών λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, του διεθνούς ανταγωνισμού και των κυβερνητικών επιλογών/πολιτικών, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο ίδιος, αλλά και τα στελέχη που εργάζονται σε αυτόν. Για τον λόγο αυτό επιβάλλεται να υιοθετήσουν νέους τύπους οργανωτικής δομής όχι μόνο σε οργανωσιακό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, υιοθετούν συγκεκριμένες προσεγγίσεις και στρατηγικές προσαρμογής ή καινοτομίες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία και επιβίωσή τους, ώστε να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα.

Στο πλαίσιο αυτό και με δεδομένες τις κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές αλλαγές στη χώρα μας, το ελληνικό δημόσιο καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις στην οργάνωση, τη δομή και τη λειτουργία του. Προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η οποιαδήποτε αλλαγή είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης, ώστε η μετάβαση σε ένα νέο πιο αποτελεσματικό μοντέλο δημόσιου οργανισμού να επιτευχθεί με τον καλύτερο δυνατό και λειτουργικό τρόπο για τους εργαζομένους αλλά και με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα για το σύνολο των εμπλεκομένων, καθώς τα άτομα είναι αυτά που επηρεάζονται περισσότερο από τις αλλαγές.

Υπό το πρίσμα αυτού του σκεπτικού θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε την έννοια της αλλαγής αλλά και την πρακτική εφαρμογή των αλλαγών σε μια δημόσια υπηρεσία όπως η Διευθύνσεις Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης, οι οποίες σχετίζονται με την εκπαίδευση αλλά αφορούν στο υπηρεσιακό και όχι στο παιδαγωγικό της μέρος.

Αφορμή για το αντικείμενο της μελέτης, αποτέλεσε η εφαρμογή του ενιαίου Οργανογράμματος (ΦΕΚ 31/Α'/23-02-2018-Π.Δ. 18) σε όλες τις Υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας (περιφερειακές και μη). Στη συγκεκριμένη εργασία θα ασχοληθούμε με τις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Μακεδονίας αναφορικά με το πώς αντιμετώπισαν οι διοικητικοί υπάλληλοι την εφαρμογή του αλλά και τον αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων φορέων. Άλλωστε, το Υπουργείο Παιδείας ήταν από τους δημόσιους φορείς που στερούνταν οργανογράμματος με αποτέλεσμα πολλά από τα προβλήματα και τις δυσλειτουργίες που παρουσιαζόταν καθημερινά να οφείλονται στην απουσία οργάνωσης, στην ανεπαρκή ροή πληροφοριών και στην έλλειψη σωστού προγραμματισμού.

Σε μια γραφειοκρατική δομή όπως αυτή των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης είναι απαραίτητη η οργάνωση και η τήρηση ιεραρχίας για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών και για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους

πολίτες και δη στους εκπαιδευτικούς. Συνεπώς, το οργανόγραμμα ως γραφική απεικόνιση της ιεραρχικής δομής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού βοηθάει στην αποτύπωση των βασικών στοιχείων του, όπως πληροφορίες για την δομή των τμημάτων, ιεραρχικών επιπέδων αλλά και σχέσεων μεταξύ τους. Είναι δηλαδή ένα βασικό εργαλείο για την ορθή περιγραφή και λειτουργία ενός οργανισμού, διότι αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες ξεχωριστά για κάθε τμήμα και οριοθετούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη του στόχου.

Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της νέας λειτουργίας του Οργανισμού εξαρτάται αρχικά από τον εκσυγχρονισμό του συστήματος οργάνωσης, ο οποίος θα καθορίσει τις σχέσεις των επιπέδων διοίκησης και τις αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας σύμφωνα με τις νεότερες οργανωτικές τάσεις επηρεαζόμενος από το βαθμό αντίστασης και ετοιμότητας στην αλλαγή των υπαλλήλων των υπηρεσιών.

Η εισαγωγή μιας αλλαγής σ' έναν οργανισμό είναι μια πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία που απαιτεί ειδικούς χειρισμούς και ιδιαίτερη προσοχή στην δημιουργία του κατάλληλου κλίματος, που θα τον οδηγήσει στην επίτευξη του τελικού σκοπού. Με την εργασία αυτή επιχειρείται η κατανόηση του κλίματος που επικρατεί στο εσωτερικό περιβάλλον των εν λόγω δημόσιων οργανισμών και των επιλογών που έγιναν σχετικά με τη διαδικασία αλλαγής, που τελικά επηρέασαν τις απαντήσεις των εργαζομένων σε ερωτήματα σχετικά με τη στάση τους απέναντι στην αλλαγή, την αντίσταση και την απόδοσή τους.

Η διπλωματική εργασία προκειμένου να πραγματοποιήσει μια ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, και μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στους περιφερειακούς φορείς του Υπουργείου Παιδείας έχει την ακόλουθη δομή και μεθοδολογική προσέγγιση.

Το πρώτο και θεωρητικό μέρος της μελέτης περιλαμβάνει τις βασικές έννοιες της οργάνωσης, της αλλαγής και της οργανωσιακής αλλαγής σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε πιο αναλυτικά τη διαχείριση της αλλαγής μέσα από τους φορείς που την απαρτίζουν, τα στάδια και τους λόγους που αποτυγχάνουν τα προγράμματα αλλαγής. Παράλληλα προσεγγίζουμε τις διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή από τους εργαζόμενους αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό. Περαιτέρω αναφερόμαστε στην οργανωτική δομή του Υπουργείου Παιδείας, περιγράφοντας τις πρόσφατες εξελίξεις και την σύσταση του οργανισμού όπως προκύπτει με το νέο οργανόγραμμα. Επίσης αναφέρεται συνοπτικά η χρησιμότητα και τα είδη του οργανογράμματος.

Στο δεύτερο και ερευνητικό μέρος της εργασίας περιγράφουμε τη μεθοδολογία της έρευνας, το σκοπό της και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και τη διαδικασία που ακολουθήθηκε. Επί τούτης αναλύουμε τα στατιστικά αποτελέσματα της έρευνας, παρουσιάζοντας τις απόψεις που εκφράστηκαν από τους υπαλλήλους σχετικά με την εφαρμογή του οργανογράμματος στις υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, διερευνώντας τη σχέση μεταξύ των παραγόντων της οργανωτικής αλλαγής και των συνεπειών τους. Η εργασία

ολοκληρώνεται στο όγδοο κεφάλαιο, όπου αποτυπώνονται τα ευρήματά μας και οι περιορισμοί της έρευνας, ενώ επιπλέον παρατίθεται η βιβλιογραφία και οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την συγγραφή της μελέτης καθώς και το παράρτημα που εμπεριέχει το ερωτηματολόγιο της έρευνας και τους στατιστικούς πίνακες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Θεωρητικό Πλαίσιο

1.1 Η Έννοια Της Οργάνωσης

Με τον όρο οργάνωση εννοούμε τη δράση του “οργανώνειν”, που δηλώνει τη δραστηριότητα οργάνωσης ενός συστήματος. Με την έννοια αυτή η οργάνωση είναι ρυθμιστική. Η ρύθμιση μπορεί να αναφέρεται στις σχέσεις μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και στον καθορισμό και την παραχώρηση ευθύνης και εξουσίας μεταξύ των μελών αυτής. Μπορεί επίσης, να περιλαμβάνει τις σχέσεις ανάμεσα σε ανθρώπους όσο και τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και των υλικών μέσων. Και στις δύο περιπτώσεις η οργάνωση αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης (Σαϊτής, 2005:147).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002:238) “Οργάνωση είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του. Η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει το ρολό του κάθε ατόμου που εργάζεται στον οργανισμό, τα μέσα και τα όργανα που απαιτούνται, καθώς επίσης και τους τρόπους συντονισμού όλων των προσπαθειών των ατόμων για την επίτευξη των σκοπών” .

Η οργάνωση παίζει κυρίαρχο ρόλο στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού είτε αυτοί αφορούν μεγιστοποίηση κέρδους, επέκταση, ή ικανοποίηση των καταναλωτών (Ζαβλανός, 2002). Ως αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης, η οργάνωση συμμετέχει σε όλα τα βήματα του προγραμματισμού μιας επιχείρησης και διαχωρίζεται σε δύο μορφές, την τυπική και την άτυπη.

Η τυπική οργάνωση σχετίζεται με την κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών ή των ομάδων του οργανισμού. Ως τυπική οργάνωση νοείται η κλασική δομή ενός οργανισμού όπου η ηγεσία ακολουθεί το κάθετο μοντέλο, ξεκινώντας από τα ανώτερα στελέχη, μεταβαίνοντας προς τα μεσαία και τέλος καταλήγοντας στα χαμηλότερα στελέχη αυτού (Μπουραντάς, 2002).

Η άτυπη οργάνωση, αφορά στις σχέσεις των ανθρώπων εντός του οργανισμού και συνυπάρχει με την τυπική. Αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται άτυπα με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους. Στο σχηματισμό αυτό των ομάδων συντελούν οι κοινοί στόχοι, τα κοινά ενδιαφέροντα και αντιλήψεις. Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν αναφέρεται στο οργανόγραμμα του οργανισμού, ωστόσο όμως υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων αυτού (Μπουραντάς, 2002).

1.2 Η Έννοια Της Αλλαγής

“Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μία άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές μονάδες) σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά” (Χυτήρης, 2001:326).

Σύμφωνα με τους Moran & Brightman, (2001) η αλλαγή είναι η διαδικασία συνεχούς ανανέωσης μιας κατεύθυνσης, της δομής και των ικανοτήτων του οργανισμού να εξυπηρετεί τις ανάγκες του συνεχούς μεταβαλλόμενου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι αλλαγές πάντα αποτελούσαν βασικό χαρακτηριστικό της φύσης των οργανισμών και του περιβάλλοντός τους, είτε σε προγραμματισμένη είτε σε έκτακτη βάση. Οι οργανισμοί καλούνται να πάρουν κάποιες αποφάσεις για την μετέπειτα πορεία τους μέσα στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται και έτσι καταφεύγουν στην αλλαγή. Η αλλαγή αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί στις συνήθειες των εργαζομένων, στην συμπεριφορά τους και στην στάση τους απέναντι στον τόπο που εργάζονται.

1.3 Η Έννοια Της Οργανωσιακής Αλλαγής

Όσο αναφορά την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Η διεθνής βιβλιογραφία βρίθει ορισμών της ως άνω έννοιας. Εντοπίζονται πληθώρα διαφορετικών προσεγγίσεων ως προς τον τρόπο αντίδρασης στις αλλαγές, ως προς τα είδη καθώς και τις μεθόδους χειρισμού των οργανωσιακών αλλαγών.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001:326) *“Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη”*. Με βάση τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003:442) η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων της οργάνωσης καθώς και την έννοια της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση. Ενώ ο Lines (2005) ως οργανωσιακή αλλαγή ορίζει την σχεδιασμένη αλλαγή στην επίσημη δομή, στα συστήματα, στις διαδικασίες των οργανισμών με βασική επιδίωξη την επίτευξη ενός ή περισσότερων οργανωσιακών στόχων. Οι οργανωσιακές αλλαγές επηρεάζουν διάφορα επίπεδα του οργανισμού όπως τη δομή, τα συστήματα, τις διαδικασίες, τις συμπεριφορές, την τεχνολογία, την κουλτούρα, τον κανονισμό λειτουργίας, τη στρατηγική του κ.α.

Η οργανωσιακή αλλαγή σαν έννοια ξεκίνησε να απασχολεί τον επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τη δεκαετία του 50' (Bamford & Forrester, 2003). Τις δεκαετίες 50' και 60' ο επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηριζόταν από την σταθερότητα ενώ σιγά σιγά αντικαταστάθηκε από τους ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης που επέβαλλαν οι νέες συνθήκες που επικράτησαν. Τις επόμενες δεκαετίες η φιλοσοφία της αλλαγής στις επιχειρήσεις ακολούθησε μια εξελικτική πορεία. Παρατηρήθηκαν σημαντικές αναταράξεις στον επιχειρηματικό χώρο λόγω της δραστηριοποίησης μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο, της αύξησης του ανταγωνισμού, της πτώσης των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των ως τότε διακεκριμένων κλάδων της οικονομίας και την αναζήτηση τρόπων εισαγωγής κι εκμετάλλευσης των νέων τεχνολογιών (πληροφορική, τηλεπικοινωνίες, μεταφορές) στις επιχειρήσεις (Καρφίτσα και Γιάγκου, 2004).

Στη δεκαετία του 80' επικράτησε το «γραμμικό μοντέλο» (Fullan & Stiegelbauer, 1991). Οι επιχειρήσεις δεν προετοιμάζονταν για την αλλαγή. Το γεγονός της αλλαγής ήταν μια αρχική διαπίστωση και εν συνεχεία αποτελούσε το ερέθισμα για να ενεργοποιηθεί ένας μηχανισμός προκειμένου να αντιμετωπιστεί η νέα πραγματικότητα. Δεν υπήρχε σχεδιασμός και προγραμματισμός αλλά τα εμπόδια αντιμετωπιζόντουσαν και δεν προλαμβάνονταν. Η φιλοσοφία αυτή όμως, δημιουργούσε προβλήματα όπως υψηλό κόστος και καθυστερήσεις, που ανέκυπταν από την ελλιπή προετοιμασία. Η περίοδος αυτή γενικότερα σηματοδοτεί τη ρήξη με τους μέχρι τότε καλά κατανοητούς τρόπους στρατηγικής, σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

Στη δεκαετία του 90' οι επιχειρήσεις, διαπιστώνοντας τα προβλήματα του προηγούμενου μοντέλου, κινήθηκαν στην ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση. Δόθηκε μεγάλη έμφαση στο σχεδιασμό και στη μελέτη, με απώτερο στόχο τον ολοκληρωτικό έλεγχο της διαδικασίας. Αυτή η προσέγγιση, μολονότι κάλυπτε επαρκέστερα την έρευνα για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου και οδήγησε στην εμβάθυνση της γνώσης για την αλλαγή (Starling, 1984) συχνά προκαλούσε μεγάλες καθυστερήσεις με αποτέλεσμα η διαδικασία να ολοκληρώνεται άκαιρα.

Οι οργανισμοί σήμερα καλούνται να δράσουν σε μία εποχή στην οποία η αλλαγή είναι πλέον περισσότερο ο κανόνας παρά η εξαίρεση και μετατρέπεται σε μία κανονικότητα της οργανωσιακής λειτουργίας. Για το λόγο αυτό η ικανότητα αποδοχής των αλλαγών είναι απαραίτητη και κυρίαρχη για τη προσαρμογή σε ένα ανταγωνιστικό και τεχνολογικά εξελισσόμενο περιβάλλον (Zorn, Page, & Cheney, 2000).

Οι οργανισμοί σχεδιάζουν τις αλλαγές στα τμήματα της δομής τους, στις διαδικασίες και τις λειτουργίες τους χωρίς να αναλώνονται σε άσκοπες λεπτομέρειες αλλά με συστηματικότητα δίνουν έμφαση στην έρευνα, τη μελέτη και τον σχεδιασμό για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου και την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, εκτιμώντας τις προηγούμενες εμπειρίες.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα και πλαίσια που απεικονίζουν ποιοι είναι οι συνηθισμένοι παράγοντες που επιδρούν την υλοποίηση και την επιτυχία μιας διαδικασίας αλλαγής, καθώς επίσης και ποια είναι τα στάδια που περνά μια αλλαγή. Μια γενική παραδοχή είναι η μελέτη της διαχείρισης αλλαγών σε τρεις διαστάσεις: α) το κλίμα ή το εσωτερικό πλαίσιο της αλλαγής στον οργανισμό, β) η διαδικασία ή τα βήματα που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια της αλλαγής και γ) η ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή.

1.3.1 Κλίμα της αλλαγής

Το κλίμα ενός οργανισμού περιγράφει το σύνολο των αντιλήψεων των εργαζομένων για την οργάνωση και τα γεγονότα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες του (Patterson et al., 2005). Σχετίζεται με την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας, η οποία επικεντρώνεται περισσότερο στις απόψεις/πεποιθήσεις και τις αξίες των εργαζομένων, ωστόσο όμως και οι δύο αυτοί όροι περιγράφουν τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι Litwin και Stringer (1968) ορίζουν το οργανωσιακό κλίμα ως ένα σύνολο μετρήσιμων ιδιοτήτων του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως το αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι που ζουν και εργάζονται σ' αυτό, δεδομένου ότι επηρεάζεται η συμπεριφορά και η παρακίνηση τους.

Το κλίμα ενός οργανισμού είναι πολυδιάστατο. Ένα υποσύνολο αυτών των διαστάσεων ασκεί μεγάλη επιρροή στην προθυμία ενός οργανισμού να εμπεριέχει και να δέχεται την αλλαγή και μπορεί να αναφέρεται ως το κλίμα της αλλαγής ή το εσωτερικό πλαίσιο της αλλαγής (Holt et al., 2007b).

Παραδοσιακά το οργανωσιακό κλίμα ορίζεται ως το μείγμα των αντιλήψεων των ανθρώπων και τις εμπειρίες που αποκομίζουν από το εργασιακό τους περιβάλλον από την άποψη της ζεστασιάς, της εμπιστοσύνης, του δυναμισμού, της ασάφειας και άλλες διαστάσεις που το επηρεάζουν (James, 1982) και επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Το συνολικό κλίμα αλλαγής σε έναν οργανισμό σχετίζεται στενά με το μέγεθος της αντίστασης που θα αντιμετωπίσει οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής και μπορεί επομένως να συνδεθεί με την απόλυτη επιτυχία ή αποτυχία του (Mento et al., 2002).

1.3.2 Διαδικασία της αλλαγής

Ένας σημαντικός παράγοντας στην διαχείριση της αλλαγής είναι ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αλλαγή. Η συμμετοχή τους στη διαδικασία βοηθάει τους υπαλλήλους του οργανισμού στην καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων/εμποδίων που έχουν δημιουργηθεί και των πιθανών λύσεων που προβλέπονται από τις προτεινόμενες αλλαγές. Αυτό δημιουργεί ισχυρότερα κίνητρα για την εφαρμογή των σχεδίων αλλαγής, καθώς και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να επιτύχουν τους στόχους (Armenakis et al., 2000).

Η επίτευξη του οράματος αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που θα ανακοινωθεί στους εργαζόμενους από τη διοίκηση. Οι διαχειριστές της αλλαγής οφείλουν να είναι πιστοί στη στρατηγική και το σχέδιο δράσης που έχουν καταρτίσει αλλά παράλληλα φερέγγυοι στους υπαλλήλους τους ως προς τους λόγους που αυτή η αλλαγή είναι απαραίτητη για τον οργανισμό αποδεικνύοντας έτσι την αφοσίωση και την υποστήριξη τους σε αυτή (Kotter, 1995).

1.3.3 Ετοιμότητα για αλλαγή

Η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά τη δομή της διαδικασίας αλλαγής. Αντικατοπτρίζει τις πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και τις προθέσεις των εργαζομένων σχετικά με το πόσο χρειάζεται ο οργανισμός τις αλλαγές και πόσο είναι ικανός για να τις υλοποιήσει επιτυχώς. (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ή άτομα τείνουν γνωστικά να αποδεχτούν, να αγκαλιάσουν και να υιοθετήσουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο για σκόπιμη αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού (status quo) (Rafferty et al., 2012). Όταν υπάρχει ετοιμότητα για αλλαγή, ο οργανισμός είναι έτοιμος να αγκαλιάσει την αλλαγή και η αντίσταση μειώνεται. Εάν τα οργανωτικά μέλη δεν είναι έτοιμα, η αλλαγή μπορεί να απορριφθεί και ενδέχεται να ξεκινήσουν αρνητικές αντιδράσεις όπως σαμποτάζ, απουσίες, κωλυσιεργίες κ.α. Η αξιολόγηση της ετοιμότητας μπορεί να λειτουργήσει ως οδηγός για την καλύτερη προετοιμασία του οργανισμού, καθώς φανερώνει τα κενά και τις παραλείψεις των φορέων αλλαγής (Holt et al., 2007).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα ετοιμότητας στην αλλαγή σχετίζονται με το βαθμό ικανοποίησης που νιώθουν τα άτομα από την υφιστάμενη κατάσταση και τον βαθμό του προσωπικού ρίσκου από την υιοθέτηση της αλλαγής. Όταν τα άτομα εμφανίζουν χαμηλή ικανοποίηση από την παρούσα κατάσταση στον οργανισμό και ταυτόχρονα χαμηλά επίπεδα

εκτίμησης του προσωπικού ρίσκου από την επερχόμενη αλλαγή τότε η ετοιμότητα στην αλλαγή αυξάνεται (Zeira & Avedisian, 1989).

Όταν τα μέλη ενός οργανισμού ενστερνίζονται την ίδια φιλοσοφία όσο αφορά την αφοσίωση στην αλλαγή και στην αποτελεσματικότητα, αυξάνεται η επιθυμία τους να συμμετέχουν σε αυτή. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αμφίδρομη σχέση επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης στον οργανισμό. Η ηγεσία να επικοινωνεί εποικοδομητικά και με συνέπεια με τα μέλη του οργανισμού, να μεταδίδει τα μηνύματα που αφορούν την αλλαγή, αλλά και τα μέλη της να αλληλοεπιδρούν και να μοιράζονται πληροφορίες, γνώσεις και εμπειρίες (Weiner, 2009).

Σύμφωνα με τους Armenakis et al. (1993), η ετοιμότητα στην αλλαγή διαχωρίζεται από την αντίσταση στην αλλαγή και αναφέρεται ως μία θετική και δεκτική στάση των ατόμων στην επικείμενη αλλαγή. Επιπρόσθετα, αναφέρουν πως η ετοιμότητα στην αλλαγή αφορά τις πεποιθήσεις, στάσεις και προθέσεις των ατόμων στην επικείμενη αλλαγή όπου αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην αποτελεσματική εφαρμογή της.

Η ετοιμότητα για αλλαγή θεωρείται ως μια πολύπλευρη ιδέα και ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που περιλαμβάνει την συναισθηματική, την γνωστική και την εσκεμμένη διάσταση της αλλαγής (διάσταση σκοπιμότητας), οι οποίες συμμετέχουν σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας και δεν συμπίπτουν απαραίτητα μεταξύ τους (George & Jones, 2001; Piderit, 2000). Οι ερευνητές προσπάθησαν να ταξινομήσουν τα στοιχεία που διαμορφώνουν την ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή (Armenakis & Bedeian, 1999; Holt et al., 2007). Έχουν εντοπιστεί διάφοροι παράγοντες, αλλά μόνο δύο έχουν διακριθεί ως βασικά στοιχεία που ευνοούν ή καταστρέφουν την ετοιμότητα για αλλαγή: (α) το κλίμα αλλαγής και (β) ο τρόπος αντιμετώπισης της αλλαγής (δηλαδή, η διαδικασία της αλλαγής).

1.4 Τι Αφορά Η Οργανωσιακή Αλλαγή

Οι αλλαγές που εφαρμόζονται στους οργανισμούς είναι ποικίλων μορφών και προϋποθέτουν την τροποποίηση της οργανωτικής δομής, της στρατηγικής, της κουλτούρας, των τεχνολογιών με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αφορούν κατά κύριο λόγο:

- *Το σύστημα παραγωγής* και ότι δεν συνδέεται άμεσα με το εργατικό δυναμικό τους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, μηχανολογικός εξοπλισμός, κτιριακή επέκταση, μηχανοργάνωση, διοικητικά συστήματα πληροφοριών, παραγωγή νέου προϊόντος κ.α.).

- *Το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας* το οποίο σχετίζεται με το εργατικό δυναμικό (π.χ. σύστημα προαγωγών, εκπαίδευση προσωπικού, ανταμοιβές, διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων, μείωση προσωπικού κ.α.).

Οι μεταβολές αυτές μπορεί να είναι είτε μεγάλης είτε μικρής κλίμακας. Οι μεταβολές που αφορούν τη λειτουργία όλου του οργανισμού όπως για παράδειγμα την αναδιοργάνωση ή εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης για όλο το προσωπικό ανήκουν σε αυτές της μεγάλης κλίμακας, ενώ οι αλλαγές μικρής κλίμακας αφορούν επιμέρους μόνο τμήματα ή την παραγωγική δραστηριότητα π.χ. αναδιάταξη θέσεων εργασίας, χορήγηση επιδόματος σε ένα συγκεκριμένο τμήμα και ισχύς ευέλικτου ωραρίου σε μια διεύθυνση ή τμήμα.

Οι αλλαγές αυτές στοχεύουν στην α) αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, β) αύξηση μεριδίου αγοράς, γ) παραγωγή-διάθεση νέου επιτυχημένου προϊόντος στην αγορά, δ) αύξηση της παραγωγικότητας, ε) μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων και στ) αύξηση του βαθμού παρακίνησης ή επίτευξης κοινωνικής αποδοχής.

Για να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι ο οργανισμός πρέπει να υιοθετήσει μια έγκαιρη και αποτελεσματική αντίδραση στις απαιτήσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και να φέρει εις πέρας την αντίστοιχη αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

1.5 Αιτίες Οργανωσιακής Αλλαγής

Παράγοντες όπως ο αυξημένος ανταγωνισμός, η τεχνολογική ανάπτυξη, και οι συνθήκες οικονομικής κρίσης, πιέζουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να υλοποιούν αλλαγές εντός και εκτός των ορίων τους (Senior & Fleming, 2006). Έτσι είναι υποχρεωμένοι να πραγματοποιούν συχνές και ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Η ανάγκη πραγματοποίησης μιας αλλαγής μπορεί να προκληθεί είτε μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό (εσωτερικές), είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον (εξωτερικές).

Στην πρώτη περίπτωση, οι *εξωτερικές συνθήκες και πιέσεις* (οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές) υποδεικνύουν ότι η αλλαγή είναι αναγκαία. Στις πιο συχνές δυνάμεις οργανωσιακής αλλαγής συμπεριλαμβάνονται οι τεχνολογικές καινοτομίες, η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τάσεις στη διακυβέρνηση, η είσοδος ενός νέου ανταγωνιστή, οι νέες στάσεις στην εργασία, οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών (Appelbaum et al., 1998; Morah και Brightman, 2000; Hamlin et al 2001).

Στη δεύτερη περίπτωση οι *εσωτερικές συνθήκες* (μειωμένη παραγωγικότητα, αναποτελεσματικότητα συστημάτων ελέγχου, υπερβολικός

αριθμός υπερωριών, μειωμένο ηθικό, κ.α.) ωθούν τον οργανισμό σε μετασχηματισμό. Αυτό συμβαίνει διότι επηρεάζονται ουσιαστικά και άμεσα από τους εξωτερικούς παράγοντες καθώς είναι ενσωματωμένοι στον οργανισμό που λειτουργεί παράλληλα και ασκεί επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

1.6 Τύποι Και Επίπεδα Οργανωσιακής Αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μια πολυσύνθετη διαδικασία για έναν οργανισμό που επηρεάζει την καθημερινότητα και όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του. Κάθε τύπος αλλαγής από οτιδήποτε και εάν προκαλείται αφορά επεμβάσεις που επιχειρούνται σε μια επιχείρηση είτε μεγάλης είτε μικρότερης κλίμακας (Χυτήρης, 2001).

Η αλλαγή οράματος, η εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης για όλο το προσωπικό, μια επικείμενη συγχώνευση, η επέκταση σε αγορά του εξωτερικού, η εισαγωγή πρωτοποριακών προγραμμάτων, ο επανασχεδιασμός στρατηγικής και οργανωτικής δομής αφορούν *μεγάλης κλίμακας αλλαγές* που επηρεάζουν την λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού. Για το λόγο αυτό ο οργανισμός βασίζει τις κυριότερες προσπάθειες και έρευνές του στις μεγάλης κλίμακας αλλαγές εξαιτίας της επιρροής τους στους επιδιωκόμενους στόχους. Ωστόσο πολλές φορές η δυσκολία επίτευξης των στόχων αυτών είναι μεγάλη καθώς η ολοκλήρωσή τους συναντά δυσκολίες ολοκλήρωσης αλλά και λόγω των αντιδράσεων που πολλές φορές αντιμετωπίζουν από τους εργαζομένους.

Από την άλλη πλευρά, αλλαγές οι οποίες γίνονται σε επιμέρους τμήματα ή αφορούν μέρος της παραγωγικής διαδικασίας όπως για παράδειγμα η αλλαγή μιας μεθόδου εργασίας ή ενός προϊσταμένου, η αγορά ενός νέου προγράμματος, ο νέος καταμερισμός εργασιών ενός τμήματος και η ισχύς ελαστικού ωραρίου σε έναν οργανισμό αφορά *αλλαγές μικρότερης κλίμακας*. Ο βαθμός δυσκολίας και υλοποίησης συγκριτικά με αυτόν της μεγαλύτερης κλίμακας δεν είναι ίδιος, ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό ακόμη και οι μικρότερης κλίμακας αλλαγές να αντιμετωπίζονται με σοβαρότητα προκειμένου να ολοκληρώνονται επιτυχώς.

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (Polychroniou, 2009). Αυτές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενο τους, την έκταση και τις συνέπειες τους. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία προτείνονται διάφοροι τύποι οργανωσιακών αλλαγών οι οποίοι συμβάλλουν στην κατανόηση και στην πιο αποτελεσματική διοίκηση.

Παρακάτω αναλύονται οι διακρίσεις της οργανωσιακής αλλαγής σύμφωνα με τον Todd (1999):

- Ανάλογα με τη δυνατότητα αντίδρασης
- Ανάλογα με την ένταση και την έκταση
- Ανάλογα με το ερέθισμα για αλλαγή

1.6.1 Ανάλογα Με Τη Δυνατότητα Αντίδρασης

Ο οργανισμός δεν αντιδρά στις αλλαγές μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στις απαιτήσεις - πιέσεις που δημιουργούνται εντός του εσωτερικού του περιβάλλοντος με τους εξής τύπους (Χυτήρης, 2001; Reissner, 2009):

- Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη

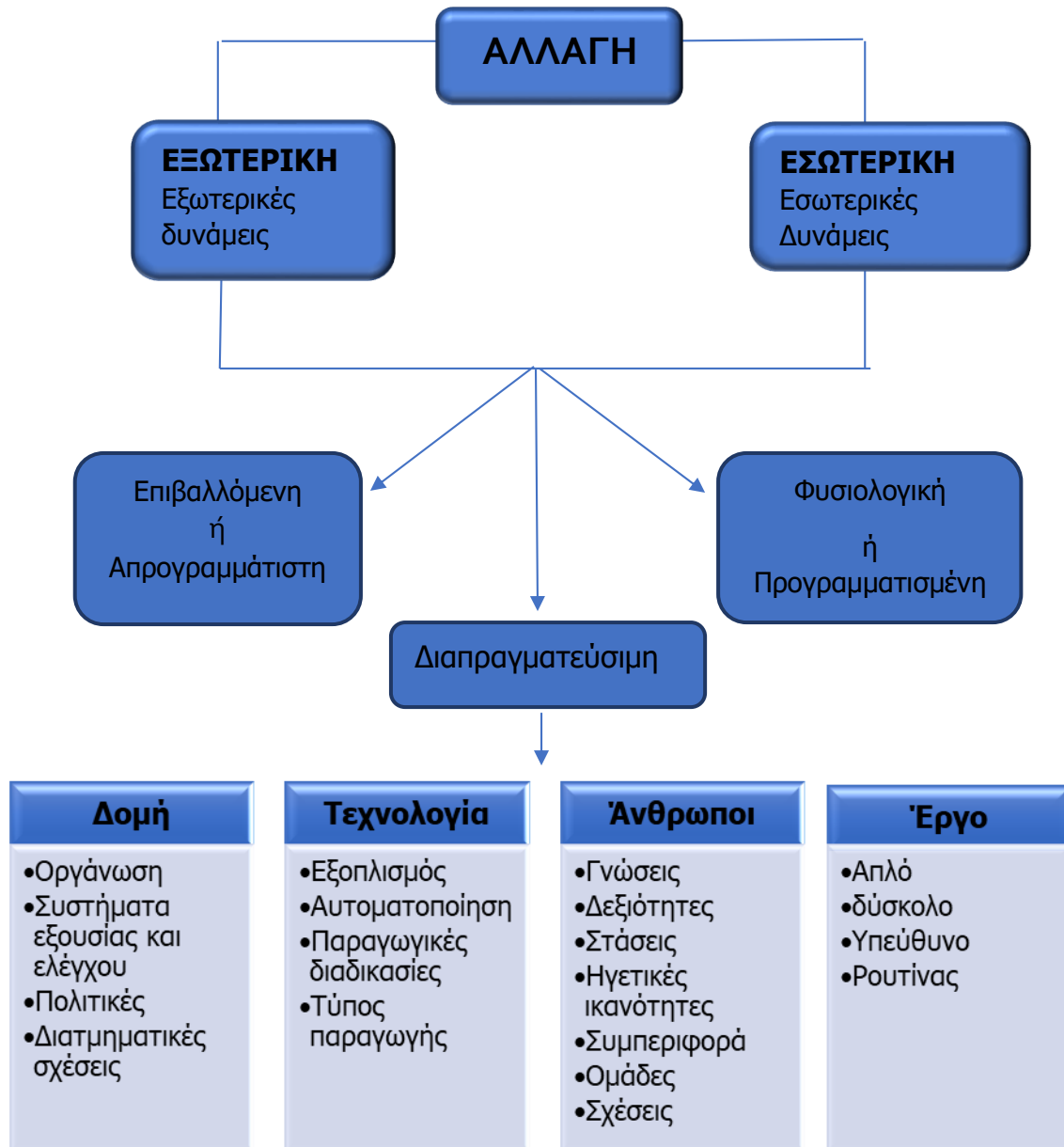
Η αλλαγή αυτή επιβάλλεται στον οργανισμό από την πολιτεία, γενικό διευθυντή κ.α. χωρίς καμία προετοιμασία και η αντίδρασή του είναι μηδενική ή σχεδόν ανύπαρκτη. Η απρογραμμάτιστη αλλαγή μπορεί να προκαλέσει μεγάλες αντιδράσεις και να διαταράξει το εργασιακό κλίμα. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η επιπλέον εργασία του προσωπικού πέρα του συνηθισμένου ωραρίου προκειμένου να ανταπεξέλθει ο οργανισμός στις έκτακτες ανάγκες.

- Φυσιολογική ή αναμενόμενη (προγραμματισμένη)

Σε αυτόν το τύπο ο οργανισμός αναμένει τις αλλαγές γιατί είναι αποτέλεσμα προγραμματισμού ή δραστηριότητάς του. Ανήκουν στις προγραμματιζόμενες αλλαγές γιατί είναι προϊόν σχεδιασμού, επεξεργασίας και μελέτης με σκοπό να πετύχει τους επιδιωκόμενους στόχους. Το προσωπικό είναι ενήμερο για την επικείμενη αλλαγή καθώς η ενημέρωσή του γίνεται νωρίτερα της εφαρμογής, εκμηδενίζοντας τα περιθώρια των αντιδράσεων.

- Διαπραγματεύσιμη

Εδώ κατατάσσονται οι αλλαγές οι οποίες προκειμένου να υιοθετηθούν γίνονται αντικείμενο συζήτησης από αυτούς που επηρεάζονται. Οι ενδιαφερόμενοι πληροφορούνται την αλλαγή για να αιτιολογηθεί η σκοπιμότητα και η αναγκαιότητά της για τον οργανισμό.



Πίνακας 1- A. Todd, Managing Radical Change, Long Range Planning, vol.32, No 2,1999

1.6.2 Ανάλογα Με Την Συχνότητα Την Ένταση Και Την Έκταση

Ο Todd, (1999) διευρύνει λίγο τη διάκριση αυτή των αλλαγών εστιάζοντας στην έκταση, τη συχνότητα και την ένταση εμφάνισής τους. Έτσι λοιπόν οι αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε:

- Αλλαγές συνεχούς βελτίωσης με συνήθειες και μικρές αλλαγές.
- Σταδιακές αλλαγές μέτριας δυσκολίας και σημαντικότητας, οι οποίες πραγματοποιούνται σε φάσεις στους τομείς ή στα τμήματα του οργανισμού και μεσολαβεί κάποιο χρονικό περιθώριο μέχρι την

ολοκλήρωσή της. Στη σταδιακή αλλαγή, μπορεί να εφαρμοστεί η αλλαγή σε ένα τμήμα της οργάνωσης, προκειμένου να μελετηθεί και να εξεταστεί το κατά πόσο είναι εφικτή και φέρνει θετικά αποτελέσματα. Επίσης, μπορεί να εφαρμοστεί ένα μέρος της αλλαγής και στη συνέχεια τα επόμενα, ώστε η προσαρμογή να γίνει πιο εύκολα. Ένα παράδειγμα τέτοιας αλλαγής είναι η εν μέρει τοποθέτηση και χρησιμοποίηση μηχανημάτων στην παραγωγή και στη συνέχεια η πλήρης αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας (Reissner, 2009). Οι αλλαγές συνήθως περιλαμβάνουν προσπάθειες για την αναβάθμιση ήδη υπάρχοντων συστημάτων, προϊόντων, τεχνολογίας, λειτουργιών κ.α.

- Ριζοσπαστικές αλλαγές, συνήθως επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτές εφαρμόζονται ραγδαία και πραγματοποιούνται σε ολόκληρη την έκταση της οργάνωσης, δηλαδή σε όλα τα τμήματά της. Αυτό γίνεται με ταχείς ρυθμούς, ώστε να υπάρξει άμεση αποκοπή από τα προηγούμενα αντίστοιχα δεδομένα της οργάνωσης. Ένα παράδειγμα ριζοσπαστικής αλλαγής είναι η άμεση αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας σε μια οργάνωση από νέας τεχνολογίας μηχανήματα. (Reissner, 2009). Σε αυτό τον τύπο χαρακτηριστική είναι η εφαρμογή καινοτομιών, που συχνά συνοδεύονται από την κατάργηση παλαιότερων δομών, προϊόντων και τρόπων διοίκησης.

| <u>Σταδιακές Αλλαγές</u> |  | <u>Ριζικές Αλλαγές</u> |
|--|---|--|
| Συνεχής βελτίωση |  | Εφαρμογή νεωτερισμών |
| Επηρεασμός ορισμένων τμημάτων του οργανισμού |  | Μετασχηματισμός ολόκληρου του οργανισμού |
| Ταυτόχρονη χρήση παλιών και νέων δομών και λειτουργιών |  | Δημιουργία νέας δομής και τρόπου διοίκησης |
| Τεχνολογική βελτίωση |  | Εφαρμογή εντελώς νέων τεχνολογιών |
| Βελτίωση προϊόντων |  | Νέα προϊόντα και νέες αγορές |

Πίνακας 2- Χαρακτηριστικά σταδιακών και ριζικών αλλαγών

1.6.3 Ανάλογα Με Το Ερέθισμα

Ανάλογα από το τι θα επηρεαστεί η οργάνωση, ώστε να προβεί στην αλλαγή, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Χυτήρης, 2001; Mutch, 1999):

- Η προδραστική αλλαγή
Πραγματοποιείται από μια οργάνωση που έχει κάνει κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες, προκειμένου να βρίσκεται πρώτη στις εξελίξεις. Για παράδειγμα, ένα σούπερ μάρκετ προβαίνει στην αντικατάσταση των πλαστικών τσαντών από ανακυκλώσιμες, επειδή πρόβλεψε την αύξηση της τάσης για ανακύκλωση.
- Η αντιδραστική αλλαγή
Πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται η οργάνωση. Με αυτόν τον τρόπο, η συγκεκριμένη οργάνωση δίνει την απάντησή της. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ασχολείται με το εμπόριο ρίχνει τις τιμές της, διότι αντιλαμβάνεται την απήχηση την οικονομικής κρίσης στους καταναλωτές.

| ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ | | | |
|--------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| ΕΡΕΘΙΣΜΑ | | Οριακή | Στρατηγική |
| | Η Πρόδραση | Ρύθμιση – Βελτίωση (tuning) | Επαναπροσδιορισμός (Re-orientation) |
| | Η Αντίδραση | Προσαρμογή (adaptation) | Ανάπλαση (re-creation) |

Πίνακας 3- Είδη αλλαγών

Το βέβαιο είναι ότι όποιο και να είναι το είδος της αλλαγής που πραγματοποιείται, οι επιπτώσεις της μέσα στον οργανισμό εμφανίζονται σε τέσσερις παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν δομικά συστατικά κάθε οργανισμού και καθορίζουν την αποτελεσματικότητά του:

- Παράγοντες δομής που περιλαμβάνουν τις διαδικασίες και τη συγκρότηση του οργανισμού όπως την λήψη αποφάσεων, τον διαχωρισμό των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, δημιουργία ομάδων

εργασίας κ.α. Όλες οι προαναφερόμενες αλλαγές σχετίζονται άμεσα με το οργανόγραμμα, τις περιγραφές θέσεων, τις διαδικασίες ελέγχου και πολλά άλλα.

- Ανθρώπινος παράγοντας αφορά αλλαγές στις συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων. Για παράδειγμα η τεχνική τους επάρκεια και η συνεχής εκπαίδευση τους, το σύστημα παροχών και ανταπόδοσης (ηθική και υλική αναγνώριση), η στάση τους έναντι της εργασίας, οι ικανότητες ηγεσίας και επικοινωνίας, οι μειώσεις προσωπικού κ.α.
- Τεχνολογικός παράγοντας αφορά αλλαγές και καινοτομίες στον τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό, την παραγωγική διαδικασία και τις εγκαταστάσεις.
- Το έργο και ο τρόπος με τον οποίο έχει μελετηθεί, σχεδιαστεί, οργανωθεί ώστε να φτάσει στην τελική υλοποίησή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Η Αλλαγή

2.1 Φορείς Της Αλλαγής

Για να υλοποιηθεί μια οργανωτική αλλαγή πρωταρχικό βήμα αποτελεί η λήψη της σχετικής απόφασης για την αλλαγή, η διερεύνηση των συνθηκών, των προγραμμάτων και των σχεδίων εφαρμογής από τους αρμόδιους εργαζόμενους, οι οποίοι θα εκτελέσουν όλα τα παραπάνω βήματα και θα είναι υπεύθυνοι για την πορεία της αλλαγής (Armenakis et al. 1993; Χυτήρης 2001). Οι ομάδες από τους ανθρώπους που συμμετέχουν στην διαδικασία της αλλαγής ονομάζονται *φορείς της αλλαγής* και διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- ✓ Ο Ηγέτης του οργανισμού

Βρίσκεται στην υψηλότερη ιεραρχικά βαθμίδα ή βαθμίδα της πυραμίδας μέσα στον οργανισμό και είναι αυτός που θέτει τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού. Το άτομο αυτό, έχει εντοπίσει το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή για την αντιμετώπισή του ή την ευκαιρία για την εφαρμογή μιας νέας ιδέας στον οργανισμό. Ουσιαστικά ο ηγέτης φέρει το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης για την πορεία της οργάνωσης και είναι ο βασικός παράγοντας που καθορίζει τον ορίζοντα δράσης του.

- ✓ Οι Προγραμματιστές της αλλαγής

Είναι τα άτομα τα οποία βρίσκονται στο δεύτερο ιεραρχικό επίπεδο του οργανισμού και είναι αυτά που θα συμβάλλουν στην εισαγωγή και εφαρμογή της πρωτοβουλίας της αλλαγής, μετατρέποντας την αρχική ιδέα για αλλαγή σε σχέδια και προγράμματα δράσης. Αποτελούν συνήθως το συνδετικό κρίκο μεταξύ της γενικής ιδέας της αλλαγής και των συγκεκριμένων πράξεων που γίνονται για να υλοποιηθεί η αλλαγή αναλύοντας το τι πρέπει να γίνει και με ποιο τρόπο.

- ✓ Οι Εκτελεστές της αλλαγής

Είναι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού και ασκούν τις εκτελεστικές εργασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή της επικείμενης αλλαγής.

✓ Οι Υποστηρικτές της αλλαγής

Ορίζονται τα άτομα που ανήκουν στην ανώτατη διοίκηση του οργανισμού. Ως κύριο έργο τους έχουν την εξασφάλιση και ανεύρεση όλων των απαιτούμενων πόρων συμβάλλοντας υλικά ή ψυχολογικά στην πραγματοποίηση της αλλαγής.

2.2 Τα Στάδια Της Αλλαγής

Η διαδικασία της αλλαγής διαφέρει ανάλογα με το είδος της. Τα στάδια μιας απρογραμμάτιστης αλλαγής είναι απρόβλεπτα και διαφορετικά ανά περίπτωση. Στην προγραμματισμένη αλλαγή υπάρχουν τέσσερα βασικά στάδια αντίληψης της αλλαγής με διαφορετική αντιμετώπιση στο καθένα εξαιτίας της πολυπλοκότητας και της διαφοροποίησης στο καθένα από αυτά. Κάθε προγραμματισμένη αλλαγή για να ολοκληρωθεί ακολουθεί μια σειρά σταδίων τα οποία είναι (Χυτήρης, 2001):

✓ Διαγνωστικό στάδιο.

Όταν μια οργάνωση-επιχείρηση βρίσκεται στο διαγνωστικό στάδιο θα πρέπει να αναλύσει και να διαπιστώσει τα προβλήματα και τις αδυναμίες της όπως διαμορφώνονται από το εξωτερικό περιβάλλον και τη νέα πραγματικότητα. Ακόμη, για την ορθή αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού καθοριστικό ρόλο παίζει η εκτίμηση των προβλημάτων ως προς το ποια θα πρέπει να λυθούν, ποιες είναι οι αιτίες και οι παράγοντες που τα προκαλούν, ποιες δυνάμεις επηρεάζονται θετικά ή αρνητικά και ποιοι στόχοι πρέπει να επιτευχθούν.

✓ Στάδιο του προγραμματισμού.

Κατά το στάδιο αυτό η οργάνωση καθορίζει και θέτει στόχους κατανοητούς, συγκεκριμένους και συμβατούς με την πολιτική του οργανισμού. Αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα δράσης που περιγράφονται όλες οι τεχνικές και οι διαδικασίες με τελική επιδίωξη την επίτευξη των στόχων. Οι στόχοι αυτοί διακρίνονται σε εσωτερικούς όταν οι αλλαγές αφορούν τους εργαζόμενους (π.χ. αλλαγή της θέσης και των γνώσεων, είτε στο σύστημα της παραγωγής) και σε εξωτερικούς όταν αφορούν στη δομή, τον ρυθμό ανάπτυξης και τον τρόπο που λειτουργεί η οργάνωση.

✓ **Στάδιο της υλοποίησης.**

Στο στάδιο αυτό οι τεχνικές και οι στρατηγικές εισαγωγής στην αλλαγή υλοποιούνται και μετατρέπονται σε πράξεις. Τα αποτελέσματα της αλλαγής εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον ηγέτη και τους προγραμματιστές και στο πώς αυτοί ενισχύουν τους εργαζομένους-τελικούς εκτελεστές να εφαρμόσουν τις νέες δεξιότητες τις οποίες έχουν αποκτήσει. Σημαντικό επίσης ρόλο στα αποτελέσματα της αλλαγής παίζει και το κατά πόσο ο ίδιος ο οργανισμός ενισχύει την αλλαγή και τις νέες συμπεριφορές.

✓ **Στάδιο της αξιολόγησης.**

Στο στάδιο της αξιολόγησης πραγματοποιείται ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, διαπιστώνονται τυχόν παρεκκλίσεις από τον αρχικό στόχο, αξιολογούνται όλα τα παραπάνω στάδια και γίνεται η εκτίμηση των συνεπειών της αλλαγής τόσο για την οργάνωση- επιχείρηση όσο και για το ευρύτερο περιβάλλον της. Είναι μια διαδικασία επαναπληροφόρησης ως προς το ποια στοιχεία θα συγκεντρωθούν, ποιο θα είναι το τελικό αποτέλεσμα της αλλαγής ποσοτικά, ποιοτικά αλλά και χρονικά. Τι επιπτώσεις είχε η αλλαγή σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, αλλά και σε όλο το μέγεθος του οργανισμού έτσι ώστε εάν κριθεί αναγκαίο να γίνουν κάποιες περαιτέρω αλλαγές.

2.3 Διαχείριση Της Αλλαγής Και Μοντέλα Υλοποίησης

Η στρατηγική διαχείριση της αλλαγής είναι αναγκαία για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και σκοπών ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Burnes (1992), το 70% των προσπαθειών για την υιοθέτηση μίας αλλαγής αποτυγχάνει ή αδυνατεί να εφαρμοστεί με κυριότερες αιτίες την ελλιπή επικοινωνία, την αδύναμη ηγεσία καθώς και την κουλτούρα του οργανισμού. Συνεπώς, η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί έναν καιρίο και κρίσιμο συντελεστή για την εισαγωγή και την υιοθέτηση των αλλαγών σε έναν οργανισμό ώστε να είναι επιτυχημένη η υλοποίηση και να περιληφθεί ομαλά σε μια σταθερή διαδικασία. Τα πρότυπα για την εισαγωγή και την επίτευξη της αλλαγής παρουσιάζουν μια δομημένη διαδικασία με συγκεκριμένες δραστηριότητες για την εισαγωγή και την εφαρμογή μιας επιτυχημένης οργανωσιακής αλλαγής (Cummins et al., 2009).

Η οργανωσιακή αλλαγή ωστόσο, είναι χαοτική καθώς ο μεγάλος αριθμός των εξελισσόμενων μεταβλητών, ο όγκος των εξωτερικών αλλαγών και η αντίσταση του ανθρώπινου παράγοντα δημιουργούν ένα σύνολο από διαδικασίες οι οποίες είναι δύσκολο να προβλεφθούν και αδύνατον να ελεγχθούν. Παρόλα αυτά υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, οι οποίες έχουν

αποδειχθεί στην έρευνα και έχουν επαναληφθεί στην πράξη σε πλήθος οργανισμών. Οι σχέσεις αυτές περιγράφονται στη βιβλιογραφία σε πλήθος μοντέλων με στόχο να ταιριάξουν σε διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής αλλαγής και να λειτουργήσουν ως ένα σημείο αναφοράς. Ουσιαστικά τα μοντέλα αυτά έχουν επηρεάσει τον τρόπο σκέψης όλων των σύγχρονων θεωρητικών και με βάση αυτά λειτουργούν και οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί ώστε να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για την αξιοποίηση των επιθυμητών αλλαγών (Burke, 1992).

2.3.1 Το Μοντέλο Των Τριών Σταδίων Της Αλλαγής Του Lewin

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά μοντέλα αλλαγής επινοήθηκε από τον Kurt Lewin (1947). Η θεωρία του Lewin θεωρείται ευρέως ως η κλασική και θεμελιώδης προσέγγιση για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής. Όντας ο θεμελιωτής - ιδρυτής της διοίκησης της αλλαγής πρώτος έθεσε τις βάσεις επεξηγηματικών μοντέλων για τη διαδικασία της αλλαγής που αργότερα αξιοποίησαν νεότεροι ερευνητές εισάγοντας παραλλαγές της βασικής θεώρησής του. Ο Lewin διαπίστωσε ότι η αλλαγή περνάει μέσα από τρεις φάσεις ξεκινώντας από ένα αρχικό σημείο ανισορροπίας, το οποίο ο οργανισμός επιδιώκει να εξισορροπήσει (Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) όπως επίσης και οι Gilley, Gilley & McMillan (2009):

✓ Unfreeze – Ξεπάγωμα - Αποπαγιοποίηση

Πρωταρχικό μέλημα του σταδίου αυτού είναι να γίνει αντιληπτή η ανάγκη για αλλαγή από ολόκληρο τον οργανισμό ώστε να έχει την μεγαλύτερη δυνατή υποστήριξη και αποδοχή. Η διοίκηση στο πρωταρχικό αυτό στάδιο έχει κυρίαρχο ρόλο καθώς δια μέσου της ενημέρωσης και της εκπαίδευσης κινητοποιεί τους εργαζομένους, ενισχύει την ασφάλεια και την άνεση περιορίζοντας τις αντιδράσεις.

✓ Changing – Αλλαγή

Στο δεύτερο στάδιο ξεκινά η διαδικασία της υλοποίησης της αλλαγής με τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων. Η μετάβαση από την παλιά κατάσταση στη νέα απαιτεί την εισαγωγή και την ανάπτυξη νέων αξιών, στάσεων και συμπεριφορών, όπου κατά τη διάρκεια αυτή οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους και γενικότερα το νέο εργασιακό περιβάλλον εγκαταλείποντας παλιές νοοτροπίες συμπεριφορές και αντιλήψεις. Ο ρόλος της διοίκησης στη φάση της εξασφάλισης αποδοχής της αλλαγής είναι σημαντικός, καθώς η μεταστροφή στην προηγούμενη

κατάσταση είναι πιθανή ιδιαίτερα ευαίσθητη με την αναμενόμενη αντίσταση στην αλλαγή.

✓ Refreeze – Ξαναπάγωμα – Επαναπαγιοποίηση

Είναι το τελικό στάδιο της παγίωσης - σταθεροποίησης της αλλαγής και εδραίωσης της νέας κατάστασης, ώστε να αντέξει στο χρόνο και να αποτελέσει το νέο τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός καταβάλλει κάθε προσπάθεια να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για τη δέσμευση με τη νέα κατάσταση (Νέο Status Quo) και ενσωμάτωση των μεταβολών στη κουλτούρα του οργανισμού μέσα από την αξιολόγηση, επιβράβευση και ανάδειξη επιτυχιών.

2.3.2 Το Μοντέλο Του Kotter

Ακόμη ένα από τα επικρατέστερα μοντέλα μελέτης της οργανωσιακής αλλαγής είναι αυτό του Kotter (1996), το οποίο εστιάζει αναλυτικότερα στη διαδικασία της αλλαγής περιλαμβάνοντας οκτώ στάδια κάθε ένα από τα οποία διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα στάδια που διακρίνει ο Kotter (1996) κατανέμουν δράσεις και ενέργειες που είναι αναγκαίες να υλοποιηθούν σε συγκεκριμένη χρονική σειρά και αλληλουχία προκειμένου να κυλίσει ομαλά και με πετυχημένο τρόπο η υλοποίηση μιας επιχειρούμενης αλλαγής. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνουν τις εξής δραστηριότητες:

1) Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος

Η διοίκηση προκειμένου να αποδείξει τη χρησιμότητα και αναγκαιότητα της αλλαγής εξετάζει τους εξωτερικούς παράγοντες (αγορά, ανταγωνιστές κ.α.) και τις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού και μεταφέρει τα αποτελέσματα στην οργάνωση. Κύριος στόχος είναι να γίνει κατανοητή και αντιληπτή η ανάγκη για αλλαγή γιατί διαφορετικά οι εργαζόμενοι αδυνατούν να ενστερνιστούν το όραμα και τους στόχους με πιθανά καταστροφικά αποτελέσματα στην εξέλιξη της αλλαγής.

2) Συγκρότηση ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού

Ο ηγέτης ενώ αρχικά στέκεται ως πρεσβευτής της ιδέας της αλλαγής δε μπορεί να την επιβάλλει μόνος του. Είναι επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας μιας ισχυρής ομάδας στήριξης του οράματος με τις ανάλογες ικανότητες, με ισχυρή θέληση και αδιαμφισβήτητη εξουσία

ώστε να προχωρήσουν στην υλοποίηση της αλλαγής και να υποστηρίξουν το πρόγραμμα μέχρι τέλους.

3) Δημιουργία οράματος

Στο τρίτο βήμα είναι απαραίτητο να έχει δημιουργηθεί ένα ξεκάθαρο όραμα και στρατηγικό σχέδιο για να οδηγηθεί ο οργανισμός στη νέα κατεύθυνση. Η απουσία οράματος μπορεί να οδηγήσει σε ξεχωριστά και κατακερματισμένα έργα (project) οδηγώντας τον οργανισμό σε λάθος κατεύθυνση. Επιπλέον το έργο της ομάδας δεν τελειώνει εδώ, αλλά οφείλει να αναπτύξει διεξοδικά την στρατηγική που θα ακολουθήσει ώστε να κατευθύνει όλους τους φορείς που εμπλέκονται σε αυτή.

4) Μεταδίδοντας το όραμα

Στη συνέχεια το όραμα θα πρέπει να μεταδίδεται με κάθε μέσο, συνεχώς και αδιαλείπτως, αναπτύσσοντας την ανάλογη στρατηγική επικοινωνίας για τη σωστή μετάδοση του μηνύματος της αλλαγής.

5) Ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της αλλαγής τα εμπόδια και οι αντιστάσεις είναι αναμενόμενες και μπορούν να βλάψουν την πορεία της. Αυτό ωστόσο μπορεί να αποφευχθεί με την ενδυνάμωση της δράσης των εργαζομένων ωθώντας τους να προτείνουν νέες ιδέες και να αναλάβουν ρίσκα, ως μια προώθηση της προσπάθειας για αλλαγή.

6) Δημιουργώντας γρήγορα αποτελέσματα

Τα βραχυπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα συμβάλουν στην ενίσχυση της πίστης των εργαζομένων, ανταμείβοντας τους για τις προσπάθειες τους. Η ευμενής πορεία του σχεδίου δράσης αποτελεί παράγοντα μείωσης της αντίστασης, βλέποντας οι εργαζόμενοι τις πρώτες προσπάθειες να επιτυγχάνουν.

7) Παγίωση των αλλαγών και το ξεκίνημα νέων αλλαγών

Η αλλαγή είναι μια συνεχής και ατελής διαδικασία. Το όραμα οφείλει να γίνει αντιληπτό από τα στελέχη ώστε να προσαρμοστούν σε αυτό όλοι οι σχεδιασμοί και οι πολιτικές της οργάνωσης. Άλλωστε η αλλαγή δεν αποτελεί μόνο ένα πλάνο δράσης αλλά μια φιλοσοφία.

8) Ενσωματώνοντας την αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα

Η αλλαγή πρέπει να γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας. Σκοπός είναι να μετατραπεί σε νέες συνήθειες αποθαρρύνοντας και αποτρέποντας τους εργαζόμενους να επιστρέψουν στις προηγούμενες συνθήκες. (Βακόλα & Νικολάου, 2012)

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

2.3.3 Το Μοντέλο ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)

Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο δημοσιεύτηκε το 1998 από τον Prosci, βασίζεται σε στοιχεία από περισσότερες από 1000 οργανισμούς σε 59 χώρες. Το μοντέλο προϋποθέτει την ύπαρξη πέντε βασικών δομικών συστατικών για την επίτευξη οποιασδήποτε επιτυχούς αλλαγής σε ατομικό επίπεδο. Πρόκειται για:

- α) την *Ευαισθητοποίηση* εφόσον η αλλαγή κρίνεται αναγκαία,
- β) τη *Βούληση*, μέσω της οποίας το άτομο δέχεται να συμμετάσχει και να υποστηρίξει την αλλαγή,
- γ) τη *Γνώση* του τρόπου που απαιτείται για την επίτευξη της αλλαγής
- δ) την *Ικανότητα* του ατόμου, που είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της αλλαγής και εκφράζεται με νέες δεξιότητες και συμπεριφορές
- ε) την *Ενίσχυση*, που είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατήρηση της αλλαγής.

2.3.4. Το Μοντέλο Lippit

Τα βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας των Lippit et al (1958), προεκτείνοντας τη θεωρία του Lewin, είναι η έμφαση στο ρόλο του φορέα της αλλαγής και κυρίως στη διαδικασία της πληροφόρησης σε όλα τα συστήματα και τα επιμέρους υποσυστήματα του οργανισμού για να έχει χρονική διάρκεια η αλλαγή. Η θεωρία διαχείρισης της αλλαγής περιλαμβάνει 7 στάδια:

1. Διάγνωση του προβλήματος
2. Αλλαγή του βαθμού υποκίνησης και της ικανότητας για αλλαγή
3. Αξιολόγηση των πόρων και του βαθμού υποκίνησης των πρακτόρων της αλλαγής πχ. βαθμός δέσμευσης, ισχύος, ανοχής.
4. Διαμόρφωση της διαδικασίας αλλαγής πχ. Ανάπτυξη εφαρμοστικών προγραμμάτων και στρατηγικών.
5. Κατανόηση όλων των μερών του οργανισμού και το ρόλο του πράκτορα της αλλαγής, ώστε οι προσδοκίες να είναι ξεκάθαρες.
6. Διατήρηση της αλλαγής μέσω συχνής επικοινωνίας, ανατροφοδότησης, συμμετοχής των εργαζομένων και συντονισμός όλων των οργανωσιακών στοιχείων.
7. Όταν η αλλαγή ενσωματωθεί στην οργανωσιακή καθημερινότητα ο πράκτορας της αλλαγής θα πρέπει να αποσυρθεί από το ρόλο που είχε κατά τη διαδικασία της αλλαγής.

2.3.5 Η Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου

Ένα σημαντικό εργαλείο για την διερεύνηση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης ενός οργανισμού είναι η *ανάλυση δυναμικής πεδίου* από τον Kurt Lewin (1960). Βασίστηκε κυρίως στην ιδέα των αντίθετων δυνάμεων «*εσωτερικών και εξωτερικών*» που δημιουργούν τις πρώτες συνθήκες για αλλαγή. Εάν για έναν οργανισμό η αλλαγή είναι επιθυμητή τότε υποστηρίζονται οι παράγοντες που προωθούν την αλλαγή και εξασθενούν οι παράγοντες που την εμποδίζουν.

Σύμφωνα με την ανάλυση δυναμικής πεδίου, οι δύο αυτές δυνάμεις είναι αντίθετες, απέναντι σε έναν οργανισμό που πρόκειται να αλλάξει. Όταν αυτές βρίσκονται σε ισορροπία, ο οργανισμός βρίσκεται σε λήθαργο, με αποτέλεσμα να μην επιχειρεί αλλαγές. Όταν οι δυνάμεις προς μια κατεύθυνση ξεπεράσουν τις δυνάμεις της αντίθετης κατεύθυνσης τότε ο οργανισμός μετακινείται προς την κατεύθυνση με τις ισχυρότερες δυνάμεις (Lewin, 1982; Βακόλα & Νικολάου, 2012).

| ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ | ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ |
|---|---|
| ✓ Πίεση για καλύτερα αποτελέσματα | ✓ Κουλτούρα και δομή που δεν ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της αλλαγής |
| ✓ Όραμα ηγέτη | ✓ Αδύναμη ηγεσία |
| ✓ Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού | ✓ Γραφειοκρατικές δομές |
| ✓ Ύπαρξη συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού | ✓ Δημιουργία αρνητικού κλίματος εξαιτίας της πιθανής απώλειας κεκτημένων |
| ✓ Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών | ✓ Αντίσταση κατά της αλλαγής |
| ✓ Θετικό κλίμα και ανοιχτή επικοινωνία | ✓ Έλλειψη πόρων |
| | ✓ Έλλειψη ικανοτήτων στη διοίκηση των αλλαγών |

| ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ | ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ |
|---|--|
| ✓ Παγκοσμιοποίηση | ✓ Αβεβαιότητα και αστάθεια στο διεθνές περιβάλλον (πόλεμοι, τρομοκρατικές ενέργειες κ.α) |
| ✓ Απελευθέρωση αγορών | ✓ Συναλλαγματικές αναταραχές στις διεθνείς αγορές |
| ✓ Κυβερνητικές ρυθμίσεις | ✓ Πολυπλοκότητα και γραφειοκρατικές δομές του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού |
| ✓ Κοινωνικές πιέσεις | ✓ Κρατικός παρεμβατισμός μέσω νόμων, περιορισμών σε άδειες |
| ✓ Νέες τεχνολογίες (internet, information technologies) | |
| ✓ Ανάγκες πελατών | |

Πίνακας 4-Ανάλυση δυναμικής πεδίου

Οι Huczynski και Buchanan (2007) αναλύουν τα βήματα που οδηγούν σε μια ρεαλιστική ανάλυση δυναμικής πεδίου:

1. Ορισμός της παρούσας κατάστασης, προσδιορισμός των δυνατών σημείων και των περιοχών βελτίωσης και ορισμός της επιθυμητής κατάστασης.
2. Δημιουργία λίστας των παραγόντων που υποστηρίζουν ή εμποδίζουν την αλλαγή. Οι παράγοντες αυτοί είναι συνήθως ο χρόνος, το εξωτερικό περιβάλλον, οι άνθρωποι, οι διαθέσιμοι πόροι, και η οργανωσιακή κουλτούρα.
3. Ιεράρχηση των παραγόντων με βάση τον βαθμό επίδρασης στην υφιστάμενη κατάσταση. (Υψηλό, μέτριο ή χαμηλό βαθμό υπέρ ή κατά της αλλαγής).
4. Ιεράρχηση των παραγόντων σε πολύ σημαντικούς, σημαντικούς και καθόλου σημαντικούς.

5. Επεξεργασία του κάθε παράγοντα με βάση το βαθμό επίδρασης και τη σημαντικότητά του, και ιεράρχηση των παραγόντων αυτών ξεκινώντας από αυτούς με τον υψηλότερο βαθμό επίδρασης και σημαντικότητας.
6. Προσδιορισμός σχεδίου δράσης με σκοπό την εξασθένιση των παραγόντων που εμποδίζουν την αλλαγή και ενίσχυση αυτών που την ευνοούν.
7. Προσδιορισμός των πόρων που απαιτούνται για να υλοποιηθεί το προηγούμενο βήμα.

2.3.6 Μοντέλο Προγραμματισμένης Οργανωσιακής Ανάπτυξης Του Robbins (1993)

Οι μέθοδοι της οργανωσιακής ανάπτυξης (Robbins & Judge, 2011) προσδίδουν αξία στον ανθρώπινο παράγοντα, στις συνεργατικές και συμμετοχικές διαδικασίες και στο διερευνητικό πνεύμα. Εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται το εργασιακό περιβάλλον τους, αλλά δίνεται μεγάλη σημασία στην συνεργασία μεταξύ τους. Οι αξίες που διέπουν τις προσπάθειες της οργανωσιακής ανάπτυξης είναι:

1. Σεβασμός στους ανθρώπους
2. Εμπιστοσύνη και υποστήριξη
3. Εξίσωση εξουσίας
4. Ανοιχτή αντιμετώπιση
5. Συμμετοχή

Ωστόσο απαιτούνται οι παρακάτω τεχνικές παρεμβάσεις προκειμένου η αλλαγή να επιτευχθεί:

- ✓ Ανατροφοδότηση μέσω έρευνας.

Με τη χρήση του εργαλείου της έρευνας (π.χ. ερωτηματολόγιο) επιχειρούνται να εντοπιστούν και να εκτιμηθούν οι στάσεις, οι αντιφάσεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την επίλυση των διαφορών. Τα στοιχεία που προκύπτουν γίνονται η μέθοδος για τον εντοπισμό των προβλημάτων και την επίλυση των ζητημάτων που ενδεχομένως δυσχεραίνουν το εργασιακό κλίμα. Μεγάλη σημασία δίνεται στην ενθάρρυνση της εποικοδομητικής συζήτησης και τη διασφάλιση ότι αυτή επικεντρώνεται σε ζητήματα και ιδέες με σκοπό την ομαδική εξεύρεση λύσεων και όχι στην επίθεση κατά ατόμων.

- ✓ Συμβουλευτική επί των διαδικασιών.

Ο σκοπός της συμβουλευτικής επί της διαδικασίας (process consultation) ορίζεται ως τη δυσκολία των μάντζερ να εντοπίσουν τι και με ποιον

τρόπο μπορούν να βελτιώσουν την επίδοση της ομάδας. Ο εξωτερικός συνεργάτης ως σύμβουλος, συντελεί στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, ευαισθητοποίησης και αντίληψης του μάντζερ. Δεν λύνουν τα προβλήματα του οργανισμού αλλά δρουν καθοδηγητικά και συμβουλευτικά αφότου διαγνώσουν από κοινού τι χρειάζεται βελτίωση.

✓ Δόμηση ομάδας.

Η δόμηση ομάδας χρησιμοποιεί ομαδικές δραστηριότητες που αλληλοεπιδρούν ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, με σκοπό την αύξηση της εμπιστοσύνης, της δεκτικότητας, του συντονισμού και της επίδοσής της. Η ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, η ανάλυση των ρόλων και των ευθυνών κάθε μέλους βοηθά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.

✓ Δι-ομαδική ανάπτυξη

Η δι-ομαδική ανάπτυξη σκοπεύει στην αλλαγή των στάσεων, των στερεοτύπων και των αντιλήψεων των ομάδων για τις άλλες ομάδες, εξαιτίας των συγκρούσεων μεταξύ τους. Εστιάζει κυρίως στην διαφορετικότητα μεταξύ των ομάδων με διαφορετικά αντικείμενα και τμήματα όπου καταγράφοντας τις αντιλήψεις που ισχύουν μεταξύ τους αναζητούν τις ομοιότητες και τις αποκλίσεις τους. Αφού εντοπιστούν οι λόγοι που προκαλούν την δυσλειτουργία μεταξύ τους περνάνε στη φάση της ενσωμάτωσης, δηλαδή στη φάση της αναζήτησης λύσεων και βελτίωσης των ενδοεργασιακών τους σχέσεων.

✓ Καταξιοτική διερεύνηση

Η καταξιοτική διερεύνηση (appreciative inquiry) εστιάζει στις επιτυχίες ενός οργανισμού παρά στα προβλήματά του. Απαρτίζεται από τέσσερα βασικά βήματα: α) *την διερεύνηση* (αναζήτηση των ισχυρών στοιχείων του οργανισμού), β) *την ονειροπόληση* (εικασίες για πιθανά σενάρια του μέλλοντος βασιζόμενοι στο πρώτο βήμα), γ) *τον σχεδιασμό* (εύρεση ενός κοινού οράματος για την μελλοντική εικόνα του οργανισμού) και δ) *την διερεύνηση-μοίρα* (ορισμός των μελλοντικών σχεδίων δράσης και ανάπτυξης της στρατηγικής υλοποίησης),.

2.4 Λόγοι Αποτυχίας Προγραμμάτων Αλλαγής

Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012) η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να είναι δραστική ή σταδιακή. Δραστικές αλλαγές συνήθως υιοθετούν οι οργανισμοί όταν υπάρχει τεράστιο εσωτερικό πρόβλημα ή όταν ο ανταγωνισμός είναι σκληρός. Το αποτέλεσμα είναι ότι δεν υπάρχει χρόνος για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί σταδιακά το πρόγραμμα αλλαγής και έτσι ο οργανισμός

επιλέγει τη δραστική αλλαγή. Η αλλαγή αυτή αν και σημαίνει κάτι το απρόσμενο και το απρογραμμάτιστο μπορεί να έχει και την έννοια του «διαγράψω την υπάρχουσα κατάσταση και ξεκινώ από την αρχή». Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός αποφασίζει να απορρίψει όλα τα στοιχεία που τον επιβαρύνουν από την υφιστάμενη κατάσταση και να αρχίσει από την αρχή. Τα μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι ότι προκαλούνται πολλά εσωτερικά προβλήματα με κυριότερο την αντίσταση κατά της αλλαγής (Senior & Fleming, 2006).

Τα σταδιακά προγράμματα αλλαγών αφήνουν μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί ένα πρόγραμμα, με αποτέλεσμα η αλλαγή να διοικηθεί αποτελεσματικά και να περιοριστούν τα εσωτερικά προβλήματα και οι αντιδράσεις. Τα προγράμματα αλλαγών μπορεί να αφορούν μόνο ένα τμήμα ή ολόκληρο τον οργανισμό. Επίσης μπορεί να είναι μικρού ή μεγάλου εύρους.

Το σίγουρο είναι ότι αν και έχουν γίνει πολλά βήματα στη διοίκηση αλλαγών και υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές και μοντέλα, τα προγράμματα εμφανίζουν ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό αποτυχίας. Οι Beer & Nohria (2000) υποστηρίζουν ότι ένα 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνουν ενώ ο Burnes (2000) υποστηρίζει ότι μόνο το 30% των περιπτώσεων ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών επιτυγχάνει. Η Vakola (2013) θεωρεί ως βασικό λόγο αποτυχίας την έλλειψη ετοιμότητας από το προσωπικό του οργανισμού. Οι κυριότεροι λόγοι συνοψίζονται στην παρακάτω λίστα:

1. Έλλειψη οράματος και στρατηγικής.

Η δημιουργία και προώθηση ενός ξεκάθολου οράματος Ένας οργανισμός δε γίνεται να μιμείται απλά τους ανταγωνιστές του χωρίς να γνωρίζει την αιτία που το κάνει. Οφείλει αρχικά να έχει χαράξει μια ξεκάθαρη πορεία και στρατηγική για την επίτευξη των στόχων του.

2. Υπεροψία

Η αίσθηση ενός οργανισμού ότι θα παίξει συνέχεια πρωταγωνιστικό ρόλο στην αγορά, αποτελεί από μόνο του κίνδυνο για την επιβίωση του. Οι δυνάμεις της αλλαγής είναι τόσο ισχυρές και απρόβλεπτες που κανένας δεν πρέπει να εφησυχάζετε στην παραμονή του στο προσκήνιο.

3. Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας/ανώτερης διοίκησης.

Η δέσμευση της ηγεσίας στην επικείμενη αλλαγή είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίησή της. Δεν αρκεί μόνο να πιστέψει και να μεταδώσει το νέο όραμα, αλλά να στηρίξει την αλλαγή σε κάθε βήμα και στάδιο.

4. Αντίσταση κατά της αλλαγής.

Κάθε ενέργεια παρεμπόδισης εφαρμογής του προγράμματος οδηγεί αδιαμφισβήτητα στην αποτυχία σε όποια μορφή ή στιγμή και αν εμφανιστεί. Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι μια φυσική αντίδραση που εκφράζεται σε ατομικό επίπεδο με τη μορφή του φόβου για το άγνωστο, της ανασφάλειας, της έλλειψης ικανοτήτων, της απώλειας των κεκτημένων κ.α.

5. Έλλειψη πόρων

Τα προγράμματα αλλαγών, όπως και τα υπόλοιπα προγράμματα διοίκησης χρειάζονται προϋπολογισμό και προγραμματισμό. Το γεγονός της έλλειψης πόρων πάντα αποτελεί πρόβλημα όταν οι οργανισμοί επιχειρούν να εφαρμόσουν μικρής και ιδίως μεγάλης κλίμακας αλλαγές. Μια αλλαγή η οποία σχεδιάστηκε με βάση εκτιμήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, κινδυνεύει να παρουσιάσει σοβαρές ελλείψεις και προβλήματα όταν φτάσει στη διαδικασία της εκτέλεσης με απώτερες συνέπειες την αποτυχία.

6. Ελλιπής επικοινωνία

Η εισαγωγή μιας αλλαγής στον οργανισμό δε γίνεται να υλοποιηθεί όταν οι υπεύθυνοι δεν την έχουν επικοινωνήσει. Η αλλαγή ασκεί μεγάλη επιρροή στο εργασιακό κλίμα, την ψυχολογία, και γενικά την καθημερινότητα των εργαζομένων και για αυτό το λόγο είναι επιβεβλημένη η ενημέρωση του προσωπικού για τις ωφέλειες που απορρέουν από αυτή είτε ατομικά είτε ομαδικά.

7. Ανεπαρκής εκπαίδευση

Η υποστήριξη ενός προγράμματος από τους εργαζόμενους συνοδεύεται από την απόκτηση νέων δεξιοτήτων ή την βελτίωση των ήδη υπάρχουσών. Οποιοσδήποτε εναντιώνεται σε αυτό γεννά αντιστάσεις και αντιδράσεις στον οργανισμό, ως αποτέλεσμα του φόβου για την επικείμενη αλλαγή και έτσι το σχέδιο κινδυνεύει σε αποτυχία.

8. Ανικανότητα διοίκησης αλλαγών.

Τα τελευταία χρόνια γνωρίζει μεγάλη άνθηση ο κλάδος αυτός τόσο στο ερευνητικό όσο και στο πρακτικό κομμάτι. Είναι δύσκολο για τα στελέχη να αποκτήσουν όλη την τεχνογνωσία που απαιτείται για να σχεδιάζουν και να υλοποιούν προγράμματα.

9. Έλλειψη επιστημονικής γνώσης και πρακτικής

Αναγκαία προϋπόθεση για τη διοίκηση αλλαγών είναι να έχει την απαραίτητη επιστημονική γνώση και εμπειρία καθώς η απουσία της δυσχεραίνει το έργο τους και αυξάνονται οι πιθανότητες αποτυχίας του πλάνου αλλαγής.

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι οι παράγοντες που μπορούν να κατευθύνουν θετικά ή αρνητικά την έκβαση μιας αλλαγής ποικίλουν και αφορούν όλα τα τμήματα του οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες παρόλο που συχνά αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους, ο καθένας χωριστά συμβάλει με τον δικό του τρόπο.

2.5 Συνήθη Λάθη Της Διοίκησης Κατά Την Εισαγωγή Αλλαγών

Η διαδικασία εισαγωγής των αλλαγών έχει ως κύριο φορέα τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει πως δεν αποκλείεται η πιθανότητα σφαλμάτων καθώς ο άνθρωπος αποτελεί έναν αστάθμητο παράγοντα. Είναι πιθανό να συμβούν λάθη σε κάποιο από τα στάδια της διαδικασίας αλλαγής με άμεσο αποτέλεσμα την αποτυχία των στόχων. Τα προβλήματα όμως, δεν προκύπτουν μόνο από εξωτερικούς παράγοντες, από κακό προγραμματισμό, από τους ανθρώπους και άλλες τέτοιες αιτίες. Πολλές φορές και η ίδια η διοίκηση κάνει λάθη που έχουν επιπτώσεις στα προγράμματα αλλαγής. Τα σημαντικότερα λάθη που κάνει είναι (Kotter, 1996):

- ✓ Η αποτυχία αντιμετώπισης των εμφανιζόμενων εμποδίων.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις/οργανισμοί δε μπορούν να ξεπεράσουν εξ αρχής όλα τα εμπόδια. Πρέπει όμως να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τα πιο σημαντικά και να τα αντιμετωπίσουν έγκαιρα και δυναμικά. Το πιο σύνηθες αίτιο αποτυχίας σε αυτή την περίπτωση είναι η λάθος εκτίμηση της σημαντικότητας του εμποδίου αλλά και η έλλειψη δυναμικότητας στην αντιμετώπισή του.

- ✓ Η επιβολή αλλαγών ακόμη και όταν αυτές δεν είναι απαραίτητες.

Πολλές φορές, όταν προκύπτει μια δυσκολία στην επιχείρηση ή παρατηρείται αναποτελεσματικότητα, η διοίκηση αντιδρά σπασμωδικά και επιβάλλει αλλαγές. Η συχνή επιβολή αλλαγών όμως, μπορεί να δημιουργήσει μεγάλα προβλήματα στην επιχείρηση, να χαθεί το όραμά της, και να αποπροσανατολιστεί από τον αρχικό της στόχο. Για αυτό, η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρώνεται στα πιο σημαντικά προβλήματα και να μελετά εκτενώς τις πιθανές λύσεις τους προτού προβεί στην

εισαγωγή αλλαγών ή μεταρρυθμίσεων. (Κοτρωνάκη-Παπαναστασίου, 2010).

✓ Η εξαγγελία της νίκης πολύ νωρίς

Είναι απολύτως φυσιολογικό και αναμενόμενο να επικρατήσει πανηγυρισμός για την τελική επίτευξη της αλλαγής. Ο χρόνος που θα συμβεί όμως αυτό έχει μεγάλη σημασία, καθώς η λανθασμένη αίσθηση ότι η αλλαγή εγκαταστάθηκε αποτελεί μια παγίδα για τον οργανισμό. Η διαδικασία εγκαθίδρυσης της αλλαγής είναι δυναμική και ολοκληρώνεται μόνο όταν παγιωθεί η νέα κατάσταση και ενσωματωθούν στη δομή του οργανισμού οι νέοι κανόνες.

2.6 Η Απόδοση Των Εργαζομένων Κατά Την Διάρκεια Της Αλλαγής

Είναι γενικά παραδεκτό ότι ο δημόσιος τομέας έρχεται καθημερινά αντιμέτωπος με πολλά προβλήματα, προσπαθώντας να επιτύχει τον περιορισμό ή την εξάλειψή τους. Συχνά αντιμετωπίζει την σκληρή κριτική των πολιτών που εξυπηρετεί, επιβεβαιώνοντας το γεγονός ύπαρξης σημαντικών αδυναμιών ως προς τις υπηρεσίες που παρέχει, τις λειτουργίες οργάνωσης, της γραφειοκρατίας, της λειτουργικότητας, της έλλειψης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Στη δημόσια διοίκηση πολλές φορές επιχειρούνται διαφορετικού τύπου οργανωσιακές αλλαγές που έχουν να κάνουν με την οργανωτική δομή της, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων, με απώτερο σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, την ενίσχυση της διαφάνειας, την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικά την άσκηση καλύτερης διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Η οργανωτική αλλαγή είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς να επιβιώσουν και να ευημερήσουν. Ένα συνεχές πλαίσιο σταδιακής αλλαγής περιλαμβάνει συχνές, σκόπιμες προσαρμογές που είναι μικρές αλλά συνεχιζόμενες και σωρευτικές σε ισχύ (Brown & Eisenhardt, 1997; Weick & Quinn, 1999). Οι μελετητές υποστήριξαν ότι η συνεχής αλλαγή απαιτεί από τους υπαλλήλους να τροποποιούν όχι μόνο την καθημερινότητα στην εργασία τους αλλά και τις κοινωνικές πρακτικές (π.χ. σχέσεις με τους διευθυντές και τους συνεργάτες τους). Για να αντιμετωπίσουν την καθημερινή πρόκληση της προσαρμογής στα νέα δεδομένα, επιλέγουν τα νέα εκείνα στοιχεία που θα ενταχθούν στην προηγούμενη επαγγελματική τους εξειδίκευση και θα τους βοηθήσουν αποτελεσματικά (Feldman & Pentland, 2003). Ως επακόλουθο, αυτοί οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολίες και εντάσεις στη διατήρηση των προηγούμενων επιπέδων απόδοσης καθώς προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις της εργασίας τους (Kanfer & Ackerman, 1989).

Ο βασικός σκοπός των οργανωσιακών αλλαγών είναι να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκτασιν του οργανισμού. Στα χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα, η πρόοδος προς την κατεύθυνση αυτού του στόχου μπορεί να εκτιμηθεί από την άποψη της αποδοτικότητας στην εργασία των εργαζομένων.

Ο Oreg (2011) ανέφερε ότι η εργασιακή απόδοση και η οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων έχουν και οι δύο μελετηθεί ως συνέπειες της αλλαγής (Morse & Reimer, 1956; Shapiro & Kirkman, 1999). Η εκτέλεση της εργασίας είναι μια λογική συνέπεια της αλλαγής διότι δείχνει το κατά πόσο καλά οι εργαζόμενοι έχουν εξοικειωθεί με τις νέες καθημερινές απαιτήσεις της εργασίας τους και τις διαδικασίες. Όπως επίσης και η οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να χρησιμεύει ως συνέπεια της αλλαγής, διότι αντανακλά το βαθμό συμβολής και επένδυσης των εργαζομένων στην αλλαγή με δική τους πρωτοβουλία (Shapiro & Kirkman, 1999). Οι εργαζόμενοι με την καλύτερη οργανωσιακή συμπεριφορά θα πρέπει να είναι πιο πρόθυμοι να αντιμετωπίσουν τις αναπόφευκτες δυσκολίες και τις διαταραχές που συνοδεύουν την αλλαγή (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα είναι οι δύο κεντρικοί όροι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και τη μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών (Mouzas, 2006). Γενικά, η απόδοση, τόσο στους κερδοσκοπικούς όσο και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, μπορούν να οριστούν ως ο κατάλληλος συνδυασμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Ο Drucker (1977) διαχώρισε την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα συνδέοντας την αποδοτικότητα με το «να κάνουμε τα πράγματα σωστά» και την αποτελεσματικότητα με το «κάνουμε τα σωστά πράγματα». Ωστόσο, η υψηλή απόδοση δεν σημαίνει υψηλή αποτελεσματικότητα (Lapsley, 2008). Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας αξιολογεί την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει τους προκαθορισμένους σκοπούς και στόχους του.

Η αποδοτικότητα της εργασίας είναι ένα άλλο μέτρο μέσω του οποίου μπορεί να εντοπιστεί η ορθή αξιοποίηση πόρων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός αποτελέσματος. Στο άρθρο 1 του Ν.3230/2004 γίνεται αναφορά του ορισμού της αποδοτικότητας ως τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων μέσω των καθορισμένων δράσεων που επιδιώκει η διοίκηση έχοντας αρχικά ως δεδομένο συγκεκριμένους πόρους. Ενώ σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), αποδοτικότητα είναι μια διαδικασία που αφορά το εσωτερικό μιας επιχείρησης και στην ουσία μετρά τους πόρους που απαιτούνται για να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα. Επί της ουσίας αποτιμάται ως η σχέση του αποτελέσματος που παρήχθη, προς τα κεφάλαια που χρησιμοποιήθηκαν.

2.7 Δέσμευση Στην Αλλαγή

Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) η δέσμευση περικλείει μια προσέγγιση με την οποία οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αξιολογούν κατά πόσο αξίζει ή όχι να παραμένουν στον οργανισμό. Αν και η δέσμευση λοιπόν είναι συχνά αντιληπτή από την άποψη των εργαζομένων ως η προσκόλληση σε όλο τον οργανισμό, η θετική αυτή συσχέτιση μπορεί επίσης να έχει και άλλες αναφορές, όπως τη δέσμευση σε μια οργανωσιακή υπομονάδα, σε έναν επόπτη, ή ακόμη και σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ή γεγονός, όπως μια αλλαγή που συμβαίνει μέσα σε ένα οργανισμό (Becker, 1992; Beckeret, 1996; Brockner et al., 1992; Ford, et al., 2003; Gregersen, 1992; Herscovitch & Meyer, 2002).

Η δέσμευση μπορεί να έχει διάφορες θετικές επιπτώσεις στην αλλαγή, η προθυμία των ατόμων για παράδειγμα, μπορεί να την υποστηρίξουν και να εργάζονται για λογαριασμό της αλλαγής για την επιτυχή εφαρμογή της. Υπάρχουν επίσης και άλλες πτυχές των πρωτοβουλιών της αλλαγής που μπορούν επίσης να παίξουν σημαντικό ρόλο στη σχέση της αλλαγής-δέσμευσης. Αρχικά, θεωρείται ότι οι αντιδράσεις στη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού για την αλλαγή ότι οφείλονται, εν μέρει, στα συναισθήματα της αβεβαιότητας, της απώλειας του ελέγχου, και στο φόβος της αποτυχίας που προκαλούνται από τα γεγονότα της αλλαγής (Ashford, Lee, & Bobko, 1989; Coch & French, 1948; Oreg, 2003).

Δεδομένο είναι ότι οι οργανωσιακές αλλαγές έχουν διαφορετικές επιπτώσεις σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού, όπως σε μια ομαδική εργασία, ή σε ατομικό επίπεδο ή ακόμη και σε όλο τον οργανισμό (Burke & Litwin, 1992; Goodman & Rousseau, 2004). Οι αλλαγές λοιπόν που επηρεάζουν τις απαιτήσεις της εργασίας κάποιου ή κάποιας ομαδικής εργασίας, θα πρέπει να εστιάζουν περισσότερο στη διαμόρφωση της σχέσης "δέσμευσης-αλλαγής" και λιγότερο στις αλλαγές που έχουν τις επιπτώσεις τους σε υψηλότερα επίπεδα στην οργάνωση.

Η θετική στάση των εργαζομένων προς μια αλλαγή είναι αναγκαία, η αρχική προϋπόθεση για την επιτυχία μια προγραμματισμένης αλλαγής είναι η δέσμευση των εργαζομένων σε μια αλλαγή (Miller, Johnson, & Grau, 1994). Η δέσμευση αυτή εκφράζεται από την προθυμία να κάνουν πράγματα εξ ονόματος της αλλαγής. Αυτό αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για τον οργανισμό γιατί έτσι ο υπάλληλος έχει συνειδητοποιήσει τα οφέλη από την αναμενόμενη αλλαγή (Armenakis, 1993).

Η δέσμευση σε μια αλλαγή είναι σημαντική διότι αντιπροσωπεύει την συμπεριφορική πρόθεση των εργαζομένων να εργαστούν για την επιτυχία της αλλαγής. Ως εκ τούτου, συλλαμβάνει την ιδέα της αλλαγής θετικά και στη συνέχεια το αποτέλεσμα είναι η έλλειψη της αντίστασης στην αλλαγή ή η απουσία αρνητικών συμπεριφορών (Kotter & Schlesinger, 1979; Piderit, 2000), (Δούβλου, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η Αντίσταση Στην Αλλαγή

3.1 Αντίσταση Κατά Την Αλλαγή

Οι περισσότερες σύγχρονες βιομηχανικές κοινωνίες εκτιμούν το άτομο που είναι πρόθυμο και είναι σε θέση να ξεκινήσει και να ανταποκριθεί θετικά στις αλλαγές, ωστόσο, οι οργανισμοί που προσπαθούν να ξεκινήσουν τέτοιες αλλαγές συχνά καθορίζονται από άτομα ή ομάδες εντός του οργανισμού που αντιστέκονται στις αλλαγές. Συχνά οι λόγοι για την αντίσταση δεν είναι τόσο δύσκολο να εντοπιστούν: Τα οφέλη για τον οργανισμό δεν είναι απαραίτητα σύμφωνα - αλλά συχνά αντίθετα - με τα συμφέροντα των ατόμων που καλούνται να κάνουν την αλλαγή (Coch & French, 1948; Tichy 1983; Zaltman & Duncan, 1977; Zander, 1950). Ωστόσο, ορισμένα άτομα φαίνεται να αντιστέκονται ακόμη και σε αλλαγές που συνάδουν με τα ενδιαφέροντά τους.

Η αντίσταση στην αλλαγή θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση ενός οργανωτικού μετασχηματισμού. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται όλες σχεδόν οι στάσεις, από την υποστήριξη έως την άρνηση, οπότε η υλοποίηση των αλλαγών προϋποθέτει αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων. Οι Appelbaum et al. (2015) αναφέρουν ότι οι ορισμοί της αντίστασης διαφέρουν ανάλογα με την οπτική προσέγγισης της εν λόγω έννοιας.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια συμπεριφορά που στοχεύει στην προστασία από τις επιπτώσεις μιας πραγματικής ή φανταστικής αλλαγής, που συνίσταται από οποιαδήποτε συμπεριφορά που επιδιώκει στη διατήρηση της κατάστασης status quo (Hernandez & Calvas, 2001).

Ο όρος “αντίσταση στην αλλαγή” χρησιμοποιήθηκε συνήθως για να εκφράζει τον λόγο για τον οποίο προσπάθειες εισαγωγής μεγάλης κλίμακας αλλαγών στην τεχνολογία, στους τρόπους παραγωγής, στις διοικητικές πρακτικές δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των οργανωτών ή καταλήγουν σε αποτυχία (Oreg, 2006).

Σύμφωνα με τους Dent και Goldberg (1999), τα μέλη του οργανισμού αντιστέκονται στις αρνητικές συνέπειες (π.χ., χάνοντας τη δουλειά τους) αντί να αλλάξουν οι ίδιοι. Επομένως, η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή εμποδίζει τις πιθανότητες των οργανώσεων να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν πραγματικά οργανωτικά προβλήματα.

Ανάμεσα σε πολλές πιθανές αντιδράσεις στην υλοποίηση μιας οργανωτικής αλλαγής, η αντίσταση είναι η πιο προβληματική. Συνήθως είναι το πρώτο εμπόδιο για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της αλλαγής (Avey; Wernsing; Luthans, 2008) επειδή είναι αποτέλεσμα συμπεριφοράς που στοχεύει στη διατήρηση του status quo, ως απάντηση στην πίεση που νιώθουν για αλλαγή (Hernandez, Calvas, 2001). Οι Avey, Wernsing και Luthans (2008)

προειδοποιούν ότι η αντίσταση εκδηλώνεται από δυσλειτουργικές στάσεις και συμπεριφορές. Σύμφωνα με τους Baron και Greenberg (1989), η αντίληψη της απειλής για το status quo στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια, φόβο απώλειας της δουλειάς τους και φόβο για το άγνωστο. Οι αλλαγές, γενικά, απαιτούν από το άτομο να τροποποιήσει τις εργασιακές του συνήθειες και συμπεριφορές υιοθετώντας νέους τρόπους εργασίας και δράσης.

Αρκετοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει τη θετική διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή. Συγκεκριμένα, είναι προτιμότερη από την αδιαφορία και την απάθεια γιατί με τον τρόπο αυτό προτείνονται εναλλακτικές λύσεις, εντοπίζονται αδυναμίες και αναπροσαρμόζονται τα δεδομένα του σχεδίου δράσης.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι φαινόμενο γνωστό τόσο στην ψυχολογία όσο και στην διοικητική επιστήμη και περιγράφεται ως την έλλειψη υποστήριξης των προγραμμάτων αλλαγής (Furst & Cable, 2008; Oreg, 2003; Strebels, 1996). Πρώτοι οι Coch και French (1948) παρατήρησαν αρκετές μορφές αντίστασης των εργαζομένων. Αντιδρούσαν με παράπονα, παραίτηση και φυγή σε άλλες εταιρείες, χαμηλή αποδοτικότητα και πτώση της παραγωγής. Οι αντιδράσεις αυτές στις αλλαγές εξαρτώνται από τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου. Πόσο διατεθειμένος είναι ο καθένας να προχωρήσει στις αλλαγές ή αντιθέτως να παραμείνει προσκολλημένος στις προηγούμενες οργανωτικές δομές.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής μπορεί να εμφανιστεί ως μια παθητική αντίδραση, όπου ο εργαζόμενος απλώς δεν συνεισφέρει στο πρόγραμμα όσα θα μπορούσε, ή ως μια ενεργητική αντίδραση, όπου ο εργαζόμενος με τις πράξεις και τους λόγους του εναντιώνεται στην υλοποίηση της αλλαγής (Petrini & Hultman, 1995).

Στο παρακάτω σχήμα αναφέρονται τα συμπτώματα της παθητικής και ενεργητικής αντίδρασης σύμφωνα με τους (Petrini & Hultman, 1995; Βακόλα & Νικολάου, 2012):

Συμπτώματα από:

| Ενεργητική Αντίσταση | Παθητική Αντίδραση |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Αρνούμαι κατηγορηματικά• Σαμποτάζ• Διαδίδω φήμες• Δημιουργώ αρνητικό κλίμα• Απειλώ | <ul style="list-style-type: none">• Προσπιούμαι άγνοια• Δεν μοιράζομαι πληροφορίες• Ναι, αλλά καμία προσπάθεια• "Σκάβω τον λάκο" |

Πίνακας 5

3.2 Αντίσταση Στην Αλλαγή Από Τους Εργαζομένους

Η αντίσταση δεν ανακύπτει απαραίτητα με τυποποιημένους τρόπους. Μπορεί να είναι ανοιχτή, ανεκδήλωτη, άμεση ή ετεροχρονισμένη. Είναι πιο εύκολο για την ηγεσία να αντιμετωπίσει την ανοιχτή και άμεση αντίσταση, όπως τα παράπονα, την επιβράβευση της εργασίας την απειλή απεργίας. Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι η διαχείριση της αντίστασης που είναι ανεκδήλωτη ή ετεροχρονισμένη. Οι αντιδράσεις αυτές (απώλεια πίστης ή παρακίνησης, αυξημένα λάθη ή απουσίες) είναι πιο δυσδιάκριτες και πιο δύσκολο να αναγνωριστούν ως μορφές αντίδρασης (Robbins & Judge, 2011).

Οι συνήθεις μορφές που αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια ενδεχόμενη αλλαγή είναι (Χυτήρης, 2001; Hodgetts, 1987):

- ✓ **Απόρριψη** : θεωρείται ως την πιο σοβαρή μορφή αντίδρασης και εκδηλώνεται όταν οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι θα χάσουν τα κεκτημένα τους, τα εργασιακά τους προνόμια ή ακόμη και την δουλειά τους. Συνήθως εκφράζεται με στάσεις εργασίας και απεργιακές κινητοποιήσεις.
- ✓ **Αντίσταση** : Οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής θεωρούνται μεν σοβαρές αλλά όχι καταστροφικές. Η αντίδραση αυτή, αν και θεωρείται πιο ήπια, οι εργαζόμενοι μπορούν να εμποδίσουν την εφαρμογή της με συχνές και έντονες συζητήσεις για τη σκοπιμότητα της αλλαγής, με άρνηση συνεργασίας, με μειωμένη απόδοση ή ακόμη εσκεμμένη παρεμπόδιση της υλοποίησης της αλλαγής (π.χ. φθορές στον εξοπλισμό, κακή χρήση μηχανημάτων, λάθος χρήση και τοποθέτηση υλικών, μη σωστή τήρηση στοιχείων).
- ✓ **Ανοχή** : αυτή η στάση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ουδετερότητα, καθώς θεωρούν ότι δεν βλάπτονται αλλά ούτε επωφελούνται από την αλλαγή. Η αντίδραση αυτή συναντάται συνήθως σε ένα σχετικά καλά οργανωμένο και διοικούμενο οργανισμό, έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, ότι η διοίκηση φροντίζει για τα συμφέροντα τους.
- ✓ **Αποδοχή** : αποτελεί την πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων σε μια αλλαγή. Εκδηλώνεται όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι επωφελούνται από αυτή (π.χ. αύξηση των αποδοχών, εφαρμογή ελαστικού ωραρίου) και δεν υπάρχει κάποια υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση στους ίδιους.

Οι παραπάνω μορφές αντίδρασης που εκδηλώνονται από τα άτομα με μια διαφορετική συμπεριφορά που έχει κυρίως συναισθηματική και υποκειμενική βάση χαρακτηρίζεται ως αντίδραση συμπεριφοράς ή ψυχολογική αντίδραση (Χυτήρης, 2001).

Οι στάσεις των ατόμων και στην προκειμένη περίπτωση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές αποτελούνται από τρεις διαστάσεις σύμφωνα με τους Ajzen & Fishbein (1980):

- ✓ Τη γνωστική διάσταση που αφορά κυρίως τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αλλαγής, τη χρησιμότητά της, τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται και κατά πόσο θα είναι ευεργετική για την οργάνωση.

- ✓ Τη συναισθηματική αντίδραση που αφορά το συναισθηματικό κομμάτι απέναντι στην αλλαγή. Όλα αυτά τα συναισθήματα που διακατέχουν τους εργαζομένους όταν πρόκειται να υλοποιηθεί μια αλλαγή (π.χ. ικανοποίηση, άγχος, θυμός, χαρά, αγωνία).

- ✓ Τη συμπεριφορική ή οργανική αντίδραση, που αναφέρεται στις προθέσεις του ατόμου που εν συνεχεία θα μετατραπούν σε πράξεις υπέρ ή κατά της αλλαγής.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι μια αρνητική στάση των εργαζομένων με γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαστάσεις που δε βρίσκονται πάντα σε συμφωνία μεταξύ τους (Piderit, 2000). Αυτά τα στοιχεία αντανakλούν τρεις διαφορετικές εκδηλώσεις της αξιολόγησης των ανθρώπων για ένα αντικείμενο ή μια κατάσταση (McGuire, 1985). Εννοείται πως αυτές οι τρεις συνιστώσες δεν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη και αυτό που οι άνθρωποι αισθάνονται καμία φορά για μια αλλαγή οφείλεται συνήθως στο τι σκέφτονται για αυτές τις διαφορετικές συνιστώσες και στο συνδυασμό τους. Παρόλα αυτά οι συνιστώσες αυτές είναι φανερά διακριτές η μία από την άλλη και η κάθε μία από αυτές αναδεικνύει μια διαφορετική πτυχή στο φαινόμενο της αντίστασης (Oreg, 2006).

Είναι χαρακτηριστικό ότι μια αλλαγή που κάποιοι την εκλαμβάνουν ως απειλή, κάποιοι άλλοι την αντιλαμβάνονται ως ευκαιρία και συμπράττουν με όλες τους τις δυνάμεις ενώ κάποιοι άλλοι απλώς αδιαφορούν για αυτή. (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής. Ο εργαζόμενος που πιστεύει ότι έχει τον έλεγχο της ζωής του, αισθάνεται ικανός να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες της αλλαγής, έχει θετικά συναισθήματα και αντέχει να εργάζεται σε καταστάσεις που δεν είναι όλα σαφή. Όσοι εργαζόμενοι επιλέγουν να επιλύσουν το πρόβλημα αντί να το αγνοήσουν ή να το παρακάμψουν, προσαρμόζονται καλύτερα (Oreg et al., 2011). Επίσης τα άτομα που παρακινούνται από υψηλότερες ιεραρχικά ανάγκες φαίνεται να προσαρμόζονται καλύτερα και να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ετοιμότητα στην αλλαγή.

Το εργασιακό κλίμα, επίσης φαίνεται πως επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην προσαρμογή στην αλλαγή. Όταν ο εργαζόμενος έχει εμπιστοσύνη στη διοίκηση και γνωρίζει ότι θα έχει όλη υποστήριξη της συνήθως την αντιμετωπίσει πιο θετικά και την αποδέχεται. Το κλίμα της εμπιστοσύνης πρέπει να είναι αμοιβαίο από όλες τις πλευρές. Επίσης παράγοντες όπως η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση συνήθως λειτουργούν θετικά όταν πρόκειται για αλλαγές. Υπάρχουν όμως έρευνες που αυτοί οι δύο παράγοντες μπορεί να λειτουργήσουν αρνητικά. Ένας εργαζόμενος που δεν είναι ευχαριστημένος με την εργασία του μπορεί να υποστηρίξει την αλλαγή, γιατί είναι μια ευκαιρία να βελτιωθούν τα πράγματα, αλλά μπορεί και να αντισταθεί στην αλλαγή πιστεύοντας ότι ευθύνεται για την παρούσα αρνητική κατάσταση (Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008; Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η οργανωσιακή κουλτούρα ευθύνεται για τις θετικές ή αρνητικές επιδράσεις στην αλλαγή. Η επικοινωνία, η ευελιξία, η διάχυση της γνώσης και γενικά όλα τα χαρακτηριστικά της εργασίας, ευθύνονται για την καλύτερη ή μη προσαρμογή στις νέες συνθήκες. Σύμφωνα με τους Oreg et al. (2011) όσοι έχουν μεγαλύτερη αυτονομία στο εργασιακό περιβάλλον αναπτύσσουν θετικές στάσεις προς την αλλαγή χρησιμοποιώντας τις δεξιότητές τους και ανατροφοδοτούνται από την αποδοτικότητά τους.

Η διαδικασία της αλλαγής επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που υλοποιείται. Το εργατικό δυναμικό εφόσον λάβει την απαραίτητη πληροφόρηση, εμπιστεύεται τη διοίκηση, συμμετέχει και υποστηρίζει τη διαδικασία είναι πιο ανοιχτό στην υποστήριξη της αλλαγής (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

3.2.1 Λόγοι Αντίστασης Στην Αλλαγή

Όσο και αν οι αλλαγές αποτελούν βασικό κομμάτι ενός οργανισμού, οι αντιδράσεις των ατόμων δε γίνεται να σταματήσουν. Οι πιο βασικοί λόγοι αντίδρασης σχετίζονται με τη συνήθεια του ατόμου στην παρούσα κατάσταση, την επιλεκτική αντίληψη ανάλογα με τις εμπειρίες ή δυνατότητές του, την εξάρτηση στην υπάρχουσα εργασιακή σχέση και τέλος στην συναισθηματική-ψυχολογική ισορροπία που έχει εξασφαλιστεί στον εργασιακό χώρο. Παρακάτω παραθέτουμε πιο αναλυτικά τους λόγους για τους οποίους ο εργαζόμενος αντιδρά στην αλλαγή (Κανελλόπουλος, 1990; Robbins, 1998):

- ✓ Ο φόβος απώλειας της θέσης ή της δουλειάς του.
- ✓ Η αβεβαιότητα και ο φόβος για το άγνωστο.
- ✓ Η ελλιπής πληροφόρηση.

- ✓ Η μη κατανόηση των λόγων για τους οποίους γίνεται η αλλαγή.
- ✓ Η ματαιοδοξία για την ικανότητα τους για τις καινούργιες μεθόδους.
- ✓ Η ικανοποίηση από την εργασία και γενικά από την υφιστάμενη κατάσταση.
- ✓ Η συνήθεια.
- ✓ Η κακή διαχείριση της εφαρμογής της αλλαγής από τους manager.
- ✓ Ο φόβος για μεγαλύτερη εξειδίκευση που θα καταλήξει σε ένα ανιαρό και ενοχλητικό έργο, με μειωμένη την αίσθηση του επιτεύγματος.
- ✓ Δυσaréσκεια από την εξωτερική ανάμειξη και τον έλεγχο.

Η λέξη και η έννοια της αλλαγής προκαλεί φόβο, διότι διαταράσσει το εργασιακό κατεστημένο. Το συναίσθημα όμως αυτό αντισταθμίζεται από την επιθυμία για νέες εμπειρίες και τα οφέλη που θα ανακύψουν από την αλλαγή. Η αποτελεσματική εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής είναι απόλυτα συνυφασμένη αρχικά με την υπερνίκηση του φόβου από τους εργαζόμενους και την ευθύνη του φορέα-ηγέτη για τη μείωση των αντιδράσεων.

3.3 Αντίσταση Στην Αλλαγή Από Τον Οργανισμό

Ωστόσο η αντίδραση στην αλλαγή δεν εμφανίζεται μόνο από τους εργαζόμενους αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό. Ο τρόπος λειτουργίας τους αλλά και τα συστήματα που εφαρμόζουν δυσχεραίνουν τις αλλαγές. Οποιαδήποτε αλλαγή επιδιώκεται στον οργανισμό και συναντά αντίδραση από τους ίδιους τους ηγέτες – φορείς της αλλαγής, αλλά και τους προγραμματιστές αυτής, καλείται συστημική αντίδραση (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Υπάρχουν πολλοί οργανισμοί, οι οποίοι αδυνατούν να εισάγουν και να πραγματοποιήσουν οποιαδήποτε αλλαγή. Αυτό συμβαίνει ακόμη και όταν οι ίδιοι οι υπάλληλοι ατομικά, επιθυμούν την αλλαγή, που πολλές φορές δεν εφαρμόζεται εξαιτίας ομαδικών συμπεριφορών (π.χ. αντίδραση σωματείου εργαζομένων) χαρακτηριζόμενη ως *ομαδική αντίδραση*. Συνήθως στους οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από *γραφειοκρατία*, ισχύει η ιεραρχική δομή. Οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί από αυτούς που κατέχουν δύναμη και εξουσία ως απειλή στη δύναμη και στην επιρροή τους. Σε αυτούς τους οργανισμούς η πειθαρχία επιβάλλεται με ανταμοιβές και τιμωρίες άρα κάθε νέα ιδέα προσκείμενη στην αλλαγή ίσως θεωρηθεί απειλή.

Επίσης η *έλλειψη πόρων* αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο στην πραγματοποίηση των αλλαγών, παρόλο που οι ίδιοι οι οργανισμοί εκδηλώνουν την επιθυμία αλλαγής. *Οι συμφωνίες-δεσμεύσεις* που έχει συνάψει η διοίκηση με τους π.χ. συλλόγους, πελάτες, συνεργάτες της αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την εισαγωγή καινοτομιών. Τέλος πολλές φορές μια αλλαγή συναντά *δομικές αδυναμίες*, καθώς για να είναι εφικτή πρέπει να γίνει συγχρόνως και με άλλες αλλαγές στα αλληλεξαρτώμενα υποσυστήματα (π.χ. τεχνολογία) (Παπαδημητρίου, 2018).

3.4 Στρατηγικές Μείωσης Της Αρνητικής Αντίδρασης Στην Αλλαγή

Οι στρατηγικές μείωσης της αντίστασης είναι τα μέσα που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός ώστε να προσεγγίσει τους εργαζόμενους και να τους προωθήσει για τα οφέλη της αλλαγής. Μια προγραμματισμένη αλλαγή αποτελεί μια διαδικασία που διαφοροποιείται από οργανισμό σε οργανισμό καθώς ο κάθε φορέας αλλαγής χαρακτηρίζεται από διαφορετική κουλτούρα και ουσιαστικά αυτό που χρειάζεται είναι να προσεγγίσει το εργατικό της δυναμικό ανάλογα με τη ιδιομορφία και τον τρόπο σκέψης του.

Για τη διαχείριση των συγκρούσεων οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί κάθε οργανισμός δεν πρέπει να βασίζονται στη μονομερή προσπάθεια ενίσχυσης των προωθητικών δυνάμεων (επιβολή της αλλαγής). Όσο φυσιολογική και να θεωρείται η αντίδραση των εργαζομένων, οι προγραμματιστές της αλλαγής προκειμένου να μειώσουν και να εμποδίσουν την αρνητική αντίδραση πρέπει να τους ενθαρρύνουν, να δημιουργήσουν και να εξασφαλίσουν το κατάλληλο περιβάλλον για να υλοποιηθεί η αλλαγή. Σύμφωνα με τους Fernandez και Rainey (2006) οι παρακάτω παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία της αλλαγής :

1. Η ανάλυση και η περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή

Οι φορείς της αλλαγής πρέπει να επικοινωνήσουν πειστικά την ανάγκη για αλλαγή στον υπόλοιπο οργανισμό. Η διαδικασία αυτή απαιτεί την παρουσίαση ενός συναρπαστικού οράματος ή μιας εικόνας της μελλοντικής οργάνωσης μετά την αλλαγή έτσι ώστε τα μέλη της ή οι εξωτερικοί συνεργάτες να τη βρίσκουν ελκυστική και να κατανοούν την επιτακτική ανάγκη για αλλαγή (Armenakis et al., 1999; Burke, 2002; Judson, 1991; Kotter, 1995; Laurent, 2003; Nadler and Nadler, 1998). Πρέπει να εξηγηθούν αναλυτικά και ξεκάθαρα σε όλους τους εργαζόμενους, ακόμα και σε αυτούς που δεν θέλουν να μετάσχουν στην διαδικασία αλλαγής, γιατί είναι αναγκαία για τον οργανισμό.

Σύμφωνα με έρευνες είναι ευκολότερο να πείσεις τα άτομα για μια αλλαγή όταν δημιουργήσεις ένα όραμα που προσφέρει την ελπίδα ανακούφισης

από το άγχος ή την δυσφορία (Vries and Balazs, 1999). Ο Nadler και ο Nadler (1998) προτείνουν ακόμη και την δημιουργία δυσαρέσκειας με την τρέχουσα κατάσταση, προκειμένου τα μέλη του οργανισμού να αποδεχτούν πιο εύκολα την αλλαγή. Η επιτυχημένη εφαρμογή των στρατηγικών αλλαγής εξαρτάται από την ικανότητα των φορέων αλλαγής να μεταδώσουν τις πληροφορίες για την αλλαγή και τον επείγοντα χαρακτήρα της αλλαγής (Kemp, Funk & Eadie, 1993; Bingham & Wise, 1996).

2. Η εξασφάλιση συμμετοχής στο σχεδιασμό

Το σχέδιο δράσης που θα αναπτύξουν οι managers δεν αρκεί μόνο να πείσει τα μέλη της οργάνωσης για να εφαρμοστεί η αλλαγή. Το νέο όραμα πρέπει να μετατραπεί σε μια στρατηγική και ένα σχέδιο για την επίτευξη της (Abramson and Lawrence, 2001; Carnall, 1995; Judson, 1991; Kotter, 1995; Lambright, 2001; Nadler and Nadler, 1998; New, 2001). Ο τρόπος που θα προωθηθεί η στρατηγική αυτή θα χαράξει την πορεία για το επιθυμητό αποτέλεσμα, τον εντοπισμό διάφορων δυσκολιών και την εύρεση μέτρων για να ξεπεραστούν τα εμπόδια (Fernandez & Rainey, 2006). Όπως εξηγεί ο Kotter (1995), τα βασικά στοιχεία του οράματος πρέπει να οργανωθούν σε μια στρατηγική για την επίτευξη αυτού του οράματος, έτσι ώστε ο μετασχηματισμός να μην αποσυντεθεί σε ένα σύνολο άσχετων και συγκεχυμένων οδηγιών και δραστηριοτήτων.

Μέσω της συμμετοχής του εργαζόμενου στο εγχείρημα της αλλαγής, του δίνεται η δυνατότητα να ενημερωθεί για τον τρόπο σκέψης των οραματιστών, να μάθει για τα αναμενόμενα αποτελέσματα, να εμπλακεί ψυχικά στη διαδικασία. Έτσι αποκτά ενεργό ρόλο, γίνεται μέτοχος του γεγονότος της αλλαγής και περιορίζει την απόρριψη του για αυτή.

3. Η δημιουργία εσωτερικής υποστήριξης για αλλαγή ώστε να ξεπεραστεί η αντίσταση

Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή για ποικίλους λόγους. Σκοπός της διοίκησης είναι να οικοδομήσει την εσωτερική υποστήριξη της αλλαγής προτρέποντάς τους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της αλλαγής. Αρκετοί ερευνητές έχουν παρατηρήσει ότι μια κρίση ή ένα σοκ ή μια ισχυρή εξωτερική πρόκληση για τον οργανισμό μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της αντίστασης στις αλλαγές.

Για πολλές δεκαετίες επιστήμονες τονίζουν την αξία της αποτελεσματικής και ηθικής συμμετοχής, καθώς και άλλων μέσων, στην στήριξη της αλλαγής της ομάδας και της οργάνωσης και στη μείωση της αντίστασης σε αυτήν (Coch and French, 1948; Lewin, 1947).

Σύμφωνα με τον Judson (1991) προσδιορίζει μια ποικιλία τακτικών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές για να ελαχιστοποιήσουν την

αντίσταση στις αλλαγές συμπεριλαμβανομένων των απειλών και του καταναγκασμού, της κριτικής, της πειθούς, των κινήτρων και των ανταμοιβών, των συμβιβασμών και των διαπραγματεύσεων, της ψυχολογικής υποστήριξης, της συμμετοχής των εργαζομένων για την σταδιακή εφαρμογή της αλλαγής. Με εξαίρεση τις απειλές, τον καταναγκασμό και την κριτική, που μπορεί να έχουν αντιπαραγωγικές επιπτώσεις και να αυξήσουν περαιτέρω την αντίσταση, υποστηρίζει ότι αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν να είναι αποτελεσματικές στη μείωση της αντίστασης στις αλλαγές (Vries και Balazs, 1999).

Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αλλαγής παίζει η συμμετοχή του εργατικού δυναμικού σε αυτή (Abramson and Lawrence, 2001; Young 2001). Η προγραμματισμένη αλλαγή απαιτεί την ουσιαστική συμμετοχή του σε όλα τα επίπεδα και τα στάδια υλοποίησης (Bunker & Alban, 1997; Greiner, 1967; Johnson & Leavitt, 2001; Nadler & Nadler, 1998; Pasmore, 1994). Όσο πιο πολύ συμμετέχουν στη διαδικασία τόσο πιο πολύ δεσμεύονται σε αυτή, μειώνονται τα εμπόδια και δημιουργούν ψυχολογικούς δεσμούς με το σκοπό τους.

Η συμμετοχή στην διαδικασία της αλλαγής δεν αφορά μόνο το κομμάτι των εργαζομένων, αλλά και τους ίδιους τους προγραμματιστές της αλλαγής και οι φορείς αυτής. Πρέπει να αφιερώνουν χρόνο και προσπάθεια σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας.

4. Η εξασφάλιση υποστήριξης και δέσμευσης από την διοίκηση

Οι διαχειριστές της αλλαγής πρέπει να υπερασπίζονται τις αιτίες που προκαλούν την αλλαγή. Η υποστήριξη και η δέσμευσή τους διαδραματίζουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της αλλαγής (Burke, 2002; Carnall, 1995; Greiner, 1967; Johnson & Leavitt, 2001; Kotter, 1995; Nadler & Nadler, 1998; Yukl, 2002).

Η ύπαρξη ενός σεβαστού, ικανού και στρατηγικά τοποθετημένου ατόμου στη θέση του ηγέτη του μετασχηματισμού (πρωταθλητής ιδεών), μπορεί να συντονίσει τη συμπεριφορά των ανόμοιων παραγόντων. Το άτομο αυτό έχει την ικανότητα να διατηρεί ενεργή την επιθυμία και τη δέσμευση για αλλαγή, χωρίς να διστάζει να αναλάβει προσωπικά ρίσκα (Kanter, 1983; Bardach, 1977; Toole, 1989).

5. Η εξασφάλιση εξωτερική υποστήριξης

Η οργανωτική αλλαγή στο δημόσιο τομέα εξαρτάται πολύ από το βαθμό υποστήριξης από τους πολιτικούς παράγοντες και άλλους βασικούς εξωτερικούς συνεργάτες. Ο αντίκτυπος αυτών των παραγόντων στο αποτέλεσμα των αλλαγών απορρέει εν μέρει από την ικανότητά τους να επιβάλλουν νόμιμες αλλαγές και να ελέγχουν τη ροή ζωτικών πόρων στους δημόσιους οργανισμούς. Οι πολιτικοί φορείς μπορούν να επηρεάσουν το

αποτέλεσμα της προγραμματισμένης αλλαγής δημιουργώντας και μεταφέροντας ένα όραμα που εξηγεί την ανάγκη αυτή, καθώς και επιλέγοντας πολιτικούς συνεργάτες προσκείμενους στην αλλαγή, με την απαιτούμενη γνώση και τις δεξιότητες για τη διαχείριση του μετασχηματισμού.

Όπως υποδηλώνει ο Golembiewski (1985), η απόκτηση υποστήριξης από κυβερνητικές αρχές και πολιτικούς παράγοντες συνεπάγεται σοβαρές προκλήσεις, δεδομένων των περιορισμών που επιβάλλονται από το πολιτικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι δημόσιοι οργανισμοί. Οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν συχνά διαφορετικές πολιτικές κατευθύνσεις που επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους. Παρά τους προκλήσεις αυτές, οι δημόσιοι διευθυντές που εφαρμόζουν αλλαγή τους οργανισμούς τους πρέπει να επιδείξουν δεξιότητα στην απόκτηση υποστήριξης από ισχυρούς εξωτερικούς παράγοντες.

6. Η παροχή των πόρων

Η επιτυχής αλλαγή απαιτεί συνήθως επαρκείς πόρους για την υποστήριξη της διαδικασίας. Η προγραμματισμένη οργανωτική αλλαγή περιλαμβάνει αναδιάταξη ή ανακατεύθυνση επαρκών οργανωτικών πόρων προς μια σειρά νέων δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης ενός σχεδίου ή στρατηγικής για την εφαρμογή της αλλαγής, της επικοινωνίας της ανάγκης για αλλαγή, της κατάρτισης των εργαζομένων, της ανάπτυξης νέων διαδικασιών και πρακτικών, της αναδιάρθρωσης και της αναδιοργάνωσης του οργανισμού, τη δοκιμή και τον πειραματισμό με καινοτομίες (Burke, 2002; Mink et al., 1993; Nadler & Nadler, 1998).

Η αποτυχία παροχής επαρκών πόρων για την υποστήριξη μιας προγραμματισμένης αλλαγής οδηγεί σε αδυναμία υλοποίησης των στόχων, υψηλότερα επίπεδα διαπροσωπικού στρες, ακόμη και παραμέληση των βασικών οργανωτικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών. Η αναθεώρηση της έρευνας του Boyne (2003), για παράδειγμα, διαπίστωσε ότι οι «πόροι» είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών (και ως εκ τούτου, επιφέρουν αλλαγές).

Επιβάλλεται λοιπόν, η ύπαρξη επαρκούς χρηματοδότησης για να παρέχει διοικητική και τεχνική υποστήριξη ώστε να διασφαλίζει ότι επιτυγχάνουν τους νόμιμους στόχους. Άλλωστε η έλλειψη πόρων μπορεί να εμποδίσει την ολοκλήρωση των οργανωτικών αλλαγών (Berry, Chackerian & Wechsler, 1999; Bingham & Wise, 1996; Chackerian & Mavima, 2000; Kemp, Funk & Eadie 1993).

7. Η θεσμοθέτηση της αλλαγής

Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι πρέπει να θεσμοθετήσουν και να ενσωματώσουν τις αλλαγές αποτελεσματικά. Για να διαρκέσει η αλλαγή αυτή, η διοίκηση πρέπει να ενσωματώσει τις νέες πολιτικές ή τις καινοτομίες στην καθημερινή ρουτίνα του εργαζόμενου. Αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι πρέπει να μεταβάλλουν την στάση και την συμπεριφορά τους σε σύντομο χρονικό διάστημα. Από την άλλη μεριά οι ηγέτες είναι αναγκαίο να δημιουργήσουν τις συνθήκες ώστε τα νέα πρότυπα συμπεριφοράς να αντικαταστήσουν τα παλιά (Edmondson, Bohmer & Pisano, 2001; Greiner, 1967; Kotter, 1995; Lewin, 1947).

Η θεσμοθέτηση αυτή δεν είναι μια εύκολη διαδικασία καθώς οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να τροποποιήσουν τις επίσημες δομές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Μερικοί εμπειρογνώμονες υπογραμμίζουν την ανάγκη να υιοθετήσουν την αλλαγή σταδιακά ή αυξανόμενα σε μικρή κλίμακα προκειμένου να χτίσουν ορμή και να αποδείξουν τα οφέλη της αλλαγής (Armenakis et al., 1999; Cohen & Eimicke, 1994; Greiner, 1967; Kotter, 1995; Rainey & Rainey, 1986). Άλλοι υποστηρίζουν ότι ένας γρήγορος ρυθμός αλλαγής μπορεί να ξεπεράσει την αδράνεια και την αντίσταση (Tushman & Romanelli, 1985).

Η εφαρμογή μικρής κλίμακας ή σταδιακής, ωστόσο, μπορεί να αποτελέσει μεγαλύτερη πρόκληση στον δημόσιο τομέα παρά στην επιχείρηση, διότι οι συχνές αλλαγές στην πολιτική ηγεσία και οι βραχείες θητείες των πολιτικών παραγόντων μπορούν να προκαλέσουν μείωση της δέσμευσης για αλλαγή.

8. Η επιδίωξη της ολοκληρωμένης αλλαγής

Οι φορείς-ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη, συνολική προσέγγιση για την αλλαγή που να συμπεριλαμβάνει όλο το σύστημα του οργανισμού. Για να υπάρξει θεμελιώδης μετασχηματισμός, οι ηγέτες πρέπει να κάνουν συστημικές αλλαγές σε όλα τα υποσυστήματα της οργάνωσης και όχι σε κάποια μεμονωμένα ώστε να ευθυγραμμιστούν με την επιθυμητή τελική κατάσταση και να δημιουργηθεί επαρκή δύναμη για να επιφέρει οργανωτικό μετασχηματισμό (Meyers & Dillon, 1999; Mohrman & Lawler, 1983; Nadler & Nadler, 1998; Tichy, 1983).

Υποστήριξη για αυτά τα επιχειρήματα υπάρχει επίσης στην έρευνα του δημόσιου τομέα. Εάν η οργανωτική δομή παραμένει αυστηρά ιεραρχική και δεν υποστηρίζει τον ομαδικό προσανατολισμό, την ομαδική εργασία και συμμετοχή, τότε η προσπάθεια αλλαγής στάσεων και συμπεριφορών δεν θα επιτευχθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ο Δημόσιος Τομέας Σήμερα, Ο Νέος Οργανισμός του ΥΠΑΙΘ Και Το Οργανόγραμμα

4.1 Ο Δημόσιος Τομέας Σήμερα - Προβλήματα Και Αδυναμίες.

Η εν εξελίξει κρίση ανέδειξε με δραματικό τρόπο όλα τα δομικά ελλείμματα που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση. Το σύστημα λήψης αποφάσεων, οι δομές εφαρμογής και παρακολούθησης των πολιτικών καθώς και οι δομές ελέγχου και εποπτείας παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα οι οποίες λόγω του συστημικού τους χαρακτήρα, δύνανται να θεωρηθούν και «πάγιες αδυναμίες» του όλου πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

4.1.1 Πρόσφατες Εξελίξεις

Η Ελλάδα βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών στο πεδίο της διοικητικής μεταρρύθμισης. Έως σήμερα, σημαντική πρόοδος έχει επιτευχθεί σε ό,τι αφορά τη μείωση του λειτουργικού κόστους του δημοσίου τομέα αλλά σημαντικές προκλήσεις παραμένουν. Μια σειρά από διαρθρωτικές αλλαγές έχουν ήδη ολοκληρωθεί. Ορισμένες ακόμα διαρθρωτικές αλλαγές έχουν σχεδιαστεί ή βρίσκονται σε φάση υλοποίησης (περιγράμματα θέσης, αξιολόγηση και αναδιοργάνωση δομών, μείωση διοικητικών βαρών), ωστόσο δεν έχουν ακόμα αποκτήσει την κρίσιμη μάζα που απαιτείται για να μετασχηματίσουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης καθιστώντας την πιο αποτελεσματική, ανοικτή και ευέλικτη.

Στα έτη 2012 έως 2014 πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση των φορέων του δημόσιου τομέα, περιλαμβανομένου του συνόλου των υπουργείων και πλήθους εποπτευομένων φορέων με σκοπό την υλοποίηση τριών βασικών στόχων: α) την αναθεώρηση των οργανογραμμάτων των υπουργείων, τη δημιουργία πιο συνεκτικών δομών και τον επαναπροσδιορισμό εσωτερικών διαδικασιών, β) την κατάρτιση σχεδίων στελέχωσης ώστε να αντιμετωπιστεί το ζήτημα διαχείρισης του πλεονάζοντος προσωπικού και γ) την ανακατανομή ανθρωπίνων πόρων εκεί που ήταν περισσότερο χρήσιμοι, ώστε να εφαρμοστεί το μέτρο της κινητικότητας.

Το έργο της αναδιοργάνωσης των διοικητικών δομών ήταν πολυδιάστατο. Μέρος αυτού, αφορούσε στην ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση των υπουργείων, βάσει των νέων οργανογραμμάτων και των αναθεωρημένων διαδικασιών. Ο βασικότερος στόχος που επιδιωκόταν μέσω της εισαγωγής των νέων οργανισμών των υπουργείων είναι η μεταστροφή του προσανατολισμού τους από την προσκόλληση στο νομικισμό και στις

άκαμπτες και παρωχημένες διοικητικές διαδικασίες προς την επίτευξη αποτελεσμάτων και την προώθηση της καινοτομίας (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2014α).

Μετά την ολοκλήρωση της αναδιάρθρωσης των φορέων και υπηρεσιών του Δημοσίου (στενού και ευρύτερου) πραγματοποιήθηκε μια πιο στοχοθετημένη προσέγγιση (π.χ. για τις προσλήψεις, την κινητικότητα και την έξοδο του προσωπικού) ώστε να μπορέσει η Ελλάδα να αναζωογονήσει και να αναβαθμίσει το ανθρώπινο δυναμικό, τις δεξιότητες και τις επιδόσεις της δημόσιας διοίκησης. Ως προς αυτή την κατεύθυνση συστήθηκε σε κάθε Υπουργείο η αντίστοιχη επιτροπή στην οποία κατατέθηκαν εισηγήσεις κατάργησης, συγχώνευσης ή ανακατανομής μονάδων μετά από τις απαραίτητες νομοθετικές ρυθμίσεις.

Με Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου συγκροτήθηκε το ΚΔΜ ως αρμόδιο Κυβερνητικό Όργανο για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη διοικητική μεταρρύθμιση - μεταξύ άλλων και για τα οργανογράμματα των Υπουργείων. Έτσι το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης σε συνεργασία με τα άλλα Υπουργεία ενέκρινε μετά των εκθέσεων και διαβουλεύσεων τα νέα οργανογράμματα. Προτεραιότητα αποτέλεσε ο επανακαθορισμός των αρμοδιοτήτων, οριζόντια και κάθετα μεταξύ των επιπέδων διοίκησης ώστε να υπάρχουν σαφώς καθορισμένα όρια και να αποφεύγονται επικαλύψεις (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2014β).

Το καλοκαίρι του 2016, το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) υπέγραψαν Προγραμματική Συμφωνία για την αναμόρφωση του Οργανογράμματος του ΥΠΑΙΘ κατ' εφαρμογή του νέου θεσμικού πλαισίου (ν. 4369/2016). Επιδίωξη της συμφωνίας είναι η αξιολόγηση και η αναδιοργάνωση των υφιστάμενων δομών του ΥΠΑΙΘ ώστε να εξασφαλιστούν η αναβάθμιση και περαιτέρω ανάπτυξη των υπηρεσιών του, καθώς και η αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Ειδικότερα η συμφωνία, προέβλεπε την συγκρότηση κοινής ομάδας εργασίας η οποία θα μελετούσε το υφιστάμενο οργανόγραμμα του ΥΠΑΙΘ, προκειμένου να αξιολογήσει τη σύνδεση του με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, να εντοπίσει τυχόν δυσλειτουργίες, ώστε να αρθούν και να διατυπωθούν προτάσεις για τις αναγκαίες οργανωτικές αλλαγές του. Τα πορίσματα της μελέτης θα τέθηκαν υπόψη της ομάδας εργασίας που έχει συγκροτηθεί με αποφάσεις του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, προκειμένου να υποστηριχθεί επιστημονικά το έργο της (Υπουργείο Παιδείας, 2016).

Τον εν λόγω σχέδιο, το οποίο υιοθέτησε τις βασικές προτάσεις του πορίσματος της Επιτροπής του ΕΚΔΔΑ κινήθηκε πάνω στις βάσεις του εξορθολογισμού της διάρθρωσης των υπηρεσιών του Υπουργείου, στην απάλειψη του φαινομένου της σύγχυσης των αρμοδιοτήτων διαφορετικών υπηρεσιών και στη δημιουργία συνοχής και συνάφειας κατά την κατηγοριοποίηση των αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων.

Ειδικοί στόχοι ήταν:

1. Να δημιουργήσει μια ενιαία δομή που θα περιλαμβάνει την κύρια υπηρεσία του Υπουργείου και όλες τις περιφερειακές και τοπικές διευθύνσεις και άλλες περιφερειακές υπηρεσίες.
2. Να περιορίσει τον αριθμό των Αυτοτελών Διευθύνσεων και Αυτοτελών Τμημάτων, προκειμένου να βελτιωθεί η εποπτεία και ο έλεγχος όλων των μονάδων.
3. Να επικεντρωθεί στις νέες τεχνολογίες.
4. Να εγγραφεί την αρχή της διαφάνειας και να ενισχύσει τους μηχανισμούς ελέγχου, ιδίως σε οικονομικά θέματα.
5. Να δημιουργηθεί συνέπεια και συνοχή στις αρμοδιότητες των Τμημάτων.
6. Να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στα ζητήματα που απασχολούν το Ανθρώπινο Δυναμικό. (Σ.Υ.Κ.Υ.Π., 2017).

Στις 23 Φεβρουαρίου 2018 δημοσιεύθηκε το Προεδρικό Διάταγμα 18/2018 (ΦΕΚ 31/Α'/23-02-2018) στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, θέτοντας επισήμως σε ισχύ το νέο οργανόγραμμα.

Στο πρώτο μέρος του Προεδρικού Διατάγματος καθορίζεται διεξοδικά η δομή του Υπουργείου σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μέχρι και τα Τμήματα και καθορίζονται οι ευθύνες κάθε οργανωτικής μονάδας. Είναι η πρώτη φορά που συμπεριλαμβάνονται στο ενοποιημένο οργανόγραμμα οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης όλης της χώρας, δημιουργώντας έτσι μια σύγχρονη δομή με πέντε Τμήματα που έχουν σαφώς καθορισμένες ευθύνες. Προηγουμένως, λειτουργούσαν σε επίπεδη δομή με δύο μονάχα τμήματα. Το «Τμήμα Διοικητικών Θεμάτων», το οποίο διαχειριζόταν όλους τους υπαλλήλους της υπηρεσίας με τον αντίστοιχο Προϊστάμενο και το «Τμήμα Εκπαιδευτικών Θεμάτων» το οποίο απαρτίζονταν αποκλειστικά και μόνο από ένα άτομο που ανήκε στον εκπαιδευτικό κλάδο, ο οποίος ήταν και ο Προϊστάμενος του Τμήματος.

Στο δεύτερο μέρος του Προεδρικού Διατάγματος αναφέρονται οι διαθέσιμες οργανικές και προσωποπαγείς θέσεις για κάθε υπηρεσία σε κάθε κλάδο και με κάθε εξειδίκευση, υποκαθιστώντας και ενοποιώντας πληθώρα αποφάσεων που είχαν εκδοθεί για την δημιουργία ή κατάργηση θέσεων. Επιπλέον, βελτιστοποιεί και εκσυγχρονίζει τις περιγραφές θέσεων και τις εξειδικεύσεις των υπαλλήλων και αποδίδει με λεπτομερείς περιγραφές τις απαιτήσεις και προϋποθέσεις για κάθε θέση ευθύνης.

4.2 Το Οργανόγραμμα Του ΥΠΑΙΘ Μετά Τη Σύσταση Του Νέου Οργανισμού

Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται το Υπουργείο Παιδείας το οποίο αποτελείται από τέσσερις Γενικές Γραμματείες και μία Αυτοτελής μονάδα υπαγόμενη στον Υπουργό λόγω της φύσης του αντικειμένου τους (Υπουργείο Εσωτερικού Ελέγχου και το Υπουργείο Κοινοβουλευτικών θεμάτων). Πιο κάτω στην ιεραρχία υπάρχουν 40 Διευθύνσεις και 153 Τμήματα.

Οι 13 Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης λειτουργούν ως ανεξάρτητες υπηρεσίες σε επίπεδο Διεύθυνσης υπό τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου. Χωρίζονται σε έξι τμήματα με επιπλέον ένα ανεξάρτητο γραφείο, το Γραφείο Νομικής Υποστήριξης:

- 1) Τμήμα Α' Διοικητικού
- 2) Τμήμα Β' Οικονομικών θεμάτων
- 3) Τμήμα Γ' Προσωπικού
- 4) Τμήμα Δ' Πληροφορικής
- 5) Τμήμα Ε' Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- 6) Τμήμα ΣΤ' Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- 7) Γραφείο Νομικής Υποστήριξης

Τέλος, κάθε τοπική Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης τίθεται υπό τη διοίκηση της αντίστοιχης Περιφερειακής Διεύθυνσης και αποτελείται από πέντε τμήματα:

- 1) Τμήμα Α' Διοικητικού
- 2) Τμήμα Β' Οικονομικού
- 3) Τμήμα Γ' Προσωπικού
- 4) Τμήμα Δ' Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών
- 5) Τμήμα Ε' Εκπαιδευτικών θεμάτων

4.3 Χρησιμότητα Και Ορισμός Του Οργανογράμματος

Το οργανόγραμμα υπήρξε ανέκαθεν πολύ σημαντικό κεφάλαιο για ένα οργανισμό ή μία επιχείρηση, διότι τα προβλήματα δομής και οι συνέπειές της απασχολούσαν πάντα τις οργανώσεις.

Το οργανόγραμμα είναι η γραφική απεικόνιση της ιεραρχικής δομής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που βοηθάει στην απεικόνιση βασικών στοιχείων της επιχείρησης, όπως πληροφορίες για την δομή των τμημάτων, των ιεραρχικών επιπέδων αλλά και των σχέσεων μεταξύ τους.

Αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο και μια αναγκαία επένδυση του οργανισμού ώστε να απεικονίσει ορθά τη δομή του με τον σωστότερο και αποδοτικότερο τρόπο ώστε να δημιουργήσει της κατάλληλες συνθήκες για την βελτίωση της οργάνωσης και την επίτευξη των στόχων.

Ουσιαστικά είναι το βασικό στοιχείο για την ορθή λειτουργία του οργανισμού, καθώς αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες ξεχωριστά σε κάθε τμήμα. Έτσι επιτυγχάνεται η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Οριοθετούνται οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου (εξατομίκευση εργασίας) σε κάθε τμήμα ξεχωριστά ώστε στο μικρότερο χρονικό διάστημα να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και να μειώνονται τα περιθώρια τυχόν λαθών.

Επί της ουσίας, η μεγαλύτερη σημασία του οργανογράμματος έγκειται στο ότι καταλήγει σε μία οργανωτική διάρθρωση, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο το οποίο επιτρέπει τη συγκέντρωση και τη συνδυασμένη ανάπτυξη των διαφόρων λειτουργιών, σύμφωνα με ένα σχέδιο που εξασφαλίζει τάξη, λογική σειρά και ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων. Ζωτικής της σημασίας είναι και η αντίληψη ότι το οργανόγραμμα δημιουργεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να συνενώνουν κατά τρόπο αποτελεσματικό τις προσπάθειές τους. Με άλλα λόγια, ένα σπουδαίο μέρος της οργανωτικής λειτουργίας αποτελεί ο συνδυασμός των προσπαθειών των ομάδων με σκοπό τη διοχέτευση μιας ποικιλίας συμφερόντων και ικανοτήτων προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998; Διαμαντή, 2009).

Μία από της πιο σημαντικές λειτουργίες που επιτελεί το οργανόγραμμα είναι ο σαφής καθορισμός της δομής της επιχείρησης ή του οργανισμού μέσω της διάκρισης σε τμήματα και ο συντονισμός αυτών. Ο συντονισμός αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της διευθυντικής λειτουργίας, ο οποίος συμβάλλει στην εναρμόνιση των προσπαθειών που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό της καθώς επίσης και την κατεύθυνση της επίτευξης των αντικειμενικών της σκοπών.

Με δεδομένο ότι το οργανόγραμμα κατ' ουσία αποβλέπει στην επίτευξη της αποτελεσματικής διάρθρωσης της επιχείρησης ή του οργανισμού με τον διαχωρισμό των τμημάτων καθώς και των προϊσταμένων-υφισταμένων,

μπορούμε να πούμε ότι το οργανόγραμμα υποδεικνύει, κατά κάποιον τρόπο, ποια είναι η διευθυντική λειτουργία. Στην οργανωτική δομή φαίνονται, συν τοις άλλοις, ποιες είναι οι διευθύνουσες αρχές ή διευθύνσεις της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η υπαγωγή των ευθυνών στο αντίστοιχο τμήμα ή υπηρεσία η οποία έχει το διευθυντή της. Η διευθυντική αυτή λειτουργία συνίσταται στην προγραμματισμένη δραστηριοποίηση και συστηματική κατεύθυνση όλων των μέσων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998; Διαμαντή, 2009). Η ορθολογική κινητοποίηση των μέσων αυτών πραγματοποιείται μέσα από την αποτελεσματική άσκηση των βασικών λειτουργιών ήτοι του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της λήψεως αποφάσεων, του συντονισμού και του ελέγχου, οι οποίες αποτελούν τους άξονες γύρω από τους οποίους περιστρέφεται η διευθυντική λειτουργία. Πέραν αυτών, για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής του, ο προϊστάμενος πρέπει να ασκεί αποτελεσματική εποπτεία και διευθυντική δραστηριότητα σε ότι αφορά στη διεξαγωγή των υποθέσεων του οργανισμού και ταυτόχρονα να αξιοποιεί τις δυνατότητες που έχει ο ίδιος ο οργανισμός.

Ένα άλλο σημείο στο οποίο έγκειται η αναγκαιότητα των οργανογραμμάτων είναι η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Για να είναι σε θέση μία επιχείρηση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την πολυπλοκότητα των προβλημάτων που δημιουργούνται, δεν αρκεί απλώς να έχει ικανά στελέχη με τεχνικές γνώσεις και ικανότητες, αλλά να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο οργανόγραμμα καταφαίνεται ποιες είναι οι θέσεις κλειδιά στην επιχείρηση, ποιες είναι οι λιγότερο σημαντικές θέσεις, πόσα άτομα πρέπει να εργασθούν για το πέρας των εργασιών που διενεργούνται σε κάθε τμήμα και τι ικανότητες πρέπει αυτά να διαθέτουν. Το οργανόγραμμα δηλαδή, είναι με άλλα λόγια ένας οδηγός για να αξιοποιείται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό, τόσο από την αριθμητική όσο και από την ποιοτική του πλευρά με βασικό κατευθυντήριο άξονα την αρχή: «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Επιπροσθέτως, μία άλλη χρησιμότητα που απορρέει από το οργανόγραμμα, είναι ότι σ' αυτό φαίνεται η διαίρεση της εταιρείας σε οργανωσιακές μονάδες, παράλληλα με της λειτουργίες του marketing, των προμηθειών, της παραγωγής και της διοικήσεως, διαίρεση που είναι αναγκαία όχι μόνο από λειτουργικής απόψεως, αλλά και τη διάρκεια της φάσεως του προγραμματισμού, προκειμένου να γίνει εφικτή η εκτίμηση και η πρόβλεψη των γενικών εξόδων. Με άλλα λόγια με τα οργανογράμματα επιτυγχάνεται ο ακριβής εντοπισμός των κέντρων κόστους και ο σαφής προσδιορισμός των γενικών εξόδων (Μιχαλόπουλος, 1994).

Όσον αφορά τη χρησιμότητα των οργανογραμμάτων στην οργανωτική δομή και επικοινωνία θα λέγαμε τα ακόλουθα: Η επικοινωνία της επιχείρησης/οργανισμού αναπτύσσεται συνήθως σύμφωνα με το ιεραρχικό οργανόγραμμά της. Η οργανωτική δομή της επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων που διαμορφώνονται μέσα στα πλαίσιά της. Τα

διάφορα προβλήματα και οι συγκρούσεις που εμφανίζονται στην επιχείρηση είναι συνήθως αποτέλεσμα προβλημάτων επικοινωνίας, τα οποία συχνά έχουν τις ρίζες τους στην παγιωμένη αντίληψη που επικρατεί στην επιχείρηση όχι μόνο για την όποια επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά και για την όλη λειτουργία της (το πόσο ανταγωνιστικά επιτρέπει ή θέλουν να είναι μεταξύ τους τα στελέχη, το πόση ελευθερία επιτρέπει τους εργαζομένους της κ.λπ.). Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης και συνεργασίας των στελεχών και των εργαζομένων της, παρατηρούνται δύο συστήματα οργανωτικής επικοινωνίας:

- *το εξωτερικό*, το οποίο χαρακτηρίζεται από το επίσημο οργανόγραμμά της, και
- *το εσωτερικό*, το οποίο αναπτύσσεται από τις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

Όταν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης βασίζονται στο εξωτερικό σύστημα ως οδηγό συμπεριφοράς, η όλη επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί να χαρακτηριστεί έως και «γραφειοκρατική». Ωστόσο, ακόμη και οι πιο τυπικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς ένα εσωτερικό οργανωτικό σύστημα επικοινωνίας.

Η ροή της τυπικής επικοινωνίας της επιχείρησης (εξωτερικού συστήματος επικοινωνιακή διαδικασία) μπορεί να παίρνει της εξής μορφές:

- *καθοδική* (από το ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος της επιχείρησης προς το κατώτερο),
- *ανοδική* (από το κατώτερο προς το ανώτερο), ή
- *οριζόντια* επικοινωνία (μεταξύ στελεχών της επιχείρησης που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο).

4.4 Είδη Οργανωτικών Οργανογραμμάτων

Ανάλογα με την αναφορά τους, τα οργανωτικά διαγράμματα διακρίνονται σε διαγράμματα από πλευράς χρόνου, λειτουργικής άποψης και προγραμματισμού/πραγματικότητας:

Από πλευράς χρόνου:

- ✓ Στατικά, τα οποία απεικονίζουν την διάρθρωση ή τις δραστηριότητες όπως έχουν σε μια ορισμένη χρονική στιγμή.
- ✓ Δυναμικά, τα οποία απεικονίζουν την εξέλιξη των ανωτέρω διαρθρώσεων και δραστηριοτήτων μέσα στο χρόνο.

Από λειτουργική άποψη διακρίνονται σε:

- ✓ Αναλυτικά, που αναλύουν καταστάσεις, προγράμματα και ενέργειες και αναφέρονται σε κατανομές ή λεπτομέρειες των διαρθρώσεων και δραστηριοτήτων.
- ✓ Συνθετικά, που αφορούν τη σύνθεση ή το συνδυασμό αυτών των κατανομών και των διαρθρώσεων αλλά και καταστάσεων ευρύτερα.

Από πλευράς πραγματικότητας ή προγραμματισμού:

- Εμπειρικά ή ιστορικά ή πραγματικά, τα οποία παριστάνουν μια οργάνωση στατική ή δυναμική όπως είναι στην πραγματικότητα.
- Προτεινόμενα ή σχεδιασμένα, τα οποία αποτελούν προτάσεις και σχεδιασμούς για μια οργάνωση με δεοντολογική θεώρηση και συντελούν στην θέσπιση προτύπων οργάνωσης της επιχείρησης που δεν επιδέχονται παραβιάσεις ή παρεκκλίσεις.

4.5 Πλεονεκτήματα Και Μειονεκτήματα Του Οργανογράμματος

Η ύπαρξη του οργανογράμματος είναι κάτι αναγκαίο, για να απεικονιστεί επακριβώς η θέση κάθε οργανωτικής μονάδας, το αντικείμενο εργασίας κάθε ατόμου και η επικοινωνία των οργανωτικών μονάδων στο χώρο. Άρα το οργανόγραμμα αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα στον οργανισμό όπως φαίνεται και παρακάτω:

- Παρουσιάζει την αναλυτική εικόνα του οργανισμού, ξεκαθαρίζοντας τις επιδιώξεις, τους κλάδους που αναπτύσσει, τις υπηρεσίες που παρέχει.
- Φανερώνει τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης.
- Διασαφηνίζει στα στελέχη και στο υπόλοιπο προσωπικό τις αρμοδιότητες τους με απώτερο σκοπό την ορθολογική συνεργασία.
- Βοηθά στην αποφυγή της παρανόησης καθηκόντων κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση.
- Δείχνει στον καθένα, που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, τι πρέπει να κάνει και από πού θα περάσει για να φτάσει εκεί που θέλει.
- Ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες διασποράς πληροφοριών μέσω των καναλιών επικοινωνίας, που περιλαμβάνουν σημαντικές πληροφορίες και στοιχεία, που αφορούν στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.

- Δεν συγχέει και δεν επαναλαμβάνει εργασίες που έχουν επιτευχθεί από άλλα τμήματα, καθώς υπάρχει γνώση των αρμοδιοτήτων και συνεργασιών κάθε τμήματος.
- Βοηθά να αξιολογείται η εργασία των στελεχών και των εργαζομένων σε συνδυασμό με ένα ορθό σύστημα αμοιβών του προσωπικού.
- Σε περίπτωση επεκτάσεως των εργασιών της επιχείρησης, παρέχουν ευκολίες οργανώσεως με τρόπο που να αποφεύγεται κάθε εμπειρική τακτοποίηση προβλημάτων που θα έδιναν ίσως δυσβάστακτο βάρος σε ορισμένες μόνο μονάδες της επιχειρήσεως.
- Επιτρέπει να γίνονται οι αλλαγές που επιβάλλονται, λόγω προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες περιβάλλοντος προς την ορθή κατεύθυνση.

Αν και η αποτύπωση της οργανωτικής πραγματικότητας ενός οργανισμού δια μέσου του οργανογράμματος είναι απαραίτητη, ωστόσο μειονεκτεί ως προς το να συμπεριλάβει τα εξής στοιχεία:

- Τα λεπτομερή καθήκοντα, τη δύναμη και το βαθμό εξουσίας και ευθύνης των εργαζομένων.
- Τις γραμμές επικοινωνίας στις μονάδες και στα πρόσωπα που το απαρτίζουν.
- Όλες τις άτυπες σχέσεις που αναπτύσσονται με τον καιρό καθώς τα πρόσωπα συναναστρέφονται το ένα με το άλλο, σε σύγκριση με τις τυπικές ομάδες που διαμορφώθηκαν λόγω ιεραρχικής κλίμακας.
- Τον τύπο εξουσίας στα διάφορα κλιμάκια της επιχείρησης.

4.7 Κατηγορίες Οργανογραμμάτων

Τα οργανογράμματα έχουν τρεις βασικές κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται, ανάλογα τον τρόπο που επιθυμεί η εταιρία να ακολουθήσει. Αφορούν στις δυνατότητες της ιεραρχίας, στις αρμοδιότητες κάθε στελέχους και στις βλέψεις της επιχείρησης. Έτσι αναλύονται σε :

ι) Πυραμοειδή Οργανογράμματα (Scalar Principle)



Διάγραμμα 1: Πυραμοειδές οργανόγραμμα

Το πυραμιδοειδές οργανόγραμμα αφορά επιχειρήσεις ή οργανισμούς με επίπεδα εξουσίας και διοίκησης. Χρησιμοποιείται ευρύτατα από μεγάλους οργανισμούς και θεωρείται ίσως η καλύτερη δομή που αφορά τις κατευθύνσεις των εντολών και πώς αυτές διανέμονται εσωτερικά.

Η ανάπτυξη στα πυραμιδοειδή οργανογράμματα, σε αντίθεση με αυτά του αντεστραμμένου δέντρου, γίνονται και οριζόντια και κάθετα. Τα οργανογράμματα αυτού του τύπου μπορούν να κατανέμουν καλύτερα τα επίπεδα ευθυνών και στόχων σε όλο το εύρος τους.

Σε αυτόν τον τύπο, τα ανώτερα στελέχη αποτελούν την κεντρική ηγεσία αλλά και τους προϊστάμενους του οργανισμού. Οι ευθύνες και οι υποχρεώσεις των στελεχών διακρίνονται από τις βαθμίδες των θέσεων που έχουν στελεχωθεί. Με αυτόν τον τρόπο γίνονται διακριτές οι αρμοδιότητες και το αντικείμενο απασχόλησης.

Η έκταση των βαθμίδων ποικίλουν ανάλογα και με την επιχείρηση, έτσι ώστε οι βαθμίδες να ακολουθούν και να διαμορφώνονται σύμφωνα με την δομή της οργάνωσης μέσω της πυραμιδοειδούς απεικόνισής τους. Τα βασικά στοιχεία και αρμοδιότητες που συμπεριλαμβάνει κάθε ένα από αυτά τα στρώματα είναι τα ακόλουθα :

1) **Ανώτερα στελέχη:** Είναι υπεύθυνα για όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Απαιτείται γνώση και εμπειρία για να επιτυγχάνεται η ορθολογική επίβλεψη και ο έλεγχος έτσι ώστε να λαμβάνουν ασφαλείς αποφάσεις για την πορεία του οργανισμού. Επίσης είναι σημαντική η καλή συνεργασία, η ασφάλεια

και η αρωγή που προσφέρουν στους υφισταμένους τους , για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης.

2) Μεσαία στελέχη: Έχουν ως ευθύνη την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων που είναι διαθέσιμοι από την επιχείρηση και την επίτευξη των στόχων. Θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιούν τα σωστά κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης για να μην υπάρχει διασπορά πληροφοριών και φυσικά να επιβλέπουν τα κατώτερα στελέχη, βοηθώντας τα και όχι χρησιμοποιώντας τα έτσι ώστε να υλοποιήσουν τον στόχο και τον σκοπό της επιχείρησης.

3) Κατώτερα Στελέχη: Είναι υπεύθυνα για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, συμμετέχουν σε πιο μικρό βαθμό στο έργο της επίβλεψης και μέσα από αυτό το στρώμα μεταφέρονται οι λήψεις αποφάσεων, με τη σωστή ροή της πληροφορίας και της γρήγορης επικοινωνίας.

4) Εργαζόμενοι-Μη διοικητικά στελέχη: Είναι όλοι εκείνοι οι υπάλληλοι που κατέχουν τις θέσεις του εκτελεστικού έργου, κατά βάση. Μπορεί να είναι τεχνίτες, εξωτερικά συνεργεία κτλ. που αφενός δεν έχουν την δυνατότητα να πάρουν αποφάσεις, αφετέρου όμως μπορούν να κάνουν προτάσεις για την καλύτερη υλοποίηση του στόχου που απαιτεί τεχνική κατάρτιση, γνωστοποιώντας τις προτάσεις τους στους ανωτέρους.

ii) Γραμμικής Οργάνωσης

Η γραμμική οργάνωση είναι ένα είδος οργανωτικής δομής που έχει ως στόχο όπως και κάθε οργανόγραμμα την καλύτερη λειτουργία μιας επιχείρησης μέσω της σωστής διανομής εξουσιών και αρμοδιοτήτων στα μέλη της οργάνωσης. Αυτές οι δομές χαρακτηρίζονται από απλότητα, αφού είναι διακριτός ο ρόλος καθώς επίσης, και ο τρόπος, που διαχωρίζει η επιχείρηση τα τμήματα κάνοντας σαφή την καταγραφή των αρμοδιοτήτων τους. Στην γραμμική οργάνωση εντάσσονται δύο μεγάλες κατηγορίες, τα οριζόντια και τα κατακόρυφα οργανογράμματα.

✓ **Κατακόρυφο Οργανόγραμμα (με τη μορφή αντεστραμμένου δέντρου)**

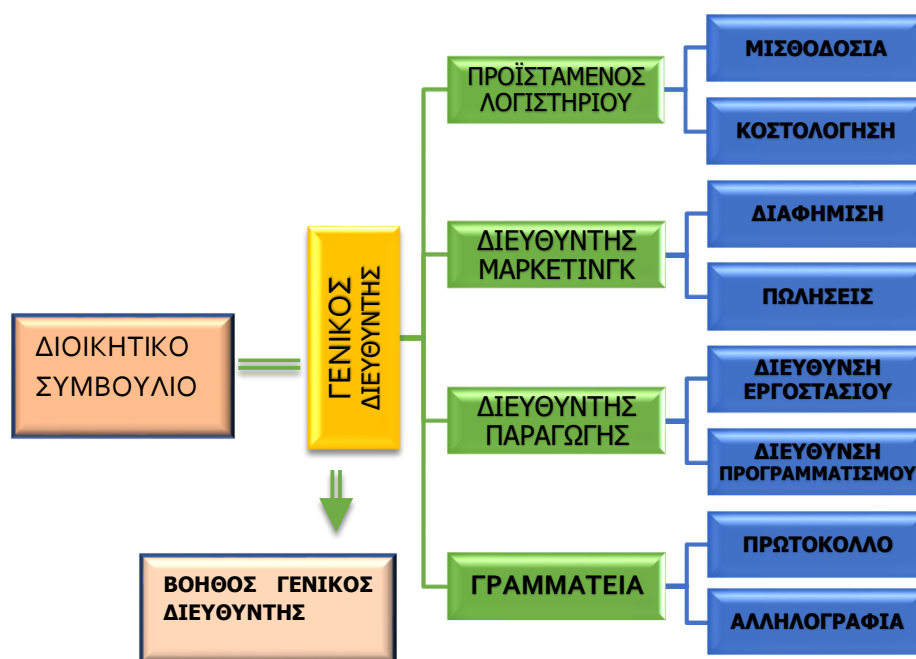


Διάγραμμα 2: Κατακόρυφο οργανόγραμμα (με τη μορφή με τη μορφή αντεστραμμένου δέντρου)

Σε αυτή την περίπτωση έχουμε την οργάνωση να ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω δείχνοντας το κάθε τμήμα της επιχείρησης/οργανισμού και τα υποτμήματα αυτών αναλυτικά. Δεν υπάρχει άμεση επαφή επικοινωνίας όλων των τμημάτων μαζί. Επίσης το κάθε τμήμα έχει διαφορετικό υπεύθυνο έτσι και διαφορετική εξουσία. Με τον τρόπο αυτό οι ευθύνες ξεκινούν από τον γενικό διευθυντή ο οποίος τις εκχωρεί σε κάθε υπεύθυνο τμήματος και αυτοί με την σειρά τους εκχωρούν και μοιράζουν ευθύνες και αρμοδιότητες ο καθένας στο τμήμα του.

Το κατακόρυφο οργανόγραμμα είναι ο πιο συνηθισμένος τύπος οργανογράμματος και έχει ομοιότητες στη δομή της ιεραρχίας και στην ροή των πληροφοριών με το πυραμοειδές οργανόγραμμα, καθώς οι διακλαδώσεις κατευθύνονται από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στρώματα, εκτός από την λειτουργική οργάνωση, που μπορούν οι διακλαδώσεις να κατευθύνονται και διαγωνίως. Κατακόρυφα οργανογράμματα Δείχνουν την οργανωτική δομή υπό μορφή πυραμίδας καθώς οι γραμμές των εντολών προχωρούν απ' την κορυφή προς τη βάση, εκτός από τη λειτουργική οργάνωση, όπου οι γραμμές μπορούν να κατευθύνονται και διαγωνίως, αλλά πάντως με κλίση προς τη βάση.

✓ Οριζόντιο οργανόγραμμα



Διάγραμμα 3: Οριζόντιο Οργανόγραμμα

Το οριζόντιο οργανόγραμμα στις επιδιώξεις, στους σκοπούς και στις ιεραρχικές δομές είναι το ίδιο με το κατακόρυφο με την διαφορά ότι οι ιεραρχικές διακλαδώσεις απεικονίζονται οριζόντια, αντί με την πιο συνηθισμένη μορφή, της κατακόρυφης απεικόνισης. Γίνετε αντιληπτό ότι οι γραμμές των εντολών διακλαδώνονται οριζόντια και συνήθως για τον δυτικό πολιτισμό από τα αριστερά προς τα δεξιά.

Είναι σε όλες τις επιδιώξεις και σκοπούς τα ίδια όπως και τα κατακόρυφα οργανογράμματα, εκτός από το ότι η πυραμίδα κείται οριζόντια αντί να είναι στη συνήθη κατακόρυφη θέση της. Οι γραμμές των εντολών επομένως θα προχωρούν οριζόντια, και συνήθως από αριστερά προς τα δεξιά.

iii) Σφαιρικό/Κυκλικό οργανόγραμμα



Διάγραμμα 4: Σφαιρικό/Κυκλικό Οργανόγραμμα

Τα σφαιρικά ή κυκλικά οργανογράμματα δεν χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό όπως τα άλλα είδη οργανογραμμάτων. Σε μερικές περιπτώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν συμπληρωματικά στο κύριο οργανόγραμμα για να δείξουν τις αντίστοιχες σφαίρες καθηκόντων σαφέστερα και πιο αναλυτικά.

Πρόκειται για έναν ιδιαίτερο τύπο οργανογράμματος στον οποίο γύρω από μία πηγή αναπτύσσονται περιοχές, τμήματα ή projects τα οποία δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, αλλά μόνο με την πηγή. Στα οργανογράμματα αυτού του τύπου, έχουμε απευθείας ανάθεση εντολών και εν συνεχεία την πλήρη διαχείριση τους ανά τμήμα χωρίς άλλη βοηθητική υποστήριξη.

Ο συγκεκριμένος τύπος οργανογράμματος μπορεί να εφαρμοστεί σε μεμονωμένες μόνο περιπτώσεις που η επιχείρηση πιθανώς να χρειάζεται μεγαλύτερη ευελιξία, με την προϋπόθεση ότι κάθε τμήμα, γύρω από τον πυρήνα, μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα.

4.7 Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση/οργανισμός, αναφερόμενη σε ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και σε ένα σύνολο επιχειρησιακών πολιτικών. Οι πολιτικές αυτές σχετίζονται με τους στόχους που θέτει και τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίησή τους (Jacobides, 2007).

Η οργανωτική δομή στο πλαίσιο ενός οργανισμού αποτελεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της το οποίο λειτουργεί έχοντας κοινό όραμα, κοινούς σκοπούς και συγκεκριμένους στόχους τόσο ανά άτομο όσο και ανά ομάδα. Κατ' αυτόν τον τρόπο υπάρχουν πλαίσια που είθισται να ονομάζονται πολιτικές ή διαδικασίες, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τις ενέργειες στο χρόνο καθώς και το αποτέλεσμα αυτών. Συνεπώς, κάθε άτομο είναι έτσι σε θέση να γνωρίζει το λόγο για τον οποίο βρίσκεται εκεί, τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει και τι αναμένετε από αυτόν. Ξέρει σε ποιον πρέπει να αναφερθεί, από ποιον να πάρει βοήθεια και σε ποιον θα πρέπει να ζητήσει το οτιδήποτε.

Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα το μικροπεριβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Φέρουν νομική, αστική και κοινωνική ευθύνη στα σύνολα ή υποσύνολα στα οποία προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες, ανεξάρτητα αν ο απώτερος σκοπός τους είναι το κέρδος. Η συνοχή, η αποτελεσματικότητα και η επιχειρησιακή ικανότητα μίας επιχείρησης/οργανισμού βασίζεται κυρίως στην οργανωτική της δομή, η οποία θα πρέπει:

- ✓ Να ανταποκρίνεται στους στόχους.
- ✓ Να εκφράζει τη διαθέσιμη εξουσία.
- ✓ Να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον.
- ✓ Να λαμβάνει υπόψη της τις ικανότητες των ατόμων.
- ✓ Να αναθέτει εξουσία.
- ✓ Να προσδιορίζει τις δραστηριότητες

Σύμφωνα με μελέτη του Schine (1971, 1988) η οργανωτική δομή έχει τρεις διαστάσεις:

- ✓ Διάσταση ιεραρχίας: Εμφανίζει σχετικές τάξεις οργανωτικών μονάδων με παρόμοια τη μέθοδο του οργανογράμματος.
- ✓ Λειτουργική διάσταση: Εμφανίζει διαφορετικά έργα που εκτελούνται στον οργανισμό.
- ✓ Διάσταση ένταξης: Η κοντινή ή μεγάλη απόσταση κάθε ατόμου στον οργανισμό έως τον κεντρικό πυρήνα της οργάνωσης.

Ο σωστός συνδυασμός των αναφερόμενων διαστάσεων δείχνει την τυπική δομή όπως εκδηλώνεται στο οργανόγραμμα. Η πραγματικότητα είναι ότι υπάρχουν πολλές οργανωτικές μορφές και δεν μπορούν να εξηγηθούν εύκολα από το οργανόγραμμα (Foruhi, 2004).

Η οργανωτική δομή εκδηλώνεται άμεσα στο οργανόγραμμα. Ο προγραμματισμός της οργανωτικής δομής βασίζεται σε τρεις αρχές. Αρχικά καθορίζει τις επίσημες σχέσεις των τμημάτων του οργανισμού και ορίζει τα ιεραρχικά επίπεδα. Στη συνέχεια καθορίζει τον αριθμό των θέσεων εργασίας που θα ομαδοποιηθούν κάτω από κάθε θέση των υπεύθυνων των τμημάτων. Τέλος η οργανωτική δομή περιλαμβάνει όλο τον στρατηγικό σχεδιασμό με τον οποίο θα συντονίζονται όλα τα τμήματα για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική σχέση τους στην οργάνωση αλλά κυρίως για να επιτευχθούν οι σκοποί και στόχοι του οργανισμού (Rabinz, translated by Parsian and Arabi, 2012).

Μια δομή που είναι αποτελεσματική για έναν οργανισμό μπορεί να μην εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε έναν άλλο. Ο κάθε οργανισμός είναι μοναδικός και έχει ένα μοναδικό σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνατοτήτων και περιορισμών. Συνεπώς το ζητούμενο είναι να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός έχει εφαρμόσει την καταλληλότερη δομή και εργάζεται για να ανταπεξέλθει στις εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες και περιορισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 -Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Σκοπός Της Έρευνας

Η διαδικασία της έρευνας πραγματοποιήθηκε με την εφαρμογή δύο μεθόδων. Αρχικά με την βιβλιογραφική ανασκόπηση για την προσπάθεια απόδοσης ορισμών και την ανάλυση των διαφόρων παραμέτρων της οργανωσιακής αλλαγής (εργασιακό κλίμα, διαδικασία της αλλαγής, αντίσταση στην αλλαγή, ετοιμότητα κ.α.). Στη συνέχεια με την μελέτη περίπτωσης αναλύεται η υφιστάμενη κατάσταση στους περιφερειακούς φορείς του Υπουργείου Παιδείας.

Με κύριο στόχο τη διερεύνηση των αντιλήψεων και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων μετά την εφαρμογή του οργανογράμματος, ανατρέξαμε στη βιβλιογραφία για να διαμορφώσουμε το απαραίτητο θεωρητικό πλαίσιο για την εργασία μας και στη συνέχεια προχωρήσαμε σε εμπειρική εφαρμογή που έγινε συνδυάζοντας στοιχεία από διαφορετικές ερευνητικές περιοχές και χρησιμοποιώντας ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης.

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης των οργανωτικών αλλαγών στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (Γρεβενά, Καστοριά, Κοζάνη και Φλώρινα) και πως οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων, μετά την εφαρμογή του οργανογράμματος.

Η στάση των υπαλλήλων που ερευνούμε αναφέρεται στο εργασιακό κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό και σε όλη τη διαδικασία της αλλαγής. Διερευνάται εάν υπάρχουν οι ανάλογες συνθήκες που τελικά μπορούν να οδηγήσουν στην ετοιμότητα των εργαζομένων για μια οργανωσιακή αλλαγή, και πώς επηρεάζει η αλλαγή αυτή, την απόδοσή τους ή τι τους οδηγεί στην αντίσταση για αλλαγή. Αν και δεν εστιάζουμε μόνο στην έννοια της αντίστασης, υπάρχουν κάποιες μεταβλητές που παίζουν σημαντικό ρόλο στην αντίσταση όπως η δέσμευση των εργαζομένων με την αλλαγή, η ενθάρρυνση από τα στελέχη, και το εργασιακό επίπεδο της αλλαγής που έχει προκληθεί από την οργανωσιακή αλλαγή.

Η επισήμανση του σκοπού της έρευνας αυτής συνδέεται ταυτόχρονα και με τα βασικά της ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής:

- ✓ Δέχονται οι εργαζόμενοι την αλλαγή ή αντιστέκονται σε αυτή;
- ✓ Πόσο έχει ωφεληθεί ο ίδιος ο υπάλληλος μετά την εισαγωγή της αλλαγής;
- ✓ Ενθαρρύνουν τα διοικητικά στελέχη (Διευθυντής και Προϊστάμενοι) τους εργαζόμενους ώστε να αποδεχτούν τις αλλαγές;

- ✓ Οι εργαζόμενοι ήταν επαρκώς πληροφορημένοι και έτοιμοι να δεχτούν το νέο οργανόγραμμα;
- ✓ Υπάρχει βελτίωση της διοικητικής αποδοτικότητας μετά την εφαρμογή τους οργανογράμματος;
- ✓ Έχουν αυξηθεί οι απαιτήσεις και οι ευθύνες των εργαζομένων λόγω του οργανογράμματος;
- ✓ Στηρίζουν οι υπάλληλοι την αλλαγή και δεσμεύονται για την εφαρμογή της;

Όταν οι οργανώσεις δεν είναι έτοιμες, η προσπάθεια για αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε αντίσταση, σύγκρουση και αποτυχία. Το οργανωτικό κλίμα διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής, όπως επίσης η σχέση μεταξύ του κλίματος ενός οργανισμού και η ετοιμότητα των υπαλλήλων για αλλαγή. Επίσης, σημαντική είναι η συμβολή της ηγετικής φυσιογνωμίας απέναντι στην αλλαγή και πόσο αυτή η συμπεριφορά συμβάλει στην ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας.

5.2 Είδος Της Έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία ξεκινάει με τη διατύπωση ενός προβλήματος ή υπόθεσης (η οποία προϋποθέτει εμπειρισττωμένη βιβλιογραφική επισκόπηση για ενημέρωση πάνω στα πορίσματα που προέκυψαν από προηγούμενες έρευνες για το θέμα), συνεχίζεται με το σχεδιασμό της έρευνας, τη συλλογή, οργάνωση και ανάλυση των δεδομένων και ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων και γενικεύσεων σχετικών με την υπόθεση της έρευνας (Johnson and Onwuegbuzie, 2004; Σταματιάδου, 2019).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη διεξαγωγή της επιστημονικής έρευνας: η ποσοτική (quantitative) και η ποιοτική (qualitative) προσέγγιση. Οι παραπάνω προσεγγίσεις, παρουσιάζουν διαφορές ως προς τη φύση των δεδομένων και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν. Στην πράξη καμία από τις δύο προσεγγίσεις δεν είναι ανώτερη ή κατώτερη αλλά και οι δύο συνεισφέρουν στην έρευνα. Η επιλογή κάποιας από τις δύο, εξαρτάται από το αντικείμενο και τους στόχους της έρευνας, τα μέσα που διαθέτει ο ερευνητής και τη συγκεκριμένη περίπτωση που ερευνάται κάθε φορά.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθούμε μια ποσοτική προσέγγιση (quantitative), η οποία αποσκοπεί στην εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Στη μέθοδο αυτή, ο ερευνητής χρησιμοποιεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και μέσα από στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα επιδιώκει γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων.

5.3 Δείγμα Και Συλλογή Δεδομένων

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι υπάλληλοι των περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, και συγκεκριμένα, διοικητικοί υπάλληλοι των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Μακεδονίας (Γρεβενά, Καστοριά, Κοζάνη και Φλώρινα). Το συγκεκριμένο δείγμα επιλέχθηκε διότι οι παραπάνω υπηρεσίες έχουν υποστεί κάποια οργανωσιακή αλλαγή, και συγκεκριμένα την εφαρμογή του οργανογράμματος στη δομή όλου του οργανισμού.

Ως εργαλείο άντλησης δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις Likert. Οι ερωτήσεις απαντώνται σε πενταβάθμια κλίμακα με τις πέντε βαθμίδες να εκφράζονται ως εξής: "Διαφωνώ απόλυτα" (1)- "Μάλλον διαφωνώ"(2) - "Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ"(3) - "Μάλλον συμφωνώ"(4) - "Συμφωνώ απόλυτα"(5). Ωστόσο η κωδικοποίηση της κλίμακας Likert χρειάστηκε να αναστραφεί σε ορισμένες ερωτήσεις ως εξής: "Διαφωνώ απόλυτα" (5)- "Μάλλον διαφωνώ"(4) - "Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ"(3) - "Μάλλον συμφωνώ"(2) - "Συμφωνώ απόλυτα"(1). Στο παράρτημα Β' αναφέρονται αναλυτικά οι εν λόγω αντεστραμμένες ερωτήσεις.

Προκειμένου να γίνει πιο άμεσα η συλλογή των δεδομένων και να ενθαρρυνθούν περισσότεροι εργαζόμενοι να συμμετάσχουν στην έρευνα, οι ερωτηθέντες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο απευθείας στην ηλεκτρονική φόρμα Google Forms, δίνοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή για άμεσο έλεγχο, πρόσβαση και επικύρωση των απαντήσεων.

Πριν την κυρίως έρευνα διενεργήθηκε πιλοτική έρευνα, μεταξύ 3 και 12 Φεβρουαρίου 2020, με δείγμα τους διοικητικούς υπαλλήλους της Περιφερειακής Διεύθυνσης Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Μακεδονίας στην Κοζάνη, για να διερευνηθούν τυχόν λάθη, παραλήψεις και παρανοήσεις του ερωτηματολογίου, αλλά και για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά του. Σκοπός της πιλοτικής έρευνας είναι να εξακριβωθεί εάν οι χρησιμοποιούμενοι όροι γίνονται εύκολα αντιληπτοί, εάν η σειρά των ερωτήσεων δεν προκαλεί τάσεις πιθανής σύγχυσης, αν η διατύπωση των ερωτήσεων επιτρέπει τη συλλογή των επιθυμητών στοιχείων, και τέλος ελέγχεται η έκταση του ερωτηματολογίου, δηλαδή να μην είναι ιδιαίτερα εκτενές, προκαλώντας την αδιαφορία ή τον εκνευρισμό των ερωτώμενων (www.repository.kallipos.gr).

Στην κυρίως έρευνα, που διεξήχθη μεταξύ 10 και 24 Μαρτίου 2020, διανεμήθηκαν συνολικά 80 ερωτηματολόγια και τελικά συλλέχθηκαν 71 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (88,75% ποσοστό επιστροφής). Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και μοιράστηκαν αποκλειστικά σε μόνιμο διοικητικό προσωπικό είτε σε υπαλλήλους είτε σε Προϊσταμένους τμημάτων των εν λόγω διευθύνσεων εκπαίδευσης.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS για να μπορέσει να γίνει η στατιστική περιγραφή του δείγματος και να καταλήξουμε στα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας.

5.4 Δομή Ερωτηματολογίου

Πριν από το ερωτηματολόγιο ακολουθεί μια σύντομη εισαγωγή που εξηγεί το σκοπό αυτής της έρευνας, τις ενότητες που περιλαμβάνει, ενημερώνοντας τους συμμετέχοντες για την πλήρη εμπιστευτικότητα των απαντήσεων τους και δίνοντας βασικές οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου και ακολουθούν οι εννέα ενότητες του ερωτηματολογίου.

Η ενότητα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία απαρτίζεται από 5 ερωτήσεις, όπου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την ηλικιακή κατηγορία, τα έτη υπηρεσίας, την κατηγορία εκπαίδευσης, και τη θέση εργασίας τους στον οργανισμό.

Η πρώτη, η τρίτη και η τέταρτη ενότητα προέρχονται από το εργαλείο μέτρησης/ερωτηματολόγιο "Organizational Change Questionnaire – Climate of change, Process, and Readiness" των Bouckenpooghe et al., (2009) και καλύπτουν τις εξής τρεις κλίμακες, α) του κλίματος της αλλαγής (climate of change), β) της διαδικασίας της αλλαγής (process of change) και γ) της ετοιμότητας για αλλαγή (readiness for change).

Η δεύτερη και η έκτη ενότητα προέρχονται από το εργαλείο μέτρησης/ερωτηματολόγιο "Readiness for Organizational Change-The Systematic Development of a Scale" των Holt, Armenakis, Field & Harris, (2007) και εξετάζει αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι θα ωφεληθούν από την αλλαγή και αντίστοιχα εάν τα διοικητικά στελέχη έχουν ενθαρρύνει και έχουν υποστηρίξει την αλλαγή κατά την άποψη των εργαζομένων.

Η πέμπτη ενότητα, ασχολείται με την εργασιακή απόδοση μετά την αλλαγή (work performance-efficiency) και βασίζεται στο ερωτηματολόγιο του Suliman (2001) "Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context".

Η έβδομη ενότητα εξετάζει την κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή (resistance to change) η οποία βασίζεται στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο "Resistance to change: Developing an individual differences measure" του Oreg S. (2003). Αυτή η ομάδα ερωτήσεων εξετάζει το αν δέχονται οι εργαζόμενοι αυτή την αλλαγή και κατά πόσο αντιστέκονται σε αυτή.

Οι ερωτήσεις της όγδοης (εάν αλλάζει η φύση, οι απαιτήσεις και οι ευθύνες της εργασίας - job level change) και της ένατης ενότητας (δέσμευση

και υποστήριξη της αλλαγής - level of commitment to change) βασίζονται στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο των Febor, Caldwell and Herold, (2006) "The effects of organizational changes on employee commitment : a multilevel investigation".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Στατιστική Ανάλυση

6.1 Στατιστικά εργαλεία

Η ανάλυση των δεδομένων για τη διερεύνηση των ερευνητικών στόχων της μελέτης έγινε με χρήση του προγράμματος SPSS.

Όπως προαναφέρθηκε η συλλογή των δεδομένων έγινε με χρήση των παρακάτω ερωτηματολογίων:

α) "Organizational Change Questionnaire – Climate of change, Process, and Readiness" των Bouckenooghe et al., (2009),

β) "Readiness for Organizational Change-The Systematic Development of a Scale" των Armenakis, Felid and Harris, (2007),

γ) "Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context" του Suliman (2001),

δ) "Resistance to change: Developing an individual differences measure" του Oreg S. (2003) και

ε) "The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation" των Febor, Caldwell and Herold, (2006).

Στα παραπάνω ερωτηματολόγια έγινε ανάλυση αξιοπιστίας με χρήση του συντελεστή Cronbach's Alpha και δοκιμαστικό δείγμα 9 ατόμων. Κατόπιν συλλέχθηκε το τελικό δείγμα των 71 ατόμων.

Αρχικά χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων του δείγματος οπότε παρατίθενται:

- Διαγραμματικές απεικονίσεις με τη μορφή ραβδογραμμάτων
- Πίνακες διπλής εισόδου
- Πίνακες κατανομής σχετικών συχνοτήτων και
- Η διάμεσος και τα ποσοστημόρια των απαντήσεων καθώς και η μέση τιμή των σχετικών συχνοτήτων ως μέτρα θέσης και διασποράς.
- Σε επόμενο επίπεδο χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές και εργαλεία επαγωγικής στατιστικής.
- Ελέγχθηκαν πιθανές συσχετίσεις (correlations) ανάμεσα σε ζεύγη ερωτήσεων που επιλέχθηκαν ανά ενότητα με χρήση του συντελεστή Spearman's ενώ δημιουργήθηκαν και διαγράμματα διασποράς (scatter plots) για την επιβεβαίωση των γραμμικών σχέσεων και τον εντοπισμό οριακών τιμών.
- Ελέγχθηκαν πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν και των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων οι οποίες, λόγω

της φύσης των μεταβλητών, έγιναν με χρήση του συντελεστή συσχέτισης Somer's d.

- Επίσης έγινε προσπάθεια δημιουργίας πιο σύνθετου μοντέλου μεταξύ τριών ερωτήσεων ανά ενότητα με χρήση της Loglinear Analysis.
- Το επίπεδο σημαντικότητας για τη διενέργεια ελέγχων υποθέσεων ορίστηκε στο 0.05.

6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων

6.2.1 Ανάλυση αξιοπιστίας

Ξεκινώντας την έρευνα έγινε δοκιμαστική χρήση του ερωτηματολογίου σε 9 εργαζόμενους (διοικητικούς υπαλλήλους) της Περιφερειακής Διεύθυνσης Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης Δυτικής Μακεδονίας, όποτε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του ερωτηματολογίου, με χρήση του συντελεστή Cronbach's Alpha, δίνονται στον Πίνακα 1.

| Πίνακας 1 | | |
|--|------------------|-------------------|
| Συντελεστές Cronbach's Alpha για την ανάλυση αξιοπιστίας κάθε ενότητας του ερωτηματολογίου | | |
| | Cronbach's Alpha | Αριθμός Στοιχείων |
| Εργασιακό κλίμα | .487 | 7 |
| Οφέλη αλλαγής | .674 | 6 |
| Διαδικασία αλλαγής | .746 | 7 |
| Ετοιμότητα | .627 | 3 |
| Απόδοση | .770 | 4 |
| Διοικητική ενθάρρυνση | .800 | 5 |
| Αντίσταση στην αλλαγή | .904 | 4 |
| Νέες αρμοδιότητες | .966 | 3 |
| Δέσμευση στην αλλαγή | .832 | 5 |

Παρατηρούμε από τον Πίνακα 1 ότι η πλειοψηφία των συντελεστών έχουν τιμή πάνω από 0.7 . Υπάρχει μία ενότητα της οποίας ο συντελεστής είναι χαμηλός («Εργασιακό κλίμα» με τιμή 0.487) για την οποία ελέγχθηκε η συσχέτιση μεταξύ των επιμέρους στοιχείων η οποία ήταν κατά κύριο λόγο από 0.2 έως 0.4. Δεδομένης και της εκτίμησης του συντελεστή Cronbach's Alpha για το σύνολο του ερωτηματολογίου, η οποία ήταν 0.660, δεχθήκαμε ότι το ερωτηματολόγιο είναι επαρκώς αξιόπιστο για να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα.

6.2.2 Περιγραφικά Στατιστικά

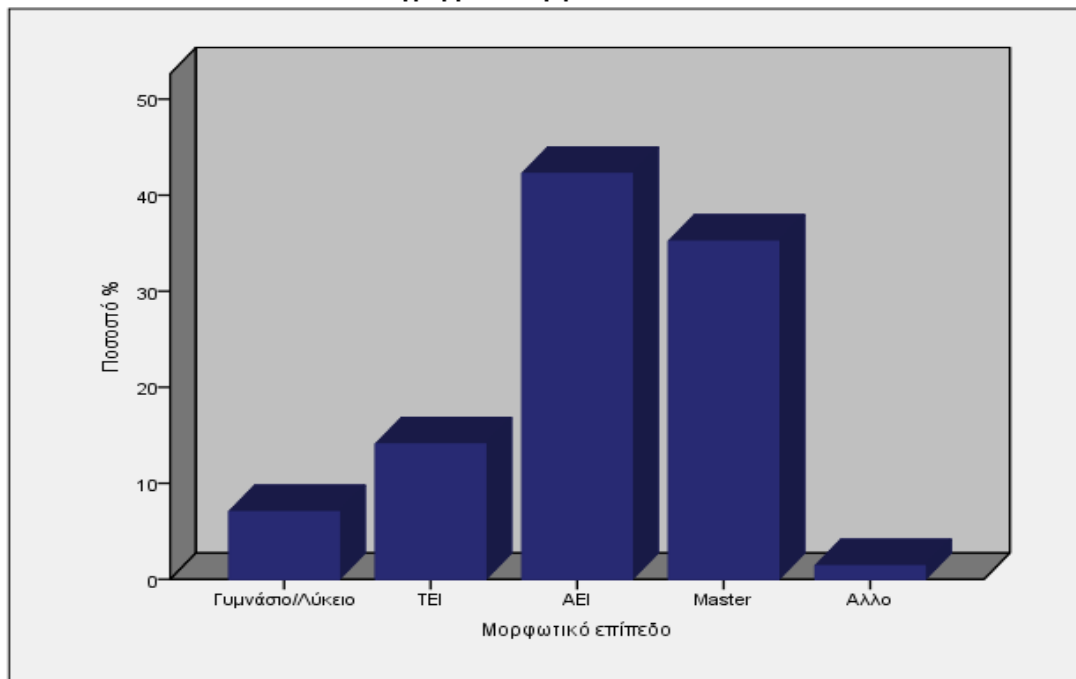
Δημογραφικά

Στην έρευνα συμμετείχαν 71 εργαζόμενοι (διοικητικοί υπάλληλοι) των Διευθύνσεων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης και Φλώρινας.

Το 57,7% είναι γυναίκες οι οποίες ηλικιακά σχεδόν μοιράζονται στις κατηγορίες 36 έως 45 έτη (43,9%) και 46 έως 55 έτη (43,9%) με μόνο το 12,2% να είναι πάνω από 56 ετών. Οι μισοί άντρες (50%) έχουν ηλικία 46 έως 55 με τις άλλες δύο κατηγορίες 36-45 και 56 και άνω να αντιπροσωπεύονται σε ποσοστό 33,3% και 16,7% αντίστοιχα.

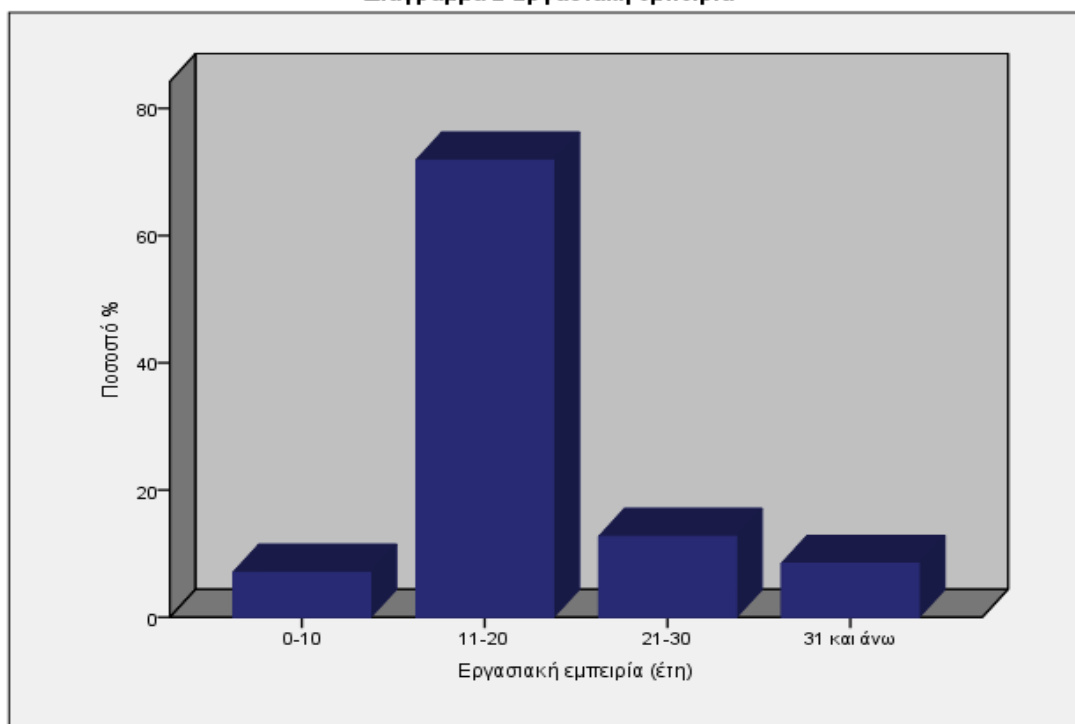
Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων των Διευθύνσεων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης φαίνεται στο Διάγραμμα 1 όπου παρατηρείται ότι το 42,3% είναι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστήμιου ενώ το 35,2% κατέχουν και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Διάγραμμα 1 Μορφωτικό επίπεδο



Αναφορικά με την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, όπως προκύπτει και από το Διάγραμμα 2, πρόκειται για έμπειρους εργαζομένους καθώς το 71,8% έχει προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη ενώ μόνο το 7% μικρότερη της δεκαετίας.

Διάγραμμα 2 Εργασιακή εμπειρία



Αναφορικά με την θέση που κατέχουν στον οργανισμό οι ερωτώμενοι τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 62.0% είναι υπάλληλοι και το υπόλοιπο 38.0% απασχολούνται ως προϊστάμενοι. Παράλληλα το 88,9 % των προϊσταμένων είναι απόφοιτοι Ανώτατων Ιδρυμάτων (ΑΕΙ) ή έχουν και μεταπτυχιακή ειδίκευση ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους υπαλλήλους είναι 70,5% όπως φαίνεται και στον Πίνακα 2.

| Πίνακας 2 Σχετική συχνότητα επιπέδου μόρφωσης σε σχέση με την θέση εργασίας | | Θέση εργασίας | |
|--|-------------------|---------------|--------------|
| | | Υπάλληλος | Προϊστάμενος |
| Μορφωτικό επίπεδο | Γυμνάσιο / Λύκειο | 6.8% | 7.4% |
| | ΤΕΙ | 20.5% | 3.7% |
| | ΑΕΙ | 45.5% | 37.0% |
| | Μεταπτυχιακό | 25.0% | 51.9% |
| | Άλλο | 2.3% | 0.0% |
| Σύνολο | | 100.0% | 100.0% |

6.2.3 Αντιλήψεις για την αλλαγή

Το επόμενο επίπεδο ανάλυσης δίνει για γενική εικόνα των απόψεων που εξέφρασαν οι εργαζόμενοι για την αλλαγή με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής. Ο πίνακας 3 δείχνει τους μέσους όρους των σχετικών συχνοτήτων εμφάνισης κάθε απάντησης της κλίμακας Likert καθώς και την διάμεσο των απαντήσεων ανά θεματική ενότητα. Οι κλίμακες που χρειάστηκε να αναστραφούν έχουν ενσωματωθεί κατάλληλα.

| Πίνακας 3 | | | | | | |
|--|-----------------|----------------|----------------------------|----------------|-----------------|----------------|
| Περιγραφικά στατιστικά κάθε ενότητας του ερωτηματολογίου | | | | | | |
| Μέσος όρος σχετικών συχνοτήτων | | | | | | |
| | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ | Μάλλον συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα | (Διάμεσος) 50% |
| Εργασιακό κλίμα | 7.45% | 9.05% | 21.93% | 35.01% | 26.56% | 4 |
| Οφέλη αλλαγής | 10.09% | 18.78% | 36.85% | 26.06% | 8.22% | 3 |
| Διαδικασία αλλαγής | 5.43% | 16.10% | 27.57% | 37.42% | 13.48% | 4 |
| Ετοιμότητα | 2.35% | 7.51% | 27.70% | 39.44% | 23.01% | 4 |
| Απόδοση | 0.00% | 2.12% | 6.69% | 42.96% | 48.24% | 5 |
| Διοικητική ενθάρρυνση | 5.35% | 7.61% | 22.53% | 34.09% | 30.42% | 3 |
| Αντίσταση στην αλλαγή | 12.68% | 23.59% | 31.69% | 22.89% | 9.16% | 3 |
| Νέες απαιτήσεις-ευθύνες | 7.51% | 25.82% | 22.54% | 26.29% | 17.84% | 3 |
| Δέσμευση στην αλλαγή | 0.85% | 2.82% | 23.94% | 38.31% | 34.08% | 3 |

Παρατηρείται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων, μάλλον συμφωνεί ή και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι το εργασιακό κλίμα είναι καλό (61.57%) και θεωρεί ότι η απόδοση του θα είναι εξίσου καλή μετά την αλλαγή (91.20%). Το 39.44% μάλλον συμφωνεί με την πεποίθηση ότι είναι έτοιμοι για την αλλαγή ενώ απόλυτα σύμφωνο είναι το 23.01%. Το 72,39% μάλλον συμφωνεί ή και συμφωνεί απόλυτα με την δέσμευση στην αλλαγή. Παράλληλα το 31.69% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την λογική της αντίστασης στην αλλαγή.

Ο πίνακας 4 δείχνει πιο αναλυτικά την σχετική συχνότητα των κατηγοριών ανά ερώτηση καθώς και την διάμεσο των απαντήσεων μαζί με τα βασικά ποσοστημόρια (τεταρτημόρια). Οι κλίμακες που χρειάστηκε να αναστραφούν έχουν ενσωματωθεί κατάλληλα για την διευκόλυνση της συνολικής εικόνας στα αποτελέσματα των απαντήσεων.

Τέλος τα σχήματα 1 και 2 δίνουν διαγραμματικά τις σχετικές συχνότητες για κάθε ερώτηση με την μορφή ραβδογραμμάτων.

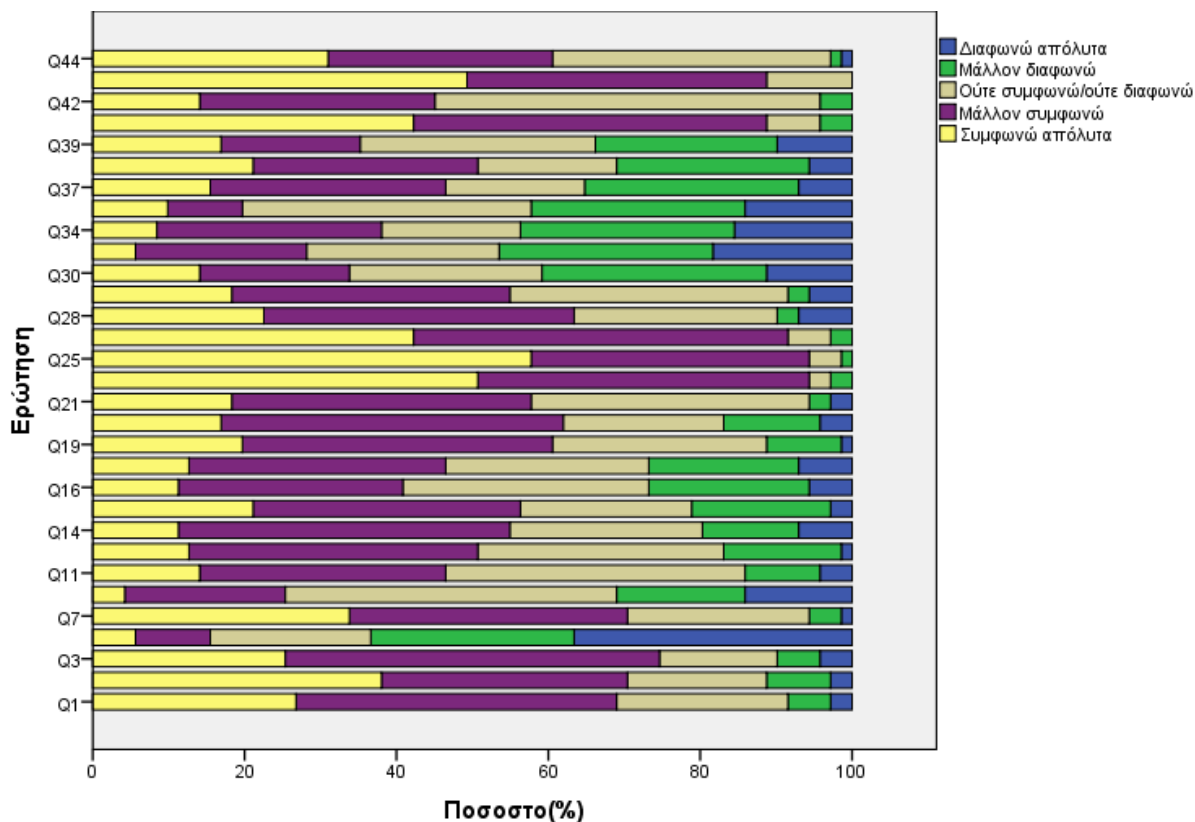
| Πίνακας 4 | | | | | | | | | |
|---|-----|--------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------|---------------|-----|
| Περιγραφικά στατιστικά κάθε ερώτησης των ενοτήτων του ερωτηματολογίου | | | | | | | | | |
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ | Μάλλον συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα | Ποσοστημόρια | | |
| | | | | | | | 25% | (Διάμεσος)50% | 75% |
| Ε ν ό τ η τ α 1 η | Q1 | 2.82% | 5.63% | 22.54% | 42.25% | 26.76% | 3 | 4 | 5 |
| | Q2 | 2.82% | 8.45% | 18.31% | 32.39% | 38.03% | 3 | 4 | 5 |
| | Q3 | 4.23% | 5.63% | 15.49% | 49.30% | 25.35% | 3 | 4 | 5 |
| | Q4 | 2.82% | 5.63% | 28.17% | 38.03% | 25.35% | 1 | 2 | 3 |
| | Q5 | 1.41% | 7.04% | 23.94% | 36.62% | 30.99% | 1 | 2 | 3 |
| | Q6 | 36.62% | 26.76% | 21.13% | 9.86% | 5.63% | 1 | 2 | 3 |
| | Q7 | 1.41% | 4.23% | 23.94% | 36.62% | 33.80% | 3 | 4 | 5 |
| Ε ν ό τ η τ α 2 η | Q8 | 14.08% | 16.90% | 43.66% | 21.13% | 4.23% | 2 | 3 | 4 |
| | Q9 | 11.27% | 28.17% | 35.21% | 19.72% | 5.63% | 2 | 3 | 4 |
| | Q10 | 15.49% | 19.72% | 33.80% | 26.76% | 4.23% | 2 | 3 | 4 |
| | Q11 | 4.23% | 9.86% | 39.44% | 32.39% | 14.08% | 3 | 3 | 4 |
| | Q12 | 14.08% | 22.54% | 36.62% | 18.31% | 8.45% | 2 | 3 | 4 |
| | Q13 | 1.41% | 15.49% | 32.39% | 38.03% | 12.68% | 2 | 3 | 4 |
| Ε ν ό τ η τ α 3 η | Q14 | 7.04% | 12.68% | 25.35% | 43.66% | 11.27% | 3 | 4 | 4 |
| | Q15 | 2.82% | 18.31% | 22.54% | 35.21% | 21.13% | 3 | 4 | 4 |
| | Q16 | 5.63% | 21.13% | 32.39% | 29.58% | 11.27% | 3 | 4 | 4 |
| | Q17 | 7.04% | 19.72% | 26.76% | 33.80% | 12.68% | 2 | 3 | 4 |
| | Q18 | 9.86% | 18.31% | 36.62% | 33.80% | 1.41% | 2 | 3 | 4 |
| | Q19 | 1.41% | 9.86% | 28.17% | 40.85% | 19.72% | 2 | 3 | 4 |
| | Q20 | 4.23% | 12.68% | 21.13% | 45.07% | 16.90% | 3 | 4 | 4 |

| Πίνακας 4 | | | | | | | | | |
|--|-----|--------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------|---------------|-----|
| Περιγραφικά στατιστικά κάθε ερώτησης των εννοιών του ερωτηματολογίου | | | | | | | | | |
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ | Μάλλον συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα | Ποσοστημότητα | | |
| | | | | | | | 25% | (Διάμεσος)50% | 75% |
| Ε ν ό τ η τ α 4 η | Q21 | 2.82% | 2.82% | 36.62% | 39.44% | 18.31% | 3 | 4 | 4 |
| | Q22 | 28.17% | 42.25% | 21.13% | 7.04% | 1.41% | 3 | 4 | 4 |
| | Q23 | 22.54% | 36.62% | 25.35% | 12.68% | 2.82% | 3 | 4 | 5 |
| Ε ν ό τ η τ α 5 η | Q24 | 0.00% | 2.82% | 2.82% | 43.66% | 50.70% | 3 | 4 | 4 |
| | Q25 | 0.00% | 1.41% | 4.23% | 36.62% | 57.75% | 4 | 5 | 5 |
| | Q26 | 0.00% | 2.82% | 5.63% | 49.30% | 42.25% | 4 | 5 | 5 |
| | Q27 | 0.00% | 1.41% | 14.08% | 42.25% | 42.25% | 4 | 4 | 5 |
| | Q28 | 7.04% | 2.82% | 26.76% | 40.85% | 22.54% | 1 | 2 | 2 |
| Ε ν ό τ η τ α 6 η | Q29 | 5.63% | 2.82% | 36.62% | 36.62% | 18.31% | 3 | 4 | 4 |
| | Q30 | 11.27% | 29.58% | 25.35% | 19.72% | 14.08% | 3 | 4 | 4 |
| | Q31 | 1.41% | 0.00% | 7.04% | 38.03% | 53.52% | 2 | 3 | 4 |
| | Q32 | 1.41% | 2.82% | 16.90% | 35.21% | 43.66% | 1 | 1 | 2 |
| | Q33 | 18.31% | 28.17% | 25.35% | 22.54% | 5.63% | 1 | 2 | 2 |
| Ε ν ό τ η τ α 7 η | Q34 | 15.49% | 28.17% | 18.31% | 29.58% | 8.45% | 2 | 3 | 4 |
| | Q35 | 2.82% | 9.86% | 45.07% | 29.58% | 12.68% | 2 | 3 | 4 |
| | Q36 | 14.08% | 28.17% | 38.03% | 9.86% | 9.86% | 2 | 3 | 3 |
| | | | | | | | | | |

| Πίνακας 4 | | | | | | | | | |
|--|-----|--------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------|---------------|-----|
| Περιγραφικά στατιστικά κάθε ερώτησης των εννοιών του ερωτηματολογίου | | | | | | | | | |
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ | Μάλλον συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα | Ποσοστημόρια | | |
| | | | | | | | 25% | (Διάμεσος)50% | 75% |
| Ε ν ό τ η τ α 8 η | Q37 | 7.04% | 28.17% | 18.31% | 30.99% | 15.49% | 2 | 3 | 3 |
| | Q38 | 5.63% | 25.35% | 18.31% | 29.58% | 21.13% | 2 | 3 | 4 |
| | Q39 | 9.86% | 23.94% | 30.99% | 18.31% | 16.90% | 2 | 4 | 4 |
| Ε ν ό τ η τ α 9 η | Q40 | 2.82% | 4.23% | 14.08% | 45.07% | 33.80% | 2 | 3 | 4 |
| | Q41 | 0.00% | 4.23% | 7.04% | 46.48% | 42.25% | 1 | 2 | 2 |
| | Q42 | 0.00% | 4.23% | 50.70% | 30.99% | 14.08% | 4 | 4 | 5 |
| | Q43 | 0.00% | 0.00% | 11.27% | 39.44% | 49.30% | 3 | 3 | 4 |
| | Q44 | 1.41% | 1.41% | 36.62% | 29.58% | 30.99% | 4 | 4 | 5 |

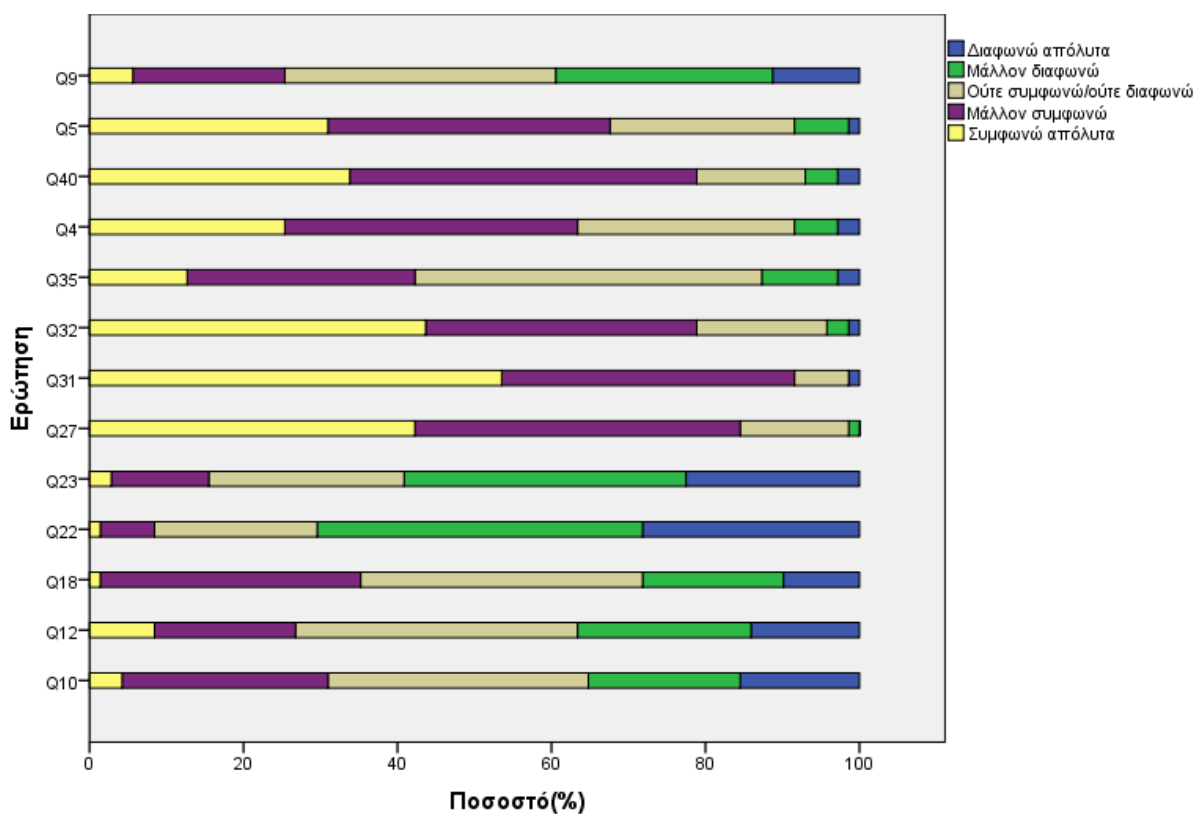
Διάγραμμα 3

Σχετική συχνότητα κάθε ερώτησης των εννοιών του ερωτηματολογίου



Διάγραμμα 4

Σχετική συχνότητα κάθε ερώτησης των εννοιών του ερωτηματολογίου



6.3 Επαγωγικά στατιστικά

6.3.1 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Συνεχίζοντας την ανάλυση ελέγχθηκε αν υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Για τον σκοπό αυτό εφαρμόστηκε μη παραμετρικός έλεγχος με χρήση του συντελεστή Spearman's r ανά ζεύγη ερωτήσεων. Η επιλογή του συγκεκριμένου ελέγχου έγινε κυρίως λόγω της φύσης των μεταβλητών, οι τιμές των οποίων είναι σε κλίμακα Likert και άρα είναι κατηγορικές σε διάταξη (ordinal) αλλά και λόγω των προϋποθέσεων των μη παραμετρικών ελέγχων, οι οποίες δεν είναι τόσο αυστηρές.

Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων φαίνονται στον πίνακα 5

| | $r_s(71)$ | p |
|---------|-----------|------|
| Q1-Q3 | .486 | .000 |
| Q4-Q5 | .634 | .000 |
| Q4-Q13 | -.073 | .543 |
| Q6-Q7 | -.451 | .000 |
| Q8-Q10 | -.176 | .143 |
| Q9-Q13 | .070 | .562 |
| Q14-Q16 | .628 | .000 |
| Q17-Q20 | .295 | .013 |
| Q18-Q19 | .073 | .545 |
| Q22-Q23 | .521 | .000 |
| Q24-Q26 | .696 | .000 |
| Q25-Q26 | .679 | .000 |
| Q28-Q29 | .809 | .000 |
| Q28-Q32 | -.365 | .002 |
| Q30-Q31 | .055 | .647 |
| Q31-Q32 | .601 | .000 |
| Q33-Q34 | .565 | .000 |
| Q37-Q39 | .553 | .000 |
| Q41-Q43 | .369 | .001 |
| Q42-Q43 | .403 | .001 |

Προκύπτει, από τα παραπάνω αποτελέσματα, ότι η ενσυναίσθηση που επιδεικνύει ο προϊστάμενος, κατά πόσο δηλαδή μπορεί να βάλει τον εαυτό του στην θέση του εργαζόμενου, έχει ισχυρή σχέση με το πόσο τους ενθαρρύνει να κάνουν πράγματα που δεν έχουν ξανακάνει ($r_s(71)=0.634$, $p=0.000$), ενώ δεν έχει στατιστικά σημαντική σχέση με την πεποίθηση ότι η αλλαγή αυτή θα διευκολύνει την εργασιακή καθημερινότητα των εργαζομένων ($r_s(71)=-0.073$, $p=0.543$).

Η θεώρηση ότι η εφαρμογή της αλλαγής θα επηρεάσει τους

προσωπικούς στόχους των εργαζομένων δεν σχετίζεται, σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο, με την πίστη ότι μελλοντικά θα αποκομίσουν οικονομικά οφέλη ($r_s(71)=-0.176$, $p=0.143$).

Αντίθετα φαίνεται να υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ($r_s(71)=0.628$, $p=0.000$) ανάμεσα στην ύπαρξη ικανοποιητικής διαβούλευσης με τα τμήματα για την διαδικασία της αλλαγής και την καλή επικοινωνία ανάμεσα στην ηγεσία και τους υπαλλήλους σχετικά με τις προθέσεις για την αλλαγή.

Όσον αφορά την δυνατότητα των αλλαγών να έχουν καταλυτική επίδραση στην επίλυση προβλημάτων σε σχέση με τον αντίκτυπο στους πολίτες και το κατά πόσο αυτός θα είναι αρνητικός προέκυψε μέτρια προς ισχυρή συσχέτιση ($r_s(71)=0.521$, $p=0.000$).

Η απόδοση των εργαζομένων με κριτήριο την γνώση των διαδικασιών και των μεθόδων που απαιτούνται για να εκτελεστεί η εργασία τους σε σχέση με τους στόχους - απαιτήσεις της εργασίας αλλά και σε σχέση με τις ευθύνες της εργασίας φάνηκε αρκετά ισχυρή με τους συντελεστές συσχέτισης να είναι $r_s(71)=0.696$ και $r_s(71)=0.679$ αντίστοιχα ($p=0.000$ και για τις δυο συσχετίσεις).

Στον τομέα της ενθάρρυνσης που δέχθηκαν οι εργαζόμενοι από την διοίκηση για την αλλαγή το πλήθος των συσχετίσεων που ελέγχθηκαν ήταν ισχυρές ή και πολύ ισχυρές. Πιο συγκεκριμένα η προσπάθεια της διεύθυνσης να κάνει αντιληπτή την σπουδαιότητα αυτής της αλλαγής συνδυάστηκε πολύ έντονα θετικά με την παροχή, από μέρους της, της απαιτούμενης υποστήριξης για την αποδοχή αυτής της αλλαγής ($r_s(71)=0.809$, $p=0.000$). Στο ίδιο κλίμα και ο καταλυτικός ρόλος των προϊστάμενων των τμημάτων στην εφαρμογή της αλλαγής, ο οποίος συσχετίστηκε ισχυρά θετικά με την παροχή, εκ μέρους τους, της απαραίτητης βοήθειας που χρειάστηκαν οι εργαζόμενοι κατά την εφαρμογή της αλλαγής ($r_s(71)=0.601$, $p=0.000$).

Όσο πιο κάθε αλλαγή συναντάει και κάποια αντίσταση στα πλαίσια της οποίας φαίνεται ότι είναι μέτρια η συσχέτιση της ανησυχίας για το πως θα είναι τα πράγματα μετά την αλλαγή με την πίεση που νιώθουν οι εργαζόμενοι για όλα αυτά που πρέπει γίνουν εξαιτίας της αλλαγής ($r_s(71)=0.565$, $p=0.000$).

Παράλληλα οι εργαζόμενοι φαίνεται να συσχετίζουν σε σημαντικό βαθμό την αλλαγή στη φύση της δουλειάς τους, ως αποτέλεσμα της γενικότερης αλλαγής, με την αναμονή μεγαλύτερου φόρτου εργασίας λόγω της αλλαγής ($r_s(71)=0.553$, $p=0.000$).

Επίσης αναλύθηκε και η σχέση της πρόθεσης των εργαζομένων να στηρίξουν τους προϊσταμένους τους κατά τη διάρκεια αυτής της αλλαγής με την δοκιμή από μέρους των εργαζομένων να πείσουν τους άλλους να υποστηρίξουν την αλλαγή η οποία εμφανίστηκε αδύναμη, αν και στατιστικά σημαντική ($r_s(71)=0.403$, $p=0.001$). Η πρόθεση αυτή είχε μικρή θετική συσχέτιση και με την πεποίθηση των εργαζομένων ότι η εμπειρία τους τους δίνει την δυνατότητα να αποδώσουν επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής ($r_s(71)=0.369$, $p=0.001$).

Τέλος έγινε προσπάθεια συσχέτισης των μεταβλητών και σε ενότητες των τριών ερωτήσεων με χρήση της Loglinear Analysis. Εξετάστηκαν οι υποομάδες των ερωτήσεων Q8-Q10-Q11, Q21-Q22-Q23, Q24-Q25-Q26, Q37-Q38-Q39 και Q40-Q41-Q42 ωστόσο τα αποτελέσματα της ανάλυσης δεν παρατίθενται στην συγκεκριμένη ενότητα, αλλά στο παράρτημα Γ', καθώς δεν θεωρήθηκαν αξιόπιστα βάσει των προϋποθέσεων της Loglinear Analysis.

6.3.2 Συσχέτιση των χαρακτηριστικών του δείγματος με τις μεταβλητές

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας έγινε συσχέτιση και των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων με τις απαντήσεις που δόθηκαν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις ανά ενότητα. Χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος για την συσχέτιση δύο κατηγορικών διατακτικών μεταβλητών, Somers' d. Στον πίνακα 6 παρατίθενται τα ζεύγη μεταβλητών που ελέγχθηκαν καθώς και τα αποτελέσματα των ελέγχων.

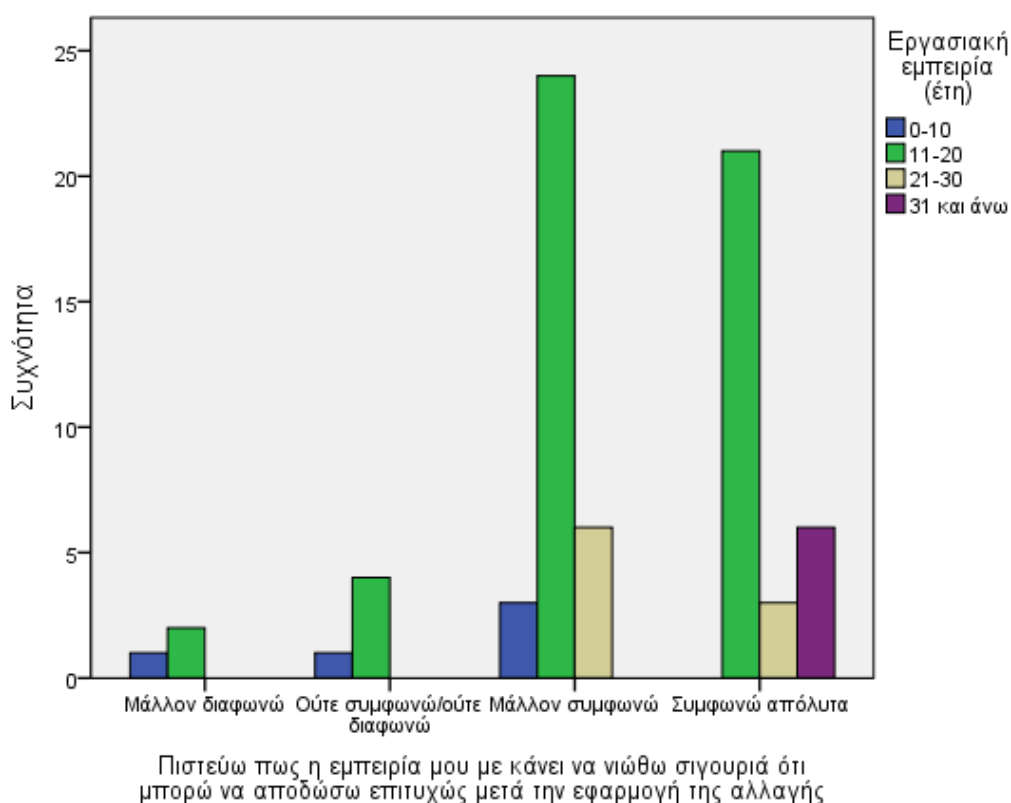
| Πίνακας 6 | | |
|--|-------|------|
| Συσχετίσεις δημογραφικών με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (αμφίπλευρος έλεγχος) | | |
| | d | p |
| Σχέση μορφωτικού επιπέδου με τις νέες επαγγελματικές προοπτικές | -.163 | .152 |
| Σχέση εργασιακής εμπειρίας με τη βιωματική αίσθηση της αλλαγής ως θετικής εμπειρίας | .089 | .481 |
| Σχέση εργασιακής εμπειρίας και αρμονικής συνεργασίας με προϊσταμένους και συναδέλφους ώστε να ολοκληρωθεί η εργασία | .028 | .810 |
| Σχέση εργασιακής εμπειρίας με την πεποίθηση ότι θα είναι καλύτερα μετά την αλλαγή συγκριτικά με την κατάσταση πριν από αυτή | -.153 | .286 |
| Σχέση εργασιακής εμπειρίας με την πεποίθηση ότι η εμπειρία προσδίδει την αίσθηση σιγουριάς ότι μπορεί να αποδώσει επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής | .357 | .002 |
| Σχέση ηλικίας με την πεποίθηση ότι θα είναι καλύτερα μετά την αλλαγή συγκριτικά με την κατάσταση πριν από αυτή | -.020 | .861 |
| Σχέση ηλικίας με την πεποίθηση ότι η εμπειρία προσδίδει την αίσθηση σιγουριάς ότι μπορεί να αποδώσει επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής | .165 | .129 |
| Σχέση θέσης εργασίας με την πίστη ότι ως αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής, αναμένεται να κάνει περισσότερη δουλειά από ό, τι συνήθως | .270 | .047 |

Παρατηρείται ότι υπάρχει μικρή θετική συσχέτιση της θέσης εργασίας που κατέχει ο εργαζόμενος με την πίστη ότι ως αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής, αναμένεται να κάνει περισσότερη δουλειά από ό, τι συνήθως (d=0.270, p=0.047) , η οποία όμως είναι οριακά στατιστικά σημαντική.

Καταλήγοντας υπάρχει μια μέτρια θετική συσχέτιση και μεταξύ της εργασιακής εμπειρίας (σε έτη) με την πεποίθηση ότι η εμπειρία προσδίδει την αίσθηση σιγουριάς στους εργαζόμενους ότι μπορούν να αποδώσουν επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής ($d=0.357$, $p=0.002$), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5, η οποία είναι στατιστικά σημαντική.

Διάγραμμα 5

Ραβδογράμμά συχνοτήτων εργασιακής εμπειρίας και πεποίθησης ότι η εμπειρία προσδίδει την αίσθηση σιγουριάς ότι μπορεί να αποδώσει επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7- Συμπεράσματα – Συζήτηση - Περιορισμοί

7.1 Συμπεράσματα της Έρευνας

Οι αλλαγές πάντα αποτελούσαν βασικό χαρακτηριστικό της φύσης των οργανισμών και του περιβάλλοντός τους, είτε σε προγραμματισμένη είτε σε έκτακτη βάση. Οι οργανισμοί καλούνται να πάρουν κάποιες αποφάσεις για την μετέπειτα πορεία τους μέσα στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται και έτσι καταφεύγουν στην αλλαγή. Η αλλαγή αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί στις συνήθειες των εργαζομένων, στην συμπεριφορά τους και στην στάση τους απέναντι στον τόπο που εργάζονται.

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και την ενδεικτική μελέτη των περιπτώσεων των υπηρεσιών που έχουν εφαρμόσει προγράμματα αλλαγής, διαπιστώνεται ότι η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα και την βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Αν και υπάρχουν πλήθος από οργανωσιακά μοντέλα, θεωρίες και τεχνικές για τη μελέτη και υλοποίηση της αλλαγής, όλα συγκλίνουν στην ύπαρξη ενός κοινά αποδεκτού στόχου και ενός εργασιακού κλίματος που το χαρακτηρίζει η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός. Παράλληλα, η επιτυχία της μεταρρύθμισης έγκειται στο γεγονός της κατανόησης της αναγκαιότητας εφαρμογής του σχεδίου αλλαγής από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, γιατί είναι αυτός που θα οραματιστεί, θα σχεδιάσει, θα εισάγει και τελικά θα υλοποιήσει την αλλαγή. Ωστόσο όμως οι οργανισμοί που προσπαθούν να ξεκινήσουν μια αλλαγή συχνά καθορίζονται από άτομα ή ομάδες εντός του οργανισμού που αντιστέκονται στις αλλαγές. Η αντίσταση στην αλλαγή θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση ενός οργανωσιακού μετασχηματισμού.

Η ετοιμότητα που καταδεικνύουν οι εργαζόμενοι διαχωρίζεται από την αντίσταση, καθώς αναφέρεται ως μια θετική και δεκτική στάση των ατόμων στην επικείμενη αλλαγή. Σχετίζεται άμεσα με τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις προθέσεις των ατόμων στην προσδοκώμενη αλλαγή όπου αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην αποτελεσματική της εφαρμογή.

Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία εισαγωγής των αλλαγών καταλαμβάνει και η διοίκηση ως φορέας προώθησης της αλλαγής. Όσο φυσιολογική και αν θεωρείται η αντίδραση των εργαζομένων, οι προγραμματιστές της αλλαγής προκειμένου να μειώσουν και να εμποδίσουν την αρνητική αντίδραση πρέπει να

τους ενθαρρύνουν, να δημιουργήσουν και να εξασφαλίσουν το κατάλληλο περιβάλλον για να υλοποιηθεί η αλλαγή.

Για τις ανάγκες της παρούσης διπλωματικής εργασίας ερευνήσαμε τις απόψεις και αντιλήψεις των διοικητικών υπαλλήλων με αφορμή την πρόσφατη αλλαγή που έχει πραγματοποιηθεί στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, και συγκεκριμένα στον οργανισμό του Υπουργείου Παιδείας, και πως οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων, μετά την εφαρμογή του οργανογράμματος. Οι παράγοντες της αλλαγής που μελετήθηκαν αφορούν στην διαδικασία και το κλίμα της αλλαγής, την αντίσταση, την ετοιμότητα, την αποδοτικότητα, τη δέσμευση, την ωφέλεια του υπαλλήλου, την ενθάρρυνση από τα στελέχη και τέλος εάν και κατά πόσο η αλλαγή επηρεάζει τη φύση και τις απαιτήσεις της εργασίας.

Ως εργαλείο έρευνας χρησιμοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο, απευθυνόμενο σε διοικητικούς υπαλλήλους με σκοπό την συλλογή των απόψεων και αντιλήψεών τους, σχετικά με την αλλαγή. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ως προς τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες της αλλαγής επιδρούν στην οργανωσιακή αλλαγή καθώς και τη μεταξύ τους συσχέτιση.

Απαντώντας στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα φαίνεται πως οι υπάλληλοι δέχονται σε ένα βαθμό την αλλαγή και σύμφωνα με τα στατιστικά ευρήματα η αντίστασή τους στα νέα δεδομένα κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Το γεγονός αυτό, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, φανερώνει πως δεν υπήρξε απουσία ή έλλειψη πληροφόρησης για τα δεδομένα της αλλαγής και δεν κυριάρχησε ο φόβος και η αβεβαιότητα για το άγνωστο. Όσες περισσότερες πληροφορίες λαμβάνουν για την αλλαγή τόσο πιο δύσκολο είναι να αντισταθούν σε αυτή. (Wanberg & Banas 2000). Αντιθέτως, τα συναισθήματα αυτά, αντισταθμίστηκαν σε ένα βαθμό από την επιθυμία για νέες εμπειρίες αναγνωρίζοντας τα οφέλη που θα προκύψουν από την αλλαγή. Επίσης σύμφωνα με τον Oreg (2006) η σχέση μεταξύ πληροφόρησης και αντίστασης εξαρτάται από το λόγο για τον οποίο αντιστέκονται οι εργαζόμενοι και όχι πάντα από την ποσότητα της ύπαρξης πληροφοριών. Ακόμη αναφέρει ότι μεγάλη σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο ανακοινώνονται οι πληροφορίες, διότι ενδέχεται να επηρεάσει την αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζόμενους.

Ο βασικός σκοπός των οργανωσιακών αλλαγών είναι να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκτασιν του οργανισμού. Έτσι και στην εν λόγω έρευνα, από τα χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα, η πρόοδος προς την κατεύθυνση αυτού του στόχου εκτιμήθηκε από την άποψη της βελτίωσης της αποδοτικότητας στην εργασία των εργαζομένων. Η είσοδος της αλλαγής ενώ τροποποίησε την εργασιακή ρουτίνα των υπαλλήλων, οι ίδιοι ανταποκρίθηκαν στην καθημερινή πρόκληση της προσαρμογής στα νέα δεδομένα και επέλεξαν τα στοιχεία που συντέλεσαν στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Ως επακόλουθο, αυτοί οι εργαζόμενοι όσες δυσκολίες και αν αντιμετώπισουν προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις και ευθύνες της εργασίας τους και

συνεργάζονται αρμονικά με τους συναδέλφους τους για την επίτευξη των στόχων.

Ωστόσο όμως ενώ βελτιώθηκε ο βαθμός της διοικητικής αποδοτικότητας οι υπάλληλοι νιώθουν ότι η εφαρμογή της αλλαγής δεν έχει επηρεάσει τους προσωπικούς τους στόχους, δεν τους προσέφερε επαγγελματικές προοπτικές και τέλος δεν τους έχει ωφελήσει σημαντικά ως προς τον οικονομικό παράγοντα.

Από την άλλη πλευρά όμως τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζουν τα διοικητικά στελέχη να διευκολύνουν το εργασιακό κλίμα και να δημιουργούν υποστηρικτικές συνθήκες για την αποδοχή της αλλαγής, συμμετέχοντας περισσότερο στο στυλ διαχείρισης τους και δημιουργώντας μια ισχυρότερη αίσθηση εμπιστοσύνης στους υπαλλήλους τους. Η υποστήριξη και η δέσμευσή τους διαδραματίζουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της αλλαγής (Burke, 2002; Carnall, 1995; Greiner, 1967; Johnson & Leavitt, 2001; Kotter, 1995; Nadler & Nadler, 1998; Yukl, 2002). Διαπιστώνεται ότι ενθαρρύνουν το εργατικό δυναμικό και συναισθάνονται τους προβληματισμούς του. Ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων αναγνωρίζει τον καταλυτικό ρόλο της ηγεσίας (Διευθυντή και Προϊστάμενους τμημάτων) στην εφαρμογή της αλλαγής. Με τον τρόπο αυτό διατηρείται η συνοχή και η εσωτερική πολιτική στον οργανισμό διασφαλίζοντας την ορθή λειτουργία του.

Επίσης, η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί αντικείμενο μελέτης και ενδιαφέροντος, γιατί οι οργανωσιακά δεσμευμένοι υπάλληλοι συμβάλλουν στην αποδοτικότητα των οργανισμών καθώς ευθυγραμμίζονται με τους στόχους τους. Απαντώντας στο ερευνητικό ερώτημα της οργανωσιακής δέσμευσης που αισθάνονται οι υπάλληλοι και την επιθυμία τους να υποστηρίξουν την αλλαγή, φαίνεται πως ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό είναι διατεθειμένο να υποστηρίξει την αλλαγή καθώς αισθάνεται ικανό να αποδώσει επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής, επιδεικνύοντας παράλληλα την στήριξή του προς την διοίκηση. Συνεπώς τα άτομα αυτά έχουν την ικανότητα να διατηρούν ενεργή την επιθυμία και τη δέσμευση για αλλαγή, χωρίς να διστάζουν να αναλάβουν προσωπικά ρίσκα. Βασιζόμενοι στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι συναισθηματικές και ψυχολογικές καταστάσεις των εργαζομένων διαφοροποιούνται, καθώς δεν τις βιώνουν όλοι με τον ίδιο βαθμό. Οι παράγοντες που αποτελούν τις συνιστώσες της δέσμευσης για την εργασία ποικίλουν ανάλογα με την προσωπικότητα και το εργασιακό περιβάλλον κάθε εργαζόμενου.

Η αρχική προϋπόθεση για την επιτυχία μια προγραμματισμένης αλλαγής είναι η δέσμευση των εργαζομένων σε μια αλλαγή (Miller, Johnson, & Grau, 1994). Αν και η δέσμευση λοιπόν είναι συχνά αντιληπτή από την άποψη των εργαζομένων ως η προσκόλληση σε όλο τον οργανισμό, η θετική αυτή συσχέτιση μπορεί επίσης να έχει και άλλες αναφορές, όπως τη δέσμευση σε μια οργανωσιακή υπομονάδα, σε έναν επόπτη, ή ακόμη και σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ή γεγονός, όπως μια αλλαγή που συμβαίνει μέσα σε ένα οργανισμό

(Becker, 1992; Beckeret, 1996; Brockner et al., 1992; Ford, et al., 2003; Gregersen, 1992; Herscovitch & Meyer, 2002).

Στο πλαίσιο της αλλαγής της οργανωτικής δομής των υπηρεσιών και παράλληλα απαντώντας στο ερευνητικό ερώτημα εάν έχουν αυξηθεί οι απαιτήσεις και οι ευθύνες, οι εργαζόμενοι φαίνεται να συσχετίζουν σε σημαντικό βαθμό την αλλαγή στη φύση της δουλειάς τους, ως αποτέλεσμα της γενικότερης αλλαγής, με την αναμονή μεγαλύτερου φόρτου εργασίας λόγω της αλλαγής. Με το ενοποιημένο οργανόγραμμα του ΥΠΑΙΘ αποσαφηνίστηκαν οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες ξεχωριστά σε κάθε τμήμα και υπάλληλο. Οριοθετήθηκαν οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου (εξατομίκευση εργασίας), ώστε στο μικρότερο χρονικό διάστημα να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και να μειώνονται τα περιθώρια τυχόν λαθών. Οι αλλαγές που επηρεάζουν τις απαιτήσεις της εργασίας κάποιου ή κάποιας ομαδικής εργασίας, θα πρέπει να εστιάζουν περισσότερο στη διαμόρφωση της σχέσης "δέσμευσης-αλλαγής" και λιγότερο στις αλλαγές που έχουν τις επιπτώσεις τους σε υψηλότερα επίπεδα στην οργάνωση.

Σύμφωνα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, η θέση εργασίας και η εμπειρία θεωρούνται στατιστικά σημαντικές μεταβλητές ως προς τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλλαγή. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι με μεγαλύτερη εμπειρία είναι διατεθειμένοι να υιοθετήσουν την αλλαγή παρά να μείνουν προσκολλημένοι στην προηγούμενη δομή. Νιώθουν ότι έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις ώστε να επωφελούνται από την αλλαγή και με τον τρόπο αυτό να συμβάλλουν ευεργετικά στον οργανισμό. Επίσης, ο επανακαθορισμός των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών έχει δημιουργήσει την αίσθηση στους υπαλλήλους πως η θέση εργασίας που κατέχουν τους έχει προσδώσει περισσότερη απασχόληση με τα αντικείμενα, αλλάζοντας έως ένα βαθμό τη φύση της εργασίας τους, συγκριτικά με το παρελθόν.

Έτσι λοιπόν επιβεβαιώνεται, μόνο μερικώς, η συσχέτιση και η επίδραση ορισμένων προσωπικών ατομικών χαρακτηριστικών (θέση εργασίας και εμπειρία) σε ορισμένους παράγοντες αλλαγής, ενώ οι απόψεις σχετικά με άλλους σχετικούς παράγοντες αλλαγής μεταξύ ομάδων με συγκεκριμένα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικιακή κατηγορία, η κατηγορία εκπαίδευσης, δείχνουν ότι δε διαφοροποιούνται και δε δημιουργούν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

Όλα αυτά μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων στη συγκεκριμένη έρευνα, η εφαρμογή του οργανογράμματος ως μια μορφή οργανωσιακής αλλαγής έχει επιδράσει θετικά στην διοικητική αποδοτικότητα. Τα χαρακτηριστικά του κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον που σχετίζονται με την διαδικασία της αλλαγής και την ενθάρρυνση των διοικητικών στελεχών, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία μιας αίσθησης ετοιμότητας στους εργαζομένους και εγγυώνται μια ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση στο νέο οργανωτικό μοντέλο.

7.2 Συζήτηση

Οι μεταρρυθμιστικές δράσεις που πραγματοποιήθηκαν στο δημόσιο τομέα, και συγκεκριμένα στο Υπουργείο Παιδείας, που μελετάται στην εν λόγω περίπτωση, έχει τροποποιήσει την οργανωτική δομή των περιφερειακών υπηρεσιών του, αναβαθμίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό, τις δεξιότητες και τις επιδόσεις της δημόσιας διοίκησης.

Όποιες και να είναι αυτές οι μεταρρυθμιστικές δράσεις κρίνονται από την αντίδραση των δημόσιων υπαλλήλων, και για να είναι επιτυχημένη η αλλαγή θα πρέπει οι ίδιοι να πιστέψουν σε αυτήν, να ενστερνιστούν την αναγκαιότητα των αλλαγών, να τις υιοθετήσουν και να τις υλοποιήσουν. Ωστόσο όμως, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής. Ο εργαζόμενος που πιστεύει ότι έχει τον έλεγχο της ζωής του, αισθάνεται ικανός να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες της αλλαγής και προσαρμόζεται καλύτερα, σε αντίθεση με αυτόν που επιλέγει να το αγνοήσει ή να το παρακάμψει. Η πρόκληση λοιπόν είναι να πειστούν οι υπάλληλοι ότι οι αλλαγές είναι προς όφελός τους, για ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και καλύτερη ποιότητα εργασίας.

Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προέκυψε ότι οι υπηρετούντες διοικητικοί υπάλληλοι στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης της Δυτικής Μακεδονίας φαίνεται πως βίωσαν την αλλαγή ως μια θετική εμπειρία, εκφράζοντας την ετοιμότητα και δέσμευσή τους προς στην διαδικασία της αλλαγής. Η είσοδος της αλλαγής ενώ τροποποίησε την εργασιακή τους ρουτίνα, οι ίδιοι ανταποκρίθηκαν στην καθημερινή πρόκληση της προσαρμογής στα νέα δεδομένα και επέλεξαν τα στοιχεία που συντέλεσαν στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Σε αυτό φαίνεται να βοήθησε επιπλέον η ενθάρρυνση των διοικητικών στελεχών, με τη δημιουργία υποστηρικτικών συνθηκών για την αποδοχή της αλλαγής, συμμετέχοντας περισσότερο στο συλ διαχείρισης τους και δημιουργώντας μια ισχυρότερη αίσθηση εμπιστοσύνης στους υπαλλήλους τους. Το γεγονός αυτό μπορεί πιθανόν να είναι πιο εύκολα υλοποιήσιμο όταν αναφερόμαστε σε ολιγοπληθής περιφερειακές υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ, όπως είναι οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης Δυτ. Μακεδονίας.

Είναι ωστόσο αμφίδρομη η αλληλεπίδραση, δηλαδή ενώ υπάρχει βελτίωση της διοικητικής αποδοτικότητας οι υπάλληλοι νιώθουν ότι δεν ωφελήθηκαν από την αλλαγή. Αξιοσημείωτο είναι πως ενώ με την εφαρμογή του οργανογράμματος στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, ορίστηκαν νέες θέσεις ευθύνης (επιπλέον 3 νέοι Προϊστάμενοι τμημάτων) με κύριο κριτήριο τοποθέτησης την κατοχή του βαθμού Α', από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται πως οι ερωτώμενοι δε θεωρούν ότι το γεγονός αυτό τους έδωσε νέες επαγγελματικές προοπτικές. Το προσωπικό πρέπει να αξιοποιείται με την ανάθεση εργασιών, να ανταμείβεται με βάση τις ικανότητες και τις επιθυμίες του καθενός, φτάνει αυτές οι επιθυμίες να μπορούν να ικανοποιηθούν χωρίς να επηρεάζονται αρνητικά οι άλλοι συνάδελφοι. Καθήκον της υπηρεσίας και κατ'

επέκτασιν της ηγεσίας είναι μεν να βελτιώσει τις δημόσιες υπηρεσίες προς τους πολίτες αλλά από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι να νιώθουν ικανοποιημένοι και ωφελημένοι από την εργασία τους είτε στον ψυχολογικό είτε στον οικονομικό παράγοντα.

Η εφαρμογή του οργανογράμματος καθόρισε τους στόχους και τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων και έθεσε τα θεμέλια για μια νέα οργανωτική δομή. Όσο και αν οι αλλαγές αποτελούν βασικό κομμάτι ενός οργανισμού, οι αντιδράσεις των ατόμων δε γίνεται να σταματήσουν. Χαρακτηριστικό είναι άλλωστε πως ένα μέσο ποσοστό των απαντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων δήλωσε πως ούτε συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την λογική της αντίστασης προς την αλλαγή.

Στο αποτέλεσμα αυτό ίσως συνέβαλε το γεγονός ότι το εργασιακό κλίμα που επικρατεί σε μια περιφερειακή υπηρεσία, δε δίνει πολλές δυνατότητες αντίδρασης στους εργαζομένους λόγω των φιλικών εργασιακών σχέσεων που ενδεχομένως έχουν αναπτυχθεί. Επιπλέον ένας δημόσιος οργανισμός οφείλει να λειτουργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες πολιτικές αποφάσεις και την ισχύουσα νομοθεσία. Ο ρόλος των διοικητικών ηγετών είναι καθαρά διαχειριστικός και επηρεάζει σημαντικά την εφαρμογή και τις εξελίξεις της αλλαγής, καθώς είναι ηγεσία λόγω θέσης και οι λειτουργίες προσδιορίζονται σε καθορισμένα πλαίσια χωρίς πολλά περιθώρια παρέκκλισης των υπαλλήλων.

Αξίζει να επισημανθεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι η δημιουργία οργανογράμματος αποτελούσε πάγιο και επιτακτικό αίτημα όλων των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας, το οποίο ήταν το μόνο υπουργείο που δεν διέθετε Οργανισμό. Συνεπώς οι συνθήκες είχαν ωριμάσει, οι προσπάθειες των συνδικαλιστικών οργάνων στέφθηκαν με επιτυχία και οι υπάλληλοι ήταν πλέον σε μεγάλο βαθμό προετοιμασμένοι για την έλευση της αλλαγής.

Ωστόσο, δύο χρόνια μετά, παρουσιάζεται επιτακτική ανάγκη τροποποίησης και βελτίωσης πολλών σημείων του Π.Δ 18/2018, λόγω των δυναμικών του χαρακτηριστικών που μεταβάλλονται και εξελίσσονται διαρκώς στο πέρασμα των χρόνων. Χρειάζεται να στελεχωθούν τα τμήματα με επιπλέον προσωπικό, αποσκοπώντας στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και στην εύρυθμη λειτουργία των Υπηρεσιών. Παρατηρούνται περιπτώσεις σε Διευθύνσεις Εκπαίδευσης των 5-10 ατόμων όπου τουλάχιστον οι μισοί και πλέον υπάλληλοι ή όλοι να είναι Προϊστάμενοι Τμημάτων χωρίς όμως να υπάρχει το απαραίτητο δυναμικό για να λειτουργήσουν οι υπηρεσίες.

Λύση στο ανωτέρω πρόβλημα φαίνεται να δίνει η κινητικότητα στο δημόσιο, μέτρο το οποίο θα εξασφαλίζει τόσο την συνεχή στελέχωση των υπηρεσιών εκεί που υπάρχουν ανάγκες, όσο και την αξιοποίηση στελεχών με πραγματικά προσόντα που τώρα πιθανώς υποαπασχολούνται. Ταυτόχρονα αναγκαίο είναι να υπάρχει συνεργασία των υπαλλήλων τόσο μεταξύ τους όσο και με τα ανώτερα επίπεδα Διοίκησης, με ιδέες, δεξιότητες και τεχνογνωσία, καθώς επίσης και πλήρης γνώση των στόχων του τμήματος, της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και της δημόσιας οργάνωσης που ο υπάλληλος υπηρετεί.

Κάτι που αξίζει να επισημανθεί είναι ότι η συγκεκριμένη μελέτη δεν μπορεί παρά να εξάγει κάποια αρχικά συμπεράσματα σχετικά με τις απόψεις των υπαλλήλων για την αλλαγή. Χρησιμοποιώντας στο μέλλον μεγαλύτερο δείγμα, αλλά παράλληλα διευρύνοντας την έρευνα σε Διευθύνσεις Εκπαίδευσης που βρίσκονται κοντά στο κέντρο λήψης αποφάσεων θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσον οι αλλαγές από την εφαρμογή του οργανογράμματος έχει υιοθετηθεί από τους διοικητικούς υπαλλήλους ή εάν αυτό πρέπει να υποβληθεί σε τροποποιήσεις.

7.3 Περιορισμοί της Έρευνας

Βασικός περιορισμός της έρευνάς μας θα μπορούσε να θεωρηθεί το μικρό μέγεθος του δείγματος (επιλογή μόνο τεσσάρων νομών της επικράτειας), ωστόσο αυτό γίνεται λόγω έλλειψης πόρων αλλά και γιατί εμπίπτει στην γεωγραφική περιοχή ενδιαφέροντος της ερευνήτριας. Ένα μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος θα ήταν προτιμότερο, για να ληφθούν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, οπότε τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευτούν σε πανελλαδικό επίπεδο.

Επίσης η χρονική στιγμή πραγματοποίησης της έρευνας έχει μεγάλη σημασία. Αρκετοί ερευνητές συμφωνούν στην παρατήρηση ότι οι συμπεριφορές και οι αντιλήψεις των εργαζομένων που διαμορφώνονται για τη διαχείριση της εφαρμογής μιας οργανωσιακής αλλαγής έχουν δυναμικά χαρακτηριστικά που τις μεταβάλλει και τις εξελίσσει στο χρόνο (Cinute et al., 2009).

Βασίζόμενοι σε αυτό, η διεξαγωγή της έρευνας ίσως θα έπρεπε να διεξαχθεί σε δύο χρονικές στιγμές, μία λίγο πριν την αλλαγή και μια λίγο μετά την αλλαγή, ώστε να υπάρχουν αναφορές σχετικά με την σχέση των παραγόντων της οργανωτικής αλλαγής και των επιπτώσεων που μπορεί να προκύψουν από αυτή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία:

- Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59(2), 297–303. <https://doi.org/10.1016/j.aoads.2014.11.019>
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Alase, A. O. (2017). The tasks of reviewing and finding the right organizational change theory. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(2), 198-215.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management*
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703 *Decision*, 36(5), 289–301. <https://doi.org/10.1108/00251749810220496>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Bouckenooghe, D. ; G. D. (2019). Psychological Change Climate as a Crucial Catalyst of Readiness for Change Dave. *Psikologi Perkembangan*, (1), 1–224. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. In *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* (Vol. 143). <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Claiborne, N., Auerbach, C., Zeitlin, W., & Lawrence, C. K. (2015). Organizational climate factors of successful and not successful implementations of workforce innovations in voluntary child welfare agencies. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(1), 69-80.
- Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20(2), 265-277.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>

- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology, 59*(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). *Managing successful organizational change in the public sector. Public administration review, 66*(2), 168-176. (April).
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration, 92*(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Lamm, K. W., Sapp, L., & Lamm, A. J. (2018). Organizational Change in the Land-Grant System: A Qualitative Evaluation. *Journal of Agricultural Education, 59*(1), 204-222.
- Marques, A. L., & Almada, R. S. G. e B. L. (2018). To resist or To cooperate? analyzing The factors That influence individual reactions To organizational change. *Rev. Adm. UFSM, 11*(2), 471–488. <https://doi.org/10.5902/19834659>
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Werner, S. (2014). A Field Study of the Antecedents and Performance Consequences of Perceived Accountability. *Journal of Management, 40*(6), 1627–1652. <https://doi.org/10.1177/0149206312441208>
- Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian journal of economic forecasting, 4*(1), 132-147.
- Nika, K., & Dimas, G. (2006). Principles and implementation of change management. Published in the Honorary Volume in memory of Associate Professor Apostolos Kompotis (1952-2003).
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Palumbo, R., & Manna, R. (2019). Making educational organizations able to change: a literature review. *International Journal of Educational Management.*
- Suliman, A. M. (2001). Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of Human Resource Management, 12*(6), 1049-1061.

- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2009). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, (January 2016), 95–122. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.008>
- Van de Walle, S. (2016). Reforming organizational structures. *Theory and Practice of Public Sector Reform*, (February), 131–143. <https://doi.org/10.4324/9781315714141>

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Βακόλα Μ., & Νικολάου Ι., (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά. Εκδόσεις Rossili, Αθήνα
- Γρέψιου, Δ. (2006). Διοίκηση αλλαγών. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Δαλακούρα, Μ. (2012). «Το οργανόγραμμα ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης» ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας
- Διαμαντή Ε., (2009). «Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης. Αναγκαιότητά του και τρόποι σύνταξης. Παρουσίαση ενός οργανογράμματος». Τ.Ε.Ι. Ηπείρου
- Δούβλου Π., (2017). «Η οργανωσιακή αλλαγή και η επίδρασή της στην απόδοση των εργαζομένων» Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Ζαβλανός Μ, (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Κουμιάτη, Μ. Σ. (2007). Οργανωσιακή αλλαγή και στάση των εργαζομένων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Μαρασλής Κ., (2019). «Οργανωτική αλλαγή στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Μεταρρυθμιστική στρατηγική, αντιλήψεις και αντιδράσεις του προσωπικού. Η υπόθεση του Υπουργείου Παιδείας» Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Μιχαλόπουλος Νίκος, (1994). Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων. Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα
- Μπατσίδης, Α. (2014). Στατιστική ανάλυση δεδομένων με το SPSS. Ιωάννινα: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., (1998). Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Παπαδημητρίου, Α. (2018). Οργανωσιακή αλλαγή, ανάπτυξη των Τραπεζών και η αποδοχή του εγχειρήματος από τους εργαζομένους.

- Robbins, St. P. & Judge, T. A. (2011). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Σασσάλου, Ε. (2011). Στρατηγική επιχειρηματικότητα και Οργανωσιακή αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα.
- Σταματιάδου Π., (2019). «Οργανωσιακή αλλαγή και ετοιμότητα εργαζομένων στο δημόσιο τομέα – Η περίπτωση του Ε.Φ.Κ.Α. (πρώην Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.)» Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Φαναριώτη Π., (2001). Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Δεύτερη Έκδοση, Τόμος Α, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2015). Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS.
- Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ιστοσελίδες / Νομοθεσία / Θεσμικά Κείμενα

<https://organogramma.com/gr/index.html> (Ημερομηνία ανάκτησης 24-04-2020)

<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/6032> Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς (Ημερομηνία ανάκτησης 24-04-2020)

https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/1655/1/02_chapter_8.pdf Ανθρώπινος Παράγοντας και Διαχείριση Οργανωσιακών Συγκρούσεων στην Αναδιοργάνωση (Ημερομηνία ανάκτησης 24-04-2020)

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5080/1/06_chapter5.pdf Βασικές έννοιες ελέγχων υποθέσεων και έλεγχοι κανονικότητας (Ημερομηνία ανάκτησης 14-05-2020)

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5081/1/07_chapter6.pdf Παραμετρικοί και μη παραμετρικοί έλεγχοι υποθέσεων (Ημερομηνία ανάκτησης 14-05-2020)

http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%20%CE%A0%CF%81%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1_short.pdf Επιχειρησιακό πρόγραμμα μεταρρύθμιση δημόσιου τομέα 2014-2020 (Ημερομηνία ανάκτησης 25-04-2020)

http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.pdf Εθνική στρατηγική για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης 2014-2016. (Ημερομηνία ανάκτησης 25-04-2020)

https://www.sykyp.gr/images/organogramma_epistoli.pdf ΣΥΚΥΠ 2017 Εσωτερική επιστολή του Γενικού Γραμματέα του Υπουργείου. (Ημερομηνία ανάκτησης 25-04-2020)

<https://www.minedu.gov.gr/news/22663-05-08-16-aksiologisi-kai-anadiorganosi-domon-ypourgeiou-paideias-erevna-kai-thriskevmaton> ΥΠΑΙΘ (Ημερομηνία ανάκτησης 26-04-2020)

<https://www.minedu.gov.gr/to-ypourgeio/organogramma-2018> Οργανόγραμμα ΥΠΑΙΘ (Ημερομηνία ανάκτησης 26-04-2020)

https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/EPAL_N_4547_FEK_102A_12-06-2018.pdf Ν.4547/2018 άρθρο 14,17,18 «Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.» (Ημερομηνία ανάκτησης 13-05-2020)

https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_ypourgeiou_paideias2018.pdf Οργανισμός του Υπουργείου Παιδείας ΦΕΚ/31/Τ.Α'/23-02-2018 (Ημερομηνία ανάκτησης 13-05-2020)

Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.02.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α' – Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο διερεύνησης των αντιλήψεων και της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων μετά την εφαρμογή του οργανογράμματος

Αγαπητή συναδέλφισσα, αγαπητέ συνάδελφε,

Το κάτωθι ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διεξάγω στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Το αντικείμενο της έρευνας αφορά στις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί μετά την εφαρμογή του Οργανογράμματος και τις προοπτικές βελτίωσης της διοικητικής αποτελεσματικότητας, στις Δ/νσεις Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης Δυτ. Μακεδονίας.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι αποκλειστικά και μόνο για ακαδημαϊκούς λόγους και αφορά στη διερεύνηση και κατανόηση των αντιλήψεων των υπαλλήλων σχετικά με τις διενεργηθείσες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στην οργάνωση, λειτουργία και δομή των υπηρεσιών μετά την εφαρμογή του οργανογράμματος. Πως αντιμετώπισαν οι διοικητικοί υπάλληλοι την εφαρμογή του αλλά και τον αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ασχολείται με τις εξής ενότητες:

- το ΚΛΙΜΑ στο εργασιακό περιβάλλον,
- την ΩΦΕΛΕΙΑ του υπαλλήλου από την αλλαγή,
- την ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ της αλλαγής,
- την ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ των υπαλλήλων,
- τα ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ως προς την εργασιακή απόδοση,
- την ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ των υπαλλήλων από τα στελέχη,
- την ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ στην αλλαγή,
- την ΑΛΛΑΓΗ της φύσης της εργασίας,
- την ΣΤΗΡΙΞΗ των υπαλλήλων σε αυτή την αλλαγή.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται μόνο στους διοικητικούς υπαλλήλους, είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τον στατιστικό έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης στη συμπλήρωση του παρόντος ανώνυμου ερωτηματολογίου δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, υπάρχουν μόνο ειλικρινείς απαντήσεις και είναι προαιρετική η συμμετοχή σας.

Σας παρακαλώ παρά τον αδιαμφισβήτητο μεγάλο φόρτο εργασίας σας να ανταποκριθείτε, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστώ προκαταβολικά για τον χρόνο και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Σκεμιτζή Κωνσταντίνα

Διοικητικός Υπάλληλος της Δ/νσης Π.Ε. Καστοριάς

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

| | |
|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Άνδρας |
| <input type="checkbox"/> | Γυναίκα |

2. Ηλικιακή κατηγορία

| | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | 25 – 35 ετών |
| <input type="checkbox"/> | 36 – 45 ετών |
| <input type="checkbox"/> | 46 – 55 ετών |
| <input type="checkbox"/> | 56 και πάνω ετών |

3. Έτη υπηρεσίας

| | |
|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | 0 - 10 έτη |
| <input type="checkbox"/> | 11 – 20 έτη |
| <input type="checkbox"/> | 21 – 30 έτη |
| <input type="checkbox"/> | 31 και πάνω έτη |

4. Κατηγορία εκπαίδευσης

| | |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Απόφοιτος Γυμνασίου - Λυκείου |
| <input type="checkbox"/> | Απόφοιτος ΤΕΙ |
| <input type="checkbox"/> | Απόφοιτος ΑΕΙ |
| <input type="checkbox"/> | Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου |
| <input type="checkbox"/> | Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου |
| <input type="checkbox"/> | Άλλο |

5. Σε τι θέση βρίσκεστε τώρα

| | |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Υπάλληλος |
| <input type="checkbox"/> | Προϊστάμενος Τμήματος |

- Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, επιλέγοντας το αντίστοιχο πεδίο
- Απαιτείται μία (1) απάντηση για κάθε ερώτηση

1. ΚΛΙΜΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|--|--------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1 | Οι αποφάσεις παίρνονται μετά από διαβούλευση με όλους τους υπαλλήλους που επηρεάζονται από αυτές | | | | | |
| 2 | Η ηγεσία εφαρμόζει τους κανόνες και τις υποσχέσεις με συνέπεια προς όλους | | | | | |
| 3 | Η αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα και την ηγεσία είναι καλή | | | | | |
| 4 | Ο προϊστάμενός μου μπορεί να βάλει τον εαυτό του στη θέση μου (ενσυναίσθηση) | | | | | |
| 5 | Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να κάνω πράγματα που δεν έχω ξανακάνει | | | | | |
| 6 | Υπάρχει αντιπαλότητα ανάμεσα σε συναδέλφους στο τμήμα μου | | | | | |
| 7 | Έχω εμπιστοσύνη στους συναδέλφους μου | | | | | |

2. ΠΟΣΟ ΘΑ ΩΦΕΛΗΘΕΙ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|--|--------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 8 | Πιστεύω πως με την ολοκλήρωση της αλλαγής θα αποκομίσω μελλοντικά οικονομικά οφέλη. | | | | | |
| 9 | Θεωρώ ότι η εφαρμογή αυτής της αλλαγής θα διαταράξει τις προσωπικές μου σχέσεις τις οποίες έχω αναπτύξει στο εργασιακό μου περιβάλλον. | | | | | |
| 10 | Η εφαρμογή της αλλαγής θα επηρεάσει τους προσωπικούς μου στόχους. | | | | | |
| 11 | Θεωρώ ότι η αλλαγή αυτή θα μου προσφέρει νέες επαγγελματικές προοπτικές. | | | | | |
| 12 | Ένιωσα ανήσυχος/η όταν άκουσα για την αλλαγή. | | | | | |
| 13 | Πιστεύω πως η αλλαγή αυτή θα διευκολύνει την εργασιακή μου καθημερινότητα. | | | | | |

3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|---|--------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 14 | Υπήρχε καλή επικοινωνία ανάμεσα στην ηγεσία και τους υπαλλήλους σχετικά με τις προθέσεις της για την αλλαγή | | | | | |
| 15 | Η πληροφόρηση για την αλλαγή ήταν σαφής και ξεκάθαρη | | | | | |
| 16 | Υπήρχε ικανοποιητική διαβούλευση με τα τμήματα για την διαδικασία της αλλαγής | | | | | |
| 17 | Οι προϊστάμενοί μου, μετέφεραν τις ανησυχίες των υπαλλήλων στην ηγεσία σχετικά με την αλλαγή | | | | | |
| 18 | Οι προϊστάμενοί μου, εστιάζουν πολύ στα τρέχοντα προβλήματα και όχι στις πιθανές λύσεις | | | | | |
| 19 | Οι προϊστάμενοί μου, είναι απόλυτα ικανοί να ανταπεξέλθουν στις νέες λειτουργίες τους | | | | | |
| 20 | Η ηγεσία συμμετείχε ενεργά στην αλλαγή | | | | | |

4. ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|---|--------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 21 | Βίωσα την αλλαγή σαν θετική εμπειρία | | | | | |
| 22 | Πιστεύω ότι οι αλλαγές θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο σε όσους εξυπηρετούμε | | | | | |
| 23 | Πιστεύω ότι οι περισσότερες αλλαγές που γίνονται για να λύσουν προβλήματα, δεν προσφέρουν κάτι θετικό | | | | | |

5. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|---|--------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 24 | Γνωρίζω τους στόχους και τις απαιτήσεις της εργασίας μου | | | | | |
| 25 | Γνωρίζω τις ευθύνες της εργασίας μου | | | | | |
| 26 | Γνωρίζω τα βήματα, τις διαδικασίες και τις μεθόδους που απαιτούνται για να εκτελέσω την εργασία μου | | | | | |
| 27 | Συνεργάζομαι αρμονικά με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους για να ολοκληρωθεί η εργασία μου | | | | | |

6. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|--|--------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 28 | Ο Δ/ντής Εκπ/σης παρέχει την απαιτούμενη υποστήριξη για την αποδοχή αυτής της αλλαγής. | | | | | |
| 29 | Ο Δ/ντής Εκπ/σης έχει κάνει αντιληπτή τη σπουδαιότητα αυτής της αλλαγής. | | | | | |
| 30 | Ο Διευθυντής Εκπ/σης δεν έχει εμπλακεί προσωπικά στην εφαρμογή αυτής της αλλαγής. | | | | | |
| 31 | Ο Προϊστάμενος Τμήματος πρέπει να έχει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής. | | | | | |
| 32 | Ο Προϊστάμενος τμήματος μου παρέχει την απαραίτητη βοήθεια που θα χρειαστώ για την εφαρμογή της αλλαγής. | | | | | |

7. ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|--|--------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 33 | Ανησυχώ για το πώς θα είναι τα πράγματα μετά την αλλαγή. | | | | | |
| 34 | Είμαι πιεσμένος/η από όλα αυτά που πρέπει να γίνουν εξαιτίας της αλλαγής. | | | | | |
| 35 | Θα είμαι καλύτερα μετά την αλλαγή σε σχέση με την κατάσταση την οποία βρισκόμουν πριν. | | | | | |
| 36 | Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου έχουν επηρεαστεί. | | | | | |

8. ΕΑΝ ΑΛΛΑΞΕΙ Η ΦΥΣΗ, ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|---|--------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 37 | Ως αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής η φύση της δουλειάς μου έχει αλλάξει. | | | | | |
| 38 | Ως αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής οι ευθύνες της εργασίας μου έχουν αλλάξει. | | | | | |
| 39 | Ως αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής αναμένεται να κάνω περισσότερη δουλειά από ό, τι συνήθως. | | | | | |

9. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

| | | Διαφωνώ απόλυτα | Μάλλον Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|---|--------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 40 | Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται μετά την υιοθέτηση της αλλαγής. | | | | | |
| 41 | Πιστεύω πως η εμπειρία μου με κάνει να νιώθω σιγουριά ότι μπορώ να αποδώσω επιτυχώς μετά την εφαρμογή της αλλαγής | | | | | |
| 42 | Έχω δοκιμάσει (ή σκοπεύω να προσπαθήσω) να πείσω τους άλλους να υποστηρίξουν αυτήν την αλλαγή. | | | | | |
| 43 | Έχω την πρόθεση να υποστηρίξω πλήρως τον προϊστάμενο/την προϊσταμένη μου κατά τη διάρκεια αυτής της αλλαγής. | | | | | |
| 44 | Μαθαίνοντας για την αλλαγή ένιωσα ότι ταιριάζει στις δυνατότητες μου. | | | | | |

Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας

Παράρτημα Β' – Αντεστραμμένες Ερωτήσεις

Παρακάτω παρατίθενται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που χρειάστηκε να αντιστραφεί η κωδικοποίηση (5-4-3-2-1):

| Κωδικοποίηση Ερώτησης | Ερώτηση |
|--|--|
| ΚΛΙΜΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | |
| Q4 | Ο προϊστάμενός μου μπορεί να βάλει τον εαυτό του στη θέση μου (ενσυναίσθηση). |
| Q5 | Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να κάνω πράγματα που δεν έχω ξανακάνει. |
| ΠΟΣΟ ΘΑ ΩΦΕΛΗΘΕΙ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ | |
| Q9 | Θεωρώ ότι η εφαρμογή αυτής της αλλαγής θα διαταράξει τις προσωπικές μου σχέσεις τις οποίες έχω αναπτύξει στο εργασιακό μου περιβάλλον. |
| Q10 | Η εφαρμογή της αλλαγής θα επηρεάσει τους προσωπικούς μου στόχους. |
| Q12 | Ένιωσα ανήσυχος/η όταν άκουσα για την αλλαγή. |
| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ | |
| Q18 | Οι προϊστάμενοί μου, εστιάζουν πολύ στα τρέχοντα προβλήματα και όχι στις πιθανές λύσεις |
| ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ | |
| Q22 | Πιστεύω ότι οι αλλαγές θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο σε όσους εξυπηρετούμε |
| Q23 | Πιστεύω ότι οι περισσότερες αλλαγές που γίνονται για να λύσουν προβλήματα, δεν προσφέρουν κάτι θετικό |
| ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ | |
| Q27 | Συνεργάζομαι αρμονικά με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους για να ολοκληρωθεί η εργασία μου |
| ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ | |
| Q31 | Ο Προϊστάμενος Τμήματος πρέπει να έχει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής. |
| Q32 | Ο Προϊστάμενος τμήματος μου παρέχει την απαραίτητη βοήθεια που θα χρειαστώ για την εφαρμογή της αλλαγής. |
| ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ | |
| Q35 | Θα είμαι καλύτερα μετά την αλλαγή σε σχέση με την κατάσταση την οποία βρισκόμουν πριν. |
| ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ | |
| Q40 | Έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται μετά την υιοθέτηση της αλλαγής. |

Παράρτημα Γ' - Πίνακες 3Q Longlinear Analysis

Στο παράρτημα Γ' παρατίθεται ενδεικτικά κάποια από τα αποτελέσματα που δεν θεωρήθηκαν αξιόπιστα βάσει των προϋποθέσεων της Loglinear Analysis και αφορούν στον συνδυασμό τριών ερωτήσεων, ως εξής:

α) Στον τριπλό συνδυασμό των ερωτήσεων Q8-Q10-Q11 στις περισσότερες περιπτώσεις είχαμε αναμενόμενες συχνότητες <5.

| Goodness-of-Fit Tests | | | |
|-----------------------|------------|----|------|
| | Chi-Square | df | Sig. |
| Likelihood Ratio | .000 | 0 | . |
| Pearson | .000 | 0 | . |

| Partial Associations | | | | |
|----------------------|----|--------------------|------|----------------------|
| Effect | df | Partial Chi-Square | Sig. | Number of Iterations |
| Q8*Q10 | 16 | 17.113 | .378 | 2 |
| Q8*Q11 | 16 | 12.892 | .681 | 2 |
| Q10*Q11 | 16 | 33.550 | .006 | 2 |
| Q8 | 4 | 29.669 | .000 | 2 |
| Q10 | 4 | 20.914 | .000 | 2 |
| Q11 | 4 | 33.962 | .000 | 2 |

β) Στον τριπλό συνδυασμό των ερωτήσεων Q21-Q22-Q23 στις περισσότερες περιπτώσεις είχαμε αναμενόμενες συχνότητες <5.

| Goodness-of-Fit Tests | | | |
|-----------------------|------------|----|------|
| | Chi-Square | df | Sig. |
| Likelihood Ratio | .000 | 0 | . |
| Pearson | .000 | 0 | . |

| Partial Associations | | | | |
|----------------------|----|--------------------|------|----------------------|
| Effect | df | Partial Chi-Square | Sig. | Number of Iterations |
| Q21*Q23 | 16 | 30.937 | .014 | 2 |
| Q21*Q22 | 16 | 21.045 | .177 | 2 |
| Q23*Q22 | 16 | 31.334 | .012 | 2 |
| Q21 | 4 | 51.498 | .000 | 2 |
| Q23 | 4 | 27.760 | .000 | 2 |
| Q22 | 4 | 44.477 | .000 | 2 |

γ) Στον τριπλό συνδυασμό των ερωτήσεων Q24-Q25-Q26 στις περισσότερες περιπτώσεις είχαμε αναμενόμενες συχνότητες <5.

| Goodness-of-Fit Tests | | | |
|------------------------------|------------|----|------|
| | Chi-Square | df | Sig. |
| Likelihood Ratio | .000 | 0 | . |
| Pearson | .000 | 0 | . |

| Partial Associations | | | | |
|-----------------------------|----|--------------------|------|----------------------|
| Effect | df | Partial Chi-Square | Sig. | Number of Iterations |
| Q24*Q25 | 16 | 19.173 | .260 | 2 |
| Q24*Q26 | 16 | 12.762 | .690 | 2 |
| Q25*Q26 | 16 | 15.055 | .521 | 2 |
| Q24 | 4 | 99.705 | .000 | 2 |
| Q25 | 4 | 103.765 | .000 | 2 |
| Q26 | 4 | 90.049 | .000 | 2 |

δ) Στον τριπλό συνδυασμό των ερωτήσεων Q37-Q38-Q39 στις περισσότερες περιπτώσεις είχαμε αναμενόμενες συχνότητες <5.

| Goodness-of-Fit Tests | | | |
|------------------------------|------------|----|------|
| | Chi-Square | df | Sig. |
| Likelihood Ratio | .000 | 0 | . |
| Pearson | .000 | 0 | . |

| Partial Associations | | | | |
|-----------------------------|----|--------------------|------|----------------------|
| Effect | df | Partial Chi-Square | Sig. | Number of Iterations |
| Q37*Q38 | 16 | 82.778 | .000 | 2 |
| Q37*Q39 | 16 | 14.426 | .567 | 2 |
| Q38*Q39 | 16 | 30.465 | .016 | 2 |
| Q37 | 4 | 14.612 | .006 | 2 |
| Q38 | 4 | 14.184 | .007 | 2 |
| Q39 | 4 | 9.144 | .058 | 2 |

ε) Στον τριπλό συνδυασμό των ερωτήσεων Q40-Q41-Q44 στις περισσότερες περιπτώσεις είχαμε αναμενόμενες συχνότητες <5.

| Goodness-of-Fit Tests | | | |
|------------------------------|------------|----|------|
| | Chi-Square | df | Sig. |
| Likelihood Ratio | .000 | 0 | . |
| Pearson | .000 | 0 | . |

| Partial Associations | | | | |
|-----------------------------|----|--------------------|------|----------------------|
| Effect | df | Partial Chi-Square | Sig. | Number of Iterations |
| Q40*Q41 | 16 | 46.262 | .000 | 2 |
| Q40*Q44 | 16 | 14.079 | .593 | 2 |
| Q41*Q44 | 16 | 17.464 | .356 | 2 |
| Q40 | 4 | 53.009 | .000 | 2 |
| Q41 | 4 | 80.767 | .000 | 2 |
| Q44 | 4 | 56.536 | .000 | 2 |