

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

*ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ*

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ



Διοίκηση Αλλαγών (Change Management) στο Δημόσιο Τομέα.

**-Πρωτογενείς Έρευνα σχετικά με τη μετακίνηση γραφειακών εγκαταστάσεων
σε νέο ενιαίο κτήριο.**

Μελέτη Περίπτωσης του Υπουργείου Άμυνας Κυπριακής Δημοκρατίας.

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

Αγγελόδημος Κουλέντης

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διοίκηση Αλλαγών (Change Management) στο Δημόσιο Τομέα.

**-Πρωτογενείς Έρευνα σχετικά με τη μετακίνηση γραφειακών εγκαταστάσεων
σε νέο ενιαίο κτήριο.**

Μελέτη Περίπτωσης του Υπουργείου Άμυνας Κυπριακής Δημοκρατίας.

Όνομα Φοιτητή

Αγγελόδημος Κουλέντης

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Μάιος 2021

Περίληψη

Οι αλλαγές είναι μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων αλλά και των οργανισμών οι οποίοι σήμερα είναι υποχρεωμένοι να κατανοήσουν έγκαιρα το νέο περιβάλλον. Η επιτυχής εφαρμογή των αλλαγών προϋποθέτει την ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας και επιτυγχάνεται κυρίως μέσω αποτελεσματικού σχεδιασμού.

Μεταξύ των θεωριών διαχείρισης αλλαγών, το μοντέλο Lippitt (1958) επέκτεινε τη θεωρία αλλαγής τριών σταδίων του Lewin (1946) σε θεωρία αλλαγής επτά σταδίων. Η θεωρία αναφέρεται στην προγραμματισμένη αλλαγή και έδωσε έμφαση στον φορέα (μέσο) της αλλαγής. Επίσης, το βιβλίο του Kotter (2012), *Leading Change*, προσφέρει πρακτικές εισηγήσεις (ομάδες εργασίας) για την πραγματοποίηση ουσιαστικών αλλαγών σε επαγγελματικούς οργανισμούς.

Η διαχείριση της αλλαγής είναι ένα σύνολο δράσεων που, ουσιαστικά, είναι τα μέσα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της αλλαγής. Οι επιτυχής αλλαγές περιλαμβάνουν την κατανόηση των αιτιών και κινήτρων για την αλλαγή, το σχεδιασμό της υλοποίησης της αλλαγής, την άρση των εμποδίων και τη σταθεροποίηση της νέας τάξης πραγμάτων.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το βαθμό στον οποίο οι θεωρίες διαχείρισης αλλαγών εφαρμόζονται επιτυχώς στην πράξη, εστιάζοντας στις προγραμματισμένες αλλαγές. Επιπλέον, εξετάζονται οι παράγοντες που αντιστέκονται ή/και υποβοηθούν στην αλλαγή, μελετάται ο βαθμός ενημέρωσης και συμμετοχής των εργαζομένων στην αλλαγή και τέλος ερευνάται η ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία του μετά την αλλαγή.

Η εξυπηρέτηση των σκοπών της έρευνας αυτής γίνεται με τη χρήση ερωτηματολογίου για τη συλλογή των δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο είναι αυτοσχέδιο και περιέχει κλειστού τύπου ερωτήσεις. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στις ερωτήσεις έχοντας υπόψη τη θεμελιώδη αλλαγή που βίωσαν κατά τη μετακίνηση των γραφειακών εγκαταστάσεων του Υπουργείου Άμυνας από τα παλαιά και διάσπαρτα κτήρια, σε ένα ενιαίο κτήριο. Οι απαντήσεις δίνονται στη πέντε σημείων κλίμακα Likert. Η πρωτοτυπία της μελέτης αυτής επικεντρώνεται σε δύο σκέλη, στην αξιολόγηση των διαδικασιών προγραμματισμένων αλλαγών στο δημόσιο τομέα και στο παράγοντα «χρόνος» όπου σημαντικές μεταβλητές αναλύονται και συγκρίνονται, όπως η

πληροφόρηση, επικοινωνία, συμμετοχή και ικανοποίηση από την εργασία, πριν, κατά και μετά την αλλαγή.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι θεωρίες διαχείρισης αλλαγών εφαρμόζονται επιτυχώς όταν εμφανίζονται στην πράξη οι παράγοντες επιτυχίας που αυτές πραγματεύονται. Η προγραμματισμένη αλλαγή έχει ψηλό βαθμό επιτυχίας όταν βασίζεται, (α) στην καταρχήν υιοθέτηση της από τους εργαζόμενους του οργανισμού, (β) στην αξιολόγηση, μελέτη, σχεδιασμό και καθορισμό προγράμματος με όλες τις λεπτομέρειες για τις επερχόμενες αλλαγές και (γ) στη σταθεροποίηση της αλλαγής στο σύστημα. Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι εξαιρετικά σημαντικός καθ' όλη τη διάρκεια της αλλαγής, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης μιας επικοινωνιακής συζήτησης μεταξύ των φορέων της αλλαγής και των εργαζόμενων. Η συμμετοχή των εργαζόμενων στη διαδικασία της αλλαγής, συνοδευόμενη από ικανοποιητικό επίπεδο πληροφόρησης, έδειξε ότι μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι εισηγήσεις περιλαμβάνουν (α) εφαρμογή των θεωριών για την διαχείριση προγραμματισμένων αλλαγών, (β) ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσαρμοσμένης στο τρέχον μεταβαλλόμενο περιβάλλον, (γ) ενημέρωση των εργαζόμενων για το τι συμβαίνει, τι θα συμβεί στον οργανισμό τους και για το πώς μπορεί αυτοί να επηρεαστούν, (δ) συμμετοχή υπαλλήλων στη διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής, (ε) αξιολόγηση και εκτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και εγκαθίδρυση μιας ανοιχτής γραμμής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους και (ζ) επανεξέταση και αξιολόγηση πιο πάνω αναφερόμενων ενεργειών με σκοπό τη διατήρηση της σταθερότητας.

Summary

Changes are part of the everyday life of people and organizations who are today obliged to understand the new environment in time. The development of an adaptable and flexible culture is prerequisite for the successful implementation of change which is mainly achieved through effective planning.

Among change management theories, Lippitt's (1958) model which has extended Lewin's (1946) three-stage change theory to a seven-stage change theory refers to the planned change. The theory emphasizes the agent of change. Also, Kotter's (2012) book, *Leading Change*, offers practical suggestions (working groups) for making substantial changes in professional organizations.

Change management is a set of actions which actually are the means for achieving the strategic goals of the change. For change management to be successful, understanding of the reasons and motivations for change, setting a plan for the implementation of change, removing obstacles, and stabilizing the new order of things, are prerequisite elements.

The purpose of this study is to examine the extent to which change management theories are successfully applied in practice, focusing on planned change. In addition, factors affecting change, either supporting or resisting to change, the level of communication and participation of the employees in the change, are examined. Finally, the job satisfaction after the change is evaluated.

The purposes of this research are served by using a questionnaire to collect data. The questionnaire is improvised and contains closed-ended questions. Participants are asked to answer the questions taking into account the fundamental change they experienced during the transfer of the Ministry of Defense office premises from the old buildings, to a new single building. The answers are given on a five-point Likert scale. The originality of this study focuses on two dimensions, assessment of planned change processes in the public sector and measurement of important variables, such as communication, participation and job satisfaction, before, during and after the change.

The results showed that change management theories are successfully applied through implementation of their provisions. Successful planned change occurs when it is based, (a) on its initial adoption by the employees of the organization, (b) on the evaluation and adoption of a change program with all the details for the upcoming changes and (c) on its stabilization in the system. The role of communication is extremely important throughout change, including the development of a constructive discussion between change agent and employees. Employee's participation accompanied by high level of communication has been shown that resistance to change is reduced.

According to the findings, the recommendations include (a) application of theories for managing planned change, (b) development of a culture adapted to the current changing environment, (c) informing employees about what is happening, what will happen in their organization and how they can be affected by the change, (d) employees participation, (e) evaluation of factors influencing job satisfaction and the establishment of an open line of communication with employees; and (f) review and evaluation actions mentioned above in order to maintain stability.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τη σύζυγο μου Άντρη, την κόρη μου Μαρία και το γιο μου Ανδρέα για την υπομονή, στήριξη και για την ουσιαστική βοήθεια κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου προγράμματος.

Ευχαριστώ τον επιβλέποντα Καθηγητή Δρ. Μιχάλη Σωκράτους για την ιδιαίτερα εποικοδομητική συνεργασία και την καθοδήγηση του σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διατριβής. Οι οδηγίες και συμβουλές του ήταν πολύτιμες και ουσιαστικές.

Τέλος, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου στο Υπουργείο Άμυνας πού απρόσκοπτα και με προθυμία συμμετείχαν στην έρευνα. Ιδιαίτερα, ευχαριστώ το Δρ. Νίκο Ματαίου για την ουσιαστική βοήθεια και στήριξη που μου πρόσφερε.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	iii
Summary	v
Ευχαριστίες	vii
Κεφάλαιο 1.....	1
Το Πρόβλημα	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Σκοπός Έρευνας.....	2
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα	4
1.4 Σπουδαιότητα της Έρευνας.....	5
Κεφάλαιο 2.....	6
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	6
2.1 Εισαγωγή.....	6
2.1.1 Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου αλλαγή.....	7
2.1.2 Εννοιολογικοί ορισμοί	9
2.1.3 Ιστορικοί αναδρομή.....	10
2.1.4 Είδη οργανωσιακής αλλαγής.....	12
2.1.5 Διοίκηση Αλλαγών.....	13
2.2 Θεωρητικό Πλαίσιο.....	15
2.2.1 Μοντέλο τριών βημάτων του Kurt Lewin, (Lewin, 1946).....	15
2.2.2 Μοντέλο επτά φάσεων του Ronald Lippitt 1958	16
2.2.3 Μοντέλο John Kotter.....	17
2.2.4 Μοντέλο Prosci ADKAR	18
2.2.5 Θεωρία της λογικής δράσης και σχεδιασμένης συμπεριφοράς.....	19
2.2.6 Σύγκριση των θεωριών διαχείρισης σχεδιασμένων (προγραμματισμένων) αλλαγών.....	20
2.3 Αντίσταση την Αλλαγή	21
2.4 Διοίκηση Αλλαγών και Εργασιακή Ικανοποίηση	24
Κεφάλαιο 3.....	26
Μεθοδολογία.....	26
3.1 Εισαγωγή.....	26
3.2 Φιλοσοφία και Μεθοδολογία της Έρευνας.....	27
3.3 Διαδικασία της Έρευνας.....	31

3.4 Ο Πληθυσμός της Έρευνας	31
3.5 Τα Μέσα Συλλογής Δεδομένων	34
3.6 Επικύρωση των Εργαλείων Μέτρησης	36
3.7 Τεχνικές ποσοτικής ανάλυσης δεδομένων	36
3.8 Περιορισμοί στην Παρούσα Έρευνα.....	37
Κεφάλαιο 4.....	39
Αποτελέσματα	39
4.1 Εισαγωγή.....	39
4.2 Ποιες είναι οι σημαντικότερες θεωρίες για τη διαχείριση αλλαγών; Μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη;.....	40
4.3 Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την αλλαγή;.....	54
4.4 Ποιος είναι ο ρόλος της επικοινωνίας πριν, κατά και μετά την αλλαγή;	60
4.5 Ποιό είναι το ύψος της εργασιακής ικανοποίησης μετά την αλλαγή;	63
4.6 Ποια είναι η «χρυσή συνταγή» για επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών;.....	66
Κεφάλαιο 5.....	69
Συμπεράσματα	69
5.1 Εισαγωγή.....	69
5.2 Επιτυχής Εφαρμογή των Θεωριών Διαχείρισης Αλλαγών.....	70
5.3 Τα πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή και ο βαθμός που επηρεάζουν την αλλαγή.....	72
5.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της αλλαγής	73
5.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία μετά την αλλαγή	74
5.6 Η χρυσή συνταγή για επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών.....	75
5.7 Σημαντικότητα της έρευνας	76
5.8 Εισηγήσεις.....	77
Βιβλιογραφία	78
Παραρτήματα	83
A. Ερωτηματολόγιο.....	83
B. Πίνακας 10. Συσχέτιση Ερευνητικών Ερωτημάτων με Ερωτήσεων Ερωτηματολογίου.....	88
Γ. Φύλλα Excel με τα Αποτελέσματα Ανάλυσης SPSS.....	93
Δ. Διαβεβαίωση για ανώνυμες και εμπιστευτικές απαντήσεις ερωτηματολογίου	104

Πίνακας Σχημάτων

Σχήμα 1: Τα τρία στάδια του μοντέλου Lewin 1946	15
Σχήμα 2: Οι επτά φάσεις του μοντέλου Lippitt 1958.....	16
Σχήμα 3: Τα οκτώ βήματα Kotter.....	17
Σχήμα 4: Οι πέντε στόχοι του μοντέλου ADKAR	18
Σχήμα 5: Απεικόνιση της κοινωνικογνωστικής θεωρίας	19
Σχήμα 6: Η σχέση μεταξύ αντίστασης και ετοιμότητας αλλαγής	23
Σχήμα 7: Σχέση οργανωσιακής αλλαγής και ατομικής αλλαγής	72

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1: Πρόγραμμα έρευνας.....	31
Πίνακας 2: Διαπίστωση-Αντίληψη Προβλήματος [Lippitt-Φάση 1,2/Kotter-Βήμα 1]	41
Πίνακας 3: Σχεδιασμός-Υποστήριξη Αλλαγής [Lippitt-Φάση 3,4/Kotter-Βήμα 2,3].....	45
Πίνακας 4: Υλοποίηση-Εξέλιξη-Δράσεις Αλλαγής [Lippitt-Φάση 5/Kotter-Βήμα 5,6].....	49
Πίνακας 5: Σταθεροποίηση-Παγίωση Αλλαγής [Lippitt-Φάση 6,7/Kotter-Βήμα 7,8]	51
Πίνακας 6: Εμπόδια στην αλλαγή [Lippitt-Φάση 3/Kotter-Βήμα 3,4]	55
Πίνακας 7: Ο Ρόλος της κουλτούρας στην αλλαγή.....	57
Πίνακας 8: Ενημέρωση-Κοινοποίηση αλλαγής [Lippitt-Φάση 2,4/Kotter-Βήμα 4,5,7].....	60
Πίνακας 9: Αντιλαμβανόμενα οφέλη από τους εργαζόμενους [Lippitt-Φάση 6/Kotter-Βήμα 7,8]	63

Πίνακας Κυκλικών Διαγραμμάτων

Κυκλικό Διάγραμμα 1: Πληθυσμός σύμφωνα με το φύλο.....	32
Κυκλικό Διάγραμμα 2: Πληθυσμός σύμφωνα με το ηλικιακό γκρουπ.....	33
Κυκλικό Διάγραμμα 3: Πληθυσμός σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης	33
Κυκλικό Διάγραμμα 4: Πληθυσμός σύμφωνα με χρόνια υπηρεσίας στο Υπουργείο Άμυνας	34
Κυκλικό Διάγραμμα 5: Ανεπάρκεια Γραφείων.....	41
Κυκλικό Διάγραμμα 6: Ακαταλληλότητα Εγκαταστάσεων.....	41
Κυκλικό Διάγραμμα 7: Διάσπαρτα Γραφεία.....	42
Κυκλικό Διάγραμμα 8: Ανεπάρκεια Φυσικής Ασφάλειας.....	42
Κυκλικό Διάγραμμα 9: Ενοικίαση Πρόσθετων Γραφείων.....	43
Κυκλικό Διάγραμμα 10: Πρόσθετο Προσωπικό.....	43
Κυκλικό Διάγραμμα 11: Χρήση Τεχνολογίας.....	43
Κυκλικό Διάγραμμα 12: Επιτακτική Ανάγκη Αλλαγής.....	43
Κυκλικό Διάγραμμα 13: Οργάνωση Μεταφοράς Υλικών.....	46
Κυκλικό Διάγραμμα 14: Σύσταση Ομάδων Εργασίας.....	46
Κυκλικό Διάγραμμα 15: Αξιολόγηση Προβλημάτων Εργαζομένων.....	46
Κυκλικό Διάγραμμα 16: Εισηγήσεις Προσωπικού.....	46
Κυκλικό Διάγραμμα 17: Καταγραφή Ελλείψεων.....	46
Κυκλικό Διάγραμμα 18: Καταγραφή Νέων Αναγκών.....	46
Κυκλικό Διάγραμμα 19: Αναδιοργάνωση Τμημάτων.....	47
Κυκλικό Διάγραμμα 20: Νέες Ανάγκες για Εργασιακούς Χώρους.....	47
Κυκλικό Διάγραμμα 21: Ομάδες Εργασίας-Επίλυση Προβλημάτων.....	49
Κυκλικό Διάγραμμα 22: Ομάδες Εργασίας-Ενημέρωση.....	49
Κυκλικό Διάγραμμα 23: Συμμετοχή στην Αλλαγή.....	50

Κυκλικό Διάγραμμα 24: Ολοκλήρωση Αλλαγής.....	52
Κυκλικό Διάγραμμα 25: Εγκατάσταση-Λειτουργία.....	52
Κυκλικό Διάγραμμα 26: Διόρθωση Λαθών Σχεδιασμού.....	52
Κυκλικό Διάγραμμα 27: Υποστήριξη Τεχνικών Ομάδων.....	52
Κυκλικό Διάγραμμα 28: Διαχείριση της Αλλαγής.....	53
Κυκλικό Διάγραμμα 29: Η Αλλαγή ήταν Πολιτική Απόφαση.....	56
Κυκλικό Διάγραμμα 30: Η Αλλαγή ήταν Απόλυτα Αναγκαία.....	56
Κυκλικό Διάγραμμα 31: Συμμετοχή Προσωπικού στην Αλλαγή.....	56
Κυκλικό Διάγραμμα 32: Βελτίωση Συνθηκών Εργασίας.....	56
Κυκλικό Διάγραμμα 33: Θετική/ός στις Αλλαγές.....	57
Κυκλικό Διάγραμμα 34: Αλλαγές=Αβεβαιότητα.....	57
Κυκλικό Διάγραμμα 35: Αλλαγές=Απώλεια Άνεσης και Πλεονεκτημάτων.....	58
Κυκλικό Διάγραμμα 36: Φόβος για Τεχνολογικές Αναβαθμίσεις=Αντίσταση.....	58
Κυκλικό Διάγραμμα 37: Αλλαγές=Ευκαιρίες.....	58
Κυκλικό Διάγραμμα 38: Ενημέρωση για τους Χώρους στο Νέο Κτήριο.....	61
Κυκλικό Διάγραμμα 39: Ενημέρωση για το Πρόγραμμα Μεταφοράς.....	61
Κυκλικό Διάγραμμα 40: Γνώση Επιπτώσεων.....	61
Κυκλικό Διάγραμμα 41: Ενημέρωση-Εκπαίδευση Προσωπικού.....	61
Κυκλικό Διάγραμμα 42: Βελτιωμένες Συνθήκες Εργασίας.....	64
Κυκλικό Διάγραμμα 43: Εργονομικοί Χώροι.....	64
Κυκλικό Διάγραμμα 44: Φυσική-Ηλεκτρονική Ασφάλεια.....	64
Κυκλικό Διάγραμμα 45: Ικανοποιητικοί Χώροι Στάθμευσης.....	64
Κυκλικό Διάγραμμα 46: Ικανοποίηση από την Αλλαγή.....	64
Κυκλικό Διάγραμμα 47: Ικανοποίηση από τις Εργασιακές Σχέσεις.....	64

Κεφάλαιο 1

Το Πρόβλημα

1.1 Εισαγωγή

Ο Δημόσιος Τομέας στην Κύπρο, μέσα σε ένα σταθερό και δύσκολα μεταβαλλόμενο γραφειοκρατικό περιβάλλον, προσπαθεί να μεταρρυθμιστεί με τρόπο ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών αλλά και του ευρύτερου οικονομικοκοινωνικού χώρου. Στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης, όπως αναφέρει η Ετήσια Έκθεση του Υπουργείου Οικονομικών του 2018, συνεχίστηκε η προώθηση μιας σειράς σημαντικών ενεργειών από το Υπουργείο Οικονομικών που αφορούν στη δημόσια διοίκηση σε οριζόντιο επίπεδο. Η όλη μεταρρύθμιση αποσκοπεί στην προαγωγή της ευελιξίας και υπευθυνότητας στη διαχείριση των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό και κεφάλαιο) καθώς και της λογοδοσίας και της διαφάνειας σχετικά με όλες τις πτυχές των δημόσιων οικονομικών. Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού εξέτασε αιτήματα και εκπόνησε μελέτες γραφείου για ενίσχυση της στελέχωσης υπηρεσιών στο πλαίσιο δράσεων μεταρρύθμισης και εξέτασε και προώθησε την υλοποίηση εισηγήσεων εμπειρογνομόνων στο πλαίσιο μελετών αναδιοργάνωσης (Υπουργείο Οικονομικών, 2019a).

Όπως, επίσης, προκύπτει από τα στοιχεία στην Ετήσια Έκθεση της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας για το έτος 2018 σημαντικό ποσοστό των υπαλλήλων που υπηρετούν στο δημόσιο είναι κάτοχοι Πανεπιστημιακών ή/και Μεταπτυχιακών προσόντων. Όσον αφορά την κατανομή των θέσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών το ποσοστό των γυναικών παρουσιάζεται σημαντικά αυξημένο στις θέσεις εισδοχής (69,05% στις μη επιστημονικές θέσεις και 62% στις

επιστημονικές θέσεις), ενώ η αναλογία διαφοροποιείται υπέρ των ανδρών στις Διευθυντικές θέσεις (Κλίμακες A15-A16 και πάνω) (Επιτροπή ΔημόσιαςΥπηρεσίας, 2019).

Στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης, το Υπουργείο Άμυνας, έχοντας ως κύρια αποστολή να φροντίζει για την ασφάλεια από κάθε εξωτερική απειλή και την οργάνωση της Άμυνας της χώρας, μελέτησε και σχεδίασε την πορεία για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Έτσι, προγραμματίσε τη μετακίνηση από τις υπάρχουσες κτηριακές του εγκαταστάσεις σε ένα ενιαίο κτήριο, με σκοπό την πιο αποτελεσματική οργανωτική δομή για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες προκλήσεις. Το προσωπικό, πολιτικό και στρατιωτικό, ήταν τοποθετημένο σε γραφειακές εγκαταστάσεις σε πέντε διαφορετικά κτίρια και το 2019 έχει μεταφερθεί σε ένα ενιαίο κτήριο. Η μετακίνηση σε νέο ενιαίο κτήριο επέφερε σημαντικές αλλαγές στις συνθήκες εργασίας και θα ήταν ενδιαφέρον να μελετηθεί η επίδραση της σημαντικής αυτής αλλαγής στους εργαζόμενους.

1.2 Σκοπός Έρευνας

Λαμβάνοντας υπόψη τη συνεχή μεταβολή του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του Υπουργείου Άμυνας, το θέμα της αναδιοργάνωσης και συστέγασης των τμημάτων του καθίστατο κεφαλαιώδους σημασίας. Αυτές οι μεταβολές πηγάζουν από τη σταδιακή, αλλά ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια, αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων με κατάρτιση σε σημαντικούς τομείς, όπως η εμπειρογνομosύνη σε στρατιωτικά και εξοπλιστικά θέματα, η χρηματοοικονομική διαχείριση και η γραμματειακή υποστήριξη.

Επομένως, η Γενική Διεύθυνση του Υπουργείου Άμυνας επεξεργάστηκε διάφορους τρόπους για να επιλύσει το θέμα της συστέγασης του προσωπικού του. Ως μια άμεσης ανταπόκρισης δράση, ήταν η ενοικίαση των αναγκαίων χώρων και διαθέσιμων γραφείων σε κοντινά και γειτονικά κτήρια που δέσποζαν του κυρίως κτηρίου. Η προσπάθεια αυτή ήταν μια βραχυπρόθεσμη λύση για να μπορούν να συνεχίσουν να λειτουργούν οι υπηρεσίες του Υπουργείου Άμυνας. Ήταν εμφανές όμως, ότι η επιλογή των υποδομών δεν γινόταν με γνώμονα την σωστή οργάνωση των τμημάτων ούτε με την εργονομία των νέων χώρων εργασίας, αλλά προφανώς στόχευε απλά στην απόκτηση χώρων για να στεγαστεί το προσωπικό για να παράξει το απαιτούμενο έργο. Με την πάροδο όμως του χρόνου, διαπιστώθηκε ότι αναδύονταν προβλήματα συνοχής σε κάποια

τμήματα λόγω της κατανομής των εργαζομένων σε διάσπαρτα κτήρια. Όταν πλέον εντοπίστηκαν σοβαρά προβλήματα αλλά και η ανάγκη για να ανταποκριθεί το Υπουργείο σε νέες δράσης στον τομέα της άμυνας και ασφάλειας, δρομολογήθηκε η μετακίνηση σε νέες ενιαίες κτηριακές εγκαταστάσεις.

Η σημαντική αυτή απόφαση περιείχε διάφορες προκλήσεις για τη Γενική Διοίκηση του Υπουργείου Άμυνας, καθώς θα έπρεπε να επιλεγούν κατάλληλες νέες κτηριακές εγκαταστάσεις ακολουθώντας τις σχετικές νομοθεσίες και τους οργανωτικούς και οικονομικούς περιορισμούς του Κράτους. Επίσης, πρόκληση ήταν η καταγραφή της δυναμικότητας της υπάρχουσας οργανωτικής δομής και ο υπολογισμός της επιδιωκόμενης δυναμικότητας (π.χ. αγορά νέου εξοπλισμού), με σκοπό να σχεδιαστούν οι απαραίτητες αλλαγές. Η αναδιοργάνωση τμημάτων ήταν μέσα σε αυτά τα πλαίσια συζήτησης και στόχος ήταν να ολοκληρωθεί η μελέτη πριν την διαδικασία επιλογής του νέου κτηρίου. Πρόκληση για το Υπουργείο Άμυνας ήταν ακόμα και η προετοιμασία του προσωπικού για αυτήν την τεράστια αλλαγή. Άρα, άλλος ένας στόχος ήταν η ενημέρωση του προσωπικού και η διαχείριση των αντιδράσεων στην αλλαγή. Ακόμα, η καθεαυτή υλοποίηση της φυσικής μεταφοράς γραφειακού εξοπλισμού, εμπιστευτικών και απόρρητων φακέλων καθώς και άλλου ύψιστης σημασίας υλικοτεχνικής υποδομής, ήταν μια άλλη παράμετρος των προκλήσεων που το Υπουργείο καλείτο να αναλάβει. Για τους λόγους αυτούς, το Υπουργείο αντιλήφθηκε ότι έπρεπε να προχωρήσει στη σύσταση ομάδων εργασίας από το προσωπικό του για να επέλθει η ομαλή μετακίνηση στο νέο κτήριο.

Όσο σημαντική παράμετρος ήταν ο συντονισμός και η μεταφορά εξοπλισμού, άλλο τόσο ήταν και ο στόχος για αποτελεσματική εγκατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού και της υλικοτεχνικής υποδομής στο νέο κτήριο. Το Υπουργείο έπρεπε να διαχειριστεί οποιαδήποτε ενδεχόμενη διακοπή παροχής υπηρεσιών του κατά τις μέρες μεταφοράς από τα παλαιά κτήρια στο νέο κτήριο. Ως εκ τούτου η υλοποίηση της αλλαγής στόχευε στη μη διακοπή εργασιών και στην αποτελεσματική εγκατάσταση στο νέο κτήριο, στοχεύοντας στην εκπαίδευση, παρακίνηση και κατάρτιση του προσωπικού στα νέα πλέον λειτουργικά δεδομένα.

Ο απώτερος στόχος της σημαντικής αυτής αλλαγής ήταν η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων του Υπουργείου Άμυνας και ως εκ τούτου η γρηγορότερη επιστροφή του προσωπικού σε πλήρη και καθολική λειτουργία, αποτελεί ενδιαφέρον για μελέτη και ανάλυση στα πλαίσια αυτής της ερευνητικής εργασίας.

Σκοπός της έρευνας είναι να αγγίξει τρία επίπεδα / κατευθύνσεις, μελετώντας τις διαδικασίες στα πλαίσια των οποίων έγινε η μετακίνηση καθώς και το θεωρητικό υπόβαθρο της διοίκησης αλλαγών:

- Πρωταρχικός στόχος είναι να μελετηθεί η επίδραση της σημαντικής αυτής αλλαγής στις συνθήκες εργασίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Είναι ενδιαφέρον να εξαχθούν συμπεράσματα τόσο για τις συνθήκες εργασίας, όσο και για τη διαχείριση της αλλαγής στη Δημόσια Υπηρεσία.
- Δευτερεύον στόχος είναι να διερευνηθεί κατά πόσο οι θεωρίες της διοίκησης αλλαγών έχουν ακολουθηθεί και εάν αυτές εφαρμόζονται στην πράξη.
- Απώτερος στόχος είναι να γίνουν εισηγήσεις για βελτιώσεις στις πρακτικές, συνδυάζοντας τις σχετικές θεωρίες για τη διοίκηση αλλαγών, με σκοπό να επιτευχθεί αποτελεσματική διοίκηση αλλαγών όταν υπάρχει χρόνος για σχεδιασμό, προγραμματισμό και συντονισμό των δραστηριοτήτων της αλλαγής.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα μελετηθούν και παρουσιαστούν τα πιο κάτω βασικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία απορρέουν από το σκοπό της μελέτης αυτής:

1. Ποιες είναι οι σημαντικότερες θεωρίες για τη διαχείριση αλλαγών; Μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη;
2. Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την αλλαγή;
3. Ποιος είναι ο ρόλος της επικοινωνίας πριν, κατά και μετά την αλλαγή;
4. Ποιο είναι το ύψος της εργασιακής ικανοποίησης μετά την αλλαγή;
5. Ποια είναι η «χρυσή συνταγή» για επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών;

Η διαδικασία διαχείρισης αλλαγών, σύμφωνα με τη θεωρία του Lippitt (1958) η οποία αναφέρεται στην προγραμματισμένη αλλαγή, ξεκινά με το στάδιο της αναγνώρισης του προβλήματος και προχωρά, με τα κίνητρα για αλλαγή, στη δέσμευση για αλλαγή από τους

φορείς (μέσα) της αλλαγής, στην ανάπτυξη σχεδίων δράσης, στο καθορισμό ξεκάθαρου και σαφή ρόλου των μέσων αλλαγής και στη διατήρηση της αλλαγής. Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση των πιο πάνω ερωτημάτων για να εξαχθούν συμπεράσματα εάν αυτή η θεωρία εφαρμόζεται επαρκώς στην περίπτωση του Υπουργείου Άμυνας, μέσω ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και αντιπαραβολής της με τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε (Kritsonis, 2004; Lippitt et al., 1958).

1.4 Σπουδαιότητα της Έρευνας

Ο Δημόσιος Τομέας λειτουργεί μέσα σε ένα σταθερό και δύσκολα μεταβαλλόμενο γραφειοκρατικό περιβάλλον. Η μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας εξαρτάται από την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, αφού το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο βασικότερος παράγοντας για την επιτυχία αυτή.

Αυτή η μελέτη, κτίζοντας σε προηγούμενες μελέτες, αποσκοπεί στο να αξιολογήσει το βαθμό και τον τρόπο που επηρεάζουν θεμελιώδεις αλλαγές ένα οργανισμό και ιδιαίτερα την καθημερινή εργασία των εργαζομένων του. Θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος με τη βοήθεια ερωτηματολογίου που διανέμεται σε ένα δείγμα πληθυσμού εργαζομένων για να δείξει εάν και πόσο αλλά και με ποιο τρόπο επιδρούν αυτές οι αλλαγές σε όλο το οικοδόμημα του οργανισμού.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας και με την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων θα εξαχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα, με κύρια επιδίωξη η έρευνα να συμβάλει στον τομέα της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της διοίκησης των αλλαγών στους οργανισμούς, να προσθέσει πληροφορίες για το θέμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και να καταδείξει ένα χρήσιμο εφαλτήριο για περαιτέρω έρευνα σε αυτόν τον τομέα.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Οι αλλαγές είναι μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων. Οι άνθρωποι ως μέλη της κοινωνίας αλλά και ως εργαζόμενοι βιώνουν διάφορες αλλαγές οι οποίες προέρχονται, είτε από το στενό οργανωσιακό τους περιβάλλον, είτε από το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Η έννοια της αλλαγής είναι πολύ ευρεία, αλλά αυτή η μελέτη, θα περιοριστεί στην οργανωσιακή αλλαγή και στη σχετική πτυχή της διαχείρισης της αλλαγής.

Οι οργανισμοί σήμερα είναι υποχρεωμένοι να αντιμετωπίσουν έγκαιρα και αποτελεσματικά τις ραγδαίες εξελίξεις στο παγκόσμιο στερέωμα. Χαρακτηριστικό των ημερών μας είναι οι ταχύτατες αλλαγές στο περιβαλλοντικό, τεχνολογικό, πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό τομέα. Οι οργανισμοί βιώνουν καθημερινά μεγάλο αριθμό αλλαγών, οι οποίες συμβαίνουν με ψηλό ρυθμό και με αυξημένη πολυπλοκότητα (Lichtenstein, 2000).

Ως εκ τούτου, η διαχείριση των αλλαγών είναι μια συνεχής πρόκληση για τους οργανισμούς, η οποίες απαιτούν ειδικούς χειρισμούς για την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Δεν είναι υπερβολή να ειπωθεί ότι η επιβίωση και η ανάπτυξη των οργανισμών επαφίεται σε πολύ μεγάλο βαθμό, τόσο από την ικανότητα τους να αντιληφθούν και να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον, όσο και από την έγκαιρη προσαρμογή τους στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αναπτύσσοντας τους κατάλληλους μηχανισμούς, διαδικασίες, πόρους και κουλτούρα (Cook & Hunsaker, 2001).

Περαιτέρω, ο τομέας του δημοσίου και συγκεκριμένα τα Υπουργεία της Κυπριακής Δημοκρατίας, με δεδομένο και περιορισμένο προϋπολογισμό, πρέπει να εκπληρώσουν τους

στόχους τους. Η μεταρρύθμιση είναι αναγκαία πλέον για την επίτευξη αυτών των στόχων και η διαχείριση των αλλαγών αποτελεί μια δυναμική και εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία, λαμβανομένου υπόψη ότι τα ποσοστά υλοποίησης μιας επιτυχημένης αλλαγής στο δημόσιο τομέα είναι μικρότερα σε σχέση από εκείνα του ιδιωτικού τομέα (Jane Andrews et al., 2008).

Αρκετοί συγγραφείς και μελετητές έχουν ασχοληθεί με τη διαχείριση αλλαγών και στο εύρος της συζήτησης και της κριτικής επισκόπησης διαφόρων θεωριών και πρακτικών διαχείρισης αλλαγών, θα αναλυθούν και εξεταστούν διάφοροι συγγραφείς, στοχεύοντας στην εξυπηρέτηση των σκοπών της παρούσας μελέτης. Τα κύρια ζητήματα που θα αναλυθούν αφορούν πτυχές όπως αλλαγές μέσω προγραμματισμένης διαχείρισης αλλαγών, κουλτούρα και αλλαγές, αντίσταση στις αλλαγές, θεμελιώδης αλλαγές στον εργασιακό χώρο, όπως η περίπτωση που θα αναλυθεί σχετικά με τη μετακίνηση των διάσπαρτων τμημάτων του Υπουργείου Άμυνας σε νέο ενιαίο χώρο. Επίσης θα αναλυθούν ο βαθμός της επικοινωνίας και η επίδραση / επιπτώσεις της σημαντικής αυτής αλλαγής στην ικανοποίηση από την εργασία μετά τη μετακίνηση του προσωπικού στο νέο κτίριο.

2.1.1 Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου αλλαγή

Η έννοια της αλλαγής συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία ως συνώνυμη των όρων οργανωσιακή αλλαγή, μεταρρύθμιση και καινοτομία. Σύμφωνα με τους Montana, P.J., Charnov, B.H. (2002) η «αλλαγή είναι η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός, από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς, σε έναν άλλον. Η αλλαγή μπορεί να είναι συστηματική, προγραμματισμένη, ή να γίνεται αναγκαστικά στα πλαίσια μιας κρίσης ή ακόμα με τυχαίο τρόπο» (Montana, P.J., Charnov, 2002).

Οργανωσιακή αλλαγή

Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001), «η οργανωσιακή αλλαγή είναι η διαδικασία μετάβασης από μια κατάσταση σε μια άλλη» (Χυτήρης, 2001). Αν και το θέμα προσεγγίζεται ως μια διαδικασία, προσδιορίζεται η έννοια της αλλαγής, ως η μετάβαση από την πεπατημένη σε κάτι νέο ή ασυνήθιστο (BengatJ, 2015). Περαιτέρω, η αλλαγή χαρακτηρίζει την οργανωσιακή ζωή, τόσο σε λειτουργικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο (B. Burnes, 2004), ο Μιχιώτης (2047) αναφέρει ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι η σχεδιασμένη ή μη, αντίδραση (ανταπόκριση) ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Μιχιώτης, 2007). Η αλλαγή

βασίζεται στην καταρχήν υιοθέτηση της από τους εργαζόμενους του οργανισμού και ως εκ τούτου, για να πετύχει είναι σημαντικό να προωθείται με τρόπο που να μην προκαλεί τα φοβικά ανακλαστικά, τα οποία συνήθως προκαλούν οι αλλαγές. Κατά συνέπεια, πρωταρχικής σημασίας είναι η δομή με την οποία θα εισαχθεί και υιοθετηθεί η αλλαγή (Robbins & Judge, 2018), (Ivancevich et al., 2014), (Bridges, 2009), και (Ζαβλανός, 1999).

Μεταρρύθμιση

Ο όρος μεταρρύθμιση αναφέρεται ουσιαστικά στις αλλαγές σε θεσμούς, στρατηγικούς στόχους και μέσα πολιτικής, οι οποίες ωθούν ένα σύστημα να λειτουργεί διαφορετικά και να έχει διαφορετικά αποτελέσματα από εκείνα που παρατηρούνται ή αναμένονται χωρίς τις αλλαγές αυτές. Στην πράξη, η μεταρρύθμιση είναι συνήθως μιας ευρείας κλίμακας αλλαγή, που αγγίζει τις δομές, λειτουργίες και πρακτικές του συστήματος και μάλιστα σε εθνικό επίπεδο (Γκόκης, 2012).

Καινοτομία

Οι καινοτομίες έχουν συνήθως στενότερα οριοθετημένο περιεχόμενο (σε σχέση με την έννοια των μεταρρυθμίσεων) και θεωρούνται περισσότερο ως μεμονωμένες προσπάθειες για την βελτίωση, ανανέωση ή την αλλαγή μιας ή περισσότερων πρακτικών μιας διοικητικής διαδικασίας. Η καινοτομία επίσης αφορά μιας μικρής κλίμακας από ανανεωτικές αλλαγές οι οποίες αγγίζουν συγκεκριμένους στόχους του συστήματος, χωρίς να επηρεάζουν το σύνολο τους (Van De Ve & Poole, 1995).

Είναι φανερό ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική ερμηνεία για τον ορισμό της έννοιας της αλλαγής. Ομοίως, δεν υπάρχει ένα και μοναδικό είδος αλλαγής, ούτε μια και μοναδική προσέγγιση για τον τρόπο εφαρμογής της, όπως υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι αντίδρασης σ' αυτήν καθώς και διαφορετικοί τρόποι χειρισμού των αντιδράσεων αυτών.

Ως συμπέρασμα, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η οργανωσιακή αλλαγή αντιπροσωπεύει την αναγνώριση μιας ευκαιρίας για επιχειρησιακή ανάπτυξη που θα οδηγήσει στην υιοθέτηση από ένα οργανισμό μιας νέας ιδέας ή συμπεριφοράς, έτσι ώστε να επιτευχθεί διαφορετικό αποτέλεσμα (Katsaros, 2012).

2.1.2 Εννοιολογικοί ορισμοί

Μέσον Αλλαγής:

Είναι οι Ηγέτες, κατά τα στάδια της αλλαγής. Οι Ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν τη διαδικασία της αλλαγής, καινοτομώντας με συνοχή, βοηθώντας τους άλλους να δεσμευτούν για μια νέα σειρά πραγμάτων και αξιολογώντας / ξεπερνώντας τις δυσκολίες και την αντίσταση στην αλλαγή. Οι Ηγέτες βρίσκουν διαδικασίες να προσαρμόσουν την κουλτούρα στην αλλαγή (Fullan, 2008).

Στην περίπτωση μετακίνησης των κτηριακών εγκαταστάσεων του Υπουργείου Άμυνας, τα μέσα αλλαγής μπορεί να είναι οι επικεφαλής της ομάδας μετακίνησης ή οι υπεύθυνοι των Τμημάτων και Διευθύνσεων του Υπουργείου.

Θεωρία αλλαγής:

Είναι η μεταφορά μιας υπάρχουσας κατάστασης σε μια άλλη. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των επιθυμητών νέων στόχων ως επίσης και τα βήματα για την επίτευξη αυτών των στόχων. Δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για αυτήν την αλλαγή. Η θεωρία της αλλαγής απαντά στην ερώτηση «πώς επιτυγχάνεται η επιτυχημένη αλλαγή» (Kritsonis, 2004). Το μοντέλο του Lewin (1946) αντιπροσωπεύει την κύρια θεωρία της διαχείρισης αλλαγών (Lewin, 1946).

Διαχείριση αλλαγών:

Ασχολείται με την εφαρμογή στρατηγικών για αποτελεσματική αλλαγή, τον έλεγχο της και τη βοήθεια των ανθρώπων να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Τέτοιες είδους στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν δομημένες διαδικασίες οι οποίες ονομάζονται Θεωρίες Διαχείρισης Αλλαγών ή άλλες πρακτικές (Fullan, 2008)(Vine, 2016).

Η κουλτούρα

Όπως περιγράφεται στη Wikipedia, είναι το σύνολο των εθίμων, παραδόσεων και αξιών μιας κοινωνίας ή κοινότητας, όπως για παράδειγμα, μια εθνική ομάδα ή ένα έθνος. Η κουλτούρα (πολιτισμός), είναι επίσης το σύνολο των γνώσεων που αποκτήθηκαν δια μέσου του χρόνου και η κουλτούρα, μερικές φορές, χρησιμοποιείται για να σκιαγραφήσει συγκεκριμένες πρακτικές ενός υποσυνόλου μιας κοινωνίας (Wikipedia, n.d.).

Για τους σκοπούς αυτής της μελέτης, θα χρησιμοποιηθεί η κουλτούρα των ατόμων, καθώς θα συζητηθούν θέματα που άπτονται της ατομικής προσέγγισης και οι στάσεις των εργαζομένων έναντι της αλλαγής.

Ικανοποίηση εργασίας:

Είναι το συναίσθημα των εργαζομένων για τη δουλειά τους, δηλαδή αν τους αρέσει αυτό που κάνουν και σε ποιο βαθμό. Ο όρος αυτός μετρά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται αρνητικά ή θετικά για την εργασία τους (De Vose, 2015). Οι κύριες παράμετροι για την ικανοποίηση της εργασίας στο Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνουν το μισθό, την ασφάλεια στην εργασία, την προαγωγή, τις ώρες εργασίας και τις συνθήκες εργασίας.

Αντίσταση στην αλλαγή:

Σύμφωνα με τον Kotter (2012), αντίσταση είναι η δράση των ανθρώπων όταν αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως απειλή για αυτούς. Μπορεί να παίρνει τη μορφή φόβου για το άγνωστο, φόβου για την αποτυχία ή της ανάγκης για αλλαγή. Στην περίπτωση της έρευνας αυτής, οι παράγοντες αντίστασης περιλαμβάνουν το βαθμό κατανόησης της ανάγκης για αλλαγή, το ύψος της πληροφόρησης και επικοινωνίας μεταξύ των μερών και την κουλτούρα των ατόμων για αποδοχή αλλαγών στο χώρο εργασίας τους (Kotter, 2012).

2.1.3 Ιστορικοί αναδρομή

Το θεωρητικό πλαίσιο για τη «Διαχείριση Αλλαγών» ξεκινά με το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών τριών σταδίων του Lewin (1946), το οποίο αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των θεωριών της αλλαγής. Το μοντέλο του Lewin περιλαμβάνει τρία στάδια, της αποπαγοποίησης, της αλλαγής, της επαναπαγοποίησης καθώς επίσης και τις κινητήριες δυνάμεις και τις δυνάμεις αντίστασης που επηρεάζουν κάθε στάδιο.

Ο Greiner περιγράφει την αλλαγή ως μια διαδικασία που ξεκινά από την Διοίκηση του οργανισμού, εξαιτίας διαφόρων παραγόντων και κατά συνέπεια, η Διοίκηση έχει το βασικό ρόλο στη διαδικασία αλλαγής. Στη συνέχεια όμως είναι απαραίτητο να εμπλακεί το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού. Πρόκειται δηλαδή για ανακατανομή της εξουσίας μέσα στην υπάρχουσα δομή του οργανισμού (Greiner, 1967).

Ο Kotter 1995 υποστηρίζει την αναγκαιότητα να υπάρχει μια ισχυρή ομάδα από μέρους των επηρεαζόμενων, τη δημιουργία και επικοινωνία οράματος καθώς και ενθάρρυνση και άλλων να συμμετάσχουν στην υλοποίηση του οράματος (Kotter, 1995).

Η Kritsonis (2004) συγκρίνει θεωρίες, περιλαμβανομένου του μοντέλου τριών σταδίων του Lewin (1946), τη θεωρία των φάσεων αλλαγής του Lippitt (1958), την Κοινωνική Γνωστική Θεωρία και τη Θεωρία της Σχεδιασμένης Συμπεριφοράς. Ειδικότερα, τα σχόλια / εισηγήσεις της επικεντρώνονται στην απάντηση στην ερώτηση "Πώς επιτυγχάνεται η επιτυχής αλλαγή" (Kritsonis, 2004).

Πιο πρόσφατες και εντελώς διαφορετικές προσεγγίσεις είναι αυτές του Fullan (2008) στο βιβλίο του «Τα έξι μυστικά της αλλαγής» στο οποίο εισηγείται τεχνικές και πρακτικές λύσεις για τη διαχείριση της αλλαγής (Fullan, 2008) και ο Vine (2016) στο βιβλίο του «Πώς μπορούμε να το κάνουμε αυτό;» όπου εισάγει πρακτικούς τρόπους για επιτυχημένες αλλαγές μέσω κινήτρων και εμπιστοσύνης (Vine, 2016).

Σε μια πιο πρακτική προσέγγιση της Θεωρίας της Σχεδιασμένης Συμπεριφοράς, οι O'Connor, Jimmieson, White (2018) έχουν ασχοληθεί με τις δύο πρακτικές διαχείρισης αλλαγών, δηλαδή της ενημέρωσης / συμμετοχής και τον αντίκτυπό που έχουν στην υποστήριξη της αλλαγής από τους εργαζόμενους (O'Connor et al., 2018).

Ωστόσο, τι συμβαίνει όταν γίνονται αλλαγές κατά τη διάρκεια της κρίσης; Πολλοί μελετητές αντιμετώπισαν αλλαγές κατά τη διάρκεια της κρίσης, όπως οι Kooor-Misra (2018) και Stouten & Rousseau & De Cremer (2018) (Kooor-Misra, 2009), (Stouten & Rousseau & De Cremer, 2018).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευρεία έννοια, η οποία ορίζεται διαφορετικά από άτομο σε άτομο, αφού οι παράγοντες και ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν την ικανοποίηση του ατόμου, δεν είναι οι ίδιοι για όλους και δεν έχουν την ίδια προτεραιότητα. Μεταξύ των μελετητών που έχουν ασχοληθεί με αυτήν την ιδέα, είναι οι Osei-Bonsu (2014) και Reddy (2018), καθώς και οι Belwalkar, Vohra, Pandey (2018) που επικεντρώθηκαν στη σχέση της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Osei-Bonsu, 2014) (Reddy, 2018) (Belwalkar & Vohra & Pandey., 2018).

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

Θα ακολουθήσει μια εις βάθος συζήτηση σχετικά με τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο και κατά πόσον οι θεωρίες και οι τεχνικές διαχείρισης αλλαγών μπορούν να εφαρμοστούν στις περιπτώσεις προγραμματισμένης ριζικής αλλαγής. Η μελέτη θα καταλήξει σε συμπεράσματα σχετικά με την επιτυχή διαχείριση των αλλαγών και τον αντίκτυπό της στους οργανισμούς, ενώ ταυτόχρονα δίνει έδαφος για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τις προγραμματισμένες αλλαγές.

2.1.4 Είδη οργανωσιακής αλλαγής

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής, ανάλογα βέβαια με την οπτική γωνία και το πρίσμα υπό τα οποία εξετάζεται (Katsaros, 2012). Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενο τους αλλά και την έκταση και τις συνέπειες τους. Η διάκριση τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως τη δυνατότητα αντίδρασης στο ερέθισμα για αλλαγή και την ένταση και την έκταση της. Ανάλογα με τις πιέσεις που δέχεται ο οργανισμός από το περιβάλλον του (εξωτερικό και εσωτερικό), διακρίνονται δύο κατηγορίες αλλαγών, η απρογραμματίστη (αναδυόμενη) αλλαγή και η προγραμματισμένη αλλαγή. Η μεν πρώτη θεωρείται ως επιβαλλόμενη, ενώ η δεύτερη ως αναμενόμενη.

Η απρογραμματίστη αλλαγή είναι αυτή που συμβαίνει ως απόρροια μίας φυσικής αλληλουχίας γεγονότων ή επιβάλλεται στον οργανισμό από εξωτερικές δυνάμεις. Αυτή η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη όταν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες /γεγονότα ωθούν τον οργανισμό να πάρει άμεσα αποφάσεις, προκειμένου να συνεχίσει να έχει ζωτικό χαρακτήρα (Reissner, 2010), (Katsaros, 2012).

Η προγραμματισμένη αλλαγή περιλαμβάνει τις δράσεις για την προετοιμασία της αλλαγής έτσι ώστε να υπάρχει μετάβαση από μία κατάσταση σε μία άλλη επιθυμητή. Είναι το αποτέλεσμα συνειδητής προετοιμασίας (μελέτης, αξιολόγησης, σχεδιασμού και συνεργασίας των μέσων αλλαγής), έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι και η αντίστοιχη οργανωσιακή κατάσταση, δια μέσου των ατόμων στα οποία αναφέρεται η αλλαγή (Reissner, 2010), (Katsaros, 2012).

Η αλλαγή μπορεί να διακριθεί σε σταδιακή αλλαγή και ρίζοσπαστική, ανάλογα με τον αριθμό των τμημάτων του οργανισμού που θα επηρεάσει και το χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί για την αλλαγή.

Η σταδιακή αλλαγή πραγματοποιείται σε διάφορες φάσεις σε τμήματα του οργανισμού και μεσολαβεί κάποιο χρονικό διάστημα μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στην περίπτωση αυτή, μπορεί να επιλεγεί η εφαρμογή της αλλαγής, καταρχήν, σε ένα τμήμα του οργανισμού, προκειμένου να μελετηθεί και να εξεταστεί το κατά πόσο είναι εφικτή, εάν φέρνει θετικά αποτελέσματα και εάν έχει επιλεγεί η κατάλληλη διαδικασία (Reissner, 2010), (Katsaros, 2012).

Η ρίζοσπαστική αλλαγή εφαρμόζεται απότομα και ραγδαία και πραγματοποιείται σε ολόκληρο τον οργανισμό, δηλαδή περιλαμβάνει όλα τα τμήματά του. Αυτό γίνεται σε γοργούς ρυθμούς, ώστε να υπάρξει άμεση αποκοπή από τα προηγούμενα αντίστοιχα δεδομένα του οργανισμού (Reissner, 2010), (Katsaros, 2012).

Σε σχέση με το περιεχόμενο της αλλαγής, αυτή μπορεί να είναι τεχνική ή τεχνολογική (εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή μηχανικών διαδικασιών), ή/και φυσική (αλλαγή χώρων εγκατάστασης), ή/και οργανωσιακή (μετασχηματισμός-επέκταση υφιστάμενων δομών και διαδικασιών) ή/και ατομική (αντικατάσταση ατόμων και τρόπου εργασίας, αλλαγή στις πεποιθήσεις, αξίες, τρόπους συμπεριφοράς (Katsaros, 2012).

2.1.5 Διοίκηση Αλλαγών

Προσέγγιση

Η έννοια της αλλαγής περιλαμβάνει τη διαφορετική εκτέλεση διεργασιών, διαδικασιών κ.λ.π. με σκοπό την επίτευξη του στόχου ενός οργανισμού για βελτιωμένα χαρακτηριστικά σχετικά με την αποτελεσματική λειτουργία, ανάπτυξη και εξέλιξη. Η υιοθέτηση της αλλαγής από τους εργαζόμενους του οργανισμού αποτελεί βασικό στοιχείο της αλλαγής και ως εκ τούτου για να πετύχει, είναι επιθυμητό να προωθείται με τρόπο που να μην προκαλεί τα φοβικά ανακλαστικά, τα οποία συνήθως προκαλούν οι αλλαγές (Robbins & Judge, 2018), (Ivancevich et al., 2014), (Bridges, 2009) και (Ζαβλανός, 1999).

Στρατηγικές, Τακτικές

Οι τακτικές της διοίκησης των αλλαγών διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Οι συνηθέστερες τακτικές της αλλαγής είναι οι πιο κάτω:

Εκπαίδευση: Δια μέσου της εκπαίδευσης οι άνθρωποι κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη για την επικείμενη αλλαγή και ως εκ τούτου αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς.

Συμμετοχή: Η συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό της αλλαγής αποτελεί ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο, όχι μόνο για την αντιμετώπιση αντιστάσεων αλλά και για την δημιουργία θετικών στάσεων έναντι της αλλαγής.

Διευκόλυνση: Η διαδικασία αυτή συνίσταται στις στοχευόμενες ενέργειες για την διευκόλυνση και την υποστήριξη των εργαζομένων να προσαρμοσθούν στη νέα κατάσταση. Τους παρέχεται υποστήριξη να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που συνεπάγονται από την αλλαγή, μειώνοντας έτσι τις αντιστάσεις προς αυτή.

Διαπραγμάτευση: Ως αποτέλεσμα της αλλαγής, υπάρχουν περιπτώσεις που δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες στους εργαζομένους. Η διαπραγμάτευση με τους φορείς της αλλαγής για εξισορρόπηση των «απωλειών» αποτελεί μια υπαγορευόμενη μέθοδο αντιμετώπισης των αντιστάσεων, κυρίως όταν οι αντιδρώντες έχουν δύναμη να αντισταθούν π.χ. συνδικάτα, ομάδα διευθυντών.

Επικοινωνία: Η επικοινωνία αποτελεί ουσιαστικά την «κοινοποίηση» της αλλαγής. Η επικοινωνία έχει ως στόχο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους, έτσι μπορεί να περάσει το όραμα για μια νέα καλύτερη κατάσταση και να μειωθεί η ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα μιας αλλαγής.

Χειραγώγηση: Η διαδικασία αυτή συνίσταται σε ενέργειες «συγκαλυμμένου επηρεασμού» των ατόμων που αντιδρούν. Αποτελεί μία γρήγορη και ανέξοδη λύση στα προβλήματα της αντίστασης, αλλά, όμως, μπορεί να οδηγήσει σε άλλα προβλήματα εάν οι εργαζόμενοι νιώσουν ότι χειραγωγήθηκαν.

Εξαναγκασμός: Τέλος, μια άλλη διαδικασία είναι ο εξαναγκασμός. Εξυπακούεται η άσκηση δύναμης από τους φορείς της αλλαγής, όπως η ρητή ή σιωπηλή απειλή προς τους αντιδρώντες. Παραμένει όμως αρκετά επικίνδυνη αφού μπορεί να προκαλέσει την οργή των εργαζομένων απέναντι στους υπεύθυνους της αλλαγής (Johnson et al., 2005a).

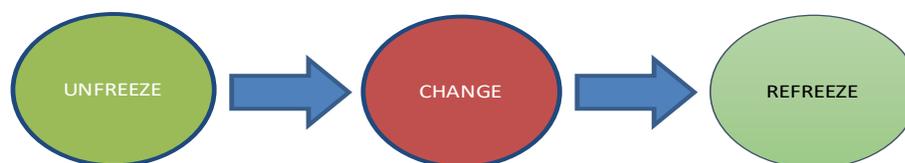
Συμπερασματικά αναφέρεται ότι δεν υπάρχει μια απλή διαδικασία αλλαγής, αλλά ο καλύτερος τρόπος προώθησης μιας αλλαγής είναι η χρησιμοποίηση στοιχείων διάφορων τακτικών.

2.2 Θεωρητικό Πλαίσιο

Ο προγραμματισμός ξεκινά με μια ιδέα η οποία, όμως, ακολουθείται από μια ανάλυση της κατάστασης. Κατά το σχεδιασμό και προγραμματισμό μιας αλλαγής πρέπει να υπολογιστεί το κόστος της μη αλλαγής, με βάση τα οφέλη για τη μετάβαση στη νέα κατάσταση (Rosenbaum & More & Steane, 2018).

2.2.1 Μοντέλο τριών βημάτων του Kurt Lewin, (Lewin, 1946)

Σύμφωνα με τον Lewin (1946), το πρώτο βήμα είναι να ‘ξεπαγώσει’ (unfreeze) η υφιστάμενη κατάσταση (status quo). Το ξεπάγωμα μπορεί να επιτευχθεί, είτε με την αύξηση των δυνάμεων ώθησης της αλλαγής, είτε με τη μείωση των δυνάμεων συγκράτησης (αντίσταση στην αλλαγή) ή με συνδυασμό των δύο διαδικασιών. Η ίδια η αλλαγή αποτελεί το δεύτερο βήμα και περιλαμβάνει τη μετάβαση στη νέα κατάσταση. Χρειάζεται να πεισθούν οι εργαζόμενοι ότι η επιδιωκόμενη αλλαγή είναι προς όφελός τους, ενθαρρύνοντας τους να εργάζονται για τη νέα τάξη πραγμάτων και παρέχοντας τους υποστήριξη από του ηγέτες της αλλαγής. Το τρίτο βήμα είναι να ‘ξαναπαγώσει’ (refreeze) η νέα κατάσταση. Με την παγιοποίηση της νέας κατάστασης, αποκλείεται η επιλογή "επιστροφή" στην πρότερα κατάσταση (Kaminski, 2011)



*Εξέτασε τη υφιστ. κατάσταση

*Αύξησε τις δυνάμεις ώθησης

*Μείωσε τις δυνάμεις αντίστασης

*Ανάλαβε δράση

*Κάνε αλλαγές

*Εμπλεξε άτομα

*Παγιοποίησε την αλλαγή

*Θέσε την νέα τάξη πραγμάτων

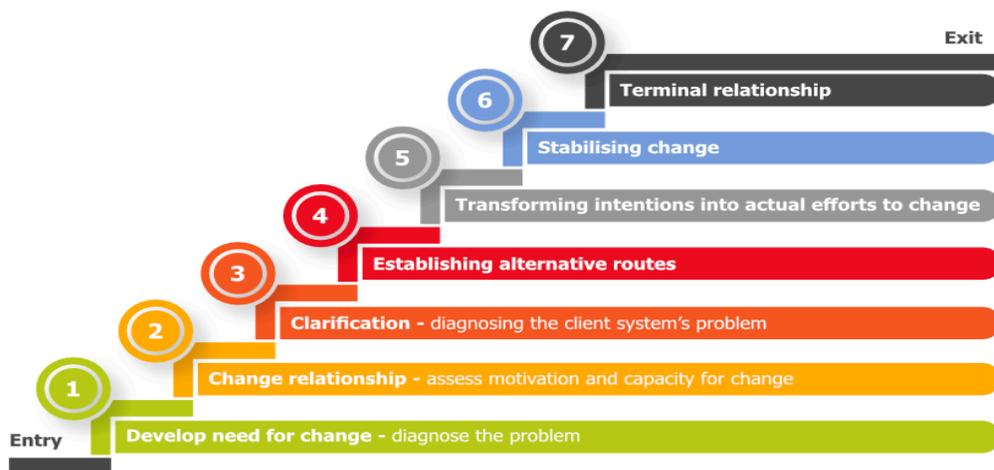
*Επιβράβευσε τα επιθυμητά αποτελέσματα

Σχήμα 1: Τα τρία στάδια του μοντέλου Lewin 1946

2.2.2 Μοντέλο επτά φάσεων του Ronald Lippitt 1958

Σύμφωνα με τους Kristonis (2004) και Lippitt (1958), η θεωρία αλλαγής τριών σταδίων του Lewin (1946), επεκτάθηκε σε θεωρία αλλαγής επτά σταδίων. Στην πραγματικότητα εισήγαγαν και έδωσαν έμφαση στον παράγοντα (μέσο) της αλλαγής. Η όλη διαδικασία ξεκινά με το στάδιο της αναγνώρισης του προβλήματος και προχωρά, με τα κίνητρα για αλλαγή, στη δέσμευση για αλλαγή από τους παράγοντες (μέσα) της αλλαγής, στην ανάπτυξη σχεδίων δράσης, στο καθορισμό ξεκάθαρα και σαφή ρόλου των μέσων αλλαγής, στη διατήρηση της αλλαγής, έως τον τερματισμό του ρόλου των μέσων αλλαγής καθώς πλέον η αλλαγή αποτελεί ήδη μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας (Kristonis, 2004) (Lippitt et al., 1958).

Η θεωρία αναφέρεται στην προγραμματισμένη αλλαγή και αναμένει ότι τα πρόσωπα που υπόκεινται στην αλλαγή θα αντισταθούν. Βασίζεται στο ότι ένας εξωτερικός παράγοντα (φορέας-μέσο) αλλαγής εφαρμόζει ένα σχέδιο για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Οι επτά φάσεις περιγράφονται πιο κάτω (Truyens, 2019) :



Σχήμα 2: Οι επτά φάσεις του μοντέλου Lippitt 1958

- | | |
|--------|---|
| ΦΑΣΗ 1 | Διάγνωση και συνειδητοποίηση προβλήματος. Δημιουργείται και αναπτύσσεται εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων στην αλλαγή. |
| ΦΑΣΗ 2 | Σχέσεις αλλαγής. Αξιολογούνται τα κίνητρα και η δυναμικότητα για αλλαγή. |
| ΦΑΣΗ 3 | Αξιολόγηση των κινήτρων που έχει ο φορέας αλλαγής. |

- ΦΑΣΗ 4 Συντάσσεται ένα σχέδιο αλλαγής με λεπτομερή βήματα που περιλαμβάνουν χρονοδιαγράμματα και προθεσμίες.
- ΦΑΣΗ 5 Μετατροπή προθέσεων σε πραγματικές προσπάθειες αλλαγής.
- ΦΑΣΗ 6 Οι αλλαγές ενσωματώνονται στο πλαίσιο των συνηθειών του πελάτη και το περιβάλλον του υποστηρίζει τη διατήρηση της αλλαγής.
- ΦΑΣΗ 7 Η αλλαγή γίνεται μόνιμη δημιουργώντας κανόνες και πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν από όλους τους εμπλεκόμενους.

2.2.3 Μοντέλο John Kotter

Το βιβλίο του Kotter (2012), *Leading Change*, προσφέρει πρακτικές εισηγήσεις για την πραγματοποίηση ουσιαστικών αλλαγών σε επαγγελματικούς οργανισμούς και τη διατήρησή των αλλαγών αυτών (Kotter, 2012). Προσδιόρισε και εξήγαγε τους παράγοντες επιτυχίας και τους συνδύασε σε μια μεθοδολογία, τη βραβευμένη διαδικασία 8 βημάτων για την κορυφαία αλλαγή (Irace, n.d.).



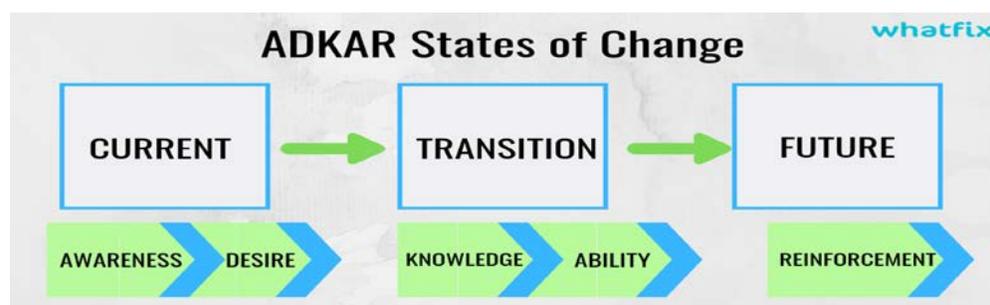
Σχήμα 3: Τα οκτώ βήματα Kotter

- ΒΗΜΑ 1. Δημιούργησε αίσθημα του επείγοντος και βοήθησε τους άλλους να δουν την ανάγκη για την αλλαγή. Όταν οι εμπλεκόμενοι αντιληφθούν την ανάγκη για αλλαγή, τότε θα είναι διατεθειμένοι να εργαστούν υπέρ της αλλαγής και όχι να αντισταθούν σε αυτή.
- ΒΗΜΑ 2. Δημιούργησε ηγετική / εθελοντική ομάδα από αποτελεσματικά άτομα του ίδιου του οργανισμού για να καθοδηγήσουν, συντονίσουν και κοινοποιήσουν τις δραστηριότητές της ομάδας.

- BHMA 3. Ανάπτυξε στρατηγικό όραμα και πρωτοβουλίες. Όταν υπάρχει όραμα οι εμπλεκόμενοι είναι περισσότερο πρόθυμοι να εργαστούν για την αλλαγή, αφού γνωρίζουν τι χρειάζεται να κάνουν.
- BHMA 4. Μετάδοση οράματος. Τα άτομα πρέπει να κινητοποιούνται προς μια κοινή κατεύθυνση.
- BHMA 5. Ενεργοποίηση δράσεων και αφαίρεση εμποδίων. Η Διοίκηση του οργανισμού παρέχει την ελευθερία που χρειάζεται για την παραγωγή αποτελεσμάτων και πραγματικών γεγονότων αλλαγής.
- BHMA 6. Επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτυχιών. Οι νίκες (μεμονωμένες) είναι τα μόρια που αποτελούν τα γενικότερα επιθυμητά αποτελέσματα.
- BHAM7. Παγίωση των ωφελειών. Χρησιμοποίησε ως ατράνταχτα επιχειρήματα και κίνητρα τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα τα οποία είναι και ορατά.
- BHMA 8. Οργανωσιακή αλλαγή. Ένταξη της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα.

2.2.4 Μοντέλο Prosci ADKAR

Το μοντέλο ADKAR είναι ένα μοντέλο διαχείρισης αλλαγών με στόχο να καθοδηγήσει κυρίως τις ατομικές αλλαγές αλλά και τις οργανωσιακές αλλαγές (Hiatt & Greasey, 2012). Το μοντέλο αποτελεί ένα αρκτικόλεξο που αντιστοιχεί στα πέντε απτά και συγκεκριμένα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχουν οι άνθρωποι για διαρκή αλλαγή (Malhotra, 2019)



Σχήμα 4: Οι πέντε στόχοι του μοντέλου ADKAR

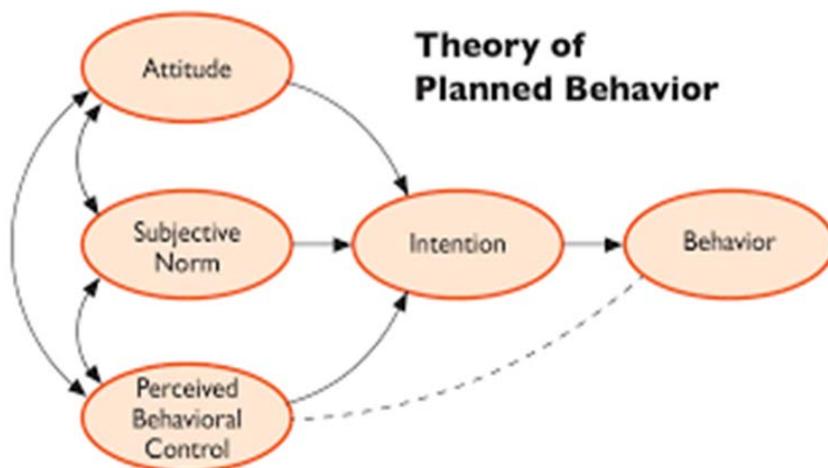
Το μοντέλο ADKAR είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων κατά τη διαχείριση αλλαγών, με σκοπό να διευκολύνει τους ηγέτες της αλλαγής και να υποστηρίξει τα ίδια τα άτομα καθ' όλη της διάρκεια της αλλαγής. Τα πέντε (5) βήματα είναι η ευαισθητοποίηση, είναι στη φύση του ανθρώπου να θέλει να κατανοήσει το σκεπτικό πίσω από

μια ενέργεια ή μια απαιτούμενη αλλαγή, η επιθυμία, μόλις ένα άτομο κατανοήσει γιατί απαιτείται μια αλλαγή, το επόμενο βήμα είναι να πάρει την προσωπική απόφαση να υποστηρίξει και να συμμετάσχει σε αυτή, η γνώση, αφορά κυρίως την κατάρτιση και την εκπαίδευση για να ξεκινήσει η μετάβαση από μια κατάσταση σε άλλη, η ικανότητα, είναι το στάδιο της διαδικασίας αλλαγής ενός ατόμου κατά την οποία πραγματοποιείται η αλλαγή, η ενίσχυση, είναι η διαδικασία να ενισχυθεί η νέα κατάσταση και τους μηχανισμούς και τις προσεγγίσεις έτσι ώστε ο νέος τρόπος να παραμείνει στη σταθερός και μόνιμος (Prosci Inc, n.d.).

2.2.5 Θεωρία της λογικής δράσης και σχεδιασμένης συμπεριφοράς

Η θεωρία της λογικής δράσης και της σχεδιασμένης συμπεριφοράς, όπως αναλύεται από την Kritsonis (2004) και απεικονίζεται στο σχήμα 8 πιο κάτω, δηλώνει ότι “η ατομική απόδοση μιας δεδομένης συμπεριφοράς, καθορίζεται πρωτίστως από την πρόθεση ενός ατόμου να εκτελέσει αυτήν τη συμπεριφορά”. Οι θεωρίες προτείνουν ότι, για να συμβεί η αλλαγή, τόσο η προσωπική στάση όσο και το περιβάλλον που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου, πρέπει να είναι θετικά (Kritsonis, 2004).

Ωστόσο, οι O'Connor, Jimmieson, White (2018). χρησιμοποίησαν τη Θεωρία της Σχεδιασμένης Συμπεριφοράς για να διερευνήσουν εάν οι πρακτικές διαχείρισης αλλαγών της πληροφορίας και της συμμετοχής αυξάνουν τη στήριξη δράσεων των ατόμων προς την αλλαγή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πληροφόρηση και η συμμετοχικότητα ήταν σημαντικά στα χαμηλά και μεσαία επίπεδα απαιτήσεων εργασίας, ενώ δεν ήταν αποτελεσματικά στα υψηλά επίπεδα απαιτήσεων εργασίας (O'Connor et al., 2018).



Σχήμα 5: Απεικόνιση της κοινωνικογνωστικής θεωρίας

2.2.6 Σύγκριση των θεωριών διαχείρισης σχεδιασμένων (προγραμματισμένων) αλλαγών.

Η Kritsonis (2004) συγκρίνει τις πιο πάνω θεωρίες και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι “το μοντέλο του Lewin (1946) είναι πολύ ορθολογιστικό, με προσανατολισμό στο στόχο και στο πρόγραμμα αλλαγής, αλλά, όμως, δεν λαμβάνει υπόψη τους προσωπικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αλλαγή”. Το μοντέλο του Lippitt (1958) είναι μια επέκταση της θεωρίας του Lewin (1946), η οποία λαμβάνει επίσης υπόψη τον παράγοντα (μέσο) της αλλαγής. Η Κοινωνική Γνωστική Θεωρία λαμβάνει υπόψη τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες και υποστηρίζει ότι η αλλαγή συμπεριφοράς επηρεάζεται τόσο από προσωπικούς όσο και από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Βεβαίως, όλες οι θεωρίες έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, εντούτοις η θεωρία της Σχεδιαζόμενης Συμπεριφοράς και η Κοινωνική Γνωστική Θεωρία, εστιάζουν στην αυτο-αποτελεσματικότητα για την επίτευξη της αλλαγής με επιτυχία.

Οι, Rosenbaum & More & Steane (2018), αν και κάνουν μια επεξηγηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση των μοντέλων προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής, αναφέρουν ότι το μοντέλο του Lewin (1946) είναι τόσο σχετικό και ενημερωμένο όσο ήταν όταν γράφτηκε για πρώτη φορά από τον Lewin και εξακολουθεί να βρίσκεται στο επίκεντρο όλων των αναθεωρημένων μοντέλων. Συμφωνούν με τον Lewin για τη δυναμική των ομάδων και ότι η διαδικασία λήψης ομαδικών αποφάσεων στα πλαίσια προγραμματισμένης αλλαγής, υπερέχει της εξατομικευμένης διαδικασίας (Rosenbaum & More & Steane, 2018).

Επιπλέον, οι Stouten & Rousseau & De Cremer (2018) αναφέρουν ότι “για να υλοποιηθούν τα αποτελέσματα των οργανωσιακών αλλαγών δυνατό να χρειαστούν χρόνια, ως εκ τούτου περιορίζοντας τις ευκαιρίες, οι διοίκηση αλλαγών πρέπει να κάνει επανειλημμένα συγκριτικές παρεμβάσεις που σχετίζονται με τις αλλαγές και να παίρνει ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματά τους. Η ετερογενής φύση της αλλαγής μπορεί να δυσκολέψει την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της, για την οποία δεν είναι πάντα εύκολα διαθέσιμη όποια ανατροφοδότηση. Περαιτέρω, εισηγούνται ότι το όραμα προς την αλλαγή πρέπει είναι ο διαχωρισμός από το παρελθόν και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ενθάρρυνσης / ενίσχυσης των ατόμων που

θέλουν και υποστηρίζουν την αλλαγή. Επιπλέον, η διοίκηση πρέπει να ανταμείβει τους υπαλλήλους για τις προσπάθειές και ενέργειες τους (Stouten & Rousseau & De Cremer, 2018).

2.3 Αντίσταση την Αλλαγή

Η αλλαγή είναι μια φυσική κατάσταση που συναντάται παντού. Η αλλαγή προκύπτει, είτε ως εξέλιξη στη βάση των συνηθειών και των αναγκών του κάθε είδους, είτε ως απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου το είδος να επιβιώσει έναντι των αντιπάλων του (Darwin, n.d.). Παράλληλα, η φυσική συνήθεια του ανθρώπου είναι να αντιστέκεται στην αλλαγή, ακόμα και αν γνωρίζει ότι πρέπει να αλλάξει με βάση συγκεκριμένα στοιχεία, ενδείξεις, αποδείξεις κ.τ.λ., ή ακόμα και αν η αλλαγή είναι σύμφωνα με τα ιδιοτελή συμφέροντα του (Bernard Burnes, 2015; Oreg, 2006; Rafferty et al., 2013).

Αναφορικά με την αλλαγή σε ένα οργανισμό, αυτή δεν είναι εύκολη υπόθεση και σε καμία περίπτωση δεν είναι εγγυημένη η επιτυχής ολοκλήρωση της, αν και υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές, θεωρίες και μοντέλα αλλαγών. Το ποσοστό επιτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής είναι πιο κάτω του 30% (Balogun & Hope-Hailey, 2003), ενώ σύμφωνα με νεότερες μελέτες τα ποσοστά αυτά δεν βελτιώνονται (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Μετά από μια εις βάθος ανάλυση αρκετών θεωριών αναφορικά με τις προγραμματισμένες οργανωσιακές αλλαγές, οι Rosenbaum & More & Steane (2018) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αντίσταση στην αλλαγή συνίσταται σε ένα κοινό εγγενές στοιχείο. Ωστόσο, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να είναι, είτε θετική, είτε αρνητική για ένα οργανισμό. Κυρίως εξαρτάται ανάλογα με τον τρόπο που χειρίζονται την αλλαγή υπεύθυνοι διαχείρισης της αλλαγής. Τονίζουν επίσης, τον ρόλο που διαδραματίζουν τα ατομικά συναισθήματα στη διαχείριση των συνεπειών της αρνητικής αντίστασης (Rosenbaum & More & Steane, 2018).

Η αντίδραση των εργαζομένων ενάντια στις αλλαγές συνιστά την κυριότερη αιτία αποτυχίας των αλλαγών. Μπορεί να παίρνει φανερή μορφή, όπως μείωση της παραγωγής σε μια παραγωγική διαδικασία ή να μην είναι εμφανής, όπως η προβολή προσχημάτων από τους εργαζόμενους ή/και εκδήλωση κωλυσιεργίας. Ένας λόγος που οδηγεί τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να αντιστέκονται σε οτιδήποτε μπορεί να μεταβάλλει την τρέχουσα κατάσταση, είναι ο φόβος για το

άγνωστο. Όταν οι υπάλληλοι δεν είναι βέβαιοι για το πως η αλλαγή θα επιδράσει τη δική τους ευημερία, τότε προβάλλουν αντίσταση. Το γεγονός αυτό περιλαμβάνει την αίσθηση ότι δεν θα ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, ότι θα απολέσουν την εργασία τους ή ότι θα μειωθούν οι αποδοχές τους (Katsaros, 2012), (Χυτήρης, 2001).

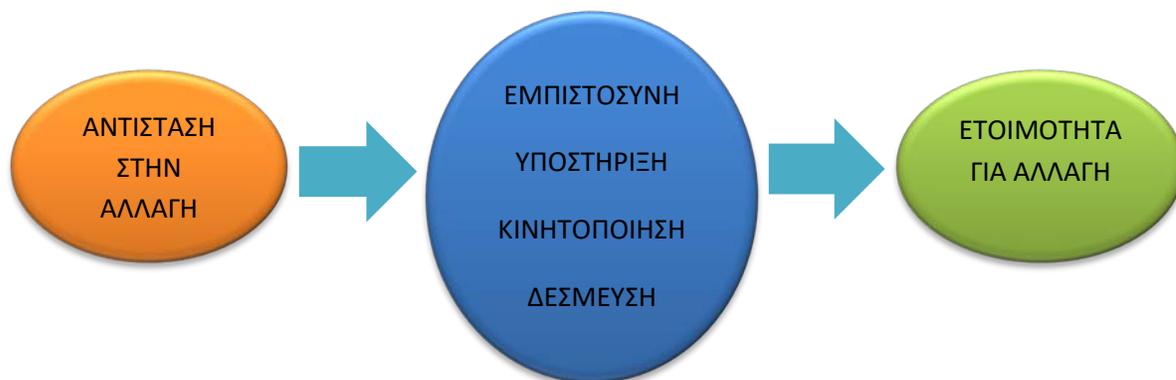
Άλλος λόγος, είναι η συνήθεια. Η συνήθεια και η ρουτίνα οδηγεί τους υπαλλήλους σε στασιμότητα και εφησυχασμό. Η διακοπή μιας συνήθειας είναι δύσκολη προσπάθεια, διότι απαιτεί σκληρή δουλειά. Ακόμα, η έλλειψη επικοινωνίας οδηγεί τους υπαλλήλους να αντιστέκονται. Η απουσία γνώσης σχετικά με τη χρησιμότητα της αλλαγής, τόσο για τους ίδιους τους υπαλλήλους, όσο και για τον οργανισμό, οδηγεί τα άτομα να αντιδρούν στην αλλαγή. Η επιλεκτική αντίληψη, είναι πολλές φορές λόγος που οδηγεί στην αντίσταση διότι τα άτομα αντιλαμβάνονται το ίδιο γεγονός με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις προσωπικές τους πεποιθήσεις και αξίες (Katsaros, 2012).

Οι Konoor-Misra (2009) προτείνουν όπως κάθε αλλαγή πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία και όχι ως απειλή, προκειμένου να αυξηθεί η δυνατότητα προώθησης των αλλαγών και να εξουδετερωθεί έτσι η αντίσταση στην αλλαγή, η οποία που συμβαδίζει χέρι-με-χέρι με την απειλή. Όλοι πρέπει να αλλάξουν και να αποδεχτούν τον νέο τρόπο των πραγμάτων (Konoor-Misra, 2009).

Περαιτέρω, σύμφωνα, με τον Sacerdote (2014), σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή, είναι οι άνθρωποι. Προτείνει τρία μοντέλα για να ξεπεραστεί η αντίσταση στην αλλαγή και εστιάζει στο γεγονός ότι οι άνθρωποι πρέπει πρώτα να αλλάξουν τον εαυτό τους. Τα τρία μοντέλα περιλαμβάνουν, (α) αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός. Οι Διευθυντές πρέπει πρώτα να δημιουργούν ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους υπαλλήλους τους και στη συνέχεια πρέπει να καταφέρουν να τους πείσουν για τα οφέλη από την αλλαγή για όλο τον οργανισμό για να εξασφαλίσουν την εμπλοκή τους στην αλλαγή, (β) κύκλος αντίστασης. Οι άνθρωποι περνούν από τέσσερα στάδια όταν διέρχονται από τη φάση της ακρόασης (είναι διατεθειμένοι να ακούν) έως στη φάση που θα εμπλακούν στη διαδικασία της αλλαγής, δηλαδή είναι το στάδιο της άρνησης, αντίστασης, εξερεύνησης και τελικά της αποδοχής. Ο ρόλος των Διευθυντών είναι να μετατρέψουν την άρνηση σε αποδοχή, ακούγοντας, παρακινώντας, εκπαιδεύοντας και ενημερώνοντας για τα πλεονεκτήματα της αλλαγής σε κάθε έναν υπάλληλο ξεχωριστά, (γ) Στυλ ηγεσίας. Οι Διευθυντές ή οι Ηγέτες πρέπει να

προσαρμόσουν το στυλ τους ανάλογα με την κατάσταση. Η εκπαίδευση, η επικοινωνία, η συμμετοχή, η διευκόλυνση και η υποστήριξη, είναι μερικές από τις διεργασίες που πρέπει να εφαρμόζουν με σκοπό να εξασφαλίσουν τη δέσμευση των εργαζομένων (Sacerdote, 2014).

«Οι Διευθυντές θα πρέπει να εξηγήσουν στους υπαλλήλους την αναγκαιότητα αλλαγής και να διασαφηνίσουν, ότι ακόμη και αν η θέση εργασίας τους εντός του οργανισμού αλλάξει, θα είναι προς το συμφέρον τους, πράγμα που σημαίνει ότι θα έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν με βέλτιστα τις ικανότητες και τα talέντα τους. Επίσης, οι Διευθυντές πρέπει να επενδύσουν στην οικοδόμηση και διατήρηση της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων τους, ειδικά πριν και κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας αλλαγής. " (Amarantou et al., 2018)



Σχήμα 6: Η σχέση μεταξύ αντίστασης και ετοιμότητας αλλαγής

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Μέσω της κρίσης που αντιμετώπισε η Κυπριακή οικονομία τα προηγούμενα χρόνια, όπως αναφέρεται στο Στρατηγικό Σχέδιο του Υπουργείου Οικονομικών για το 2020-2022 (Υπουργείο Οικονομικών, 2019b), αναδείχθηκαν τα λειτουργικά προβλήματα διοίκησης του κράτους. Έτσι, η προώθηση ευρύτερων μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα κρίθηκε απαραίτητη, όπως διαρθρωτικές αλλαγές στην οργάνωση και λειτουργία των δημόσιων οργανισμών καθώς και η ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Στόχος των μεταρρυθμίσεων είναι η δημιουργία μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης που να επιτελεί με επάρκεια και επαγγελματισμό το έργο της και να εξυπηρετεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τη χώρα και τους πολίτες της.

Διαφαίνεται λοιπόν, ότι για να υλοποιηθούν ουσιαστικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα, απαιτείται κατά πρώτον πολιτική βούληση, δέσμευση από τα κέντρα λήψης αποφάσεων, σχεδιασμός και προγραμματισμός των αλλαγών που θα επιφέρουν διαθρωτικές διαφοροποίησης καθώς επίσης και στόχευση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα αυτών των αλλαγών.

2.4 Διοίκηση Αλλαγών και Εργασιακή Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια από τις πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας που έχει μελετηθεί, κατά κύριο λόγο, αναλύοντας θέματα από τον σχεδιασμό της εργασίας μέχρι και την εποπτεία (Schein, 2004). Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς. Παράγοντες, όπως οι αξίες του κάθε ατόμου, οι αρχές του, η προσωπικότητα του καθώς και οι προσδοκίες του. Επίσης επηρεάζεται από παράγοντες όπως η φύση της εργασίας, οι ευκαιρίες που παρέχονται κτλ (Mobley et al., 2005).

Οι Semprane, Rieger, Roodt (2002) αποκάλυψαν μια σημαντική σχέση μεταξύ της κουλτούρας του οργανισμού και των μεταβλητών για την ικανοποίηση από την εργασία. Ο Roodt ήταν σε θέση να προβλέψει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωσιακή κουλτούρα (Semprane et al., 2002). Πολλοί από τους εργαζόμενους αντιλαμβάνονται ορισμένες πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας πιο θετικά (π.χ. οργανωσιακή ενοποίηση, προσανατολισμός στον πελάτη) από ό, τι κάποιες άλλες πτυχές (π.χ. επίλυση συγκρούσεων, διάθεση για αλλαγή, τόπος της εξουσίας, το ύφος και τη δομή διαχείρισης εργασιών) (Shurbagi & Zahari, 2012).

Ωστόσο, οι Wisse, Sleebos (2016) παρέχουν μια εξήγηση γιατί υπάρχουν σημαντικές ατομικές διαφορές αναφορικά με το άγχος που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Εισηγούνται ότι πρέπει να ληφθεί υπόψη η δυναμική μεταξύ των μεμονωμένων χαρακτηριστικών και του πλαισίου της αλλαγής. Τα άτομα των οποίων η προσωπική ζωή είναι διακριτή, επηρεάζονται περισσότερο. Πιο συγκεκριμένα, μια διακοπή στην προβολή της ταυτότητας μπορεί να είναι πολύ αγχωτική, λόγω αβεβαιότητας (Wisse & Sleebos, 2016).

Ο De Vose (2015) υποστηρίζει τις παραπάνω διαπιστώσεις και επιβεβαιώνει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί πρόκληση για τους Ηγέτες ενώ, οι αβεβαιότητες που συνοδεύουν την

αλλαγή, δημιουργούν αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα θετικά συναισθήματα / στάσεις οδηγούν σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αρνητικά συναισθήματα, όπως ο φόβος για το άγνωστο, ο φόβος για την αποτυχία, τα μη ξεκάθαρα οφέλη από την αλλαγή, μειώνουν και εξαλείφουν την ικανοποίηση από την εργασία ή ακόμα δημιουργούν εργασιακή δυσαρέσκεια (De Vose, 2015).

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Το Πρώτο Κεφάλαιο αναφέρθηκε στις προσπάθειες του δημόσιου τομέα στην Κύπρο για μεταρρύθμιση με σκοπό την προαγωγή της ευελιξίας και υπευθυνότητας στη διαχείριση των πόρων. Το Δεύτερο Κεφάλαιο ασχολήθηκε με τις θεωρίες / πρακτικές αναφορικά με τη διοίκηση αλλαγών, οι οποίες αναπτύχθηκαν και αναλύθηκαν σε βάθος. Ακολούθησε συζήτηση για τις θεωρίες αυτές, συμπεριλαμβανομένης της σύγκρισής μεταξύ τους και έγινε επίσης μια κριτική ανασκόπηση των απόψεων / ερευνών διαφόρων μελετητών. Περαιτέρω, έγινε μια παρουσίαση της Κυπριακής πραγματικότητας με συγκεκριμένη αναφορά στο Στρατηγικό Σχέδιο του Υπουργείου Οικονομικών της Κυπριακής Δημοκρατίας για το 2020-2022 (Υπουργείο Οικονομικών, 2019b)

Αυτό το Κεφάλαιο περιγράφει τη φιλοσοφία, τη μεθοδολογία και τον πληθυσμό της έρευνας. Στη συνέχεια γίνεται περιγραφή των μεταβλητών και των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση των σταδίων της έρευνας, των στατιστικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν, των τρόπων διόρθωσης δεδομένων και του ελέγχου της εγκυρότητάς τους.

«Η έρευνα μπορεί να οριστεί ως ένας συστηματικός τρόπος εξεύρεσης δεδομένων με ξεκάθαρο σκοπό, όπου τα δεδομένα συλλέγονται και ερμηνεύονται συστηματικά αυξάνοντας τη γνώση. Αυτή η διαδικασία συλλογής, ερμηνείας και διαμόρφωσης των δεδομένων χρειάζεται μια συγκεκριμένη μεθοδολογία. Αυτό ορίζεται ερευνητική μεθοδολογία (Vishnumurthy Adiga, 2017).

Η έρευνα αυτή έχει ως κύριους στόχους, (α) να εξετάσει το βαθμό στον οποίο οι θεωρίες διαχείρισης αλλαγών εφαρμόζονται επιτυχώς στην πράξη, (β) να διαπιστώσει τα εμπόδια στην αλλαγή, (γ) να μελετήσει το βαθμό ενημέρωσης και συμμετοχής των εργαζομένων του Υπουργείου Άμυνας στην αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων του, (δ) πως το προσωπικό αξιολογεί το ύψος της επιτυχίας/αποτυχίας της διαχείρισης αυτής της θεμελιώδους αλλαγής και τέλος (ε) ερευνάται η ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία του μετά την αλλαγή.

3.2 Φιλοσοφία και Μεθοδολογία της Έρευνας

Ο στόχος αυτής της έρευνας είναι να αναζητήσει επιστημονικά έγκυρες απαντήσεις σε ερωτήσεις αναφορικά με την αλλαγή σε οργανισμούς στο δημόσιο τομέα και την επιτυχή διαχείριση αυτών των αλλαγών.

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι πιο σημαντικοί κλάδοι της φιλοσοφίας της έρευνας είναι η οντολογία, η οποία πρωτοεμφανίστηκε στην Αρχαία Ελλάδα και η επιστημολογία, η οποία αρχικά εμφανίστηκε το 1854. Η επιστημολογία θεωρείται η «φιλοσοφία των επιστημών». Οντολογία ορίζεται ο Κλάδος της μεταφυσικής που ασχολείται με τη φύση της πραγματικότητας και ως επιστήμη ασχολείται με τη φύση της κοινωνικής πραγματικότητας και μας απαντά στο τι μπορεί να γίνει γνωστό και πώς (Σαμαντά & Κυριαζόπουλος, 2011) (Hesse-Biber & Leavy, 2003).

Η δεύτερη φιλοσοφία, η Επιστημολογία, υπάρχει μέσα στο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή περιέχεται σε αυτά που περιμένει ο ερευνητής να του αποκαλύψουν τα δεδομένα. Ο ορισμός της Επιστημολογίας είναι, το φιλοσοφικό σύστημα των πεποιθήσεων σχετικά με το ποιος μπορεί να κατέχει τη γνώση και να την παράγει (Hesse-Biber & Leavy, 2003).

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Οι κυριότερες ερευνητικές προσεγγίσεις είναι η παραγωγική και η επαγωγική μέθοδος. Η κάθε μια ερευνητική προσέγγιση ακολουθεί δικές της αρχές, δική της πραγματικότητα και τέλος τα δικά της εργαλεία συλλογής δεδομένων. Η επαγωγική προσέγγιση, προσεγγίζει το θέμα από κάτι

συγκεκριμένο σε κάτι ευρύ, ανοικτό και γενικό. Ο άνθρωπος ως ένα σύνθετο και συναισθηματικό ον, δέχεται τα διάφορα ερεθίσματα του περιβάλλοντος του, τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά του (Hammersley, 1992). Στην επαγωγική προσέγγιση τα εργαλεία συλλογής δεδομένων είναι η παρατήρηση των γεγονότων και οι συνεντεύξεις ανοιχτού τύπου (Miles & Huberman, 1994).

Η παραγωγική ή αλλιώς συμπερασματική προσέγγιση, εστιάζει στο ήδη γνωστό, σε υπάρχουσες θεωρίες και θεωρητικά μοντέλα που αφορούν το θέμα του ερευνητή και όλα αυτά μαζί οδηγούν σε υποθέσεις οι οποίες και θα πρέπει να είναι αντικείμενο έρευνας (Σαμαντά & Κυριαζόπουλος, 2011). Οι υποθέσεις οι οποίες θα αναπτυχθούν θα πρέπει να επιβεβαιώσουν ή να απορρίψουν την έρευνα από τη θεωρία (Robson, 2002).

Η προσέγγιση που θα ακολουθηθεί στην παρούσα έρευνα είναι η παραγωγική. Θα μελετηθεί σε βάθος η σχετική βιβλιογραφία μέσα από την οποία θα εντοπιστούν τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα βασίζονται τόσο στη θεωρία, όσο και στους στόχους της παρούσας έρευνας. Ως αποτέλεσμα θα είναι η εξέταση των λογικών αποτελεσμάτων της θεωρίας που απορρέουν από τις υποθέσεις του ερευνητή.

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα είναι η ποσοτική μέθοδος. Οι ποσοτικές μέθοδοι ασχολούνται με τα αριθμητικά δεδομένα και τις ποσότητες που συλλέγει ο ερευνητής, προκειμένου να αναλύσει και να επεξηγήσει ένα πρόβλημα. Οι συγκεκριμένες μέθοδοι «είναι ο συσχετισμός της θεωρίας και της έρευνας, στην οποία δίνεται έμφαση στον έλεγχο θεωριών και έχει ενσωματώσει τις πρακτικές και τους κανόνες του φυσικού επιστημονικού μοντέλου και ειδικότερα του Θετικισμού» (Σαμαντά & Κυριαζόπουλος, 2011).

Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την ποσοτική έρευνα, θα παρουσιαστούν γραφικά και θα δημιουργούν υποθέσεις, προκειμένου να καταλήγουν σε αποτέλεσμα. Η ποσοτική μέθοδος απευθύνεται σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού και η συλλογή των δεδομένων γίνεται με την χρήση ερωτηματολογίου. Το μέγεθος του δείγματος που θα συμμετέχει στην έρευνα θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό του πλήθους που θέλουμε να εξετάσουμε. Μια ποσοτική έρευνα

εκτός από ερωτηματολόγιο ενδεχομένως να περιέχει προσωπικές συνεντεύξεις, έρευνες μέσω παραδοσιακού ταχυδρομείου ή το σύγχρονο e-mail (Σαμαντά & Κυριαζόπουλος, 2011).

Στη παρούσα έρευνα θα ασχοληθούμε με θεωρίες που έχουν ήδη αναφερθεί στο Δεύτερο Κεφάλαιο και θα προχωρήσουμε σε σχηματισμό υποθέσεων για τη διεξαγωγή αποτελεσμάτων μέσω του συστήματος λογισμικού μέγιστης παραγωγικότητας (Superior Performance Software System – SPSS). Το ερωτηματολόγιο θα απαρτίζεται από κλειστές ερωτήσεις για να επιτευχθεί όσο το δυνατό καλύτερα η συγκρισιμότητα των απαντήσεων. Αν και υπάρχει το ενδεχόμενο η ανταπόκριση από όσους θα παραλάβουν το ερωτηματολόγιο να είναι μειωμένη, η διαδικασία αυτή είναι γρήγορη και δίνει την ευκαιρία για συλλογή ακριβή στοιχείων, κυρίως όταν είναι εύκολα να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια, διασφαλίζοντας όμως την εγκυρότητα και αξιοπιστία των απαντήσεων.

Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται το ερωτηματολόγιο αποτελείται από το προσωπικό του Υπουργείου Άμυνας, πολιτικό και στρατιωτικό προσωπικό. Συλλέχθηκαν απαντήσεις από 116 άτομα (από σύνολο 230 εργαζόμενων) τα οποία εργαζόνταν στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας πριν, κατά και μετά την μετακίνηση, δηλαδή είναι εργαζόμενοι που βίωσαν την αλλαγή.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα (4) μέρη. Το Πρώτο περιλαμβάνει την περίοδο πριν την μετακίνηση του Υπουργείου Άμυνας, εξετάζοντας το βαθμό που οι εργαζόμενοι αντιλήφθηκαν – κατανόησαν τα προβλήματα στην εργασία τους και ως εκ τούτου πόσο θεωρούν αναγκαία την αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων. Το Δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την περίοδο της υλοποίησης της αλλαγής και τα εμπόδια εφαρμογής της, εξετάζοντας τις διαδικασίες μεταφοράς υλικοτεχνικού υλικού από τα παλαιά κτήρια στο νέο καθώς και εάν οι εργαζόμενοι είχαν ενημερωθεί για τις οργανωτικές αλλαγές ή συμμετείχαν στις διαδικασίες αλλαγής. Το Τρίτο μέρος περιλαμβάνει την εγκατάσταση στο νέο κτήριο και ο τρόπος εδραίωσης της αλλαγής, εξετάζοντας διαδικασίες ομαλοποίησης της εργασίας στο νέο κτήριο. Τέλος, το Τέταρτο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικές πληροφορίες.

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί την κλίμακα Likert για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων. Οι κλίμακες είναι πολύ συγκεκριμένα εργαλεία μέτρησης στάσεων, θέσεων, απόψεων και σκοπών έχουν να καταγράψουν συνοπτικά αλλά με ακρίβεια τις απόψεις των ερωτηθέντων. Αυτό που στις διάφορες εφαρμογές συμβατικά ονομάζουμε κλίμακες, στην πραγματικότητα είναι δείκτες

μέτρησης απόψεων (Babbie, 2011). Οι κλίμακες Likert είναι κλίμακες βαθμού συμφωνίας των ερωτηθέντων με μία συγκεκριμένη άποψη. Για να κατασκευαστεί η κλίμακα, διατυπώνεται καταφατικά μια πρόταση και ζητείτε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση που διατυπώθηκε. Οι τιμές της κλίμακας Likert κυμαίνονται, συνήθως, σε πέντε βαθμίδες, από το ‘καθόλου’ μέχρι το ‘πάρα πολύ’ για να καταγραφεί ο βαθμός συμφωνίας σε μια πρόταση και είναι η πιο διαδεδομένη προσέγγιση για την κλιμάκωση των απαντήσεων στην έρευνα (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν κλειστές ερωτήσεις με επιλογή μιας απάντησης από το 1 έως το 5 [1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ και 5=Πάρα πολύ (απόλυτα)]. Ο αριθμός 3 θα μπορούσε να αντιπροσωπεύει μια ουδέτερη στάση, δηλαδή ούτε να συμφωνεί ούτε να διαφωνεί ο ερωτώμενος, ωστόσο κατά τη γνώμη μου η ουδέτερη στάση δεν θα είναι αντιπροσωπευτική, διότι πιθανώς να χρησιμοποιηθεί από τους ερωτηθέντες για να μην εκφράσουν τη γνώμη τους ή για να αποφύγουν την ερώτηση και κατ’ επέκταση την απάντηση.

Συνοπτικά, η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται και συγκρίνει την έκταση της εφαρμογής των θεωριών διαχείρισης αλλαγών. Για το σκοπό αυτό έχουν επιλεγεί τα ακόλουθα 5 ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι σημαντικότερες θεωρίες για τη διαχείριση αλλαγών; Μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη;
2. Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την αλλαγή;
3. Ποιος είναι ο ρόλος της επικοινωνίας πριν, κατά και μετά την αλλαγή;
4. Ποιο είναι το ύψος της εργασιακής ικανοποίησης μετά την αλλαγή;
5. Ποια είναι η «χρυσή συνταγή» για επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών;

Ο πίνακας 10 στο Παράρτημα Β, απεικονίζει τη συσχέτιση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων με τη βιβλιογραφία (θεωρητικό πλαίσιο) και με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, κάθε ερευνητικό ερώτημα συνδέεται με τις κατάλληλες θεωρητικές / βιβλιογραφικές πηγές και τις σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, όπου μπορούν να βρεθούν απαντήσεις.

3.3 Διαδικασία της Έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τέσσερις φάσεις, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

ΦΑΣΕΙΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
<u>ΦΑΣΗ 1</u> 02/01/2021 μέχρι 27/01/2021	Προετοιμασία & οριστικοποίηση ερωτηματολογίου.
28/01/2021 μέχρι 29/01/2021	Δόθηκαν 10 ερωτηματολόγια σε πιλοτική βάση για σκοπούς ανατροφοδότησης, τυχόν διορθώσεις ή/και βελτιώσεις.
01/02/2021 μέχρι 12/02/2021	Τηλεφωνική συνομιλία με τα άτομα στα οποία θα απευθυνθεί ερωτηματολόγιο.
<u>ΦΑΣΗ 2</u> 15/02/2021 μέχρι 26/02/2021	230 ερωτηματολόγια δόθηκαν στα άτομα του Υπουργείου Άμυνας, τα οποία εργάζονταν στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που βίωσαν την αλλαγή. Ο ελάχιστος στόχος είναι η συλλογή περίπου 115 συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.
22/02/2021 μέχρι 26/02/2021	Έγιναν υπενθυμίσεις τηλεφωνικά / διαζώσης.
<u>ΦΑΣΗ 3</u> 22/02/2021 μέχρι 05/03/2021	Συλλέχτηκαν 116 απαντημένα ερωτηματολόγια (50,4%).
<u>ΦΑΣΗ 4</u> 08/03/2021 μέχρι 12/03/2021	Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων καταγράφηκαν σε ένα φύλλο Excel και περάστηκαν στο πρόγραμμα SPSS. Διαχωρίστηκαν σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα και έχουν εξαχθεί αποτελέσματα.
13/03/2021 μέχρι 13/04/2021	Ανάλυση των ποσοτικών ερευνητικών δεδομένων.

Πίνακας 1: Πρόγραμμα έρευνας

3.4 Ο Πληθυσμός της Έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας αφορούσε άτομα του Υπουργείου Άμυνας τα οποία εργάζονταν στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας πριν, κατά και μετά την μετακίνηση, δηλαδή είναι εργαζόμενοι που βίωσαν την αλλαγή. Δόθηκαν 230 ερωτηματολόγια με στόχο τη συλλογή περίπου των ήμισυ απαντημένων ερωτηματολογίων (50%). Οι υποψήφιοι, πριν από τη διανομή του

ερωτηματολογίου, ενημερώθηκαν προφορικός για το σκοπό της έρευνας και για τη διασφάλιση του απορρήτου των πληροφοριών. Τέτοια διαβεβαίωση δόθηκε και γραπτώς (Παράρτημα Δ).

Η όλη διαδικασία διανομής και συλλογής του ερωτηματολογίου από τους εργαζόμενους στο Υπουργείο Άμυνας, ήταν κάπως δύσκολη, καθώς η φύση των θεμάτων που χειρίζονται οι υπάλληλοι του Υπουργείου Άμυνας δεν επιτρέπουν την επίσημη διεξαγωγή ερευνών εντός του Υπουργείου, λόγω της απόρρητης φύσης των πληροφοριών. Αυτός ο περιορισμός οδήγησε στη διαχείριση του ζητήματος σε προσωπικό και ανεπίσημο επίπεδο.

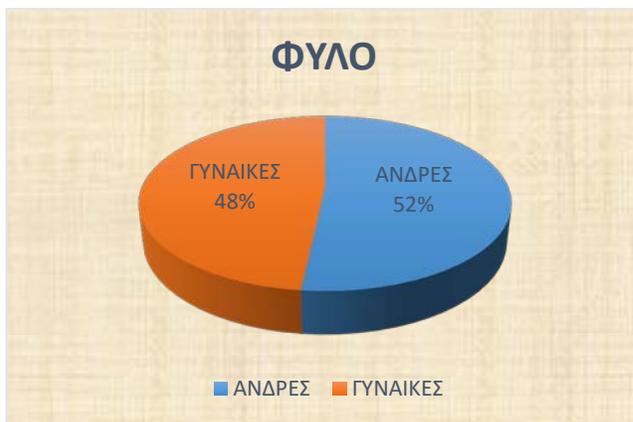
Ωστόσο, ο στόχος για συλλογή απαντήσεων γύρω στο 50%, καλύφθηκε αφού λήφθηκαν απαντημένα ερωτηματολόγια 116. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 50,4%.

Τα δημογραφικά δεδομένα του ερωτηματολογίου είναι τα ακόλουθα:

(α) Σύμφωνα με το φύλο

56 είναι γυναίκες, που αντιπροσωπεύουν το 49% των ερωτηθέντων

60 είναι άνδρες, που αντιπροσωπεύουν το 52% των ερωτηθέντων



Κυκλικό Διάγραμμα 1: Πληθυσμός σύμφωνα με το φύλο

(β) Σύμφωνα με το ηλικιακό γκρουπ

2 είναι 20-30 ετών, που αντιπροσωπεύουν το 2% των ερωτηθέντων.

16 είναι 31-40 ετών, που αντιπροσωπεύουν το 14% των ερωτηθέντων.

50 είναι 41-50 ετών, που αντιπροσωπεύουν το 43% των ερωτηθέντων.

48 είναι άνω 50 ετών, που αντιπροσωπεύουν το 41% των ερωτηθέντων.



Κυκλικό Διάγραμμα 2: Πληθυσμός σύμφωνα με το ηλικιακό γκρουπ

(γ) Σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης

- 28 Γυμνάσιο/Λύκειο, που αντιπροσωπεύουν το 24% των ερωτηθέντων
- 19 Τριετής/Μεταταλκ., που αντιπροσωπεύουν το 17% των ερωτηθέντων
- 41 Πανεπιστήμιο, που αντιπροσωπεύουν το 35% των ερωτηθέντων
- 28 Στρατιωτική Σχολή, που αντιπροσωπεύουν το 24% των ερωτηθέντων



Κυκλικό Διάγραμμα 3: Πληθυσμός σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης

(δ) Σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας στο Υπουργείο Άμυνας

- 31 μέχρι 5 χρόνια, που αντιπροσωπεύουν το 27% των ερωτηθέντων
- 17 από 6-10 χρόνια, που αντιπροσωπεύουν το 15% των ερωτηθέντων
- 27 από 11-20 χρόνια, που αντιπροσωπεύουν το 23% των ερωτηθέντων
- 41 άνω των 20 ετών, που αντιπροσωπεύουν το 35% των ερωτηθέντων



Κυκλικό Διάγραμμα 4: Πληθυσμός σύμφωνα με χρόνια υπηρεσίας στο Υπουργείο Άμυνας

3.5 Τα Μέσα Συλλογής Δεδομένων

Για την προετοιμασία του ερωτηματολογίου έχουν ληφθεί υπόψη οι έρευνες (O'Connor et al., 2018) και του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης σχετικά με τα ευρύτερα στρατηγικά θέματα αναφορικά με την αναδιοργάνωση και την αλλαγή της δημόσιας διοίκησης (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2021). Οι ερωτήσεις έχουν προσαρμοστεί σύμφωνα με την κυπριακή πραγματικότητα και στα πέντε ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Η μορφοποίηση και η λειτουργία βαθμολογίας είναι η ίδια για όλες τις ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις περιλαμβάνουν ζητήματα και έννοιες που προέρχονται από τα προαναφερόμενα πέντε (5) ερευνητικά ερωτήματα και εξετάζονται οι μεταβλητές που επηρεάζουν κάθε ζήτημα και ιδέα προσεγγίζοντας τις έννοιες της αλλαγής, των εμποδίων για αλλαγή, επικοινωνίας και ικανοποίησης από την εργασία. Τα ζητήματα πριν από την αλλαγή αναφέρονται στο χρόνο που προηγήθηκε της μετακίνησης του Υπουργείου Άμυνας, κατά τη διάρκεια της αλλαγής, αναφέρονται στο χρόνο υλοποίησης του σχεδίου μεταφοράς υλικοτεχνικού υλικού και μετά τη την αλλαγή, στο χρόνο της εγκατάστασης του προσωπικού στο νέο κτίριο.

Στην αρχή δόθηκαν ερωτηματολόγια σε 10 υποψηφίους, οι οποίοι επιλέχθηκαν με βάση το φύλο, ηλικιακό γκρουπ, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνων υπηρεσίας στο Υπουργείο Άμυνας. Η προσπάθεια αυτή έγινε στα πλαίσια πιλοτικών δοκιμών, προκειμένου να ελεγχθεί η εγκυρότητα

σχετικά με το περιεχόμενο, το βαθμό αντιληπτικότητας των ερωτήσεων και η αυθεντικότητα τους. Συλλέχθηκαν σχόλια σχετικά με ορισμένες διορθώσεις για εύκολη και γρήγορη ολοκλήρωση των απαντήσεων, για αφαίρεση επαναλήψεων και πρόσθετη επεξήγηση σε συγκεκριμένα σημεία.

Το Πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου επιλαμβάνεται θέματα πριν την μετακίνηση και στα εμπόδια στην αλλαγή και αποτελείται από 11 ερωτήσεις. Στο μέρος αυτό αξιολογείται ο βαθμός που διαπιστώθηκε, κατανοήθηκε και οριστικοποιήθηκε η ανάγκη για μετακίνηση του Υπουργείου Άμυνας σε νέο ενιαίο κτήριο, εάν υπήρχε πρόγραμμα και σχέδιο για τη μετακίνηση των κτηριακών εγκαταστάσεων, εάν έγινε κοινοποίηση της στοιχείων της αλλαγής και εάν / ποιοι παράγοντες αντίστασης υπήρξαν από το προσωπικό για την αλλαγή. Οι συμμετέχοντες καλούνται να τοποθετηθούν για το βαθμό που αντιλήφθηκαν όλα τα προαναφερθέντα ζητήματα.

Το Δεύτερο μέρος επιλαμβάνεται θέματα υλοποίησης της αλλαγής (μετακίνηση στο νέο κτίριο) και αποτελείται από 4 ερωτήσεις. Εδώ αξιολογείται ο βαθμός ενημέρωσης που είχε το προσωπικό σχετικά με το σχέδιο μετακίνησης, εάν έγινε αποτελεσματική υλοποίηση της αλλαγής και ο βαθμός συμμετοχής του προσωπικού στη όλη διαδικασία μεταφοράς υλικοτεχνικού υλικού. Οι συμμετέχοντες καλούνται να τοποθετηθούν για το βαθμό που αντιλήφθηκαν όλα τα προαναφερθέντα ζητήματα.

Το Τρίτο μέρος επιλαμβάνεται θέματα σταθεροποίησης - παγίωσης της αλλαγής (εγκατάσταση και λειτουργία στο νέο κτίριο) και αποτελείται από 8 ερωτήσεις. Στο μέρος αυτό αξιολογείται ο τρόπος που έγινε η εγκατάσταση στα νέα γραφεία και τα οφέλη από την αλλαγή και οι διαδικασίες σταθεροποίησης (εκπαίδευση στους επηρεαζόμενους από την αλλαγή). Όπως και στα δύο προηγούμενα μέρη έτσι και εδώ συμμετέχοντες καλούνται να τοποθετηθούν για το βαθμό που αντιλήφθηκαν όλα τα προαναφερθέντα ζητήματα.

Το Τέταρτο μέρος επιλαμβάνεται δημογραφικά θέματα και αποτελείται από 4 ερωτήσεις, σχετικά με το φύλο, ηλικιακό γκρουπ, επίπεδο εκπαίδευσης και αριθμό ετών υπηρεσίας στο Υπουργείο Άμυνας.

Η διαδικασία που εφαρμόστηκε για την έρευνα ήταν ως εξής:

- αρχικά έγινε τηλεφωνική ενημέρωση των ατόμων στα οποία θα απευθυνόταν το ερωτηματολόγιο, διασφαλίζοντας τους ότι οι πληροφορίες που θα έδιναν θα ήταν αυστηρά εμπιστευτικές και ανώνυμες,
- τα ερωτηματολόγια προωθήθηκαν, δια χειρός και με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, με τυχαία σειρά στους υποψηφίους για την έρευνα,
- έγιναν τηλεφωνικές και κατ' ιδίαν υπενθυμίσεις,
- τέλος, μαζεύτηκαν (με το χέρι και με email) 116 πλήρως απαντημένα ερωτηματολόγια. Στη συνέχεια τα απαντημένα ερωτηματολόγια ταξινομήθηκαν και τα αποτελέσματα τους καταχωρήθηκαν σε ένα αρχείο excel. Ακολούθησε ανάλυση των ποσοτικών ερευνητικών δεδομένων, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα SPSS.

3.6 Επικύρωση των Εργαλείων Μέτρησης

Έχουν μελετηθεί έρευνες για παρόμοια θέματα, (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2021), (O'Connor et al., 2018), το ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε προσαρμόζοντας τις ερωτήσεις στον σκοπό και στα δεδομένα αυτής της έρευνας.

Οι δηλώσεις και οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο ήταν αποτέλεσμα αυτοσχεδιασμού και προσαρμόστηκαν ανάλογα έτσι ώστε να αντικατοπτρίζουν την κυπριακή πραγματικότητα. Οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στην εξέταση μιας θεμελιώδους προγραμματισμένης αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον της Δημόσιας Υπηρεσίας, όπως η μετακίνηση εκατοντάδων εργαζόμενων από υφιστάμενα διάσπαρτα κτίρια του Υπουργείου Άμυνας και εγκατάστασή τους σε ένα ενιαίο κτίριο. Τέλος, οι ερωτήσεις έχουν προσαρμοστεί ώστε να ανταποκρίνονται στα 5 προαναφερθέντα βασικά ερευνητικά ερωτήματα.

3.7 Τεχνικές ποσοτικής ανάλυσης δεδομένων

Η ερευνητική στρατηγική μπορεί να είναι ποιοτική, ποσοτική ή μικτή μέθοδος. Η ποιοτική προσέγγιση αναφέρεται στην ερμηνευτική φιλοσοφία, καθώς αναμένεται να δοθεί μια εξήγηση από την υπόθεση που μελετάται. Η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει τεχνική συλλογής δεδομένων, όπως ερωτηματολόγια και έρευνες. Η ανάλυση των δεδομένων περιλαμβάνει

στατιστικά στοιχεία, γραφικά, κ.λπ. Τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για δοκιμασθούν οι θεωρίες και οι βιβλιογραφικές αναφορές και συνδέονται με ερευνητικές στρατηγικές έρευνας (Vishnumurthy Adiga, 2017).

Στην έρευνα αυτή, ακολουθήθηκε η ποσοτική μέθοδος, διανέμοντας ένα ερωτηματολόγιο από 27 ερωτήσεις. Μερικές ερωτήσεις περιλαμβάνουν μέχρι και 4 υπο-ερωτήματα, καθιστώντας τελικά το ερωτηματολόγιο να περιλαμβάνει 47 ξεχωριστά ερωτήσεις. Για κάθε ξεχωριστή ερώτηση, επιλέγεται μια απάντηση από το 1 έως το 5 στην κλίμακα Likert. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου εξάγονται μέσω του προγράμματος SPSS και περιλαμβάνουν τη μέση και την τυπική απόκλιση κάθε ερώτησης καθώς και το ποσοστό κάθε ανταπόκρισης (από 1-5).

Η ποσοτική ανάλυση δεδομένων διαχωρίζει τις απαντήσεις σε 5 ομάδες, σύμφωνα με τα 5 βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια, για εύκολη ανάλυση και σύγκριση των αποτελεσμάτων, οι ερωτήσεις κάθε ομάδας έχουν καταγραφεί σε έναν πίνακα με τον μέσο όρο (Μ.Ο.) και την τυπική απόκλιση (Τ.Α.) κάθε ερώτησης. Επιπλέον, τα αποτελέσματα που εξαρτώνται από το ποσοστό κάθε επιλογής, αποτυπώνονται γραφικά σε κυκλικά διαγράμματα (pie charts) για κάθε ερώτηση. Έχω επιλέξει κυκλικά διαγράμματα για την αποτύπωση των δεδομένων που εμφανίζουν το ποσοστό όλων των μετρήσεων σε κάθε μεταβλητή κατηγορία. Με τον τρόπο αυτό, πιστεύω ότι οι διαφορές γίνονται πιο αντιληπτές και οι συγκρίσεις είναι ευκολότερες.

3.8 Περιορισμοί στην Παρούσα Έρευνα

Ο πρώτος περιορισμός είναι το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο αποτελεί το μοναδικό μέσο για τη συλλογή δεδομένων (Belwalkar et al., 2018). Ωστόσο, για τον μετριασμό αυτού του μειονεκτήματος, οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να γίνει επαλήθευση των αποτελεσμάτων. Έτσι, το θέμα κάθε ερώτησης εξετάζεται τουλάχιστον από δύο όψεις. Ένα παράδειγμα είναι το θέμα της διαπίστωσης των προβλημάτων πριν την αλλαγή. Εάν οι συμμετέχοντες παρουσίασαν θετικές απόψεις για το αν υπήρχαν προβλήματα (ερωτήσεις 1α, 1β, 1γ, 1δ και 3), υπονοείται ότι, οι διατυπωθείσες απόψεις για βελτιωμένες συνθήκες και η ικανοποίηση από τα νέα γραφεία του ενιαίου κτιρίου (ερωτήσεις 18α, 18β, 18γ, 18δ, 21α, και 21β) θα είναι σε ψηλό επίπεδο από ό,τι πριν την αλλαγή και το αντίστροφο. Ομοίως, είναι το

θέμα της διαπίστωσης εάν υπήρχε πρόγραμμα και σχέδιο για τη μετακίνηση. Οι συγκεκριμένες απόψεις που παρουσίασαν οι συμμετέχοντες για την ύπαρξη προγράμματος και σχεδίου υλοποίησης της μετακίνησης (ερωτήσεις 5α, 5β και 5γ), υπονοείται ότι, οι διατυπωθείσες απόψεις για την ολοκλήρωση της διαδικασίας μετακίνησης από τα παλαιά στα νέα γραφεία (ερώτηση 16) θα είναι σε παρόμοια επίπεδα. Ωστόσο, οι μελλοντικές έρευνες πρέπει να περιλαμβάνουν τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μεθόδους.

Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι, τα δεδομένα τα οποία καλούνται να δώσουν οι συμμετέχοντες είναι αναδρομικά που σημαίνει ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται έχουν ελλείψεις. Είναι δεδομένο ότι οι άνθρωποι συνήθως θυμούνται τα πρόσφατα γεγονότα και ενδέχεται να επικρατούν οι πρόσφατες εμπειρίες (Raymond, 2016). Ωστόσο, το ερωτηματολόγιο μετριάζει το γεγονός αυτό, ζητώντας από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν στις ερωτήσεις έχοντας κατά νου την προγραμματισμένη αλλαγή που βίωσαν στο εργασιακό τους περιβάλλον, κάτι που είναι δύσκολο να ξεχαστεί (δηλαδή μετακίνηση του Υπουργείου Άμυνας σε άλλο κτίριο).

Ο αριθμός των συμμετασχόντων στην έρευνα είναι περιορισμένος, καθώς οι πολιτικές του Υπουργείου Άμυνας δεν επιτρέπουν την επίσημη διεξαγωγή ερευνών εντός του οργανισμού, λόγω της πιθανότητας διαρροής εμπιστευτικών και απόρρητων πληροφοριών. Επομένως, η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας πραγματοποιήθηκε εντός μεν του οργανισμού, αλλά σε προσωπικό και ανεπίσημο επίπεδο.

Συνοπτικά, έχουν ληφθεί μέτρα για να μετριαστεί κάθε περιορισμός, όπως περιγράφεται παραπάνω.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

4.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία αντικατοπτρίζουν τις απόψεις των υπαλλήλων του Υπουργείου Άμυνας που συμμετείχαν στην μετακίνηση σε νέο ενιαίο κτίριο. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο δόθηκε στον πληθυσμό της έρευνας εντός των χρονικών πλαισίων που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείτο από άτομα διάφορων ηλικιών, μορφωτικού επιπέδου (πολιτικού προσωπικού και στρατιωτικού προσωπικού) και ετών υπηρεσίας στο Υπουργείο Άμυνας και που βίωσαν την προγραμματισμένη ριζική αλλαγή στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Στόχος της έρευνας είναι να εξεταστεί εάν οι θεωρίες διαχείρισης αλλαγών εφαρμόζονται επιτυχώς στην πράξη, εστιάζοντας στις φάσεις/βήματα των δύο μοντέλων του Lippitt (1958) και Kotter (2012). Επίσης εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο τα εμπόδια στην αλλαγή επηρεάζουν την αλλαγή, γίνεται αξιολόγηση του ρόλου της επικοινωνίας πριν, κατά και μετά την αλλαγή και αξιολογείται το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μετά την αλλαγή. Πραγματοποιούνται συγκρίσεις, με Μέση Τιμή (Μ.Ο.) και Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) κάθε εξεταζόμενου παράγοντα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert για το ερωτηματολόγιο, με εύρος απαντήσεων από 1 μέχρι 5. Το 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση ότι ο βαθμός συμφωνίας είναι καθόλου, το 2 αντιπροσωπεύει λίγο, το 3 αντιπροσωπεύει μέτρια, το 4 αντιπροσωπεύει πολύ και 5 αντιπροσωπεύει πάρα πολύ (απόλυτα).

Τα αποτελέσματα της έρευνας προέρχονται από ερωτήσεις που χωρίζονται σε οκτώ (8) ομάδες (θέματα πριν την αλλαγή, πριν τη μετακίνηση, θέματα υλοποίησης, θέματα παγίωσης της αλλαγής, θέματα εμποδίων στην αλλαγή, κουλτούρας, θέματα επικοινωνίας και θέματα εργασιακής ικανοποίησης), τα οποία αντανακλούν τα 5 ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι σημαντικότερες θεωρίες για τη διαχείριση αλλαγών; Μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη;
2. Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την αλλαγή;
3. Ποιος είναι ο ρόλος της επικοινωνίας πριν, κατά και μετά την αλλαγή;
4. Ποιο είναι το ύψος της εργασιακής ικανοποίησης μετά την αλλαγή;
5. Ποια είναι η «χρυσή συνταγή» για επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών;

4.2 Ποιες είναι οι σημαντικότερες θεωρίες για τη διαχείριση αλλαγών; Μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη;

Το θεωρητικό πλαίσιο για τη διαχείριση αλλαγών περιλαμβάνει θεωρίες που αναλύθηκαν και συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 2 καθώς και άλλες πρακτικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Η αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών είναι το σύνολο των διαδικασιών που ακολουθούνται από ένα οργανισμό με σκοπό την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία.

Οι πιο κάτω πίνακες περιλαμβάνουν τέσσερις (4) ομάδες ερωτήσεων που αναφέρονται στις διαδικασίες (α) Διαπίστωσης-Αντίληψης του Προβλήματος, (β) Σχεδιασμού-Υποστήριξης της Αλλαγής, (γ) Υλοποίησης-Εξέλιξης-Δράσεων Αλλαγής και (δ) Σταθεροποίησης-Παγίωσης της Αλλαγής.

(α) Διαπίστωση-Αντίληψη Προβλήματος

Ο Πίνακας 2 αναφέρεται στις ερωτήσεις 1α, 1β, 1γ, 1δ, 2α, 2β, 2γ και 3 οι οποίες είναι σχετικές με τις διαδικασίες Διαπίστωσης-Αντίληψης του Προβλήματος και που αναφέρονται στο 1^ο Ερευνητικό Ερώτημα.

		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	M.O.	T.A.
		%	%	%	%	%		
1α	Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι υπήρχαν προβλήματα στην εκτέλεση της εργασίας σου στα παλαιά κτήρια του Υπουργείου Άμυνας λόγω: ανεπάρκειας γραφειακών χώρων	18.10	4.31	14.66	31.90	31.03	3.53	1.44
1β	ακαταλληλότητας κάποιων κτηριακών εγκαταστάσεων	6.03	12.07	14.66	30.17	37.07	3.80	1.23
1γ	στέγασης Τμημάτων σε διάσπαρτα κτήρια και ανάγκης για φυσική μετακίνηση προσωπικού από κτήριο σε κτήριο προκειμένου να διεκπεραιωθεί η αναγκαία εργασία	0.86	1.72	4.31	25.86	67.24	4.57	0.74
1δ	ανεπαρκούς φυσικής ασφάλειας στις κτηριακές εγκαταστάσεις	4.31	12.93	19.83	29.31	33.62	3.75	1.18
2α	Σε ποιο βαθμό θεωρείς ότι, πριν τη μεταστέγαση σε νέο κτήριο, πέτυχαν οι προσπάθειες επίλυσης των διαφόρων προβλημάτων, με: την ενοίκιαση γραφείων σε διάφορες πολυκατοικίες πλησίον του κεντρικού κτηρίου του Υπουργείου Άμυνας	11.21	22.41	40.52	14.66	11.21	2.92	1.13
2β	τη διακίνηση της αλληλογραφίας με πρόσθετο προσωπικό	10.34	33.62	31.03	14.66	10.34	2.81	1.13
2γ	χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών (π.χ. αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων)	10.34	23.28	35.34	22.41	8.62	2.96	1.11
3	Σε ποιο βαθμό πιστεύεις ότι ήταν επιτακτική και άμεση η ανάγκη για μετακίνηση σε νέο ενιαίο κτήριο	0.00	1.72	6.90	24.14	67.24	4.57	0.70

Πίνακας 2: Διαπίστωση-Αντίληψη Προβλήματος [Lippitt-Φάση 1,2/Kotter-Βήμα 1]

Ο πίνακας 2 παρουσιάζει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είχε διαπιστώσει, αντιληφθεί και κατανοήσει τα προβλήματα σχετικά με την εκτέλεση της εργασίας τα οποία πήγαζαν, κυρίως, από τη στέγαση των Τμημάτων του Υπουργείου Άμυνας σε διάσπαρτα κτήρια πλησίον του κεντρικού κτηρίου (M.O.=4.57, T.A.=0.74) και λόγω ακαταλληλότητας κάποιων εξ' αυτών (M.O.=3.80, T.A.=1.23). Ομοίως, διαφαίνεται ότι η ανεπάρκεια γραφειακών χώρων (M.O.=3.53, T.A.=1.44) είχε συμβολή στο όλο πρόβλημα, όπως και η ανεπάρκεια φυσικής ασφάλειας των κτηρίων αυτών (M.O.=3.75, T.A.=1.18).

Τα πιο κάτω δείχνουν τις ενδείξεις των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις.



Κοκλικό Διάγραμμα 5: Ερ. 1α



Κοκλικό Διάγραμμα 6: Ερ. 1β



Κυκλικό Διάγραμμα 7: Ερ.1γ



Κυκλικό Διάγραμμα 8: Ερ. 1δ

Συγκεκριμένα, το Κυκλικό Διάγραμμα 5 δείχνει ότι υπάρχει σχετική διαφωνία ως προς την ανεπάρκεια γραφειακών χώρων αφού το 37% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η κατάσταση αυτή δεν τους επηρέαζε ή τους επηρέαζε μέτρια στην άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων. Το Κυκλικό Διάγραμμα 6 δείχνει ότι το 67% των ερωτηθέντων πιστεύει πολύ έως απόλυτα ότι δημιουργούνται προβλήματα στην εργασία τους λόγω ακαταλληλότητας κάποιων κτηρίων, ενώ στο Κυκλικό Διάγραμμα 7 φαίνεται ξεκάθαρα ότι η στέγαση των Τμημάτων σε διάσπαρτα κτήρια ήταν το κυριότερο πρόβλημα των εργαζομένων, αφού το 93% των ερωτηθέντων πιστεύει πολύ έως απόλυτα ότι επηρεάζονταν από αυτή την κατάσταση. Το Κυκλικό Διάγραμμα 8 δείχνει ακόμα μια σχετική διαφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων, αφού το 37% πιστεύει ότι δεν τους επηρέαζε ή τους επηρέαζε μέτρια η ανεπάρκεια φυσικής ασφάλειας.

Περαιτέρω, ο Πίνακας 2 παρουσιάζει ότι, η προσπάθεια που έγινε εκ μέρους της Διοίκησης του Υπουργείου Άμυνας, πριν τη μετακίνηση, για επίλυση των διαφόρων προβλημάτων, με την ενοικίαση γραφείων σε διάφορες πολυκατοικίες πλησίον του κεντρικού κτηρίου του Υπουργείου Άμυνας (Μ.Ο.=2.92, Τ.Α.=1.13), δεν είχε ουσιαστική συμβολή στην επίλυση των προβλημάτων, ομοίως και οι υπόλοιπες δύο προσπάθειες, δηλαδή η διακίνηση της αλληλογραφίας με πρόσθετο προσωπικό (Μ.Ο.=2.81, Τ.Α.=1.13) και η χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών (Μ.Ο.=2.96, Τ.Α.=1.11), δεν συνέβαλαν ουσιαστικά στην επίλυση των διάφορων προβλημάτων των εργαζομένων στην εργασία τους. Εντούτοις, οι ερωτηθέντες συμφωνούν απόλυτα (Μ.Ο.=4.57, Τ.Α.=0.70) ότι ήταν επιτακτική και άμεση η ανάγκη για μετακίνηση σε νέο ενιαίο κτήριο.

Τα πιο κάτω δείχνουν τις ενδείξεις των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις.



Κυκλικό Διάγραμμα 9: Ερ.2α



Κυκλικό Διάγραμμα 10: Ερ. 2β



Κυκλικό Διάγραμμα 11: Ερ.2γ



Κυκλικό Διάγραμμα 12: Ερ. 3

Συγκεκριμένα, το Κυκλικό Διάγραμμα 9 δείχνει ότι το 74% των ερωτηθέντων (1 μέχρι 3 κλίμακας Likert) πιστεύει ότι ουσιαστικά δεν επιλύθηκαν τα εργασιακά τους προβλήματα με την ενοικίαση πρόσθετων πολυκατοικιών και ομοίως το Κυκλικό Διάγραμμα 10 και Κυκλικό Διάγραμμα 11 δείχνουν ότι το 75% και 68% των ερωτηθέντων, αντίστοιχα, συμφωνούν και πάλι ότι δεν υπήρξε ή ήταν λίγα έως μέτρια (1 μέχρι 3 στην κλίμακα Likert) τα αποτελέσματα των προσπαθειών για διακίνηση της αλληλογραφίας με πρόσθετο προσωπικό και η χρήση της τεχνολογίας, όπως π.χ. αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Το Κυκλικό Διάγραμμα 12 δείχνει ότι το 91% των ερωτηθέντων ουσιαστικά πιστεύει ότι ήταν επιτακτική και άμεση η ανάγκη μετακίνησης των γραφειακών εγκαταστάσεων του Υπουργείου Άμυνας.

Από τα πιο πάνω ευρήματα, αναδεικνύονται τρία ζητήματα, το πρώτο αφορά στην πηγή των διαφόρων προβλημάτων που αντιμετώπιζαν οι εργαζόμενοι, ήτοι τα διάσπαρτα κτήρια στην

περιφέρεια του κυρίως κτηρίου και η συνεπακόλουθη υποχρέωση για φυσική μετακίνηση του προσωπικού από κτήριο σε κτήριο, προκειμένου να διεκπεραιώσει την αναγκαία εργασία του. Σε αυτό το γεγονός προστίθεται και η καταλληλότητα κάποιων εξ' αυτών των κτηρίων και η ανεπάρκεια γραφειακών χώρων. Το δεύτερο, αφορά στις προσπάθειες του Υπουργείου Άμυνας για να επιλύσει αυτά τα προβλήματα με διάφορες δράσεις. Οι προσπάθειες αυτές δεν επέφεραν ουσιαστικά αποτελέσματα, παρόλο που διαπιστώνεται κάποιο επίπεδο απαύλισης των προβλημάτων. Το τρίτο, είναι ευρεία αποδοχή ότι η αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων δεν ήταν μόνο επιτακτική, αλλά έρχιζε και άμεση αντιμετώπιση από τη Διοίκηση του Υπουργείου.

Ο σκοπός της έρευνας, μέσω αυτής της ομάδας των ερωτήσεων, ήταν να διαφανεί εάν είχε εφαρμογή η θεωρία της προγραμματισμένης αλλαγής σχετικά με τη διαπίστωση και αντίληψη του προβλήματος και συγκεκριμένα πως και σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκαν οι δύο πρώτες φάσεις του μοντέλου Lippitt (1958) και το πρώτο βήμα του μοντέλου Kotter (2012).

Η διαπίστωση των προβλημάτων καθώς και η συνειδητοποίηση των επιπτώσεων που αυτά είχαν στους εργαζόμενους, δημιούργησαν έντονο το συναίσθημα για την ανάγκη της αλλαγής, όπως καταδεικνύεται από τα ευρήματα και καθόρισε ουσιαστικά τα κίνητρα και τη δυναμικότητα για την αλλαγή (Ερ. 1γ Μ.Ο.=4.57, Ερ. 1β Μ.Ο.=3.80).

Άλλος παράγοντας που καταδεικνύεται μέσω των ευρημάτων είναι η κατανόηση από το προσωπικό (Ερ. 2α Μ.Ο.=2.92, Ερ. 2β Μ.Ο.=2.81, Ερ. 2γ Μ.Ο.=2.96) ότι η εργοδοτική πλευρά εντόπισε τις δυσκολίες και ότι όντως προσπάθησε, έστω και βραχυπρόθεσμα, να επιλύσει τα διάφορα προβλήματα τους. Το γεγονός αυτό υποβοήθησε την εργοδοτική πλευρά ώστε το προσωπικό να είναι διατεθειμένο να εργαστεί υπέρ της αλλαγής και όχι να αντισταθεί σε αυτή.

Διαφαίνεται ότι είναι καίριας σημασίας για τους οργανισμούς οι οποίοι σχεδιάζουν να μεταβούν από μια υφιστάμενη και παγιωμένη κατάσταση σε μια άλλη νέα, να φροντίζουν όπως οι εργαζόμενοι τους έχουν αντιληφθεί, διαπιστώσει και κατανοήσει τα κίνητρα των οργανισμών για τις επερχόμενες αλλαγές.

Αρκετοί μελετητές και θεωρητικοί εισηγούνται, στα πλαίσια της προγραμματισμένης αλλαγής, αυτή να βασίζεται στην καταρχήν υιοθέτηση της από τους εργαζόμενους του οργανισμού και ως εκ τούτου, για να πετύχει είναι σημαντικό να προωθείται με τρόπο που να μην προκαλεί τα

φοβικά ανακλαστικά, τα οποία συνήθως προκαλούν οι αλλαγές. Κατά συνέπεια, πρωταρχικής σημασίας είναι η δομή με την οποία θα εισαχθεί και υιοθετηθεί η αλλαγή (Robbins & Judge, 2018), (Ivancevich et al., 2014), (Bridges, 2009), (Ζαβλανός, 1999).

(β) Σχεδιασμός-Υποστήριξη της Αλλαγής

Ο Πίνακας 3 αναφέρεται στις ερωτήσεις 4α, 4β, 5α, 5β, 5γ, 6, 7 και 13α οι οποίες είναι σχετικές με τις διαδικασίες Σχεδιασμού και Υποστήριξης της αλλαγής και που αναφέρονται στο 1ο Ερευνητικό Ερώτημα.

		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	M.O.	T.A.
		%	%	%	%	%		
4α	Δήλωσε παρακαλώ το βαθμό συμφωνίας σου στο αν, πριν τη μετακίνηση, το Υπουργείο Άμυνας αξιολόγησε ικανοποιητικά τα προβλήματα των εργαζομένων.	1.72	34.48	29.31	29.31	5.17	3.02	0.96
4β	έλαβε υπόψη τις εισηγήσεις του προσωπικού για την αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων	11.21	27.59	35.34	21.55	4.31	2.80	1.04
5α	Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι, πριν τη μετακίνηση, υπήρξε σχέδιο και πρόγραμμα για: την καταγραφή των αναγκών και ελλείψεων της τότε οργανωτικής δομής	3.45	26.72	41.38	18.97	9.48	3.04	0.99
5β	τους αναγκαίους χώρους και εξοπλισμό στο νέο κτήριο	3.45	27.59	34.48	26.72	7.76	3.08	1.00
5γ	την οργάνωση της μεταφοράς του αναγκαίου υλικοτεχνικού υλικού από τα παλαιά κτήρια στο νέο κτήριο	2.59	4.31	23.28	42.24	27.59	3.88	0.95
6	Πριν τη μετακίνηση, σε ποιο βαθμό πιστεύεις ότι υπήρξαν διοικητικές ενέργειες για αναδιοργάνωση Τμημάτων, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους στο νέο κτήριο	8.62	40.52	30.17	18.97	1.72	2.65	0.94
7	Πόσο συμφωνείς ότι κατά την επιλογή του νέου κτηρίου λήφθηκαν, σε μεγάλο βαθμό, υπόψη οι νέες ανάγκες για εργασιακούς χώρους	7.76	19.83	33.62	31.03	7.76	3.11	1.06
13α	Πόσο συμφωνείς με τις πιο κάτω προτάσεις: το Υπουργείο Άμυνας είχε συστήσει ομάδες εργασίας από το προσωπικό του, το οποίο καθοδήγησε το υπόλοιπο προσωπικό για την υλοποίηση της αλλαγής κτηρίου	5.17	5.17	24.14	35.34	30.17	3.80	1.09

Πίνακας 3: Σχεδιασμός-Υποστήριξη Αλλαγής [Lippitt-Φάση 3,4/Kotter-Βήμα 2,3]

Ο πίνακας 3 παρουσιάζει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είχε διαπιστώσει ότι υπήρξε σχέδιο και πρόγραμμα για την μεταφορά του αναγκαίου υλικοτεχνικού εξοπλισμού (M.O.=3.88, T.A.=0.95) και ότι το Υπουργείο Άμυνας είχε συστήσει ομάδες εργασίας από το προσωπικό του για να καθοδηγήσει το υπόλοιπο προσωπικό για την υλοποίηση της αλλαγής κτηρίου (M.O.=3.80, T.A.=1.09). Εντούτοις, οι ερωτηθέντες δεν έχουν άποψη και βρίσκονται σε ουδέτερη στάση, εάν το Υπουργείο Άμυνας αξιολόγησε ικανοποιητικά τα προβλήματα της τότε οργανωτικής δομής (M.O.=3.02, T.A.=0.96), εάν έλαβε υπόψη τις εισηγήσεις του προσωπικού για την αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων (M.O.=2.80, T.A.=1.04), εάν κατέγραψε τις ανάγκες και ελλείψεις της τότε οργανωτικής δομής (M.O.=3.04, T.A.=0.99) και τις ανάγκες για στο νέο κτήριο (M.O.=3.08, T.A.=1.00). Επίσης, οι ερωτηθέντες βρίσκονται σε ουδέτερη στάση

εάν κατά την επιλογή του νέου κτηρίου λήφθηκαν, σε μεγάλο βαθμό, υπόψη οι νέες ανάγκες για εργασιακούς χώρους (Μ.Ο.=3.11, Τ.Α.=1.06). Ένα άλλο σημείο που αξίζει να σημειωθεί, είναι η αρνητική άποψη (Μ.Ο.=2.65, Τ.Α.=0.94) των ερωτηθέντων εάν το Υπουργείο Άμυνας άδραξε την ευκαιρία να αναδιοργανώσει τα Τμήματα του στα πλαίσια αυτής της θεμελιώδους αλλαγής.

Τα πιο κάτω δείχνουν τις ενδείξεις των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις.



Κοκλικό Διάγραμμα 13: Ερ.5γ



Κοκλικό Διάγραμμα 14: Ερ. 13α



Κοκλικό Διάγραμμα 15: Ερ.4α



Κοκλικό Διάγραμμα 16: Ερ. 4β



Κοκλικό Διάγραμμα 17: Ερ.5α



Κοκλικό Διάγραμμα 18: Ερ. 5β



Κυκλικό Διάγραμμα 19: Ερ.6



Κυκλικό Διάγραμμα 20: Ερ. 7

Συγκεκριμένα, το Κυκλικό Διάγραμμα 13 δείχνει ότι το Υπουργείο Άμυνας είχε αναπτύξει σχέδιο και πρόγραμμα για την όλη οργάνωση της μετακίνησης του προσωπικού και του υλικοτεχνικού υλικού, αφού μόνο το 7% των ερωτηθέντων έχουν αρνητική άποψη. Τα αποτελέσματα στο Κυκλικό Διάγραμμα 14 ενισχύουν την εικόνα αυτή, δείχνοντας ότι το Υπουργείο Άμυνας είχε συστήσει ομάδες εργασίας από το προσωπικό του, οι οποίες καθοδήγησαν το υπόλοιπο προσωπικό για την αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων, αφού μόλις το 10% των ερωτηθέντων έχουν αρνητική άποψη επ' αυτού. Το Κυκλικό Διάγραμμα 15 δείχνει ότι το 66% (1 μέχρι 3 στην κλίμακα Likert) των ερωτηθέντων πιστεύει ότι, πριν την μετακίνηση, δεν έγινε σε ικανοποιητικό βαθμό αξιολόγηση των προβλημάτων των εργαζομένων. Ομοίως, τα Κυκλικά Διαγράμματα 16, 17, 18 και 20 δείχνουν επίσης την αρνητική στάση που πήραν οι ερωτηθέντες, αφού το 74%, 71%, 65% και 61%, αντίστοιχα, πιστεύουν ότι δεν λήφθηκαν ικανοποιητικά υπόψη οι εισηγήσεις του προσωπικού για την αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων, δεν έγινε ικανοποιητικά η καταγραφή των αναγκών και ελλείψεων της τότε οργανωτικής δομής, των αναγκαίων χώρων και εξοπλισμού στο νέο κτήριο και των νέων αναγκών για εργασιακούς χώρους. Επίσης, το Κυκλικό Διάγραμμα 19 δείχνει ότι το 79% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι δεν έγινε ή έγινε σε μικρό έως μέτριο βαθμό (1 μέχρι 3 στην κλίμακα Likert) αναδιοργάνωση των Τμημάτων του Υπουργείου με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους στο νέο κτήριο.

Από τα πιο πάνω ευρήματα φαίνεται ότι υπήρχε μελετημένη και οργανωμένη προσπάθεια του Υπουργείου Άμυνας για να υλοποιήσει την μεταφορά των γραφείων. Φαίνεται επίσης και το γεγονός ότι η εργοδοτική πλευρά είχε αντιληφθεί την αξία της συμμετοχής του ίδιου του προσωπικού του στο όλο εγχείρημα της αλλαγής και διόρισε έτσι ομάδες εργαζομένων για την

προετοιμασία και υλοποίηση της αλλαγής. Τέλος, διαφαίνεται ότι η εργοδοτική πλευρά δεν άδραξε την ευκαιρία μετακίνησης για να αναδιοργανώσει τα Τμήματα της, έτσι ώστε να επιτευχθεί πιο αποδοτική και αποτελεσματική δομή των υπηρεσιών της. Αυτό δυνατό να αιτιολογηθεί και από το καταγεγραμμένο γεγονός ότι δεν λήφθηκαν ή λήφθηκαν σε μικρό έως μέτριο βαθμό οι εισηγήσεις του προσωπικού, δεν έγινε ικανοποιητική καταγραφή των αναγκών και ελλείψεων της τότε οργανωτικής δομής, των αναγκαίων χώρων και εξοπλισμού στο νέο κτήριο και των νέων αναγκών για εργασιακούς χώρους.

Ο σκοπός της έρευνας, μέσω αυτής της ομάδας των ερωτήσεων, ήταν να διαφανεί εάν είχε εφαρμογή η θεωρία της προγραμματισμένης αλλαγής σχετικά με το σχεδιασμό και υποστήριξη της αλλαγής και συγκεκριμένα πως και σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκαν φάσεις 3 και 4 του μοντέλου Lippitt (1958) και τα βήμα 2 και 3 του μοντέλου Kotter (2012).

Αφού έχει ήδη διαπιστωθεί και κατανοηθεί το πρόβλημα, τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από την εργοδοτική πλευρά, τότε ήταν επίσης καίριας σημασίας ο καταρτισμός ενός σχεδίου και προγράμματος με λεπτομερή βήματα που να περιλαμβάνει χρονοδιαγράμματα και προθεσμίες για υλοποίηση της αλλαγής. Αυτό έγινε και φαίνεται από τα ευρήματα της έρευνας (Ερ. 5γ Μ.Ο.=3.88). Η προσέγγιση αυτή (να γίνει λεπτομερείς προγραμματισμός) οδήγησε την Διοίκηση του Υπουργείου να αντιληφθεί (Ερ. 13α Μ.Ο.=3.80) ότι η συμμετοχή ομάδων από το προσωπικό θα απέφερε θετικά αποτελέσματα στην όλη προσπάθεια της αλλαγής, αφού θα καθοδηγούσαν, συντόνιζαν και ενημέρωναν το υπόλοιπο προσωπικό για τις δραστηριότητες των ομάδων εργασίας για την αλλαγή.

Άρα, οι οργανισμοί, οι οποίοι σχεδιάζουν να μεταβούν από μια υφιστάμενη και παγιωμένη κατάσταση σε με άλλη νέα, πρέπει να φροντίζουν όπως γίνει αξιολόγηση, μελέτη, σχεδιασμός και πρόγραμμα με όλες τις λεπτομέρειες για τις επερχόμενες αλλαγές.

Η προγραμματισμένη αλλαγή περιλαμβάνει τις δράσεις για την προετοιμασία της αλλαγής έτσι ώστε να υπάρχει μετάβαση από μία κατάσταση σε μία άλλη επιθυμητή, αλλά είναι και το αποτέλεσμα συνειδητής προετοιμασίας (μελέτης, αξιολόγησης, σχεδιασμού και συνεργασίας των παραγόντων αλλαγής), έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι και η αντίστοιχη οργανωσιακή κατάσταση, δια μέσου των ατόμων στα οποία αναφέρεται η αλλαγή (Reissner, 2010), (Katsaros, 2012).

(γ) Υλοποίηση-Εξέλιξη-Δράσεις Αλλαγής

Ο Πίνακας 4 αναφέρεται στις ερωτήσεις 13β, 13γ και 14 οι οποίες είναι σχετικές με τις διαδικασίες Υλοποίησης και Δράσεων αλλαγής και που αναφέρονται στο 1ο Ερευνητικό Ερώτημα.

		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	M.O.	T.A.
		%	%	%	%	%		
13β	οι ομάδες εργασίας εργάστηκαν για αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων κατά την μεταφορά	3.45	6.90	20.69	41.38	27.59	3.83	1.02
13γ	οι ομάδες εργασίας βοήθησαν το προσωπικό με συνεχή ενημέρωση για την πρόοδο της υλοποίησης της αλλαγής	5.17	14.66	18.10	41.38	20.69	3.58	1.13
14	Σε ποιο βαθμό συμμετείχες στη διαδικασία μεταφοράς του υλικοτεχνικού υλικού του γραφείου σου	3.45	2.59	11.21	31.90	50.86	4.24	0.99

Πίνακας 4: Υλοποίηση-Εξέλιξη-Δράσεις Αλλαγής [Lippitt-Φάση 5/Kotter-Βήμα 5,6]

Ο πίνακας 4 παρουσιάζει ότι, κατά την υλοποίηση της αλλαγής, οι ομάδες εργασίας που είχαν συστηθεί από τη Διοίκηση του Υπουργείου, εργάστηκαν αποτελεσματικά και αντιμετώπισαν τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν κατά το στάδιο αυτό (M.O.=3.83, T.A.=1.02). Το πλέον αξιοσημείωτο γεγονός είναι η συμμετοχή εργαζομένων στη διαδικασία μεταφοράς του υλικοτεχνικού υλικού των γραφείων τους (M.O.=4.24, T.A.=0.99). Ωστόσο, παραμένει σε λιγότερο βαθμό η ενημέρωση για την πρόοδο της υλοποίησης της αλλαγής από τις ομάδες εργασίας (M.O.=3.58, T.A.=1.13).

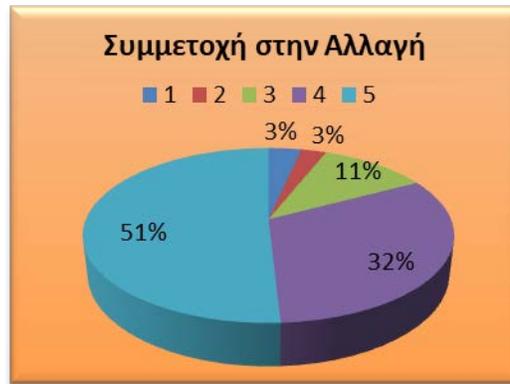
Τα πιο κάτω δείχνουν τις ενδείξεις των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις.



Κυκλικό Διάγραμμα 21: Ερ.13β



Κυκλικό Διάγραμμα 22: Ερ. 13γ



Κυκλικό Διάγραμμα 23: Ερ. 14

Συγκεκριμένα, το Κυκλικό Διάγραμμα 21 δείχνει ότι το 69% των ερωτηθέντων έχουν την άποψη ότι αντιμετωπίστηκαν αποτελεσματικά τα προβλήματα που συνάντησαν κατά την μεταφορά από τα παλαιά κτήρια στο νέο ενιαίο κτήριο. Περαιτέρω, το 21%, δεν έχει αρνητικά άποψη, αλλά πιστεύει ότι τα προβλήματα αντιμετωπίστηκαν σε μέτριο βαθμό. Το Κυκλικό Διάγραμμα 22 δείχνει ότι το 62% των ερωτηθέντων ήταν πλήρως ενημερωμένοι για την πρόοδο των εργασιών μεταφοράς στο νέο κτήριο, ενώ το 18%, πιστεύει ότι είχαν ενημέρωση αλλά σε μέτριο βαθμό. Το Κυκλικό Διάγραμμα 23 δείχνει ότι η πλειοψηφία (93%) των ερωτηθέντων συμμετείχαν ενεργά στην μεταφορά του γραφείου τους στο νέο κτήριο, αφού το 82% είχε πλήρη συμμετοχή και το 11% συμμετείχε σε μέτριο βαθμό.

Από τα πιο πάνω ευρήματα φαίνεται ότι κατά την μεταφορά του υλικοτεχνικού υλικού υπήρξαν προβλήματα, εντούτοις, τα άτομα που απάρτιζαν τις ομάδες εργασίας βοήθησαν με διάφορους τρόπους το υπόλοιπο προσωπικό. Το γεγονός αυτό αποκτά περαιτέρω σημασία, αφού η διαδικασία της μεταφοράς διάρκεσε μια ολόκληρη εβδομάδα και ο αριθμός των εργαζομένων που είχε εμπλακεί ήταν πέραν των 250 ατόμων. Το κυριότερο όμως ζήτημα που αναδεικνύεται στο στάδιο αυτό, είναι η σχεδόν καθολική συμμετοχή του προσωπικού στην μεταφορά του γραφείου τους, πράγμα το οποίο δίνει εικόνα συνεργασίας, σωστής πληροφόρησης και αποδοχής εκ μέρους των επηρεαζόμενων των κινήτρων για άμεση προώθηση της αλλαγής.

Ο σκοπός της έρευνας, μέσω αυτής της ομάδας των ερωτήσεων, ήταν να διαφανεί εάν είχε εφαρμογή η θεωρία της προγραμματισμένης αλλαγής σχετικά με την υλοποίηση και τις δράσεις αλλαγής και συγκεκριμένα πως και σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκαν η φάση 5 του μοντέλου Lippitt (1958) και τα βήμα 5 και 6 του μοντέλου Kotter (2012).

Το στάδιο υλοποίησης της αλλαγής αποτελεί ουσιαστικά την μετατροπή των προθέσεων σε πραγματικές προσπάθειες αλλαγής. Η ευρείας κλίμακας αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων απαιτούσε μαζική κινητοποίηση και όπως μεγάλος αριθμός εργαζομένων κινητοποιηθεί προς μια κοινή κατεύθυνση. Ήταν μια επιτυχία η μαζική συμμετοχή του προσωπικού του Υπουργείου Άμυνας, σύμφωνα με τα ευρήματα (Ερ. 14 Μ.Ο.=4.24). Έχοντας επιτύχει τη μαζική συμμετοχή των εργαζομένων, οι ομάδες εργασίας, οι οποίες είχαν εκπαιδευτεί για τις διαδικασίες μεταφοράς από τα παλαιά κτήρια στο νέο κτήριο, έδρασαν υποστηρικτικά (Ερ. 13β, Μ.Ο.=3.83), αφαιρώντας ουσιαστικά εμπόδια και αναποτελεσματικές διαδικασίες και παράγοντας αποτελέσματα και πραγματικά γεγονότα αλλαγής.

Η διαχείριση των αλλαγών αποτελεί μια δυναμική και εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία, λαμβανομένου υπόψη ότι τα ποσοστά υλοποίησης μιας επιτυχημένης αλλαγής στο δημόσιο τομέα είναι μικρότερα σε σχέση από εκείνα του ιδιωτικού τομέα. Η σωστή και έγκαιρη προετοιμασία, η χρήση εργαλείων, μεθόδων και βέλτιστων πρακτικών βοηθούν στην υλοποίηση των αλλαγών και συμβάλλουν στην δημιουργία καλού κλίματος και αποτελεσματικής αντιμετώπισης των αντιδράσεων στην αλλαγή (J. Andrews et al., 2008).

(δ) Σταθεροποίηση-Παγίωση της Αλλαγής

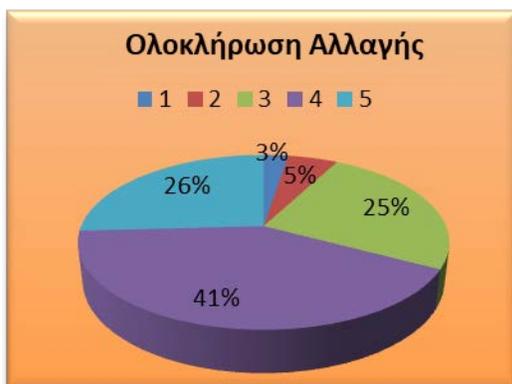
Ο Πίνακας 5 αναφέρεται στις ερωτήσεις 16, 17, 19, 22 και 23 οι οποίες είναι σχετικές με τις διαδικασίες Σταθεροποίησης και Παγίωσης της αλλαγής και που αναφέρονται στο 1ο Ερευνητικό Ερώτημα.

	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	M.O.	T.A.
	%	%	%	%	%		
16 Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι η διαδικασία μετακίνησης στο νέο κτήριο ολοκληρώθηκε σύμφωνα με το πρόγραμμα και με αποτελεσματικό τρόπο	2.59	5.17	25.00	41.38	25.86	3.83	0.96
17 Πόσο συμφωνείς ότι τα Τμήματα του Υπουργείου εγκαταστάθηκαν στους νέους χώρους χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα και επανάρχισαν τις λειτουργίες του σύμφωνα με το πρόγραμμα	2.59	12.93	28.45	38.79	17.24	3.55	1.01
19 Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι, στο νέο κτήριο, υπήρξε ανταπόκριση για τη διόρθωση λαθών από το σχεδιασμό των νέων γραφείων	7.76	16.38	29.31	38.79	7.76	3.22	1.06
22 Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι υπάρχει συνεχής υποστήριξη από τις τεχνικές ομάδες, για την αντιμετώπιση δυσκολιών και προβλημάτων στο νέο κτήριο	0.86	12.07	17.24	48.28	21.55	3.78	0.95
23 Σε ποιο βαθμό πιστεύεις ότι η διαχείριση αυτής της θεμελιώδους αλλαγής ήταν, γενικά, επιτυχής	1.72	3.45	20.69	43.10	31.03	3.98	0.90

Πίνακας 5: Σταθεροποίηση-Παγίωση Αλλαγής [Lippitt-Φάση 6,7/Kotter-Βήμα 7,8]

Ο πίνακας 5 παρουσιάζει ότι η μετακίνηση έγινε σύμφωνα με το πρόγραμμα και με αποτελεσματικό τρόπο (Μ.Ο.=3.83, Τ.Α.=0.96). Η όλη διαχείριση της αλλαγής, δηλαδή η διαδικασία της μελέτης της αλλαγής, η προετοιμασία του προσωπικού, ο καθορισμός και υλοποίηση του προγράμματος της μετακίνησης και τελικά η εγκατάσταση στο νέο κτήριο, παρουσιάζεται να ήταν επιτυχής (Μ.Ο.=3.98, Τ.Α.=0.90). Ο πίνακας παρουσιάζει ότι υπήρξαν προβλήματα κατά την εγκατάσταση του προσωπικού στο νέο κτήριο και ότι παρατηρήθηκαν λάθη στο σχεδιασμό των νέων γραφείων, αφού υπάρχει μια σχετικά ουδέτερη στάση αναφορικά με την χωρίς προβλήματα επανέναρξη των λειτουργιών (Μ.Ο.=3.55, Τ.Α.=1.01) και με τον βαθμό ανταπόκρισης για διορθώσεις στα νέα γραφεία (Μ.Ο.=3.22, Τ.Α.=1.06). Εντούτοις, φαίνεται ότι υπάρχει οργανωμένη προσπάθεια για συνεχή υποστήριξη από τεχνικές ομάδες του Υπουργείου Άμυνας για την αντιμετώπιση δυσκολιών και προβλημάτων στο νέο κτήριο (Μ.Ο.=3.78, Τ.Α.=0.95).

Τα πιο κάτω δείχνουν τις ενδείξεις των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις.



Κυκλικό Διάγραμμα 24: Ερ.16



Κυκλικό Διάγραμμα 25: Ερ. 17



Κυκλικό Διάγραμμα 26: Ερ.19



Κυκλικό Διάγραμμα 27: Ερ. 22



Κυκλικό Διάγραμμα 28: Ερ.23

Συγκεκριμένα, το Κυκλικό Διάγραμμα 24 δείχνει ότι η πλειοψηφία (92%) των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η μετακίνηση έγινε σύμφωνα με το πρόγραμμα, αφού το 67% πιστεύει ότι η μετακίνηση ολοκληρώθηκε αποτελεσματικά, ενώ το 25% έχει την άποψη ότι το πρόγραμμα αυτό εφαρμόστηκε σε μέτριο βαθμό. Το Κυκλικό Διάγραμμα 28 δείχνει ότι η πλειοψηφία (95%) των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η όλη, γενικά, διαχείριση εκ μέρους του Υπουργείου Άμυνας της θεμελιώδους αυτής αλλαγής ήταν επιτυχής, αφού το 74% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι έγινε σε πολύ ψηλό βαθμό επιτυχίας, ενώ το 21% έχει την άποψη η διαχείριση αυτή κυμάνθηκε σε μέτριο βαθμό επιτυχίας. Το Κυκλικό Διάγραμμα 25 δείχνει την ουδέτερη στάση των ερωτηθέντων, αφού μόνο το 56% πιστεύει ότι το προσωπικό εγκαταστάθηκε και επανάρχισε τις εργασίες του στο νέο κτήριο χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα. Το γεγονός αυτό, επιβεβαιώνεται από το ότι αντιμετωπίστηκαν προβλήματα στο νέο κτήριο, σύμφωνα από το Κυκλικό Διάγραμμα 26 το οποίο δείχνει ότι το 46% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι υπήρξε ανταπόκριση για την επιδιόρθωση λαθών από το σχεδιασμό των νέων γραφείων. Τέλος, το Κυκλικό Διάγραμμα 27 δείχνει ότι έγινε ουσιαστική προσπάθεια εκ μέρους της Διοίκησης να εδραιώσει την νέα κατάσταση, αφού το 87% πιστεύει ότι υπάρχει συνεχής υποστήριξη από τεχνικές ομάδες για αντιμετώπιση δυσκολιών και προβλημάτων στο νέο κτήριο.

Από τα πιο πάνω ευρήματα αναδεικνύονται δύο ζητήματα. Το πρώτο, είναι το γεγονός ότι η Διοίκηση του Υπουργείου Άμυνας υλοποίησε επιτυχώς την μετακίνηση από τα παλαιά κτήρια στο νέο ενιαίο κτήριο και μάλιστα σύμφωνα με το πρόγραμμα. Αν ληφθεί υπόψη η πολυδιάστατη διαδικασία της συγκεκριμένης αλλαγής, λόγω αρκετών παραγόντων όπως, η εμπλοκή άλλων κυβερνητικών υπηρεσιών για ενοικίαση ή απόκτηση κτηρίου από δημόσιο οργανισμό, ο μεγάλος όγκος των εμπλεκόμενων εργαζομένων, οι πολιτικές και στρατιωτικές

απαιτήσεις για την καταλληλότητα ενός κτηρίου που θα στεγάζει τα Τμήματα του Υπουργείου Άμυνας, τότε προσδίδεται πρόσθετος βαθμός επιτυχίας στο όλο εγχείρημα της διαχείρισης της αλλαγής εκ μέρους της Διοίκησης του Υπουργείου. Το δεύτερο, είναι ο εντοπισμός λαθών και ατελειών στο σχεδιασμό των γραφείων στο νέο κτήριο και η ανάγκη που προέκυψε για διόρθωση και βελτίωση κάποιων χώρων και συνθηκών εργασίας.

Ο σκοπός της έρευνας, μέσω αυτής της ομάδας των ερωτήσεων, ήταν να διαφανεί εάν είχε εφαρμογή η θεωρία της προγραμματισμένης αλλαγής σχετικά με την σταθεροποίηση και παγίωση της αλλαγής και συγκεκριμένα πως και σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκαν η φάσεις 6 και 7 του μοντέλου Lippitt (1958) και τα βήματα 7 και 8 του μοντέλου Kotter (2012).

Όταν ένα σύστημα μεταβεί από την παλιά στην νέα κατάσταση, τότε τίθεται το θέμα της σταθεροποίησης της αλλαγής. Το νέο κτήριο του Υπουργείου Άμυνας αποτελείται από πέντε ορόφους με δεκάδες γραφεία, αίθουσες συνεδριάσεων και κοινόχρηστους χώρους. Το προσωπικό μεταφέρθηκε και εγκαταστάθηκε στους νέους χώρους σταδιακά και σε βάθος χρόνου μιας περίπου εβδομάδας. Η Διοίκηση του Υπουργείου παρακολουθούσε στενά τη μεταφορά και εγκατάσταση του προσωπικού και προσπάθησε, δια μέσου των ομάδων εργασίας, να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες (Ερ. 19 Μ.Ο.=3.22) για ενσωμάτωση των αλλαγών στις νέες διαδικασίες και πρακτικές. Ο στόχος ήταν να δημιουργηθεί όσο το δυνατό γρηγορότερα το αίσθημα της αποδοχής της νέας κατάστασης από το προσωπικό και έτσι οι παλιές συνήθειες να αντικατασταθούν και παγιωθούν στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτό το πλαίσιο κινείται και η σύσταση τεχνικών ομάδων για να υποστηρίξει άμεσα το προσωπικό (Ερ. 22 Μ.Ο.=3.78) σχετικά με ηλεκτρονικά και ηλεκτρομηχανολογικά ζητήματα που παρουσιάζονται κατά την άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων.

4.3 Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την αλλαγή;

Τα εμπόδια στην αλλαγή περιλαμβάνουν όλους αυτούς τους παράγοντες που καλλιεργούν και υποστηρίζουν την αντίσταση στις αλλαγές. Παράλληλα, είναι φυσικό φαινόμενο του ανθρώπου να αντιστέκεται στην αλλαγή, έστω και αν γνωρίζει ότι πρέπει να αλλάξει με βάση συγκεκριμένα

στοιχεία, ενδείξεις, αποδείξεις κ.τ.λ., ή ακόμα και αν η αλλαγή είναι σύμφωνα με τα ιδιοτελή συμφέροντα του (Oreg, 2006), (Rafferty et al., 2013), (Bernard Burnes, 2015).

Τα πιο συνηθισμένα εμπόδια προέρχονται από παράγοντες φόβου για απώλεια ανέσεων, μελλοντικής αβεβαιότητας και από τεχνολογικές εξελίξεις. Επίσης, εμπόδια προέρχονται από τον παράγοντα της κουλτούρας (πολιτισμός), ατομικής ή οργανωσιακής. Είναι ζωτικής σημασίας η κατανόηση και η διαχείριση των όποιων ενδείξεων αντίστασης στην αλλαγή στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας αλλαγής, καθώς αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά προαπαιτούμενα για την επιτυχή διαχείριση αλλαγών (Charoensukmongkol, 2016).

(ε) Εμπόδια στην Αλλαγή

Ο Πίνακας 6 αναφέρεται στις ερωτήσεις 9α, 9β, 9γ και 9δ οι οποίες είναι σχετικές με τα εμπόδια στην αλλαγή και που αναφέρονται στο 2^ο Ερευνητικό Ερώτημα.

		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	M.O.	T.A.
		%	%	%	%	%		
9α	Πόσο συμφωνείς ότι το προσωπικό, γενικά, δεν αντέδρασε στη μετακίνηση του Υπουργείου λόγω: του ότι η επιδιωκόμενη αλλαγή ήταν πολιτική απόφαση	12.07	13.79	20.69	31.03	22.41	3.38	1.30
9β	του ότι η αλλαγή ήταν απόλυτα αναγκαία	5.17	0.86	14.66	39.66	39.66	4.08	1.02
9γ	του ότι υπήρξε συμμετοχή του προσωπικού στο όλο το εγχείρημα της μετακίνησης	16.38	18.97	27.59	29.31	7.76	2.93	1.21
9δ	επικείμενης βελτίωσης των συνθηκών εργασίας σε καινούργια γραφεία	0.86	7.76	13.79	37.07	40.52	4.09	0.97

Πίνακας 6: Εμπόδια στην αλλαγή [Lippitt-Φάση 3/Kotter-Βήμα 3,4]

Ο πίνακας 6 παρουσιάζει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ως προς τους πρώτιστους λόγους που δεν αντέδρασαν στη μετακίνηση του Υπουργείου Άμυνας. Αυτοί ήταν η αντίληψη που είχαν ότι η αλλαγή ήταν απόλυτα αναγκαία (M.O.=4.08, T.A.=1.02) και η επικείμενη βελτίωση των συνθηκών εργασίας στα καινούργια γραφεία (M.O.=4.09, T.A.=0.97). Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, το γεγονός ότι η μετακίνηση ήταν πολιτική απόφαση, αυτό ήταν σε μέτριο βαθμό λόγος μη αντίδρασης (M.O.=3.38, T.A.=1.30). Τέλος υπάρχει μια ουδετερότητα (M.O.=2.93, T.A.=1.21) ως λόγος μη αντίδρασης, το γεγονός της συμμετοχής του προσωπικού στο όλο εγχείρημα της μετακίνησης.

Τα πιο κάτω δείχνουν τις ενδείξεις των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις.



Κυκλικό Διάγραμμα 29: Ερ.9α



Κυκλικό Διάγραμμα 30: Ερ. 9β



Κυκλικό Διάγραμμα 31: Ερ.9γ



Κυκλικό Διάγραμμα 32: Ερ. 9δ

Συγκεκριμένα, το Κυκλικό Διάγραμμα 29 δείχνει ότι το 53% των ερωτηθέντων θεωρεί την πολιτική απόφαση για μετακίνηση του Υπουργείου Άμυνας ως λόγο που δεν αντέδρασαν σε αυτήν την αλλαγή. Φαίνεται όμως ξεκάθαρα ότι οι κύριοι λόγοι που δεν αντέδρασαν οι ερωτηθέντες στην μετακίνηση σε άλλο κτήριο, ήταν, σύμφωνα με το Κυκλικό Διάγραμμα 30 η αντίληψη του 94% των ερωτηθέντων ότι η αλλαγή ήταν αναγκαία και σύμφωνα με το Κυκλικό Διάγραμμα 32, η προσδοκία του 91% των ερωτηθέντων ότι θα βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας τους στα καινούργια γραφεία. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η συμμετοχή του προσωπικού στην μετακίνηση ήταν αθρόα, έτσι το Κυκλικό Διάγραμμα 31 επιβεβαιώνει ότι το γεγονός αυτό αποτέλεσε λόγο για μη αντίδραση στην αλλαγή, αφού το 65% (3 μέχρι 5 στην κλίμακα Likert) των ερωτηθέντων το θεωρεί ως κάτι τέτοιο.

(στ) Ο Ρόλος της Κουλτούρας στην Αλλαγή

Περαιτέρω, ο Πίνακας 7 αναφέρεται στις ερωτήσεις 10, 11α, 11β, 11γ και 11δ οι οποίες είναι σχετικές με τα εμπόδια (κουλτούρα) στην αλλαγή και που αναφέρονται στο 2^ο Ερευνητικό Ερώτημα.

		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	M.O.	T.A.
		%	%	%	%	%		
10	Σε ποιο βαθμό, γενικά ως άτομο, είσαι θετική/ός στις αλλαγές στην εργασία σου	1.72	2.59	11.21	37.07	47.41	4.26	0.89
11α	Πόσο συμφωνείς με τις παρακάτω προτάσεις: ενδεχόμενες αλλαγές θα προκαλέσουν αβεβαιότητα στις συνθήκες εργασίας μου	24.14	31.90	30.17	9.48	4.31	2.38	1.08
11β	σε περίπτωση αλλαγών θα χάσω την άνεση και τα πλεονεκτήματα της εργασίας μου	30.17	33.62	27.59	6.03	2.59	2.17	1.02
11γ	ο φόβος για τεχνολογικές αναβαθμίσεις προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή	47.41	18.10	15.52	16.38	2.59	2.09	1.23
11δ	αντιλαμβάνομαι τις αλλαγές ως ευκαιρίες	9.48	9.48	10.34	32.76	37.93	3.80	1.30

Πίνακας 7: Ο Ρόλος της κουλτούρας στην αλλαγή

Ο πίνακας 7 παρουσιάζει ότι οι ερωτηθέντες είναι άτομα θετικά στις αλλαγές του εργασιακού τους περιβάλλοντος (M.O.=4.26, T.A.=0.89) και ότι οι αλλαγές αυτές μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες (M.O.=3.80, T.A.=1.30) για αυτούς. Περαιτέρω, υπάρχει ισχυρή συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων ότι, ενδεχόμενες αλλαγές δεν προκαλούν αβεβαιότητα στις συνθήκες εργασίας τους (M.O.=2.38, T.A.=1.08), οι αλλαγές δεν οδηγούν στην απώλεια της άνεσης τους και των πλεονεκτημάτων της εργασίας τους (M.O.=2.17, T.A.=1.02) και ο φόβος για τεχνολογικές αναβαθμίσεις δεν προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή (M.O.=2.09, T.A.=1.23).

Τα πιο κάτω δείχνουν τις ενδείξεις των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις.



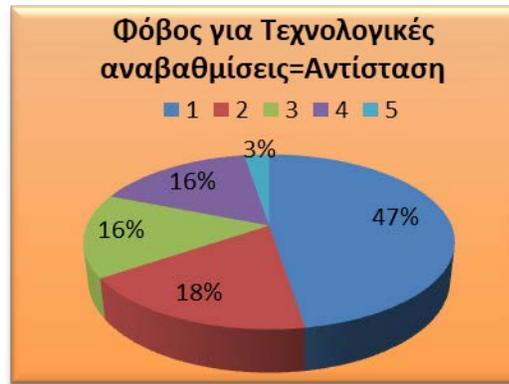
Κυκλικό Διάγραμμα 33: Ερ.10



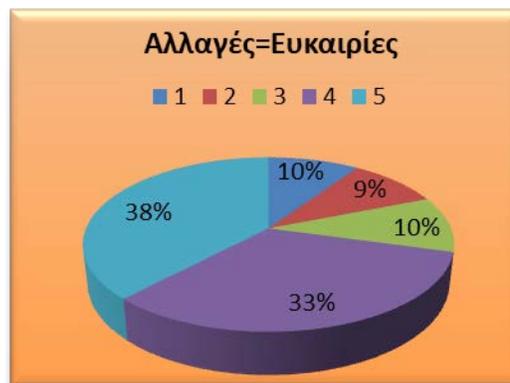
Κυκλικό Διάγραμμα 34: Ερ. 11α



Κυκλικό Διάγραμμα 35: Ερ.11β



Κυκλικό Διάγραμμα 36: Ερ. 11γ



Κυκλικό Διάγραμμα 37: Ερ.11δ

Συγκεκριμένα, το Κυκλικό Διάγραμμα 33 δείχνει ότι το 84% των ερωτηθέντων είναι άτομα που δέχονται τις αλλαγές στην εργασία τους. Ενισχυτικά, το Κυκλικό Διάγραμμα 37 δείχνει ότι 71% βλέπει τις αλλαγές ως ευκαιρίες, αντί απειλές που του παρουσιάζονται στον εργασιακό τους χώρο. Διαφαίνεται ότι υπάρχει μια κουλτούρα μη αντίστασης στις αλλαγές, αφού το Κυκλικό Διάγραμμα 34 δείχνει ότι το 86% (1 έως 3 στην κλίμακα Likert) των ερωτηθέντων δεν θεωρεί απόλυτα ότι ενδεχόμενες αλλαγές μπορούν να τους προκαλέσουν αβεβαιότητα, ούτε να οδηγήσουν με βεβαιότητα, όπως φαίνεται στο Κυκλικό Διάγραμμα 35 σε ποσοστό 91% (1 έως 3 στην κλίμακα Likert), σε απώλεια ανέσεων και πλεονεκτημάτων που έχουν ήδη στην εργασίας τους. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες στο Κυκλικό Διάγραμμα 36 σε ποσοστό 81% (1 έως 3 στην κλίμακα Likert), οι Τεχνολογικές αναβαθμίσεις δεν αποτελούν φόβο και ως εκ τούτου δεν είναι παράγοντας που προκαλεί ουσιαστική αντίσταση στην αλλαγή.

Από τα πιο πάνω ευρήματα διαπιστώνεται η σημαντικότητα της κατανόησης και αντίληψης από μέρους των επηρεαζόμενων (Ερ. 1γ Μ.Ο.=4.57) των αιτίων για την αλλαγή καθώς και της κοινοποίησης από μέρους του οργανισμού των κινήτρων για αλλαγή. Οι κυριότεροι λόγοι που

δεν αντέδρασε το προσωπικό του Υπουργείου Άμυνας στην αλλαγή ήταν ότι βίωσαν, κατάλαβαν και σχημάτισαν την άποψη ότι η αλλαγή ήταν απόλυτα αναγκαία (M.O.=4.08) και ότι θα επέφερε για αυτούς βελτιωμένες και αποδοτικότερες συνθήκες εργασίας (M.O.=4.09). Περαιτέρω, οι ερωτηθέντες ουσιαστικά συμφωνούν ότι η κουλτούρα είναι σημαντικό εμπόδιο στην αλλαγή. Στην προκειμένη περίπτωση όμως, η κουλτούρα παρουσιάζεται ως βοηθητικός παράγοντας για την εξ' αρχή αποδοχή της αλλαγής, αφού οι ερωτηθέντες, στην πλειονότητα τους, είναι άτομα δεχτικά στις αλλαγές (M.O.=4.26) και βλέπουν τις αλλαγές ως ευκαιρίες (M.O.=3.80), χωρίς ιδιαίτερα φοβικά συναισθήματα από την απώλεια της άνεσης και πλεονεκτημάτων στην εργασία τους (M.O.=2.17), από τη μελλοντική αβεβαιότητα (M.O.=2.38) και από τεχνολογικές αναβαθμίσεις (M.O.=2.09).

Προφανώς, τα ευρήματα συγκλίνουν με τη βιβλιογραφία και με τις απόψεις των μελετητών. Ο De Vose (2015), του οποίου τα ευρήματα είναι παρόμοια με τα ευρήματα αυτής της έρευνας, εισηγείται όπως, οι οργανισμοί για να επιτύχουν στη διαχείριση αλλαγών, πρέπει να καταφέρουν να προβλέπουν την αλλαγή και να προσαρμόζονται σε αυτήν. Η Διοίκηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί συγκεκριμένες στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών για να ελαχιστοποιούν την αντίσταση σε αυτές (De Vose, 2015).

Περαιτέρω, οι Rosenbaum & More & Steane (2018) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αντίσταση στην αλλαγή εξαρτάται, κυρίως, ανάλογα με τον τρόπο που χειρίζονται την αλλαγή υπεύθυνοι διαχείρισης της αλλαγής και τονίζουν επίσης, τον ρόλο που διαδραματίζουν τα ατομικά συναισθήματα στη διαχείριση των συνεπειών της αρνητικής αντίστασης (Rosenbaum & More & Steane, 2018).

Τέλος, σύμφωνα με τους Ρωσσίδη, Ασπρίδη, Μπελιάς (2019), οι προϋποθέσεις για επιτυχία των προγραμματισμένων αλλαγών στο δημόσιο τομέα, είναι η εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων λήψης αποφάσεων, δηλαδή να υπάρχει ισχυρή πολιτική υποστήριξη στις αλλαγές, η καθολική εφαρμογή των προτεινόμενων αλλαγών από όλους τους παράγοντες, ο συντονισμός, η αρμονία και ο συγχρονισμός των στοιχείων του συστήματος και η κατάρτιση ενός στρατηγικού προγραμματισμού που θα συνδέει τους επιδιωκόμενους στόχους (Ρωσσίδης et al., 2019).

Οι Κονοορ-Misra (2009), προτείνουν όπως κάθε αλλαγή πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία και όχι ως απειλή, προκειμένου να αυξηθεί η δυνατότητα προώθησης των αλλαγών και να

εξουδετερωθεί έτσι η αντίσταση στην αλλαγή, η οποία που συμβαδίζει χέρι-με-χέρι με την απειλή. Όλοι πρέπει να αλλάξουν και να αποδεχτούν τον νέο τρόπο των πραγμάτων (Κονοο- Misra, 2009).

Όπως ισχυρίζεται ο Lippitt (1958), η σταθεροποίηση της αλλαγής στο σύστημα, απαιτεί διοχέτευση και εφαρμογή των αλλαγών σε όλα 'υποσυστήματα' και 'γειτονικά' συστήματα, διότι είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τη σταθεροποίηση της αλλαγής. Το έργο της αλλαγής παρακολουθείται για την πρόοδο του. Η αλλαγή γίνεται μόνιμη δημιουργώντας κανόνες και πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν από όλους τους εμπλεκόμενους (Lippitt et al., 1958).

4.4 Ποιος είναι ο ρόλος της επικοινωνίας πριν, κατά και μετά την αλλαγή;

Η επικοινωνία, καθ 'όλη τη διάρκεια της αλλαγής, περιλαμβάνει συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη της αλλαγής, ειλικρινή επικοινωνία και ενθάρρυνση για συμμετοχή στην υλοποίηση της αλλαγής.

(ζ) Ο Ρόλος της Επικοινωνίας στην Αλλαγή

Ο Πίνακας 8 αναφέρεται στις ερωτήσεις 8, 12, 15 και 20 οι οποίες είναι σχετικές με την επικοινωνία, ενημέρωση και κοινοποίηση της αλλαγής και που αναφέρονται στο 3^ο Ερευνητικό Ερώτημα.

		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	M.O.	T.A.
		%	%	%	%	%		
8	Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι το προσωπικό ήταν επαρκώς ενημερωμένο για την κατανομή και διαμόρφωση των χώρων του νέου κτηρίου	15.52	29.31	24.14	24.14	6.90	2.78	1.18
12	Σε ποιο βαθμό γνώριζες / ενημερώθηκες για το πρόγραμμα μεταφοράς του γραφείου σου	6.03	12.07	25.86	25.86	30.17	3.62	1.21
15	Σε ποιο βαθμό γνώριζες τις επιπτώσεις που θα είχε η αλλαγή κτηρίου στη διεκπεραίωση της εργασίας σου	12.93	7.76	19.83	34.48	25.00	3.51	1.30
20	Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι το προσωπικό έχει ενημερωθεί και εκπαιδευτεί στα νέα ηλεκτρομηχανολογικά συστήματα	11.21	9.48	36.21	31.90	11.21	3.22	1.13

Πίνακας 8: Ενημέρωση-Κοινοποίηση αλλαγής [Lippitt-Φάση 2,4/Kotter-Βήμα 4,5,7]

Ο πίνακας 8 παρουσιάζει ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος Μ.Ο. (Μ.Ο.=3.62, Τ.Α.=1.21) αφορά στην ενημέρωση των ερωτηθέντων για το πρόγραμμα μεταφοράς του γραφείου τους. Ελαφρά πιο χαμηλός Μ.Ο. (Μ.Ο.=3.51, Τ.Α.=1.30) αφορά στη επίγνωση που είχαν οι ερωτηθέντες για τις επιπτώσεις που θα είχε η αλλαγή κτηρίου στην εργασία τους. Στα ίδια περίπου επίπεδα κυμαίνεται ο Μ.Ο. (Μ.Ο.=3.22, Τ.Α.=1.13) για την άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με την ενημέρωση που είχαν για τα νέα ηλεκτρομηχανολογικά συστήματα του νέου κτηρίου. Η ενημέρωση των ερωτηθέντων για την κατανομή και διαμόρφωση των νέων χώρων ήταν εμφανώς (Μ.Ο.=2.78, Τ.Α.=1.18) κάτω του μετρίου.

Τα πιο κάτω δείχνουν τις ενδείξεις των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις.



Κυκλικό Διάγραμμα 38: Ερ.8



Κυκλικό Διάγραμμα 39: Ερ. 12



Κυκλικό Διάγραμμα 40: Ερ.15



Κυκλικό Διάγραμμα 41: Ερ. 20

Συγκεκριμένα, το Κυκλικό Διάγραμμα 39 δείχνει ότι το 82% των ερωτηθέντων γνώριζαν, από μέτριο μέχρι απόλυτο βαθμό, τη διαδικασία μεταφοράς των γραφείων τους και παρομοίως, όπως δείχνει το Κυκλικό Διάγραμμα 40, το 79% των ερωτηθέντων είχε, από μέτριο έως απόλυτο

βαθμό, επίγνωση των επιπτώσεων που θα είχε η αλλαγή κτηρίου στην διεκπεραίωση της εργασίας τους. Το Κυκλικό Διάγραμμα 41 δείχνει ότι υπήρξε ενημέρωση του προσωπικού στα νέα ηλεκτρομηχανολογικά συστήματα που θα συναντούσαν στο νέο κτήριο, αφού το 79% είχε από μέτριο έως απόλυτο βαθμό τη γνώση αυτή. Το Κυκλικό Διάγραμμα 38 δείχνει την ουδετερότητα των ερωτηθέντων για τη γνώση τους, πριν την μετακίνηση, όσον αναφορικά την κατανομή και τη διαμόρφωση των χώρων στο νέο κτήριο, αφού μόλις το 31% ήταν επαρκώς ενημερωμένοι και το 24% ήταν σε μέτριο βαθμό.

Από τα πιο πάνω ευρήματα διαπιστώνεται ότι η επικοινωνία μεταξύ των υπευθύνων για τη διαχείριση της αλλαγής και των υπόλοιπων εργαζομένων ήταν σε ικανοποιητικό βαθμό. Αυτό διαπιστώνεται και ενισχύεται από τα προηγούμενα ευρήματα σχετικά με τη συμμετοχή των ερωτηθέντων στην όλη αυτή διαδικασία μετακίνησης, αφού πλειοψηφία των ερωτηθέντων γνώριζαν (Er. 12 M.O.=3.62) τη διαδικασία μεταφοράς του γραφείου τους και έτσι συμμετείχαν ενεργά (Er. 14 M.O.=4.24) στην αλλαγή.

Οι παραπάνω ενδείξεις είναι πολύ ενθαρρυντικές, αφού η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής συνοδευόμενη από ικανοποιητικό επίπεδο πληροφόρησης, μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή. Εδώ τονίζεται όμως το επιχείρημα ότι η αλλαγή ήταν προγραμματισμένη και όχι ξαφνική.

Διαφαίνεται ότι, όταν χρησιμοποιείται φιλικός και ανοιχτός τρόπος επικοινωνίας, οικοδομείται εμπιστοσύνη μεταξύ του φορέα της αλλαγής και των εμπλεκόμενων σε αυτή, γεγονός που ενισχύει την υποστήριξη της αλλαγής. Έτσι, σύμφωνα με τα πιο πάνω ευρήματα, η μετάδοση του οράματος υποβοηθά στο να κινητοποιούνται τα άτομα προς μια κοινή κατεύθυνση, στην άμεση προώθηση των αλλαγών.

Ωστόσο, η μελέτη των O'Connor, Jimmieson, White (2018), έδειξε ότι η πληροφόρηση και η συμμετοχή ήταν σημαντικές σε χαμηλά και μεσαία επίπεδα απαιτήσεων εργασίας, ενώ δεν ήταν αποτελεσματικά σε υψηλά επίπεδα εργασιακών απαιτήσεων (O'Connor et al., 2018).

Όμως, όποια και αν είναι η περίπτωση, το συμπέρασμα είναι ότι οι πρακτικές που ακολουθούνται κατά τη διαχείριση των αλλαγών σχετικά με την ενημέρωση και τη συμμετοχή, αυξάνουν ή μειώνουν την υποστήριξη των εργαζομένων προς την αλλαγή.

4.5 Ποιό είναι το ύψος της εργασιακής ικανοποίησης μετά την αλλαγή;

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το συναίσθημα των εργαζομένων για τη δουλειά τους. Ο παράγοντας αυτός μετρά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται αρνητικά ή θετικά για την εργασία τους (De Vose, 2015). Οι κύριες παράμετροι για την ικανοποίηση της εργασίας στο Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνουν το μισθό, την ασφάλεια στην εργασία, την προαγωγή, τις ώρες εργασίας και τις συνθήκες εργασίας.

Για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, θα αναλυθούν και συζητηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων πως μια θεμελιώδεις αλλαγή στον εργασιακό τους χώρο, επηρεάζει τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και πως επιδρά στην ικανοποίηση από την εργασία μετά την αλλαγή.

(η) Ύψος Εργασιακής Ικανοποίησης

Ο Πίνακας 5 αναφέρεται στις ερωτήσεις 18α, 18β, 18γ, 18δ, 21α και 21β οι οποίες είναι σχετικές με τα θετικά / αρνητικά αντιλαμβανόμενα οφέλη από τον εργασιακό χώρο και που αναφέρονται στο 4^ο Ερευνητικό Ερώτημα.

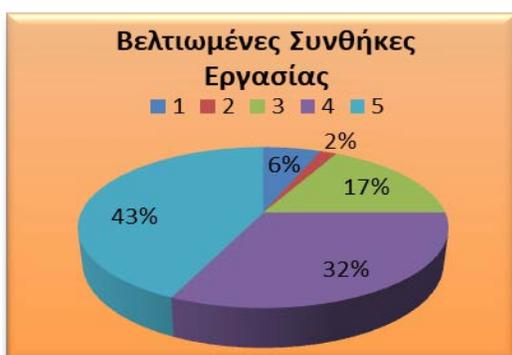
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	M.O.	T.A.
		%	%	%	%	%		
18α	Πόσο συμφωνείς ότι η εγκατάσταση στα νέα γραφεία του νέου ενιαίου κτηρίου οδήγησε σε: βελτιωμένες συνθήκες εργασίας	6.03	1.72	17.24	31.90	43.10	4.04	1.11
18β	εργονομικούς χώρους	6.03	5.17	26.72	31.03	31.03	3.76	1.13
18γ	αύξηση στη φυσική και ηλεκτρονική ασφάλεια	0.86	2.59	6.03	40.52	50.00	4.36	0.78
18δ	ικανοποιητικούς χώρους στάθμευσης	0.86	12.93	18.10	31.90	36.21	3.90	1.07
21α	Πόσο συμφωνείς με τις παρακάτω προτάσεις: είμαι ικανοποιημένη/ος από τις εγκαταστάσεις του νέου κτηρίου	2.59	5.17	25.00	36.21	31.03	3.88	1.00
21β	υπάρχει ικανοποίηση για τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και της Διοίκησης	3.45	4.31	30.17	42.24	19.83	3.71	0.95

Πίνακας 9: Αντιλαμβανόμενα οφέλη από τους εργαζόμενους [Lippitt-Φάση 6/Kotter-Βήμα 7,8]

Ο πίνακας 5 παρουσιάζει μια πολύ θετική εικόνα αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αφού οι μεγαλύτεροι M.O. (M.O.=4.36, T.A.=0.78) και (M.O.=4.04, T.A.=1.11) αφορούν στην άποψη των ερωτηθέντων ότι η αλλαγή κτηρίου οδήγησε στην αύξηση της φυσικής και

ηλεκτρονικής ασφάλειας και σε βελτιωμένες συνθήκες εργασίας. Η αλλαγή κτηρίου οδήγησε επίσης σε ικανοποιητικούς χώρους στάθμευσης (Μ.Ο.=3.90, Τ.Α.=1.07) και σε εργονομικούς χώρους (Μ.Ο.=3.76, Τ.Α.=1.13). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (Μ.Ο.=3.88, Τ.Α.=1.00) είναι ικανοποιημένοι από τις εγκαταστάσεις του νέου κτηρίου καθώς επίσης είναι ικανοποιημένοι (Μ.Ο.=3.71, Τ.Α.=0.95) από τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και της Διοίκησης του Υπουργείου Άμυνας.

Τα πιο κάτω δείχνουν τις ενδείξεις των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις.



Κυκλικό Διάγραμμα 42: Ερ.18α



Κυκλικό Διάγραμμα 43: Ερ. 18β



Κυκλικό Διάγραμμα 44: Ερ.18γ



Κυκλικό Διάγραμμα 45: Ερ. 18δ



Κυκλικό Διάγραμμα 46: Ερ.21α



Κυκλικό Διάγραμμα 47: Ερ. 21β

Συγκεκριμένα, το Κυκλικό Διάγραμμα 42 δείχνει ότι το 92% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων του Υπουργείου Άμυνας οδήγησε σε βελτιωμένες συνθήκες εργασίας. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα, σύμφωνα με το 96% των ερωτηθέντων στο Κυκλικό Διάγραμμα 44, να αυξηθεί η φυσική και ηλεκτρονική ασφάλεια των κτηριακών εγκαταστάσεων. Το Κυκλικό Διάγραμμα 43 δείχνει ότι το 89% (3 έως 5 στην κλίμακα Likert) θεωρεί ότι υπάρχουν πλέον εργονομικοί χώροι στο νέο κτήριο, ενώ υπάρχει παρόμοια άποψη του 86% των ερωτηθέντων στο Κυκλικό Διάγραμμα 45 ότι η αλλαγή οδήγησε και σε ικανοποιητικούς χώρους στάθμευσης εντός και πέριξ του νέου κτηρίου. Αξιοσημείωτο γεγονός είναι η ένδειξη στο Κυκλικό Διάγραμμα 46 το οποίο δείχνει ότι μόλις το 8% των ερωτηθέντων δεν είναι ικανοποιημένοι από τις εγκαταστάσεις του νέου κτηρίου και η ένδειξη στο Κυκλικό Διάγραμμα 47 το οποίο δείχνει ότι και πάλι μόλις το 8% δεν είναι ικανοποιημένοι από τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και Διοίκησης του Υπουργείου Άμυνας.

Από τα πιο πάνω ευρήματα φαίνεται ότι το αποτέλεσμα της όλης μελέτης, οργάνωσης, υλοποίησης και γενικά της διαχείρισης της αλλαγής των κτηριακών εγκαταστάσεων, επέφερε τόσο την ικανοποίηση των εργαζομένων για τις νέες εγκαταστάσεις (M.O.=3.88) και συνθήκες εργασίας (M.O.= 4.04), όσο και για τις σχέσεις των εργαζομένων, δηλαδή, μεταξύ προσωπικού και Προϊσταμένων (M.O.=3.71).

Επιπλέον και σύμφωνα με τα πιο πάνω ευρήματα, η επικοινωνία είναι στενά συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση, αφού δημιούργησαν θετικά συναισθήματα στους εργαζομένους, τα οποία με τη σειρά τους είχαν θετική επιρροή στους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.

Ο De Vose (2015), υποστηρίζει τις παραπάνω δηλώσεις, επιβεβαιώνοντας ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί πρόκληση για τους ηγέτες, ενώ οι αβεβαιότητες με την αλλαγή δημιουργούν αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία.

Το συμπέρασμα που προκύπτει, ακόμη και στις προγραμματισμένες αλλαγές, είναι ότι η ικανοποιητική πληροφόρηση και επικοινωνία με τους εργαζόμενους μετριάζουν τις ανησυχίες τους, διατηρούν την ηρεμία και τη σταθερότητα μέσα στον οργανισμό και πάνω απ' όλα εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Τα στοιχεία αυτά,

πρέπει να αποτελούν τους βασικούς παράγοντες διαχείρισης, είτε προγραμματισμένων, είτε μη αλλαγών, ανεξαρτήτως εάν εφαρμοστούν άλλες θεωρίες.

4.6 Ποια είναι η «χρυσή συνταγή» για επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών;

Η διοίκηση και γενικά η επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών συνδέεται άμεσα με τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που αναλύθηκαν στην παρούσα έρευνα. Η διαχείριση αλλαγών για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να αποτελείται από μια σειρά ενεργειών που αφορούν στα ακόλουθα:

(1) Εφαρμογή του μοντέλου του Lippitt (1958), το οποίο επέκτεινε τη θεωρία αλλαγής τριών σταδίων του Lewin (1946), σε θεωρία αλλαγής επτά σταδίων. Η θεωρία αναφέρεται στην προγραμματισμένη αλλαγή και εισήγαγε-έδωσε έμφαση στον φορέα (μέσο) της αλλαγής. Έτσι, η όλη διαδικασία αλλαγής ξεκινά με το στάδιο της αναγνώρισης του προβλήματος και με τα κίνητρα για αλλαγή, προχωρά στη δέσμευση για αλλαγή από το μέσο της αλλαγής, στη μελέτη και ανάπτυξη σχεδίων δράσης, στον καθορισμό ξεκάθαρα ρόλου όλων των εμπλεκόμενων, στη διατήρηση της αλλαγής έως τον τερματισμό του ρόλου των μέσων αλλαγής καθώς πλέον η αλλαγή αποτελεί ήδη μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Αξιοσημείωτο είναι και το βιβλίο του Kotter (2012), *Leading Change*, το οποίο προσφέρει πρακτικές εισηγήσεις (ομάδες εργασίας) για την πραγματοποίηση ουσιαστικών αλλαγών σε επαγγελματικούς οργανισμούς και τη διατήρησή των αλλαγών αυτών (Kotter, 2012).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι θεωρίες διαχείρισης αλλαγών είναι δυνατό να εφαρμοστούν επαρκώς στην πράξη. Ειδικά κατά τη διάρκεια προγραμματισμένων αλλαγών, η εφαρμογή τους μπορεί να δώσει αποτελεσματικές λύσεις στους υπεύθυνους (φορέα) που καλούνται να διαχειριστούν μεγάλης έκτασης αλλαγές.

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας ως σύνολο, διακρίνεται ότι αυτά συγκλίνουν και υποστηρίζουν τη βιβλιογραφία, γεγονός που επιβεβαιώνει την αυθεντικότητά τους. Εδώ διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι βίωσαν, κατανόησαν και συνειδητοποίησαν τους παράγοντες που δημιουργούσαν προβλήματα στην εργασία τους, γεγονός που καθόρισε ουσιαστικά τα

κίνητρα και τη δυναμικότητα για την αλλαγή. Περαιτέρω, οι εργαζόμενοι κατανόησαν ότι η εργοδοτική πλευρά εντόπισε τις δυσκολίες και προσπάθησε να επιλύσει τα διάφορα προβλήματα τους, γεγονός που οδήγησε το προσωπικό να είναι διατεθειμένο και να εργαστεί υπέρ της αλλαγής και όχι να αντισταθεί σε αυτή.

Ελλείπει θεωριών ή εκεί όπου ο χρόνος δεν επιτρέπει ενέργειες, όπως συμβαίνει στις περιπτώσεις ξαφνικών και μη προγραμματισμένων ριζικών αλλαγών, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη άλλοι παράγοντες και να ακολουθηθούν άλλες πρακτικές για αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών.

(2) Ανάπτυξη μιας κουλτούρας που να προσαρμόζεται στο τρέχον μεταβαλλόμενο περιβάλλον και ταυτόχρονα να είναι αρκετά ισχυρή ώστε να αποκλείεται η εμφάνιση άλλων κυρίαρχων υποκουλτούρων. Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν τα πρώτα σημάδια αντίστασης προς την αλλαγή, να αξιολογηθούν τα εμπόδια προκειμένου να μετριαστεί η αντίσταση και να δημιουργηθεί η ετοιμότητα για την αλλαγή.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έχουν δείξει ότι η κατανόηση και η αντίληψη από μέρους των επηρεαζόμενων των αιτίων για την αλλαγή καθώς και της κοινοποίησης από μέρους του οργανισμού των κινήτρων και της αναγκαιότητας για την αλλαγή, μπορούν να αποτρέψουν τα εμπόδια, όπως είναι ο φόβος για απώλεια ανέσεων, οι τεχνολογικές αναβαθμίσεις και η μελλοντική αβεβαιότητα.

(3) Ενημέρωση των εργαζομένων για το τι συμβαίνει, τι θα συμβεί στον οργανισμό τους και για το πώς μπορεί αυτοί να επηρεαστούν. Συμμετοχή υπαλλήλων στη διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής με οποιονδήποτε τρόπο.

Εδώ, κατά πρώτο, διαπιστώνεται ότι η επικοινωνία μεταξύ των υπευθύνων για τη διαχείριση της αλλαγής και των υπόλοιπων εργαζομένων ήταν ικανοποιητικό βαθμό, γεγονός που συνέδραμε στην αποτελεσματική μετακίνηση από τα παλαιά κτήρια στο νέο. Κατά δεύτερο, αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της συμμετοχής των εργαζομένων στην αλλαγή, αφού τα ευρήματα έδειξαν σχεδόν καθολική συμμετοχή των ερωτηθέντων στην όλη αυτή διαδικασία μετακίνησης.

(4) Αξιολόγηση και εκτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Εγκαθίδρυση μιας ανοιχτής γραμμής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους για να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη και να εξασφαλιστεί η υποστήριξη και δέσμευση τους για την αλλαγή.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από τις νέες εγκαταστάσεις και συνθήκες εργασίας ήταν σε πολύ ψηλό βαθμό. Η αλλαγή οδήγησε σε 'νίκες' του προσωπικού, κυρίως στον τομέα της ασφάλειας, των συνθηκών εργασίας και των χώρων στάθμευσης. Η Διοίκηση του Υπουργείου, δια μέσου των ομάδων εργασίας, προέβηκε σε διορθωτικές ενέργειες για να ενσωματώσει τις αλλαγές στις νέες διαδικασίες και πρακτικές. Αυτό δημιούργησε θετικά συναισθήματα στους υπαλλήλους και επηρέασε θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.

(5) Επανεξέταση και αξιολόγηση πιο πάνω αναφερόμενων ενεργειών με σκοπό τη διατήρηση της σταθερότητας. Ταυτόχρονα, για αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, επιβράβευση των εργαζομένων οι οποίοι ουσιαστικά αποτελούν το πιο πολύτιμο πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Το θέματα των ανταμοιβών και η διασύνδεση τους με την ικανοποίηση και την απόδοση, αναδεικνύονται από διάφορους μελετητές (De Vose, 2015).

Τα ευρήματα έχουν δείξει ότι οι προγραμματισμένες αλλαγές έχουν αυξημένες πιθανότητες να επιτύχουν όταν εξ' αρχής υπάρχει πλήρης κατανόηση των αιτιών για αλλαγή και κυρίως των κινήτρων που τη συνοδεύουν. Πρόσθετα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η επικοινωνία, η συμμετοχή και η ικανοποίηση από την εργασία είναι αλληλένδετες μεταβλητές. Ωστόσο, φαίνεται ότι πρέπει να βρίσκονται σε ψηλό βαθμό απόδοσης, για να υπάρχει αποτελεσματική συσχέτιση μεταξύ τους. Τέλος, προτείνεται όπως οι προαναφερόμενες συγκεκριμένες πρακτικές, ακολουθούνται στις περιπτώσεις ξαφνικών και μη προγραμματισμένων αλλαγών, καθώς οι θεωρίες δεν μπορούν να ακολουθηθούν λόγω των αυστηρών χρονικών περιορισμών.

Η αλλαγή βασίζεται στην καταρχήν υιοθέτηση της από τους εργαζόμενους του οργανισμού και για να πετύχει πρέπει να προωθείται με τρόπο που να μην προκαλεί τα φοβικά ανακλαστικά, κατά συνέπεια, πρωταρχικής σημασίας είναι η δομή με την οποία θα εισαχθεί και υιοθετηθεί η αλλαγή (Robbins & Judge, 2018), (Ivancevich et al., 2014), (Bridges, 2009), (Ζαβλανός, 1999).

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Εισαγωγή

Τα βασικά ζητήματα του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανασκόπηση, η ερμηνεία και η αξιολόγηση των ερευνητικών ευρημάτων. Όπως αναφέρεται στο πρώτο κεφάλαιο, ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να προσδιορίσει τη «χρυσή συνταγή» για επιτυχή διαχείριση αλλαγών, ακολουθώντας ένα μονοπάτι από τη θεωρία μέχρι την πράξη και αναλύοντας τους παράγοντες που συνιστούν στην αντίσταση στην αλλαγή και που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Ως εκ τούτου, έγινε προσπάθεια για να καταδειχθεί η πολυπλοκότητα κάθε διαδικασίας αλλαγής, γεγονός το οποίο αυξάνεται ακόμα περισσότερο όταν η αλλαγή αφορά το δημόσιο τομέα, έστω και υπό συνθήκες προγραμματισμένης αλλαγής.

Η σημασία της έρευνας αυτής αναδεικνύεται από τα αποτελέσματα της και από τους παράγοντες που έχουν αναλυθεί και αξιολογηθεί. Συγκεκριμένα, εξετάστηκαν παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην αντίσταση για αλλαγή καθώς και παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, στον βαθμό φυσικά που η πληροφόρηση, επικοινωνία και η κουλτούρα επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά.

Η πρωτοτυπία αυτής της έρευνας εστιάζεται στα ακόλουθα:

- Γίνεται διάκριση μεταξύ προγραμματισμένων (συνήθως εσωτερικών) και ξαφνικών μη προγραμματισμένων (συνήθως εξωτερικών) αλλαγών. Περιορίζεται στις διαδικασίες προγραμματισμένων αλλαγών στο δημόσιο τομέα και υπό το φως της διάστασης αυτής, επιβεβαιώνονται προηγούμενες μελέτες για παρόμοια ζητήματα.

- Λαμβάνεται υπόψη ο παράγοντας «χρόνος», αφού σημαντικές μεταβλητές όπως η πληροφόρηση, επικοινωνία, συμμετοχή και ικανοποίηση από την εργασία, πριν, κατά και μετά την αλλαγή, έχουν μετρηθεί, αναλυθεί και συγκριθεί. Υπό το φώς αυτής της διάστασης προσδιορίζονται αυξημένες προοπτικές για περαιτέρω έρευνες.

Η έρευνα έχει καταδείξει τον σημαίνοντα ρόλο που έχει στην επιτυχία της αλλαγής, η διαπίστωση και κατανόηση, από το αρχικό στάδιο, των προβλημάτων της τρέχουσας κατάστασης και η συνειδητοποίηση εκ μέρους των εργαζομένων των επιπτώσεων που αυτά επιφέρουν σε αυτούς, αφού όλα αυτά δημιουργούν έντονο συναίσθημα για την ανάγκη αλλαγής και καθορίζουν ουσιαστικά τα κίνητρα και τη δυναμικότητα για την αλλαγή.

Το κεφάλαιο αυτό αποτελείται από πέντε (5) υποκεφάλαια, σύμφωνα με τα πέντε (5) ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι σημαντικότερες θεωρίες για τη διαχείριση αλλαγών; Μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη;
2. Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την αλλαγή;
3. Ποιος είναι ο ρόλος της επικοινωνίας πριν, κατά και μετά την αλλαγή;
4. Ποιο είναι το ύψος της εργασιακής ικανοποίησης μετά την αλλαγή;
5. Ποια είναι η «χρυσή συνταγή» για επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών;

5.2 Επιτυχής Εφαρμογή των Θεωριών Διαχείρισης Αλλαγών

Αρκετές θεωρίες διαχείρισης αλλαγών έχουν αναπτυχθεί, η πλειονότητα των οποίων ουσιαστικά βασίζονται στο μοντέλο τριών σταδίων του Lewin (1946). Η παρούσα έρευνα εστιάστηκε στη θεωρία του Lippitt (1958) που στην πραγματικότητα επέκτεινε τη θεωρία τριών σταδίων σε θεωρία αλλαγής επτά σταδίων και εισήγαγε και έδωσαν έμφαση στον παράγοντα (μέσο) της αλλαγής.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι θεωρίες διαχείρισης αλλαγών εφαρμόζονται επιτυχώς, όταν εμφανίζονται στην πράξη οι παράγοντες επιτυχίας που αυτές πραγματεύονται. Η

προγραμματισμένη αλλαγή έχει ψηλό βαθμό επιτυχίας όταν βασίζεται, (α) στην καταρχήν υιοθέτηση της από τους εργαζόμενους του οργανισμού, (β) στην αξιολόγηση, μελέτη, σχεδιασμό και καθορισμό προγράμματος με όλες τις λεπτομέρειες για τις επερχόμενες αλλαγές και (γ) στη σταθεροποίηση της αλλαγής στο σύστημα.

Πράγματι, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η εφαρμογή των θεωριών διαχείρισης αλλαγών είναι αποτελεσματική. Η έρευνα έδειξε ότι υπήρξε διαπίστωση και κατανόηση των προβλημάτων και συνειδητοποίηση των επιπτώσεων που αυτά είχαν στους εργαζόμενους. Ακολούθως, δημιουργήθηκε έντονο το συναίσθημα για την ανάγκη της αλλαγής, αφού οι όποιες προσπάθειες που έγιναν για βελτίωση δεν ήταν αποτελεσματικές και έτσι καθόρισε ουσιαστικά τα κίνητρα και τη δυναμικότητα για την αλλαγή. Καταρτίστηκε λεπτομερές πρόγραμμα με χρονοδιαγράμματα και προθεσμίες για υλοποίηση της αλλαγής καθώς και σύσταση ομάδων εργασίας αποτελούμενες από το ίδιο το προσωπικό του Υπουργείου Άμυνας για να καθοδηγήσει το υπόλοιπο προσωπικό, το οποίο ουσιαστικά συμμετείχε μαζικά στην μεταφορά του υλικοτεχνικού υλικού του γραφείου του.

Όταν ο οργανισμός μετέβηκε από την παλιά στην νέα κατάσταση, έγιναν πραγματικές προσπάθειες, δια μέσου των ομάδων εργασίας, για διορθωτικές ενέργειες για ενσωμάτωση των αλλαγών στις νέες διαδικασίες και πρακτικές. Σε αυτό το στάδιο τερματιστήκαν οι σχέσεις με τον φορέα αλλαγής, αλλά στα πλαίσια διατήρησης και μονιμοποίησης της νέας κατάστασης, συστάθηκαν τεχνικές ομάδες για να υποστηρίξει άμεσα το προσωπικό σχετικά με ηλεκτρονικά και ηλεκτρομηχανολογικά ζητήματα που παρουσιάζονται κατά την άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων.

Προτάσεις για επιτυχή εφαρμογή των θεωριών αλλαγής, περιλαμβάνουν ότι ένα εργαλείο για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να σχεδιάζει τις δραστηριότητες κατά τη διαχείριση των αλλαγών, με σκοπό να διευκολύνει τους ηγέτες της αλλαγής και να υποστηρίξει τα ίδια τα άτομα καθ' όλη της διάρκεια της αλλαγής. Αυτό αναφέρει η θεωρία του μοντέλου ADKAR, καθώς επισημαίνει ότι το πρώτο βήμα στη διαχείριση κάθε είδους οργανωτικής αλλαγής είναι κάθε άτομο να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η διαχείριση της αλλαγής και η επιτυχημένη ατομική και οργανωσιακή αλλαγή απαιτεί νέα σκέψη, νέα μοντέλα αλλαγής και νέα εργαλεία (Prosci Inc, n.d.).

'Tenet #2: Organizational change requires individual change'
Jeffrey M. Hiatt, Timothy J. Greasey, The People Side of Change,
2012 Prosci Inc.

Σχήμα 7: Σχέση οργανωσιακής αλλαγής και ατομικής αλλαγής

5.3 Τα πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή και ο βαθμός που επηρεάζουν την αλλαγή

Τα εμπόδια στην αλλαγή, τα οποία έχουν προσδιοριστεί και αναλυθεί σε αυτήν την έρευνα, περιλαμβάνουν παράγοντες από θετικά ή αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων από την εργασία τους καθώς και παράγοντες, όπως ο φόβος της απώλειας ανέσεων, της τεχνολογίας και της μελλοντικής αβεβαιότητας. Η κουλτούρα ήταν ακόμα ένας παράγοντας που εξετάστηκε και εν αντιθέσει με τη συνήθη πρακτική, αυτή ήταν βοηθητικός αντί αρνητικός παράγοντας για την αλλαγή.

Η θεωρία της λογικής δράσης και της σχεδιασμένης συμπεριφοράς, όπως αναλύεται από την Kritsonis (2004), δηλώνει ότι “η ατομική απόδοση μιας δεδομένης συμπεριφοράς, καθορίζεται πρωτίστως από την πρόθεση ενός ατόμου να εκτελέσει αυτήν τη συμπεριφορά”. Οι θεωρίες προτείνουν ότι, για να συμβεί η αλλαγή, τόσο η προσωπική στάση όσο και το περιβάλλον που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου, πρέπει να είναι θετικά (Kritsonis, 2004).

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν την εφαρμογή της θεωρίας, καθότι η συμπεριφορά που επέδειξαν οι εργαζόμενοι (στο να μην αντισταθούν στην αλλαγή) σχετίζεται (α) με τη θετική επιρροή του περιβάλλοντος [η κατάσταση που βίωναν πριν την αλλαγή, λόγω των προβλημάτων στην εκτέλεση της εργασίας τους και (β) με την προσωπική τους στάση [η κουλτούρα τους να είναι άτομα δεχτικά στις αλλαγές στο εργασιακό τους χώρο, χωρίς ιδιαίτερα φοβικά συναισθήματα λόγω απώλειας της άνεσης και πλεονεκτημάτων στην εργασία, λόγω πρόκλησης μελλοντικής αβεβαιότητας και λόγω φόβου από τεχνολογικές αναβαθμίσεις.

Προτάσεις για εξάλειψη ή και μετριασμό των εμποδίων στην αλλαγή, περιλαμβάνουν ότι, η Διοίκηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στη δημιουργία και ανάπτυξη μιας κουλτούρας που προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές, αλλά ταυτόχρονα αρκετά ισχυρή ώστε να αποφεύγεται η δημιουργία υποκουλτούρων που μπορεί να κυριαρχήσουν. Επιπλέον, η Διοίκηση πρέπει να φροντίζει οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα ενημερωμένοι καθ' όλη τη διάρκεια της αλλαγής, προκειμένου να μειώσουν την αντίσταση σ' αυτή. Η έγκαιρη διάγνωση και ο χειρισμός της αντίστασης στην αλλαγή, είναι ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής.

5.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της αλλαγής

Υπάρχουν διάφορες τακτικές τις οποίες η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιήσει, όπως η επικοινωνία, που αποτελεί ουσιαστικά την «κοινοποίηση» της αλλαγής. Ο στόχος της είναι να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και την αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους. Μέσω της επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθεί ένα αίσθημα για αλλαγή, να περάσει το όραμα για μια νέα καλύτερη κατάσταση και να μειωθεί η ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα μιας αλλαγής (Johnson et al., 2005b).

Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, διαπιστώνεται ότι η επικοινωνία μεταξύ των υπευθύνων για τη διαχείριση της αλλαγής και των υπόλοιπων εργαζομένων ήταν σε ικανοποιητικό βαθμό. Αυτό διαπιστώνεται από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, οι οποίοι δήλωσαν ότι γνώριζαν τη διαδικασία μεταφοράς του γραφείου τους και έτσι συμμετείχαν μάλιστα και ενεργά στην αλλαγή. Οι παραπάνω ενδείξεις είναι πολύ ενθαρρυντικές αφού η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής συνοδευόμενη από ικανοποιητικό επίπεδο πληροφόρησης, έδειξε ότι μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή.

Συμπερασματικά, αναφέρεται ότι ο ρόλος της επικοινωνίας είναι εξαιρετικά σημαντικός καθ' όλη τη διάρκεια της αλλαγής, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης μιας επικοινωνιακής συζήτησης. Αυτό το εύρημα είναι παρόμοιο με εκείνο της Osei-Bonsu (2014) που πρότεινε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της ανοιχτής επικοινωνίας, ενισχύει την εμπιστοσύνη και διαχειρίζεται την οργανωτική αλλαγή (Osei-Bonsu, 2014).

Προτάσεις για μείωση της αντίστασης για αλλαγή περιλαμβάνουν ότι, πρέπει να εισάγεται η διαφάνεια και μια συνεχώς ανοιχτή και ειλικρινής γραμμή επικοινωνιακής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Η πληροφόρηση πρέπει να περιλαμβάνει τους λόγους για την αλλαγή, τις συνέπειες στον οργανισμό και τυχόν επιπτώσεις στη δουλειά κάθε εργαζομένου, προκειμένου να διατηρηθεί η ασφάλεια της εργασίας. Επιπλέον η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αλλαγής. Η Osei-Bonsu (2014) προτείνει όπως οι οργανισμοί επανεξετάσουν τις διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών για να διασφαλίσουν την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων σε ολόκληρη τη διαδικασία.

5.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία μετά την αλλαγή

Για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία μετά την αλλαγή, περιλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας στο νέο ενιαίο κτήριο, τη φυσική και ηλεκτρονική ασφάλεια και τις σχέσεις του προσωπικού με τη Διοίκηση.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της απόδοσης ενός οργανισμού και της παραγωγικότητας του, είναι να έχει εργαζόμενους με υψηλό αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό σημαίνει ότι, όσο εκ των προτέρων γίνονται περισσότερες προσπάθειες για τον προγραμματισμό των αλλαγών, τόσο περισσότερο οι αλλαγές γίνονται προβλέψιμες για τους εργαζομένους και όσο βελτιώνονται οι επικοινωνίες, προσωπικές ανατροφοδοτήσεις και συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τόσο οδηγούν σε εμπιστοσύνη και δέσμευση στον οργανισμό και αυξάνουν την ικανοποίηση από την εργασία (Osei-Bonsu, 2014).

Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, φαίνεται ότι ο τρόπος που μελετήθηκε, οργανώθηκε, υλοποιήθηκε και γενικά όπως έγινε η διαχείριση της αλλαγής των κτηριακών εγκαταστάσεων, επέφερε τόσο την ικανοποίηση των εργαζομένων για τις νέες εγκαταστάσεις και για τις συνθήκες εργασίας, όσο και για τις σχέσεις των εργαζομένων, δηλαδή, μεταξύ προσωπικού και Προϊσταμένων. Επιπλέον τα πιο πάνω ευρήματα, δείχνουν ότι υπήρξε αυξημένη πληροφόρηση και επικοινωνία, παράγοντες που είναι στενά συνδεδεμένοι με την εργασιακή ικανοποίηση, αφού δημιούργησαν θετικά συναισθήματα στους εργαζομένους.

Προτάσεις για αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία περιλαμβάνουν ότι, πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να αναθεωρείται και να μετριέται το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία καθώς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Σκοπός είναι να εντοπίζονται τυχόν αλλαγές στις αντιλήψεις και τις ανησυχίες των εργαζομένων, οι οποίες δικαιολογημένα αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου λόγω των μεταβαλλόμενων καταστάσεων.

5.6 Η χρυσή συνταγή για επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο ήταν άτομα θετικά στις αλλαγές στον εργασιακό τους χώρο και οι περισσότεροι είδαν τις αλλαγές αυτές ότι μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες για αυτούς. Ωστόσο, ορισμένοι από τους συμμετέχοντες δεν αντιλαμβάνονται τις αλλαγές ως ευκαιρίες και έβαλαν χαμηλά ως μεσαία σημεία στην κλίμακα Likert.

Πράγματι, αυτό ισχύει επειδή η αλλαγή μπορεί να έχει και τις δύο μορφές. Όπως η Κονοοr-Misra (2009), έξυπνα διακρίνει, οι άνθρωποι στην απειλή εστιάζουν στο «ποιοι είμαστε», ενώ στην ευκαιρία εστιάζουν επίσης στο «ποιοι θα μπορούσαμε να είμαστε» (Κονοοr-Misra, 2009).

Ακόμα και στις καλύτερα προγραμματισμένες αλλαγές, οι άνθρωποι αποτελούν τον βασικό παράγοντα για την επιτυχία. Έχοντας υπόψη ότι οι αντιδράσεις των ανθρώπων στις αλλαγές ακολουθούν τα τέσσερα βήματα, άρνησης, αντίστασης, αποδοχής και της δέσμευσης, το κλειδί για την εξασφάλιση δέσμευσης από τους εργαζόμενους, είναι η ανάπτυξη μιας ειλικρινούς επικοινωνίας. Η επικοινωνία μπορεί να είναι εποικοδομητική ειδικά με αυτούς που αντιστέκονται στην αλλαγή. Σύμφωνα με τον Vine (2016), το μυστικό είναι να ακούμε όχι μόνο αυτό που λένε αλλά ιδιαίτερα γιατί και πώς το λένε (Vine, 2016).

Ως συμπέρασμα αναφέρεται ότι, για τις προγραμματισμένες αλλαγές, ο αποτελεσματικός προγραμματισμός αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή αλλαγών. Η επιτυχία ξεκινά από την κατανόηση και συνειδητοποίηση των αιτιών για αλλαγή, το σχεδιασμό εφικτών δράσεων υλοποίησης της αλλαγής και τελειώνει με τις προσπάθειες για διατήρηση και παγίωση της νέας κατάστασης. Ωστόσο, εξ' ίσου σημαίνουντα ρόλο παίζει και η αποτελεσματική

επικοινωνία μεταξύ των μερών, η οποία συνεισφέρει στη συμμετοχικότητα των επηρεαζόμενων στην αλλαγή και έτσι άρση των αντιστάσεων σε αυτή. Η επαρκής πληροφόρηση και συμμετοχή, οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση η οποία με τη σειρά της εδραιώνει την αλλαγή.

Οι προτάσεις που έχουν ήδη γίνει για αποτελεσματική διαχείριση προγραμματισμένων αλλαγών αναφορικά με τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα, περιλαμβάνουν την ανάγκη για έγκαιρο προσδιορισμό και αξιολόγηση των αντιφατικών συμπεριφορών, προκειμένου να προσδιοριστεί η αντίσταση στην αλλαγή. Το άγνωστο δημιουργεί φόβο, ενώ η γνώση δημιουργεί πίστη και εμπιστοσύνη. Ακόμα, η αίσθηση ότι η αλλαγή οδήγησε σε ‘νίκες’ του προσωπικού, κυρίως σε σημαντικούς τομείς, αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα που διατηρεί υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και παραγωγικότητας!

5.7 Σημαντικότητα της έρευνας

Τα ευρήματα της έρευνας συμβάλλουν στην αύξηση της γνώσης και στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, τα οποία αφ’ ενός μεν, μπορούν να αποτελέσουν τροφή για περαιτέρω σκέψη για τον ερευνητή και αφετέρου, είναι ωφέλιμα εφόδια για τον δημόσιο αυτό οργανισμό για μελλοντική αντιμετώπιση παρόμοιων θεμελιωδών αλλαγών.

Η έρευνα εστίασε στον ανθρώπινο παράγοντα και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα αντικατοπτρίζουν τις απόψεις των εργαζομένων. Ο ερευνητής έχει πλέον συλλέξει σημαντικές πληροφορίες (κουλτούρα, επιδιώξεις, προτιμήσεις κ.λ.π.) για αυτούς, οι οποίες μπορούν να ληφθούν υπόψη για το σχεδιασμό μελλοντικών ερευνών εντός του οργανισμού.

Περαιτέρω, έχοντας υπόψη ότι ο δημόσιος τομέας αποτελείται από άλλα δέκα (10) Υπουργεία με παρόμοιες ανάγκες για συστέγαση τμημάτων τους, τότε τα ευρήματα για την όλη διαχείριση της αλλαγής των εγκαταστάσεων του Υπουργείου Άμυνας, προσθέτουν αξιόλογες πληροφορίες – συμπεράσματα, τόσο στο θέμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στις διαδικασίες αλλαγής, καταδεικνύοντας την έρευνα ένα χρήσιμο εφαλτήριο για περαιτέρω μελέτη σε αυτόν τον τομέα.

Στα πιο πάνω πλαίσια, τα ευρήματα της έρευνας δυνατό να αξιοποιηθούν από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, 2021) η οποία έχει ως αποστολή να συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και γενικότερα τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικής μάθησης για τη δημόσια διοίκηση, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

5.8 Εισηγήσεις

Ο «χρόνος» παραμένει σημαντικός παράγοντας για την εξέταση των διαδικασιών διαχείρισης αλλαγών. Όπως έχει καταδειχθεί από τη έρευνα, μεταβλητές όπως η πληροφόρηση, επικοινωνία, συμμετοχή και ικανοποίηση από την εργασία, αξιολογούνται προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι δυνάμεις αντίστασης στην αλλαγή. Υπό το φώς της διάστασης αυτής, γίνεται εισήγηση όπως μελλοντικά παρόμοιες έρευνες περιέχουν το στοιχείο της αξιολόγησης των μεταβλητών αυτών πριν, κατά και μετά την αλλαγή. Έτσι, θα υπάρχουν χρήσιμα συγκρίσιμα στοιχεία από τις τρεις (3) φάσεις της αλλαγής.

Ο φορέας (μέσο) αλλαγής είναι βασικός πυλώνας στη διαχείριση της αλλαγής. Η Διοίκηση του Υπουργείου Άμυνας έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, προκειμένου να επιβεβαιώσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διοίκηση τέτοιων αλλαγών και να αναπτύξει έτσι μια επιτυχημένη φόρμουλα ενεργειών σε μελλοντικές παρόμοιες περιπτώσεις.

Ακόμα, η Διοίκηση έχει τη δυνατότητα για μελλοντική μελέτη με στόχο να καταδειχθεί, εάν και πώς αλλάζουν τα ευρήματα με την αλλαγή δημογραφικών στοιχείων που περιέχει η παρούσα έρευνα. Έτσι, θα υπάρχει η δυνατότητα να εξαχθούν βελτιωμένα συμπεράσματα για το βαθμό της συνεισφοράς στην έρευνα ατόμων που έχουν λιγότερα ή περισσότερα χρόνια υπηρεσίας, όταν διαφοροποιείται ο συσχετισμός ανδρών – γυναικών ή όταν διαφοροποιούνται τα ηλικιακά γκρουπ των ερωτηθέντων.

Βιβλιογραφία

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Amarantou, V., Chatzoudes, D., Chatzoglou, P., & Kazakopoulou, S. (2018). Resistance to Change: An Empirical Investigation of its Antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426–450.
- Andrews, J., Cameron, H., & Harris, M. (2008). “All change? Managers’ experience of organizational change in theory and practice.” *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 301.
- Andrews, Jane, Cameron, H., & Harris, M. (2008). All change? Managers’ experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 301. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810810874796/full/html>
- Babbie, E. R. (2011). *Introduction to Social Research* (5th ed.). Wadsworth Cengage learning.
- Balogun, J., & Hope-Hailey, V. (2003). *Exploring Strategic Change* (G. Johnson & Kevan Scholes (eds.)). Prentice-Hall.
- Belwalkar & Vohra & Pandey. (2018). The Relationship Between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors - an Empirical Study. *Social Responsibility Journal*, 14(2).
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors – an empirical study. *Social Responsibility Journal, Emerald Group Publishing*, 14(2), 410–430. <https://ideas.repec.org/a/eme/srjpps/srj-05-2016-0096.html>
- BengatJ, O. M. (2015). Organizational change and resistance dilemmas” Resolution approaches and mechanisms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), 1–17. <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2015/02/3250.pdf>
- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4η Έκδοση). Pearson Education Limited.
- Burnes, Bernard. (2015). Understanding Resistance to Change - Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92–116. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>
- Charoensukmongkol, P. (2016). The role of mindfulness on employee psychological reactions to mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 816–831.
- Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organizational Behaviour* (3rd ed.). Irwin McGraw-Hill.
- Darwin, C. (n.d.). *Darwin in letters, 1860: Answering critics*. University of Cambridge. <https://www.darwinproject.ac.uk/letters/darwins-life-letters/darwin-letters-1860-answering->

critics

- De Vose, C. (2015). *Successful Leading Needed Organization Change: Strategies for Leading Change and Managing Resistance*. UNIVERSITY OF MARYLAND.
- Fullan, M. (2008). *The Six Secrets of Change*. Jossey-Bass.
<https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=nzW1KZo--vIC&oi=fnd&pg=PP2&dq=fullan+theory+of+change&ots=JHu-#v=onepage&q=fullan+theory+of+change&f=false>
- Fuller, Wallenstein, Raman, & C. (2019). *Your Workforce is More Adaptable Than You Think*. Harvard Business Review. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56040>
- Greiner, L. E. (1967). *Patterns of Organization Change*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>
- Hammersley, M. (1992). *What's Wrong With Ethnography?* (1st ed.). Routledge Taylor & Francis Group.
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2003). *Approaches to Qualitative Research, A Reader on Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Hiatt, J. M., & Greasey, T. J. (2012). *Change Management, The People Side of Change* (2nd ed.). Prosci Inc. <https://www.sahrd.com/storage/app/public/240/Change-Management.pdf>
- Irace, A. (n.d.). *The 8-Step Process for Leading Change*. Kotterinc.Com. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005a). Exploring Corporate Strategy. *Academy of Management Learning & Education*, 4(4). <https://www.jstor.org/stable/40214355?seq=1>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005b). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education Limited.
- Kaminski, J. (2011). Lewin's Change Theory. *CJNI*, 6(1). <http://cjni.net/journal/?p=1210>
- Katsaros, K. K. (2012). *Strategic management of change: The role of emotional and cognitive attitudes to change and their influence to firms' financial results* [University of Macedonia, Thessaloniki]. <https://phdtheses.ekt.gr/eadd/>
- Kotter. (2012). *Leading Change* (illustrate). Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change, Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kovoor-Misra, S. (2009). Understanding Perceived Organizational Identity During Crisis and Change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 494–510.
doi:10.1108/09534810910983460
- Kritsonis, A. (2004). Comparison of Change Theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1), 1–7.
http://commonweb.unifr.ch/artsdean/pub/gestens/f/as/files/4655/31876_103146.pdf
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *The Society for the Psychological Study of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

- Lichtenstein, B. (2000). Self-organized transitions: A pattern amid the “chaos” of transformative change. *Academy of Management Executive*, 14(4), 128–141.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change: A Comparative Study of Principles and Techniques*. New York: Harcourt Brace.
- Malhotra, G. (2019). *ADKAR Model: What Is It and How To Use It?* Whatfix.
<https://whatfix.com/blog/adkar-model-what-is-it-and-how-to-use-it/>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.
<https://vivauniversity.files.wordpress.com/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>
- Mobley, W. H., Wang, L., & Fang, K. (2005). *Organizational Culture: Measuring and Developing it in Your Organization*.
<https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/oc-denison-organizational-culture-model.pdf>
- Montana, P.J., Charnov, B. H. (2002). *Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση*. Κλειδάριθμος.
- O'Connor, Jimmieson, & White. (2018). Too Busy To Change: High Job Demands Reduce the Beneficial Effects of Information and Participation on Employee Support. *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 629–643. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-015-9411-z>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1).
<https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Osei-Bonsu, N. (2014). The Impact of Change Management on Job Satisfaction of Employees in Ghana’s Banking Sector. *Problems of Management in the 21ST Century*, 9(2), 140–149.
- Prosci Inc. (n.d.). *The Prosci ADKAR Model*. Prosci Inc.
<https://www.prosci.com/methodology/adkar>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 31(1), 110–135.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312457417>
- Raymond, E. (2016). *Weathering the Storm: A Study of Strategic Alliance Change Using Multiple Methods*. The University of Arizona.
- Reddy, K. N. (2018). Ability Mapping of Workers in Banking Sector. *Pramana Research Journal*, 8(8), 195–208. <https://www.pramanaresearch.org/gallery/prj-p234.pdf>
- Reissner, S. C. (2010). Change, meaning and identity at the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 287–299.
https://eprint.ncl.ac.uk/file_store/production/162281/87BBADF6-1D80-481A-9BC4-DD17157BD2C2.pdf
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις* (2η Έκδοση). Κριτική.
- Robson, C. (2002). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers*. Blackwell.
- Rosenbaum & More & Steane, P. (2018). Planned Organizational Change Management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286–303.
<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0953-4814>

- Sacerdote, B. (2014). Experimental and Quasi-Experimental Analysis of Peer Effects: Two Steps Forward? *Annual Review of Economic*, 6(1), 253–272.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-economics-071813-104217>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). WILEY ONLINE LIBRARY. <https://qualitativerechercheurme.files.wordpress.com/2018/04/robson-2005.pdf>
- Sempene, M. E., Rieger, H. S., & Roodt, G. (2002). Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2).
- Shurbagi, A., & Zahari, I. (2012). The relationship between organizational culture and job satisfaction in national oil corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, 1(3), 88–93.
<https://scholar.google.com/citations?user=DfEpgkkAAAAJ&hl=en>
- Stouten & Rousseau & De Cremer. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. doi:<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Truyens, M. (2019). *Ronald Lippitt 1958, 7 Stage Model of Change*. MARCR.
<https://marcr.net/marcr-for-career-professionals/career-theory/career-theories-and-theorists/7-stage-model-of-change-ronald-lippitt/>
- Van De Ve, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
<https://www.jstor.org/stable/258786?seq=1>
- Vine, N. (2016). *How can we make this happen? Successful Change Through Incentives and Trust*. Trenchant Books. <http://www.trenchantbooks.com/books/>
- Vishnumurthy Adiga, P. (2017). *How did the financial crisis of 2008 affect the corporate governance and regulations in European private banking?* University of Dublin.
- Wikipedia. (n.d.). *Κουλτούρα*. Wikipedia. <https://el.wikipedia.org/wiki/>
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When Change Causes Stress: Effects of Self-construal and Change Consequences. *Journal of Business and Psychology*, 31(2), 249–264.
<https://doi.org/10.1007/s10869-015-9411-z>
- Γκόκης, Δ. (2012). *Μεταρρύθμιση και οργανωσιακή αλλαγή: πολιτική ανάλυση για την αναδιάρθρωση της δομής και οργάνωσης των περιφερειακών υπηρεσιών εκπαίδευσης*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας. (2019). *Ετήσια Έκθεση 2018*.
[http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/all/7C85DBE6196931B3C22584AC002033E2/\\$file/ETH_SIA_EKΘΕΣΗ_ΕΔΥ_2018.pdf?openelement](http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/all/7C85DBE6196931B3C22584AC002033E2/$file/ETH_SIA_EKΘΕΣΗ_ΕΔΥ_2018.pdf?openelement)
- Ζαβλανός, Μ. Μ. (1999). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Ελλην.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών* (2η). ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. (2021). *Αποστολή, Όραμα και Αξίες*. Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης.
https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page06_gr/page06_gr?OpenDocument
- Μιχιώτης, Σ. (2007). *Οργανωσιακές αλλαγές, Εκπαιδευτικό υλικό*. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., & Μπελιάς, Δ. (2019). *Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ.
- Σαμαντά, Ε., & Κυριαζόπουλος, Π. Γ. (2011). *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. (2021). *Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN) - Ομάδα Εργασίας Ανθρώπινου Δυναμικού (HRWG)*.
<https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/D17107E91243C99DC2257AE8002A56D9?OpenDocument>
- Υπουργείο Οικονομικών. (2019a). *Ετήσια Έκθεση Υπουργείου Οικονομικών για το 2018*.
http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201905/475/docs/etisia_ekthesi_yp_2018.pdf
- Υπουργείο Οικονομικών. (2019b). *Υπουργείο Οικονομικών: Στρατηγικό Σχέδιο 2020-2022*.
http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/202004/632/docs/stratigiko_sxedio_2020_2022_final.pdf
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Interbooks.

Παραρτήματα

A. Ερωτηματολόγιο

Παρακαλώ όπως δώσετε μια απάντηση για κάθε ερώτημα.

Κλίμακα Βαθμολογίας

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ (Απόλυτα)
1	2	3	4	5

Ερωτήσεις					
1. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι υπήρχαν προβλήματα στην εκτέλεση της εργασίας σου στα παλαιά κτήρια του Υπουργείου Άμυνας λόγω:					
α. ανεπάρκειας γραφειακών χώρων.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
β. ακαταλληλότητας κάποιων κτηριακών εγκαταστάσεων.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
γ. στέγασης Τμημάτων σε διάσπαρτα κτήρια και ανάγκης για φυσική μετακίνηση προσωπικού από κτήριο σε κτήριο προκειμένου να διεκπεραιωθεί η αναγκαία εργασία.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
δ. ανεπαρκούς φυσικής ασφάλειας στις κτηριακές εγκαταστάσεις.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Σε ποιο βαθμό θεωρείς ότι, <u>πριν τη μεταστέγαση σε νέο κτήριο</u> , πέτυχαν οι προσπάθειες επίλυσης των διαφόρων προβλημάτων, με:					
α. την ενοικίαση γραφείων σε διάφορες πολυκατοικίες πλησίον του κεντρικού κτηρίου του Υπουργείου Άμυνας.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
β. τη διακίνηση της αλληλογραφίας με πρόσθετο προσωπικό.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

γ. χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών (π.χ. αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Σε ποιο βαθμό πιστεύεις ότι ήταν επιτακτική και άμεση η ανάγκη για μετακίνηση σε νέο ενιαίο κτήριο.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Δήλωσε παρακαλώ το βαθμό συμφωνίας σου στο αν, <u>πριν τη μετακίνηση</u> , το Υπουργείο Άμυνας:					
α. αξιολόγησε ικανοποιητικά τα προβλήματα των εργαζομένων.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
β. έλαβε υπόψη τις εισηγήσεις του προσωπικού για την αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι, <u>πριν τη μετακίνηση</u> , υπήρξε σχέδιο και πρόγραμμα για:					
α. την καταγραφή των αναγκών και ελλείψεων της τότε οργανωτικής δομής.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
β. τους αναγκαίους χώρους και εξοπλισμό στο νέο κτήριο.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
γ. την οργάνωση της μεταφοράς του αναγκαίου υλικοτεχνικού υλικού από τα παλαιά κτήρια στο νέο κτήριο.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. <u>Πριν τη μετακίνηση</u> , σε ποιο βαθμό πιστεύεις ότι υπήρξαν διοικητικές ενέργειες για αναδιοργάνωση Τμημάτων, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους στο νέο κτήριο.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Πόσο συμφωνείς ότι κατά την επιλογή του νέου κτηρίου λήφθηκαν, σε μεγάλο βαθμό, υπόψη οι νέες ανάγκες για εργασιακούς χώρους.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι το προσωπικό ήταν επαρκώς ενημερωμένο για την κατανομή και διαμόρφωση των χώρων του νέου κτηρίου.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Πόσο συμφωνείς ότι το προσωπικό, γενικά, <u>δεν αντέδρασε</u> στη μετακίνηση του Υπουργείου λόγω:					
α. του ότι η επιδιωκόμενη αλλαγή ήταν πολιτική απόφαση.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

β. του ότι η αλλαγή ήταν απόλυτα αναγκαία.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
γ. του ότι υπήρξε συμμετοχή του προσωπικού στο όλο το εγχείρημα της μετακίνησης.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
δ. επικείμενης βελτίωσης των συνθηκών εργασίας σε καινούργια γραφεία.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Σε ποιο βαθμό, γενικά ως άτομο, είσαι θετική/ός στις αλλαγές στην εργασία σου.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11. Πόσο συμφωνείς με τις παρακάτω προτάσεις:					
α. ενδεχόμενες αλλαγές θα προκαλέσουν αβεβαιότητα στις συνθήκες εργασίας μου.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
β. σε περίπτωση αλλαγών θα χάσω την άνεση και τα πλεονεκτήματα της εργασίας μου.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
γ. ο φόβος για τεχνολογικές αναβαθμίσεις προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
δ. αντιλαμβάνομαι τις αλλαγές ως ευκαιρίες.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. Σε ποιο βαθμό γνώριζες / ενημερώθηκες για το πρόγραμμα μεταφοράς του γραφείου σου.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. Πόσο συμφωνείς με τις πιο κάτω προτάσεις:					
α. το Υπουργείο Άμυνας είχε συστήσει <u>ομάδες εργασίας</u> από το προσωπικό του, το οποίο καθοδήγησε το υπόλοιπο προσωπικό για την υλοποίηση της αλλαγής κτηρίου.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
β. οι ομάδες εργασίας εργάστηκαν για αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων κατά την μεταφορά.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
γ. οι ομάδες εργασίας βοήθησαν το προσωπικό με συνεχή ενημέρωση για την πρόοδο της υλοποίησης της αλλαγής.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Σε ποιο βαθμό συμμετείχες στη διαδικασία μεταφοράς του υλικοτεχνικού υλικού του γραφείου σου.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

15. Σε ποιο βαθμό γνώριζες τις επιπτώσεις που θα είχε η αλλαγή κτηρίου στη διεκπεραίωση της εργασίας σου.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι η διαδικασία μετακίνησης στο νέο κτήριο ολοκληρώθηκε σύμφωνα με το πρόγραμμα και με αποτελεσματικό τρόπο.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. Πόσο συμφωνείς ότι τα Τμήματα του Υπουργείου εγκαταστάθηκαν στους νέους χώρους χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα και επανάρχισαν τις λειτουργίες του σύμφωνα με το πρόγραμμα.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. Πόσο συμφωνείς ότι η εγκατάσταση στα νέα γραφεία του νέου ενιαίου κτηρίου οδήγησε σε: α. βελτιωμένες συνθήκες εργασίας. β. εργονομικούς χώρους. γ. αύξηση στη φυσική και ηλεκτρονική ασφάλεια. δ. ικανοποιητικούς χώρους στάθμευσης.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι, <u>στο νέο κτήριο</u> , υπήρξε ανταπόκριση για τη διόρθωση λαθών από το σχεδιασμό των νέων γραφείων.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι το προσωπικό έχει ενημερωθεί και εκπαιδευτεί στα νέα ηλεκτρομηχανολογικά συστήματα.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21. Πόσο συμφωνείς με τις παρακάτω προτάσεις: α. είμαι ικανοποιημένη/ος από τις εγκαταστάσεις του νέου κτηρίου.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
β. υπάρχει ικανοποίηση για τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και της Διοίκησης.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

<p>22. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι υπάρχει συνεχής υποστήριξη από τις τεχνικές ομάδες, για την αντιμετώπιση δυσκολιών και προβλημάτων στο νέο κτήριο.</p>	<p>1 <input type="checkbox"/></p>	<p>2 <input type="checkbox"/></p>	<p>3 <input type="checkbox"/></p>	<p>4 <input type="checkbox"/></p>	<p>5 <input type="checkbox"/></p>
<p>23. Η μελέτη, σχεδιασμός και οργάνωση της μετακίνησης όλων των Τμημάτων του Υπουργείου Άμυνας σε νέο ενιαίο κτήριο, αποτέλεσε μια θεμελιώδη αλλαγή στον κυβερνητικό αυτό οργανισμό:</p> <p>Σε ποιο βαθμό πιστεύεις ότι η διαχείριση αυτής της θεμελιώδους αλλαγής ήταν, γενικά, επιτυχής.</p>	<p>1 <input type="checkbox"/></p>	<p>2 <input type="checkbox"/></p>	<p>3 <input type="checkbox"/></p>	<p>4 <input type="checkbox"/></p>	<p>5 <input type="checkbox"/></p>
<p>24. Φύλο</p>	<p>Άνδρας <input type="checkbox"/></p>		<p>Γυναίκα <input type="checkbox"/></p>		
<p>25. Ηλικιακό γκρουπ</p>	<p>20-30 ετών</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
	<p>31-40 ετών</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
	<p>41-50 ετών</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
	<p>Άνω των 51 ετών</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
<p>26. Επίπεδο εκπαίδευσης</p>	<p>Γυμνάσιο/Λύκειο</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
	<p>Τριετής Μεταλυκειακή</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
	<p>Πανεπιστήμιο</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
	<p>Στρατιωτική Σχολή</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
<p>27. Χρόνια υπηρεσίας στο Υπουργείο Άμυνας</p>	<p>Μέχρι 5 χρόνια</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
	<p>6-10 χρόνια</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
	<p>11-20 χρόνια</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		
	<p>Άνω των 20 ετών</p>		<p><input type="checkbox"/></p>		

Β. Πίνακας 10. Συσχέτιση Ερευνητικών Ερωτημάτων με Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου

Ερευνητικά Ερωτήματα:

1. Ποιές είναι οι σημαντικότερες θεωρίες για τη διαχείριση αλλαγών; Μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη;
(ερωτήσεις: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 14, 16, 17, 19, 22 και 23)
2. Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την αλλαγή;
(ερωτήσεις: 9, 10 και 11).
3. Ποιος είναι ο ρόλος της επικοινωνίας πριν, κατά και μετά την αλλαγή;
(ερωτήσεις: 8, 12, 15 και 20).
4. Ποιό είναι το ύψος της εργασιακής ικανοποίησης μετά την αλλαγή;
(ερωτήσεις: 18 και 21)
5. Ποια είναι η «χρυσή συνταγή» για επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών;

Ερευνητικά Ερωτήματα	Θεωρητικό Πλαίσιο	Ερωτήσεις
<ul style="list-style-type: none"> • Ποιές είναι οι σημαντικότερες θεωρίες για τη διαχείριση αλλαγών; Μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη; (ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ). • Ποιά είναι τα πιο συνηθισμένα εμπόδια στην αλλαγή και πως επηρεάζουν την αλλαγή. • Ποιός είναι ο ρόλος της επικοινωνίας; (ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Μοντέλο R. Lippitt 1958, (Φάση 1-4) • Μοντέλο J. Kotter 1947 (Βήμα 1-3) 	<p>1. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι υπήρχαν προβλήματα στην εκτέλεση της εργασίας σου στα παλαιά κτήρια του Υπουργείου Άμυνας λόγω:</p> <p>α. ανεπάρκειας γραφειακών χώρων.</p> <p>β. ακαταλληλότητας κάποιων κτηριακών εγκαταστάσεων.</p> <p>γ. στέγασης Τμημάτων σε διάσπαρτα κτήρια και ανάγκης για φυσική μετακίνηση προσωπικού από κτήριο σε κτήριο προκειμένου να διεκπεραιωθεί η αναγκαία εργασία.</p> <p>δ. ανεπαρκούς φυσικής ασφάλειας στις κτηριακές εγκαταστάσεις.</p>

<p>[Πως διαπιστώθηκε, μελετήθηκε και οριστικοποιήθηκε η ανάγκη για μετακίνηση του Υπουργείου Άμυνας σε νέο ενιαίο κτήριο;</p> <p>Ποιο ήταν το Σχέδιο για την αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων;</p> <p>Έγινε κοινοποίηση της ανάγκης για αλλαγή; Ενημερώθηκε το προσωπικό;</p> <p>Υπήρξε αντίσταση από το προσωπικό για την αλλαγή;]</p>	<p>2. Σε ποιο βαθμό θεωρείς ότι, <u>πριν τη μεταστέγαση σε νέο κτήριο</u>, πέτυχαν οι προσπάθειες επίλυσης των διαφόρων προβλημάτων, με:</p> <p>α. την ενοικίαση γραφείων σε διάφορες πολυκατοικίες πλησίον του κεντρικού κτηρίου του Υπουργείου Άμυνας.</p> <p>β. τη διακίνηση της αλληλογραφίας με πρόσθετο προσωπικό.</p> <p>γ. χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών (π.χ. αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων).</p> <p>3. Σε ποιο βαθμό πιστεύεις ότι ήταν επιτακτική και άμεση η ανάγκη για μετακίνηση σε νέο ενιαίο κτήριο.</p> <p>4. Δήλωσε παρακαλώ το βαθμό συμφωνίας σου στο αν, <u>πριν τη μετακίνηση</u>, το Υπουργείο Άμυνας:</p> <p>α. αξιολόγησε ικανοποιητικά τα προβλήματα των εργαζομένων.</p> <p>β. έλαβε υπόψη τις εισηγήσεις του προσωπικού για την αλλαγή των κτηριακών εγκαταστάσεων.</p> <p>5. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι, <u>πριν τη μετακίνηση</u>, υπήρξε σχέδιο και πρόγραμμα για:</p> <p>α. την καταγραφή των αναγκών και ελλείψεων της τότε οργανωτικής δομής.</p> <p>β. τους αναγκαίους χώρους και εξοπλισμό στο νέο κτήριο.</p> <p>γ. την οργάνωση της μεταφοράς του αναγκαίου υλικοτεχνικού υλικού από τα παλαιά κτήρια στο νέο κτήριο.</p> <p>6. <u>Πριν τη μετακίνηση</u>, σε ποιο βαθμό πιστεύεις ότι υπήρξαν διοικητικές ενέργειες για αναδιοργάνωση Τμημάτων, με σκοπό τη</p>
---	---

	<p>βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους στο νέο κτήριο.</p> <p>7. Πόσο συμφωνείς ότι κατά την επιλογή του νέου κτηρίου λήφθηκαν, σε μεγάλο βαθμό, υπόψη οι νέες ανάγκες για εργασιακούς χώρους.</p> <p>8. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι το προσωπικό ήταν επαρκώς ενημερωμένο για την κατανομή και διαμόρφωση των χώρων του νέου κτηρίου.</p> <p>9. Πόσο συμφωνείς ότι το προσωπικό, γενικά, <u>δεν αντέδρασε</u> στη μετακίνηση του Υπουργείου λόγω:</p> <p>α. του ότι η επιδιωκόμενη αλλαγή ήταν πολιτική απόφαση.</p> <p>β. του ότι η αλλαγή ήταν απόλυτα αναγκαία.</p> <p>γ. του ότι υπήρξε συμμετοχή του προσωπικού στο όλο το εγχείρημα της μετακίνησης.</p> <p>δ. επικείμενης βελτίωσης των συνθηκών εργασίας σε καινούργια γραφεία.</p> <p>10. Σε ποιο βαθμό, γενικά ως άτομο, είσαι θετική/ός στις αλλαγές στην εργασία σου.</p> <p>11. Πόσο συμφωνείς με τις παρακάτω προτάσεις:</p> <p>α. ενδεχόμενες αλλαγές θα προκαλέσουν αβεβαιότητα στις συνθήκες εργασίας μου.</p> <p>β. σε περίπτωση αλλαγών θα χάσω την άνεση και τα πλεονεκτήματα της εργασίας μου.</p> <p>γ. ο φόβος για τεχνολογικές αναβαθμίσεις προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή.</p> <p>δ. αντιλαμβάνομαι τις αλλαγές ως ευκαιρίες.</p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Ποιές είναι οι σημαντικότερες θεωρίες για τη διαχείριση αλλαγών; Μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη; (ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ). • Ποιος ο ρόλος της επικοινωνίας; (ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ). <p>[Το σχέδιο υλοποίησης της αλλαγής εκτελέστηκε ικανοποιητικά;</p> <p>Πως έγινε η διαχείριση της αλλαγής και των αντιδράσεων-αντίστασης για την αλλαγή;</p> <p>Ποιος ο ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους; Έγινε εκπαίδευση στους επηρεαζόμενους από την αλλαγή;]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μοντέλο R. Lippitt 1958, (Φάση 5) • Μοντέλο J. Kotter (Βήμα 5-6) 	<p>12. Σε ποιο βαθμό γνώριζες / ενημερώθηκες για το πρόγραμμα μεταφοράς του γραφείου σου.</p> <p>13. Πόσο συμφωνείς με τις πιο κάτω προτάσεις:</p> <p>α. το Υπουργείο Άμυνας είχε συστήσει ομάδες εργασίας από το προσωπικό του, το οποίο καθοδήγησε το υπόλοιπο προσωπικό για την υλοποίηση της αλλαγής κτηρίου.</p> <p>β. οι ομάδες εργασίας εργάστηκαν για αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων κατά την μεταφορά.</p> <p>γ. οι ομάδες εργασίας βοήθησαν το προσωπικό με συνεχή ενημέρωση για την πρόοδο της υλοποίησης της αλλαγής.</p> <p>14. Σε ποιο βαθμό συμμετείχες στη διαδικασία μεταφοράς του υλικοτεχνικού υλικού του γραφείου σου.</p> <p>15. Σε ποιο βαθμό γνώριζες τις επιπτώσεις που θα είχε η αλλαγή κτηρίου στη διεκπεραίωση της εργασία σου.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ποιές είναι οι σημαντικότερες θεωρίες για τη διαχείριση αλλαγών; Μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη; (ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ). • Ποιό είναι το ύψος της εργασιακής ικανοποίησης μετά την αλλαγή; <p>[Πως έγινε η παγίωση των ωφελειών και η σταθεροποίηση της αλλαγής;]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μοντέλο R. Lippitt 1958, (Φάση 6-7) • Μοντέλο J. Kotter (Βήμα 7-8) 	<p>16. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι η διαδικασία μετακίνησης στο νέο κτήριο ολοκληρώθηκε σύμφωνα με το πρόγραμμα και με αποτελεσματικό τρόπο.</p> <p>17. Τα Τμήματα του Υπουργείου εγκαταστάθηκαν στους νέους χώρους χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα και επανάρχισαν τις λειτουργίες του σύμφωνα με το πρόγραμμα.</p> <p>18. Πόσο συμφωνείς ότι η εγκατάσταση στα νέα γραφεία του νέου ενιαίου κτηρίου οδήγησε σε:</p> <p>α. βελτιωμένες συνθήκες εργασίας.</p> <p>β. εργονομικούς χώρους.</p>

		<p>γ. αύξηση στη φυσική και ηλεκτρονική ασφάλεια.</p> <p>δ. ικανοποιητικούς χώρους στάθμευσης.</p> <p>19. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι, <u>στο νέο κτήριο</u>, υπήρξε ανταπόκριση για τη διόρθωση λαθών από το σχεδιασμό των νέων γραφείων.</p> <p>20. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι το προσωπικό έχει ενημερωθεί και εκπαιδευτεί στα νέα ηλεκτρομηχανολογικά συστήματα.</p> <p>21. Πόσο συμφωνείς με τις παρακάτω προτάσεις:</p> <p>α. είμαι ικανοποιημένη/ος από τις εγκαταστάσεις του νέου κτηρίου.</p> <p>β. υπάρχει ικανοποίηση για τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και της Διοίκησης.</p> <p>22. Σε ποιο βαθμό συμφωνείς ότι υπάρχει συνεχής υποστήριξη από τις τεχνικές ομάδες, για την αντιμετώπιση δυσκολιών και προβλημάτων στο νέο κτήριο.</p> <p>23. Η μελέτη, σχεδιασμός και οργάνωση της μετακίνησης όλων των Τμημάτων του Υπουργείου Άμυνας σε νέο ενιαίο κτήριο, αποτέλεσε μια θεμελιώδη αλλαγή στον κυβερνητικό αυτό οργανισμό:</p> <p>Σε ποιο βαθμό πιστεύεις ότι η διαχείριση αυτής της θεμελιώδους αλλαγής ήταν, γενικά, επιτυχής.</p>
--	--	--

Γ. Φύλλα Excel με τα Αποτελέσματα Ανάλυσης SPSS

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
1α	116	0	3.53	1.44
1β	116	0	3.80	1.23
1γ	116	0	4.57	0.74
1δ	116	0	3.75	1.18
2α	116	0	2.92	1.13
2β	116	0	2.81	1.13
2γ	116	0	2.96	1.11
3	116	0	4.57	0.70
4α	116	0	3.02	0.96
4β	116	0	2.80	1.04
5α	116	0	3.04	0.99
5β	116	0	3.08	1.00
5γ	116	0	3.88	0.95
6	116	0	2.65	0.94
7	116	0	3.11	1.06
8	116	0	2.78	1.18
9α	116	0	3.38	1.30
9β	116	0	4.08	1.02
9γ	116	0	2.93	1.21
9δ	116	0	4.09	0.97
10	116	0	4.26	0.89
11α	116	0	2.38	1.08
11β	116	0	2.17	1.02
11γ	116	0	2.09	1.23
11δ	116	0	3.80	1.30
12	116	0	3.62	1.21
13α	116	0	3.80	1.09
13β	116	0	3.83	1.02
13γ	116	0	3.58	1.13
14	116	0	4.24	0.99
15	116	0	3.51	1.30
16	116	0	3.83	0.96
17	116	0	3.55	1.01
18α	116	0	4.04	1.11
18β	116	0	3.76	1.13
18γ	116	0	4.36	0.78
18δ	116	0	3.90	1.07
19	116	0	3.22	1.06
20	116	0	3.22	1.13
21α	116	0	3.88	1.00
21β	116	0	3.71	0.95
22	116	0	3.78	0.95
23	116	0	3.98	0.90
24	116	0	1.48	0.50
25	116	0	3.24	0.75
26	116	0	2.59	1.10
27	116	0	2.67	1.21

Frequency Table					
1α					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	21.00	18.10	18.10	18.10
	2.00	5.00	4.31	4.31	22.41
	3.00	17.00	14.66	14.66	37.07
	4.00	37.00	31.90	31.90	68.97
	5.00	36.00	31.03	31.03	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	
1β					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7.00	6.03	6.03	6.03
	2.00	14.00	12.07	12.07	18.10
	3.00	17.00	14.66	14.66	32.76
	4.00	35.00	30.17	30.17	62.93
	5.00	43.00	37.07	37.07	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	
1γ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1.00	0.86	0.86	0.86
	2.00	2.00	1.72	1.72	2.59
	3.00	5.00	4.31	4.31	6.90
	4.00	30.00	25.86	25.86	32.76
	5.00	78.00	67.24	67.24	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	
1δ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5.00	4.31	4.31	4.31
	2.00	15.00	12.93	12.93	17.24
	3.00	23.00	19.83	19.83	37.07
	4.00	34.00	29.31	29.31	66.38
	5.00	39.00	33.62	33.62	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

2α					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	13.00	11.21	11.21	11.21
	2.00	26.00	22.41	22.41	33.62
	3.00	47.00	40.52	40.52	74.14
	4.00	17.00	14.66	14.66	88.79
	5.00	13.00	11.21	11.21	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

2β					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12.00	10.34	10.34	10.34
	2.00	39.00	33.62	33.62	43.97
	3.00	36.00	31.03	31.03	75.00
	4.00	17.00	14.66	14.66	89.66
	5.00	12.00	10.34	10.34	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

2γ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12.00	10.34	10.34	10.34
	2.00	27.00	23.28	23.28	33.62
	3.00	41.00	35.34	35.34	68.97
	4.00	26.00	22.41	22.41	91.38
	5.00	10.00	8.62	8.62	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2.00	1.72	1.72	1.72
	3.00	8.00	6.90	6.90	8.62
	4.00	28.00	24.14	24.14	32.76
	5.00	78.00	67.24	67.24	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

4α					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2.00	1.72	1.72	1.72
	2.00	40.00	34.48	34.48	36.21
	3.00	34.00	29.31	29.31	65.52
	4.00	34.00	29.31	29.31	94.83
	5.00	6.00	5.17	5.17	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

4β					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	13.00	11.21	11.21	11.21
	2.00	32.00	27.59	27.59	38.79
	3.00	41.00	35.34	35.34	74.14
	4.00	25.00	21.55	21.55	95.69
	5.00	5.00	4.31	4.31	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

5α					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4.00	3.45	3.45	3.45
	2.00	31.00	26.72	26.72	30.17
	3.00	48.00	41.38	41.38	71.55
	4.00	22.00	18.97	18.97	90.52
	5.00	11.00	9.48	9.48	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

5β					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4.00	3.45	3.45	3.45
	2.00	32.00	27.59	27.59	31.03
	3.00	40.00	34.48	34.48	65.52
	4.00	31.00	26.72	26.72	92.24
	5.00	9.00	7.76	7.76	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

5γ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3.00	2.59	2.59	2.59
	2.00	5.00	4.31	4.31	6.90
	3.00	27.00	23.28	23.28	30.17
	4.00	49.00	42.24	42.24	72.41
	5.00	32.00	27.59	27.59	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10.00	8.62	8.62	8.62
	2.00	47.00	40.52	40.52	49.14
	3.00	35.00	30.17	30.17	79.31
	4.00	22.00	18.97	18.97	98.28
	5.00	2.00	1.72	1.72	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	9.00	7.76	7.76	7.76
	2.00	23.00	19.83	19.83	27.59
	3.00	39.00	33.62	33.62	61.21
	4.00	36.00	31.03	31.03	92.24
	5.00	9.00	7.76	7.76	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	18.00	15.52	15.52	15.52
	2.00	34.00	29.31	29.31	44.83
	3.00	28.00	24.14	24.14	68.97
	4.00	28.00	24.14	24.14	93.10
	5.00	8.00	6.90	6.90	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

9α					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14.00	12.07	12.07	12.07
	2.00	16.00	13.79	13.79	25.86
	3.00	24.00	20.69	20.69	46.55
	4.00	36.00	31.03	31.03	77.59
	5.00	26.00	22.41	22.41	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

9β					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6.00	5.17	5.17	5.17
	2.00	1.00	0.86	0.86	6.03
	3.00	17.00	14.66	14.66	20.69
	4.00	46.00	39.66	39.66	60.34
	5.00	46.00	39.66	39.66	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

9γ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	19.00	16.38	16.38	16.38
	2.00	22.00	18.97	18.97	35.34
	3.00	32.00	27.59	27.59	62.93
	4.00	34.00	29.31	29.31	92.24
	5.00	9.00	7.76	7.76	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

9δ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1.00	0.86	0.86	0.86
	2.00	9.00	7.76	7.76	8.62
	3.00	16.00	13.79	13.79	22.41
	4.00	43.00	37.07	37.07	59.48
	5.00	47.00	40.52	40.52	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2.00	1.72	1.72	1.72
	2.00	3.00	2.59	2.59	4.31
	3.00	13.00	11.21	11.21	15.52
	4.00	43.00	37.07	37.07	52.59
	5.00	55.00	47.41	47.41	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

11α					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	28.00	24.14	24.14	24.14
	2.00	37.00	31.90	31.90	56.03
	3.00	35.00	30.17	30.17	86.21
	4.00	11.00	9.48	9.48	95.69
	5.00	5.00	4.31	4.31	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

11β					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	35.00	30.17	30.17	30.17
	2.00	39.00	33.62	33.62	63.79
	3.00	32.00	27.59	27.59	91.38
	4.00	7.00	6.03	6.03	97.41
	5.00	3.00	2.59	2.59	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

11γ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	55.00	47.41	47.41	47.41
	2.00	21.00	18.10	18.10	65.52
	3.00	18.00	15.52	15.52	81.03
	4.00	19.00	16.38	16.38	97.41
	5.00	3.00	2.59	2.59	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

11δ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	11.00	9.48	9.48	9.48
	2.00	11.00	9.48	9.48	18.97
	3.00	12.00	10.34	10.34	29.31
	4.00	38.00	32.76	32.76	62.07
	5.00	44.00	37.93	37.93	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7.00	6.03	6.03	6.03
	2.00	14.00	12.07	12.07	18.10
	3.00	30.00	25.86	25.86	43.97
	4.00	30.00	25.86	25.86	69.83
	5.00	35.00	30.17	30.17	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

13α					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6.00	5.17	5.17	5.17
	2.00	6.00	5.17	5.17	10.34
	3.00	28.00	24.14	24.14	34.48
	4.00	41.00	35.34	35.34	69.83
	5.00	35.00	30.17	30.17	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

13β					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4.00	3.45	3.45	3.45
	2.00	8.00	6.90	6.90	10.34
	3.00	24.00	20.69	20.69	31.03
	4.00	48.00	41.38	41.38	72.41
	5.00	32.00	27.59	27.59	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

13γ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6.00	5.17	5.17	5.17
	2.00	17.00	14.66	14.66	19.83
	3.00	21.00	18.10	18.10	37.93
	4.00	48.00	41.38	41.38	79.31
	5.00	24.00	20.69	20.69	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4.00	3.45	3.45	3.45
	2.00	3.00	2.59	2.59	6.03
	3.00	13.00	11.21	11.21	17.24
	4.00	37.00	31.90	31.90	49.14
	5.00	59.00	50.86	50.86	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	15.00	12.93	12.93	12.93
	2.00	9.00	7.76	7.76	20.69
	3.00	23.00	19.83	19.83	40.52
	4.00	40.00	34.48	34.48	75.00
	5.00	29.00	25.00	25.00	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3.00	2.59	2.59	2.59
	2.00	6.00	5.17	5.17	7.76
	3.00	29.00	25.00	25.00	32.76
	4.00	48.00	41.38	41.38	74.14
	5.00	30.00	25.86	25.86	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3.00	2.59	2.59	2.59
	2.00	15.00	12.93	12.93	15.52
	3.00	33.00	28.45	28.45	43.97
	4.00	45.00	38.79	38.79	82.76
	5.00	20.00	17.24	17.24	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

18a					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7.00	6.03	6.03	6.03
	2.00	2.00	1.72	1.72	7.76
	3.00	20.00	17.24	17.24	25.00
	4.00	37.00	31.90	31.90	56.90
	5.00	50.00	43.10	43.10	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

18β					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7.00	6.03	6.03	6.03
	2.00	6.00	5.17	5.17	11.21
	3.00	31.00	26.72	26.72	37.93
	4.00	36.00	31.03	31.03	68.97
	5.00	36.00	31.03	31.03	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

18γ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1.00	0.86	0.86	0.86
	2.00	3.00	2.59	2.59	3.45
	3.00	7.00	6.03	6.03	9.48
	4.00	47.00	40.52	40.52	50.00
	5.00	58.00	50.00	50.00	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

18δ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1.00	0.86	0.86	0.86
	2.00	15.00	12.93	12.93	13.79
	3.00	21.00	18.10	18.10	31.90
	4.00	37.00	31.90	31.90	63.79
	5.00	42.00	36.21	36.21	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	9.00	7.76	7.76	7.76
	2.00	19.00	16.38	16.38	24.14
	3.00	34.00	29.31	29.31	53.45
	4.00	45.00	38.79	38.79	92.24
	5.00	9.00	7.76	7.76	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	13.00	11.21	11.21	11.21
	2.00	11.00	9.48	9.48	20.69
	3.00	42.00	36.21	36.21	56.90
	4.00	37.00	31.90	31.90	88.79
	5.00	13.00	11.21	11.21	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

21α					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3.00	2.59	2.59	2.59
	2.00	6.00	5.17	5.17	7.76
	3.00	29.00	25.00	25.00	32.76
	4.00	42.00	36.21	36.21	68.97
	5.00	36.00	31.03	31.03	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

21β					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4.00	3.45	3.45	3.45
	2.00	5.00	4.31	4.31	7.76
	3.00	35.00	30.17	30.17	37.93
	4.00	49.00	42.24	42.24	80.17
	5.00	23.00	19.83	19.83	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1.00	0.86	0.86	0.86
	2.00	14.00	12.07	12.07	12.93
	3.00	20.00	17.24	17.24	30.17
	4.00	56.00	48.28	48.28	78.45
	5.00	25.00	21.55	21.55	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2.00	1.72	1.72	1.72
	2.00	4.00	3.45	3.45	5.17
	3.00	24.00	20.69	20.69	25.86
	4.00	50.00	43.10	43.10	68.97
	5.00	36.00	31.03	31.03	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	60.00	51.72	51.72	51.72
	2.00	56.00	48.28	48.28	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2.00	1.72	1.72	1.72
	2.00	16.00	13.79	13.79	15.52
	3.00	50.00	43.10	43.10	58.62
	4.00	48.00	41.38	41.38	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	
26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	28.00	24.14	24.14	24.14
	2.00	19.00	16.38	16.38	40.52
	3.00	41.00	35.34	35.34	75.86
	4.00	28.00	24.14	24.14	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	
27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	31.00	26.72	26.72	26.72
	2.00	17.00	14.66	14.66	41.38
	3.00	27.00	23.28	23.28	64.66
	4.00	41.00	35.34	35.34	100.00
	Total	116.00	100.00	100.00	

Δ. Διαβεβαίωση για ανώνυμες και εμπιστευτικές απαντήσεις ερωτηματολογίου

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Στα πλαίσια των σπουδών μου στο πρόγραμμα Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, διερευνώ το θέμα της διοίκησης / διαχείρισης αλλαγών στο δημόσιο τομέα . Η εργασία σχετίζεται με πρωτογενή έρευνα αναφορικά με τα εμπόδια και τις προοπτικές ενσωμάτωσης αλλαγών στον δημόσιο τομέα.

Συγκεκριμένα, μελετάται η περίπτωση μετακίνησης του Υπουργείου Άμυνας από τα παλαιά κτήρια σε νέο ενιαίο κτήριο, η οποία πραγματοποιήθηκε στο 2019. Για τους σκοπούς της έρευνας σας διαβιβάζω ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθύνεται σε προσωπικό που εργαζόταν στα παλαιά κτήρια και βίωσε την αλλαγή και μεταφορά στο νέο κτήριο του Υπουργείου Άμυνας.

Αντιλαμβάνομαι ότι ο χρόνος σας είναι πολύτιμος. Ο χρόνος που θα απαιτηθεί για να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο είναι 5-10 λεπτά. Οι απαντήσεις είναι αυστηρά ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά μόνο για τους εκπαιδευτικούς σκοπούς της μεταπτυχιακής εργασίας μου.

Είμαι στη διάθεση σας για οποιεσδήποτε διευκρινήσεις.

Με εκτίμηση

Αγγελόδημος Κουλέντης

Τηλ. 22807584