

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT

“Οργανωτικός και Λειτουργικός Ανασχεδιασμός της Εθνικής Επιτροπής
Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Αντιδράσεις των εργαζομένων,
εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Μία εμπειρική διερεύνηση”

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ροδάνθη Λεμονάκη

Αθήνα, 2020

Τριμελής Επιτροπή

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μάλατα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Ροδάνθη Λεμονάκη, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

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

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Περιεχόμενα

Σχήματα	5
Πίνακες	6
Περίληψη	7
Abstract.....	8
Ευχαριστίες	9
1. Εισαγωγή.....	10
2. Οργανωσιακή αλλαγή.....	13
2.1 Είδη Οργανωσιακών Αλλαγών	14
2.2 Κυριότερα Μοντέλα διαχείρισης Οργανωσιακών αλλαγών.....	14
2.2.1 Lewin	14
2.2.2 Kotter.....	16
2.2.3 Cook & Hunsaker.....	17
2.2.4 The Beckhard-Harris Change Model	17
3. Διαχείριση Οργανωσιακών Αλλαγών	19
4. Αίτια αποτυχίας Οργανωσιακών Αλλαγών	21
4.1 Αντίσταση στην Οργανωσιακή αλλαγή.....	22
5. Εργασιακή δέσμευση.....	24
6. Εργασιακή απόδοση	27
7. Εργασιακή δέσμευση και απόδοση.....	28
8. Εργασιακή δέσμευση και Αντίσταση στην Αλλαγή	30
9. Αντίσταση στην αλλαγή και εργασιακή απόδοση.....	32
10. Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ)	33
10.1 Σειρά Οργανωσιακών Αλλαγών στην ΕΕΤΤ για το χρονικό διάστημα 2002 - 2016.....	34
10.2 Οργανωτικός & Λειτουργικός Ανασχεδιασμός της ΕΕΤΤ.....	35
11.Μέθοδος.....	38
11.1 Διαδικασία και Συμμετέχοντες	38
11.2 Εργαλεία μέτρησης.	39
11.3 Στρατηγική Ανάλυσης	40
12. Αποτελέσματα	42
12.1 Περιγραφική Στατιστική.....	42
12.2 Σύνοψη απαντήσεων του Ερωτηματολογίου	45

12.2.1 Δημογραφικά στοιχεία	45
12.2.2 Σύνοψη απαντήσεων για την Κλίμακα Αντίσταση στην αλλαγή.	46
12.2.3 Σύνοψη απαντήσεων για την Εργασιακή δέσμευση	55
12.2.4 Σύνοψη απαντήσεων για την Εργασιακή απόδοση.....	60
12.3 Εξέταση Υποθέσεων.....	63
13. Συζήτηση	65
13.1 Πλεονεκτήματα.....	68
13.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	69
13.3 Πρακτικές εφαρμογές.....	70
13.4 Γενικό Συμπέρασμα	72
14. Βιβλιογραφία.....	73
Παράρτημα	79
Ηλεκτρονική Πρόσκληση και Ερωτηματολόγιο	79

Σχήματα

Σχήμα 1 Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (ΕΑΠ)	26
Σχήμα 2 Προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο προς εξέταση.....	37
Σχήμα 3 Δημογραφικά Στοιχεία.....	45
Σχήμα 4 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	45
Σχήμα 5 Εποπτικός ρόλος συμμετεχόντων.....	46
Σχήμα 6 Οργανικές μονάδες στις οποίες ανήκουν οι συμμετέχοντες	46
Σχήμα 7 Συναισθηματική αντίδραση 1.....	47
Σχήμα 8 Συναισθηματική αντίδραση 2.....	47
Σχήμα 9 Συναισθηματική αντίδραση 3.....	48
Σχήμα 10 Συναισθηματική αντίδραση 4.....	48
Σχήμα 11 Συναισθηματική αντίδραση 5.....	49
Σχήμα 12 Συναισθηματική αντίδραση 6.....	49
Σχήμα 13 Γνωστική αξιολόγηση 1	50
Σχήμα 14 Γνωστική αξιολόγηση 2	50
Σχήμα 15 Γνωστική αξιολόγηση 3	51
Σχήμα 16 Γνωστική αξιολόγηση 4	51
Σχήμα 17 Λειτουργικότητα – Αποφυγή εργασίας 1	52
Σχήμα 18 Λειτουργικότητα – Αποφυγή εργασίας 2.....	52
Σχήμα 19 Λειτουργικότητα – Αποφυγή εργασίας 3.....	53
Σχήμα 20 Λειτουργικότητα – Αποφυγή εργασίας 4.....	53
Σχήμα 21 Εργασιακές σχέσεις 1	54
Σχήμα 22 Εργασιακές σχέσεις 2	54
Σχήμα 23 Εργασιακές σχέσεις 3	55
Σχήμα 24 Εργασιακή δέσμευση 1	55
Σχήμα 25 Εργασιακή δέσμευση 2.....	56
Σχήμα 26 Εργασιακή δέσμευση 3	56
Σχήμα 27 Εργασιακή δέσμευση 4.....	57
Σχήμα 28 Εργασιακή δέσμευση 5.....	57
Σχήμα 29 Εργασιακή δέσμευση 6.....	58
Σχήμα 30 Εργασιακή δέσμευση 7.....	58
Σχήμα 31 Εργασιακή δέσμευση 8.....	59
Σχήμα 32 Εργασιακή δέσμευση 9.....	59
Σχήμα 33 Απόδοση εκτός ρόλου 1	60
Σχήμα 34 Απόδοση εντός ρόλου 1	60
Σχήμα 35 Απόδοση εντός ρόλου 2	61
Σχήμα 36 Απόδοση εκτός ρόλου 2.....	61
Σχήμα 37 Απόδοση εντός ρόλου 3.....	62
Σχήμα 38 Απόδοση εκτός ρόλου 3.....	62
Σχήμα 39 Αποτελέσματα αναλύσεων διαδρομών.	64

Πίνακες

Πίνακας 1 Περιγραφική Στατιστική.....	44
---------------------------------------	----

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη αναδεικνύει ένα πολύ σημαντικό φαινόμενο για τους Οργανισμούς, αυτό της αντίστασης στην αλλαγή. Έρευνες έχουν δείξει ότι το ανωτέρω φαινόμενο μπορεί να αποτελέσει μία από τις κύριες αιτίες αποτυχίας εφαρμογής μιας οργανωσιακής αλλαγής. Κατά την υλοποίηση μιας αλλαγής, η συμβολή της εργασιακής δέσμευσης είναι καθοριστικής σημασίας αφού αυτή μπορεί να συμβάλει σημαντικά τόσο στη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή και στην αποτελεσματική διαχείριση και εφαρμογή της αλλαγής όσο και στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η παρούσα έρευνα εστίασε σε ογδόντα ένα (81) εργαζόμενους της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) στο πλαίσιο του επερχόμενου Οργανωτικού και λειτουργικού ανασχεδιασμού της. Η παρούσα μελέτη εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο βιώνουν οι εργαζόμενοι τις επερχόμενες αλλαγές καθώς και τις σχέσεις ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή, στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την αρνητική σχέση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή από τη μια πλευρά και εργασιακής δέσμευσης και απόδοσης από την άλλη πλευρά καθώς και τη θετική σχέση μεταξύ εργασιακής δέσμευσης και απόδοσης. Η μελέτη των ανωτέρω σχέσεων είναι σημαντική για τους Οργανισμούς προκειμένου οι ίδιοι να μπορέσουν να διαχειριστούν με επιτυχία την αντίσταση στην αλλαγή και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη οργανωσιακών παρεμβάσεων που έχουν ως στόχο τη δημιουργία συνθηκών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να υιοθετήσουν τις επερχόμενες αλλαγές.

Λέξεις κλειδιά: Αντίδραση προς την αλλαγή, εργασιακή απόδοση, εργασιακή δέσμευση, οργανωσιακή αλλαγή.

Abstract

The purpose of this paper is to highlight a very important issue for the organizations, the resistance to change. Empirical research has shown that resistance to change often regarded as the primary reason for organization change failure. To adapt successfully to the changing work environment, organizations need to focus on work engagement, given that employee engagement contribute significantly either to resistance to change management, to organizational change management or to enhancement of job performance.

Considering on the above, this research focuses on 81 employees of the Hellenic Telecommunications and Post Commission (EETT) in the frame of the forthcoming Organizational and Operational Redesign of EETT to the New Developments and Demands in the Markets of Electronic Communications and Postal Services. The present study examined the way employees experienced the changes and the relationship among work engagement, resistance to change and job performance.

Results confirmed the positive relationship between work engagement and job performance. Furthermore, results supported that work engagement was negatively related with reaction to change and reaction to change was negatively related with job performance. These findings bring together three different streams of literature (i.e., work engagement, resistance to change and job performance). Results have important implications for individuals and organizations highlighting the negative consequences of resistance to change. Implications for the management of resistance to change are outlined, and they are, thereafter, translated to a specific workplace intervention, which is proposed to organizations and managers.

Keywords: Resistance to change, job performance, work engagement, Organizational Change.

Ευχαριστίες

Πρώτα από όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Βασίλη Κέφη, Καθηγητή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Κοσμήτορα της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και για την πολύτιμη καθοδήγηση του.

Συνεχίζοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής μου εργασίας, την αξιότιμη Καθηγήτρια κα Ευρυδίκη Μπέσιλα - Βήκα και την αξιότιμη Επίκουρη Καθηγήτρια κα Ευαγγελία Μπάλτα για τη συνεργασία μας στη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στην Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων για τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίθηκαν στην διεξαγωγή της εργασίας αυτής καθώς χωρίς τη συμμετοχή τους δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα.

1. Εισαγωγή

Στις μέρες μας οι Οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν αυξανόμενες προκλήσεις και οργανωσιακές αλλαγές (Armenakis & Harris, 2009; Burnes, 2004). Οι αλλαγές αυτές παρουσιάζουν χαρακτηριστικά πολυπλοκότητας και ασάφειας (Lichtenstein, 2000), ως εκ τούτου, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για τους Οργανισμούς να κατανοήσουν και να προσαρμοστούν στις αλλαγές προκειμένου να οδηγηθούν σε μια επιτυχημένη υλοποίηση αλλαγών (Burnes, 2004; Cook & Hunsaker, 2000).

Τα μέτρα προστασίας από τη διασπορά του covid-19, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η τεχνολογική ανάπτυξη, η οικονομική κρίση, οι μεταμνημονιακές υποχρεώσεις, η συνεχώς μεταβαλλόμενη νομοθεσία καθώς και η προσπάθεια ελαχιστοποίησης του κρατικού παρεμβατισμού αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες που ωθούν τους οργανισμούς και τις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές (ΑΔΑ) σε οργανωσιακές αλλαγές με απώτερο σκοπό να μεταβούν σε μία επιθυμητή κατάσταση με υψηλά επίπεδα απόδοσης και παραγωγικότητας.

Παρόλα αυτά η υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί δύσκολη υπόθεση καθώς μελέτες έχουν δείξει μεγάλα ποσοστά αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής (Beer & Nohria, 2000; Ewenstein, Hancock, & Komm, 2016; Harich, 2010). Περαιτέρω, έρευνες έχουν δείξει ότι το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες αποτυχίας της διαδικασίας οργανωσιακής αλλαγής (Palmer, Dunford, & Akin, 2009; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005) επιβραδύνοντας σημαντικά την πρόοδο του Οργανισμού και την απόδοση του.

Προκειμένου οι Οργανισμοί να προσαρμοστούν με επιτυχία σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αντιμετωπίσουν την αντίσταση στην αλλαγή είναι αναγκαίο να δώσουν έμφαση στην εργασιακή ευεξία των εργαζομένων τους (Conley, 2007) και ειδικότερα στα συναισθήματα τους ενισχύοντας τη δέσμευση αυτών. Γενικότερα, τα θετικά συναισθήματα συμβάλλουν αποφασιστικά στην επίτευξη των στόχων (Staw, Sutton & Pelled, 1994). Ειδικότερα, ο δεσμευμένος εργαζόμενος είναι ενθουσιασμένος και γεμάτος ενεργητικότητα σχετικά με την εργασία του (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), εμφανίζει μεγαλύτερη ετοιμότητα στην αλλαγή, προσαρμόζεται καλύτερα σε αυτή και μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό στην υλοποίηση της αλλαγής (Oreg, Bartunek, Lee & Do, 2018). Ως εκ τούτου, ένα υποστηρικτικό εργασιακό

περιβάλλον που ενισχύει την εργασιακή δέσμευση θεωρείται το κλειδί για την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, και την επιτυχή διαχείριση αυτής (Oreg, Bartunek, Lee & Do, 2018).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση από τη μια πλευρά και στην αντίσταση στην αλλαγή και εργασιακή απόδοση από την άλλη πλευρά καθώς και η μελέτη της σχέσης ανάμεσα στην αντίσταση και στην απόδοση των εργαζομένων καθώς ελάχιστες έρευνες μέχρι σήμερα έχουν εξετάσει τις σχέσεις αυτές εμπειρικά (Diedericks, Cilliers, & Bezuidenhout, 2019; Kunze, Boehm, & Bruch, 2013). Μάλιστα οι περισσότερες έρευνες έχουν επικεντρωθεί στη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής (Burnes, 2004; Messinger & Havelly, 2013), στα αίτια της αντίστασης στην αλλαγή (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011) καθώς και στους τρόπους αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή (Kotter & Schlesinger, 2008).

Σύμφωνα με το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (ΕΑΠ, Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) της εργασιακής δέσμευσης, προτείνεται/αναμένεται ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση προς την αλλαγή και θετικά με την απόδοση του εργαζόμενου. Περαιτέρω, αναμένεται ότι η αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση.

Η παρούσα μελέτη θα συνεισφέρει σε μια βαθύτερη κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στο φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή, της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης κατά τη διαδικασία μιας οργανωσιακής αλλαγής προκειμένου να προάγει τη θεωρία στο πεδίο αυτό. Περαιτέρω, η συστηματική μελέτη της σχέσης αυτής είναι σημαντική για τους Οργανισμούς καθώς η εργασιακή δέσμευση που επιλέχθηκε να μελετηθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία συνδέεται συστηματικά με την εργασιακή απόδοση (Christian, Garza, & Slaughter, 2011) η οποία συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των εργασιακών και οργανωσιακών στόχων (Campbell, 1990; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Τέλος, η μελέτη της ανωτέρω σχέσης είναι σημαντική για τους Οργανισμούς προκειμένου οι ίδιοι να μπορέσουν να διαχειριστούν με επιτυχία την αντίσταση στην αλλαγή και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη οργανωσιακών παρεμβάσεων που έχουν ως στόχο τη δημιουργία συνθηκών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να υιοθετήσουν τις επερχόμενες αλλαγές.

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται σε μια Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή, την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) η οποία πρόσφατα ξεκίνησε τις διαδικασίες εκείνες για έναν Οργανωτικό και Λειτουργικό Ανασχεδιασμό προκειμένου να μεταβεί σε ένα σύγχρονο

μοντέλο διοικητικών και οργανωτικών δομών, προσαρμοσμένο στις διαρκώς εξελισσόμενες και αυξανόμενες ανάγκες των αγορών, στις ραγδαίες κανονιστικές αλλαγές σε θέματα ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2. Οργανωσιακή αλλαγή

Η οργανωσιακή αλλαγή αναφέρεται στις μεταβολές των υφιστάμενων εργασιακών διαδικασιών και στις στρατηγικές εκείνες που επηρεάζουν το σύνολο του Οργανισμού και αποτελεί κύριο αντικείμενο μελέτης της διεθνούς βιβλιογραφίας Στρατηγικής Διαχείρισης των Αλλαγών (Beck, Bruderl, & Woywode, 2008; Herold & Fedor, 2008).

Η επίτευξη οργανωσιακών αλλαγών στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει αυξημένο βαθμό δυσκολίας σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα λόγω της γραφειοκρατικής δομής, του πολιτικού κόστους, των νοοτροπιών, των συμπεριφορών, του φόβου για αλλαγή, της έλλειψης οργανωσιακής κουλτούρας, της έλλειψης συνέχειας, των περιορισμών της νομοθεσίας και της απουσίας οικονομικών κινήτρων (Κέφης, 2014). Περαιτέρω, η εμπλοκή πολλών φορέων επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών στο δημόσιο τομέα καθώς κάθε εμπλεκόμενος φορέας θέτει διαφορετικούς στόχους με αποτέλεσμα η υλοποίηση της αλλαγής να είναι δύσκολη. Για παράδειγμα, σε μία επερχόμενη αλλαγή στη Δημόσια Διοίκηση ο απώτερος στόχος της κυβέρνησης μπορεί να είναι το ελάχιστο πολιτικό κόστος ενώ ο απώτερος στόχος των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να είναι η οργανωσιακός ανασχεδιασμός με στόχο την οργανωσιακή συνέχεια.

Παρόλα αυτά ο μεγάλος βαθμός ανεξαρτησίας των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών και το γεγονός ότι δεν υπόκεινται σε ιεραρχικό έλεγχο τους δίνει τη δυνατότητα να προχωρούν ευκολότερα σε οργανωσιακές αλλαγές προκειμένου να μεταβούν σε ένα σύγχρονο μοντέλο οργανωτικών δομών προσαρμοσμένο στις διαρκώς εξελισσόμενες και αυξανόμενες ανάγκες των αγορών. Ως εκ τούτου, οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις και αλλαγές που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα με επιτυχία μέσω της κατάλληλης διαχείρισης των αλλαγών η οποία αποτελεί πλέον απαραίτητο εργαλείο κατά τον σχεδιασμό των δημοσίων πολιτικών των κυβερνήσεων (Fernandez & Rainey, 2006).

2.1 Είδη Οργανωσιακών Αλλαγών

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να είναι σχεδιασμένη ή μη σχεδιασμένη. Η σχεδιασμένη αλλαγή περιλαμβάνει ένα σχέδιο δράσης για τη μετάβαση από την υφιστάμενη κατάσταση στην επιθυμητή κατάσταση (Burnes, 2011). Η μη σχεδιασμένη αλλαγή μπορεί να προκύψει από φαινόμενα ανωτέρας βίας όπου ο Οργανισμός οφείλει να προχωρήσει άμεσα με μία σειρά οργανωσιακών αλλαγών για την αντιμετώπιση τους. Η αλλαγή μπορεί επίσης να είναι σταδιακή ή δραστική. Η σταδιακή αλλαγή αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή αλλαγής στους οργανισμούς καθώς γίνεται ευκολότερα αποδεκτή από τα μέλη του οργανισμού. Η δραστική αλλαγή λαμβάνει χώρα όταν προκύψει ένα σημαντικό πρόβλημα σε ένα οργανισμό και δεν υπάρχει χρόνος για την υλοποίηση μια σταδιακής αλλαγής (Balogun, & Hailey, 2008).

Η αλλαγή επίσης μπορεί να λάβει χώρα από πάνω προς τα κάτω (top-down) ή από κάτω προς τα πάνω (down-top). Στην πρώτη περίπτωση η διαδικασία της αλλαγής υλοποιείται από την Διοίκηση του οργανισμού ενώ στη δεύτερη περίπτωση όλα τα μέλη του οργανισμού συμμετέχουν στην υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι στις περιπτώσεις που δε συμμετέχουν τα μέλη του οργανισμού στη διαδικασία της αλλαγής είναι πιθανόν να παρατηρηθούν υψηλά επίπεδα αντίστασης στην επερχόμενη αλλαγή από τους εργαζόμενους καθώς οι ίδιοι δε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Lupton, 1991). Τέλος η αλλαγή μπορεί να είναι αλλαγή ανακατάταξης η οποία αναφέρεται σε συστηματικές και ορθολογικές αξιολογήσεις του Οργανισμού ή αλλαγή μετασχηματισμού η οποία αναφέρεται σε αλλαγή κουλτούρας, στάσεων, πεποιθήσεων και συμπεριφορών ενός οργανισμού (Balogun & Hailey, 2008).

2.2 Κυριότερα Μοντέλα διαχείρισης Οργανωσιακών αλλαγών

2.2.1 Lewin

Σύμφωνα με τον Lewin (1947), η διοίκηση των αλλαγών αποτελείται από τρία διακριτά στάδια. Το πρώτο στάδιο (στάδιο διάγνωσης) αναφέρεται στο στάδιο του ξεπαγώματος (unfreezing) στο οποίο διαπιστώνεται ασυμφωνία ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και στην

επιθυμητή κατάσταση. Τα μέλη του Οργανισμού αναγνωρίζουν τα προβλήματα καθώς και την επιτακτική ανάγκη αλλαγής.

Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στο στάδιο της μετακίνησης (moving) στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι απαραίτητες οργανωσιακές αλλαγές. Ως εκ τούτου, ο οργανισμός μετακινείται στη νέα κατάσταση και τα μέλη του οργανισμού δοκιμάζουν νέες συμπεριφορές λόγω των αλλαγών. Κατά το στάδιο αυτό εγκαθιδρύονται ανασχεδιασμένες διαδικασίες, δομές και λειτουργίες και λαμβάνουν χώρα συγκεκριμένα προγράμματα για το προσωπικό του Οργανισμού (Βακόλα & Νικολάου, 2019; Lewin, 1947). Τέλος, το τρίτο στάδιο αναφέρεται στο στάδιο του ξανα-παγώματος (refreeze) κατά το οποίο η αλλαγή ενσωματώνεται στον οργανισμό. Ο οργανισμός μέσω της δέσμευσης της Διοίκησης, της επικοινωνίας και της εκπαίδευσης οδηγεί τα μέλη του στην υιοθέτηση νέων συμπεριφορών και στάσεων ενσωματώνοντας τις αλλαγές στην κουλτούρα του (Βακόλα & Νικολάου, 2019; Lewin, 1947).

Ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης είναι η ανάλυση δυναμικής πεδίου (Lewin, 1951). Σύμφωνα με τον Lewin (1951), υπάρχουν δύο ειδών δυνάμεις, οι δυνάμεις που υποστηρίζουν την αλλαγή και οι δυνάμεις που εμποδίζουν την αλλαγή. Όταν οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε μία ισορροπία δε λαμβάνει χώρα καμία οργανωσιακή αλλαγή στον οργανισμό, ενώ όταν η μια από τις δύο δυνάμεις είναι ισχυρότερη από την άλλη τότε ο οργανισμός ακολουθεί την κατεύθυνση της ισχυρότερης δύναμης. Οι ανωτέρω δυνάμεις διακρίνονται στις εσωτερικές και στις εξωτερικές δυνάμεις.

Παραδείγματα εσωτερικών δυνάμεων που υποστηρίζουν την αλλαγή είναι το όραμα του ηγέτη, το θετικό κλίμα, η ανοιχτή επικοινωνία, οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού κ.α. Παραδείγματα εσωτερικών δυνάμεων που εμποδίζουν την αλλαγή είναι η αναποτελεσματική ηγεσία, οι μειωμένοι πόροι του οργανισμού, η αντίσταση στις αλλαγές κ.α. Παραδείγματα εξωτερικών δυνάμεων που στηρίζουν την αλλαγή αποτελούν οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις, η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες κ.α. Τέλος, παραδείγματα εξωτερικών δυνάμεων κατά της αλλαγής αποτελούν η αστάθεια και η ανασφάλεια του διεθνούς περιβάλλοντος, η κακονομία, η πολυνομία, η πολυπλοκότητα και η γραφειοκρατία (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

2.2.2 Kotter

Σύμφωνα με τον Kotter (2012), προκειμένου ένας οργανισμός να οδηγηθεί σε μια αποτελεσματική αλλαγή θα πρέπει να ακολουθήσει συνολικά οχτώ (8) βήματα. Το πρώτο βήμα αναφέρεται στη δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος. Ο οργανισμός ανιχνεύει τις ευκαιρίες και τα προβλήματα του και παράλληλα ενημερώνει τα μέλη του για την αναγκαιότητα της αλλαγής. Μέσω της ενημέρωσης, οι εργαζόμενοι κατανοούν την ανάγκη της αλλαγής και με αυτόν το τρόπο συμμετέχουν στο όραμα και στους στόχους της αλλαγής με θετικά αποτελέσματα.

Το δεύτερο βήμα αναφέρεται στη συγκρότηση μίας ηγετικής ομάδας. Ο ηγέτης δημιουργεί μια ομάδα με υψηλές ικανότητες, όραμα και θέληση για την υλοποίηση των αλλαγών προκειμένου να υποστηρίξει τη διαδικασία της αλλαγής σε όλα τα στάδια της. Το τρίτο βήμα αναφέρεται στη δημιουργία ενός οράματος καθώς δεν υφίσταται αλλαγή χωρίς όραμα. Περαιτέρω ο οργανισμός αναπτύσσει ένα σχέδιο δράσης προκειμένου να καθοδηγήσει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (Βακόλα & Κατσαρός, 2020; Kotter, 2012). Το τέταρτο βήμα αφορά τη μετάδοση του οράματος όπου η ηγεσία στέλνει προς τους εργαζόμενους σαφή και αξιόπιστα επικοινωνιακά μηνύματα αναφορικά με την διαδικασία της αλλαγής. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι κατανοούν την αναγκαιότητα της αλλαγής και έχουν ενεργό συμμετοχή σε αυτή (Βακόλα & Κατσαρός, 2020; Kotter, 2012).

Το πέμπτο στάδιο αναφέρεται στην ενδυνάμωση των εργαζόμενων με απώτερο σκοπό την υποστήριξη τους. Η διαδικασία της αλλαγής συνήθως συνοδεύεται με προβλήματα τα οποία είναι πιθανόν να εμποδίσουν την ολοκλήρωση της, ως εκ τούτου, η ηγεσία οφείλει να καλλιεργεί ένα οργανωσιακό κλίμα ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των εργαζόμενων στη διαδικασία της αλλαγής (Kotter, 2012). Το έκτο στάδιο, αναφέρεται στην υποκίνηση των εργαζόμενων για συμμετοχή στην διαδικασία των οργανωσιακών αλλαγών εξαιτίας των άμεσων θετικών αποτελεσμάτων της επερχόμενης αλλαγής. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και εμπλέκονται ενεργότερα στη διαδικασία των αλλαγών. Το έβδομο βήμα αναφέρεται στο γεγονός ότι η διαδικασία της αλλαγής αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που χρήζει συνεχής βελτίωση. Το τελευταίο βήμα αφορά την παγίωση της αλλαγής έτσι ώστε να αποτελέσει αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού (Βακόλα & Κατσαρός, 2020; Kotter, 2012).

2.2.3 Cook & Hunsaker

Σύμφωνα με τους ερευνητές Cook & Hunsaker (2001), η διαχείριση της αλλαγής χαρακτηρίζεται από τέσσερα βήματα. Το πρώτο βήμα αναφέρεται στην αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή η οποία πολλές φορές μπορεί να μην είναι εμφανής λόγω των ικανοποιητικών επιπέδων απόδοσης που μπορεί να έχει ο οργανισμός.

Το δεύτερο βήμα αναφέρεται στη διάγνωση και στο σχεδιασμό της αλλαγής. Ειδικότερα, ο οργανισμός οφείλει να εντοπίσει τις συνθήκες εκείνες που πρέπει να αλλάξουν καθώς και τις συνθήκες που πρέπει να διατηρηθούν. Στη συνέχεια η υλοποίηση της αλλαγής πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τους εργαζόμενους, τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης και τους διαθέσιμους πόρους. Μέσω των κοινωνικών, δομικών και τεχνολογικών παρεμβάσεων ο οργανισμός προχωράει στη διαδικασία της αλλαγής (Kotter & Schlesinger, 1979).

Το τρίτο βήμα αναφέρεται στη διοίκηση της αλλαγής όπου ο υπεύθυνος της αλλαγής οφείλει να παρέχει συνεχή υποστήριξη, εκπαίδευση, ενθάρρυνση ανατροφοδότηση και πόρους απέναντι στους εργαζόμενους προκειμένου οι ίδιοι να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση και παράλληλα να υιοθετούν τις νέες συμπεριφορές. Το τελευταίο βήμα αναφέρεται στη μέτρηση των αποτελεσμάτων αναφορικά με την επιτυχία της αλλαγής μέσω ερευνών. Στο βήμα αυτό είναι απαραίτητη η ανάπτυξη τεχνικών υποστηρικτικών ομάδων για τη ενίσχυση των αλλαγών (Kotter & Schlesinger, 1979).

2.2.4 The Beckhard-Harris Change Model

Σύμφωνα με το μοντέλο των Harris & Beckhard (1987), η διαδικασία της αλλαγής αποδίδεται με μία εξίσωση η οποία περιλαμβάνει τον παράγοντα C (Change) ο οποίος αναφέρεται στην αλλαγή, τον παράγοντα A (level of dissatisfaction with the status quo) ο οποίος αναφέρεται στο επίπεδο δυσαρέσκειας της υπάρχουσας κατάστασης, τον παράγοντα B ο οποίος αναφέρεται στην ανάγκη για αλλαγή, τον παράγοντα D (practicality of the change) ο οποίος αναφέρεται στη δυνατότητα της αλλαγής και τον παράγοντα X (perceived cost of the change) ο οποίος αναφέρεται στο αντιλαμβανόμενο κόστος της αλλαγής ($C = [ABD] > X$).

Οι τρεις πρώτοι παράγοντες πρέπει να υπερβαίνουν το κόστος της αλλαγής προκειμένου η αλλαγή να είναι αποτελεσματική. Για παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος δεν είναι

δυσανεστημένος με την υπάρχουσα κατάσταση, δεν επιθυμεί την αλλαγή και αντιλαμβάνεται ότι η αλλαγή δεν μπορεί να επιτευχθεί τότε το επερχόμενο κόστος της αλλαγής είναι υψηλό με αποτέλεσμα η αλλαγή να μην είναι εφικτή (Harris & Beckhard, 1987).

3. Διαχείριση Οργανωσιακών Αλλαγών

Ο ρόλος του ηγέτη κατά τη διαδικασία της αλλαγής έχει προσελκύσει το ερευνητικό ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια. Η έννοια της ηγεσίας και της οργανωσιακής αλλαγής είναι άρρηκτα συνδεδεμένες καθώς η ηγεσία αποτελεί το κλειδί για μια αποτελεσματική διοίκηση των αλλαγών. Σε μία έρευνα των Bendixen, Campbell, Criswell & Smith, (2017), ερευνήθηκαν οι διαφορές μεταξύ των ηγετών εκείνων που υλοποίησαν με επιτυχία οργανωσιακές αλλαγές σε σχέση με τους ηγέτες εκείνους που χαρακτηρίζονταν από ανεπιτυχή υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών. Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν συνολικά 275 κατέχοντες θέσεις ευθύνης για 500 ή περισσότερα άτομα με διοικητική εμπειρία άνω των 15 ετών. Τα αποτελέσματα της ανωτέρω έρευνας έδειξαν ότι οι ηγέτες που πείθουν για την αναγκαιότητα των αλλαγών οδηγούν τους εργαζόμενους τους στη στήριξη των αλλαγών. Περαιτέρω, οι ηγέτες που συμπεριλαμβάνουν τους εργαζόμενους τους στη λήψη αποφάσεων οδηγούν το προσωπικό τους σε υψηλά επίπεδα δέσμευσης απέναντι στις επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές. Τέλος είναι απαραίτητο οι αξίες, οι προσωπικές πεποιθήσεις, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των ηγετών να είναι σύμφωνες με την επερχόμενη αλλαγή προκειμένου η αλλαγή να λάβει χώρα με επιτυχία (Bendixen, Campbell, Criswell & Smith, 2017).

Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαδικασία της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας. Η διαδικασία της επικοινωνίας και η διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Η επίτευξη της αλλαγής εξαρτάται από την προσπάθεια του οργανισμού να αλλάξει τη συμπεριφορά των ίδιων των εργαζομένων του. Ως εκ τούτου, η επικοινωνία είναι κομβικής σημασίας (Elving, 2005). Η υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής προκαλούν αισθήματα αβεβαιότητας, ανασφάλειας και φόβου στα μέλη του οργανισμού. Το αίσθημα ανασφάλειας απέναντι στη νέα κατάσταση σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπιστοσύνης και τις τυχόν αρνητικές εμπειρίες σε προηγούμενες αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε αντιστάσεις στις επερχόμενες αλλαγές. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση και διαχείριση των ανωτέρω αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας (Lewis & Seibold, 1996).

Στο πλαίσιο των οργανωσιακών αλλαγών στόχος της επικοινωνίας είναι η κατανόηση αναγκαιότητας της αλλαγής από την πλευρά του εργαζόμενου. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας ο εργαζόμενος ενημερώνεται τόσο για τον τρόπο αλλαγής της καθημερινότητας του όσο για τον νέο τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του. Μέσω της συμμετοχής και εμπλοκής του

εργαζόμενου στη διαδικασία της αλλαγής μειώνεται το αίσθημα της ανασφάλειας και συνεπεία αυτού οι πιθανότητες για αντίσταση καθώς ο εργαζόμενος δεν αντιστέκεται σε διαδικασίες που ο ίδιος συμμετέχει. Περαιτέρω, μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας ενισχύεται το κλίμα εμπιστοσύνης και ομαδικότητας μειώνονται τα αισθήματα ανασφάλεια και αβεβαιότητας και διαχέεται η γνώση και η πληροφορία για μια αποτελεσματικότερη οργανωσιακή αλλαγή (Saunders, 1999).

Η ποιοτική επικοινωνία κατά τη διαδικασία της αλλαγής παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες στους εργαζόμενους προκειμένου οι ίδιοι να αντιμετωπίσουν και να αντιληφθούν τη διαδικασία της αλλαγής (Lewis & Seibold, 1996). Έρευνες έχουν δείξει ότι η υλοποίηση προγραμμάτων παροχής ποιοτικής και αξιόπιστης επικοινωνίας μειώνει σημαντικά το επίπεδο αβεβαιότητας και ανασφάλειας των εργαζομένων και παράλληλα τους αυξάνει την εμπιστοσύνη απέναντι στον οργανισμό (DiFonzo & Bordia, 1998). Επίσης είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να εκφράσουν την άποψη τους για τις επερχόμενες αλλαγές ανώνυμα και παράλληλα να προτείνουν προτάσεις βελτίωσης. Καθώς μέσω της διαδικασίας αυτής αναδύονται τυχόν προβλήματα που χρειάζονται βελτίωση.

Περαιτέρω, σε μία μελέτη της Neil (2018) διερευνήθηκαν τρόποι αποτελεσματικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών και μελετήθηκαν καλές πρακτικές αποτελεσματικής επικοινωνίας. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 32 στελέχη Τμημάτων Επικοινωνίας τα οποία αναφέρθηκαν σε πρόσφατες συγκεκριμένες οργανωσιακές αλλαγές στις οποίες είχαν συμμετάσχει. Η συλλογή δεδομένων έλαβε χώρα μέσω δομημένης συνέντευξης στους συμμετέχοντες (Neil, 2018). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας η συνεργασία μεταξύ υπεύθυνων επικοινωνίας και διοίκησης του οργανισμού είναι αναγκαία προκειμένου να ενημερώνονται οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης αναφορικά με τους λόγους των αλλαγών. Επιπλέον είναι σημαντικό να λαμβάνει χώρα μια συχνή επικοινωνία και υποστήριξη μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων. Οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης οφείλουν να είναι διαθέσιμοι απέναντι στους υφισταμένους τους προκειμένου να επιλύονται τυχόν προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία των αλλαγών (Neil, 2018).

4. Αίτια αποτυχίας Οργανωσιακών Αλλαγών

Έρευνες έχουν δείξει ότι πολλές φορές οι αλλαγές δεν υλοποιούνται με επιτυχία. Ειδικότερα, το 70% των προγραμμάτων υλοποίησης αλλαγών συνήθως αποτυγχάνουν και μόνο το 30% των αλλαγών ανασχεδιασμού ολοκληρώνονται με επιτυχία (Vakola & Petrou, 2018). Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας των προγραμμάτων υλοποίησης των αλλαγών σχετίζονται αρχικά με την έλλειψη οράματος του οργανισμού καθώς πολλοί οργανισμοί δεν έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα. Η έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας στην αλλαγή μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία καθώς η ίδια η ηγεσία δεν πιστεύει και δε στηρίζει την αλλαγή (Kotter, 2012).

Η έλλειψη πόρων αποτελεί επίσης μια σημαντική αιτία αποτυχίας των αλλαγών καθώς τα προγράμματα αλλαγών χρειάζονται προϋπολογισμό και προγραμματισμό καθώς και υψηλή διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού. Περαιτέρω, η έλλειψη επιστημονικής γνώσης και πρακτικής των υπεύθυνων υλοποίησης προγραμμάτων οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να αποτελέσει σημαντική αιτία αποτυχίας υλοποίησης των ανωτέρω προγραμμάτων (Kotter, 2012).

Η ελλιπής επικοινωνία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αποτυχία των προγραμμάτων αλλαγής. Ένας Οργανισμός με οργανωσιακή κουλτούρα την ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη αλλαγή (Robbins & Judge, 2007). Η αναποτελεσματική επικοινωνία αυξάνει την αβεβαιότητα και ανασφάλεια του εργαζόμενου με αποτέλεσμα ο ίδιος να μην μπορεί να διαχειριστεί επιτυχώς την επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή (Bastien, 1987).

Η αναποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση μπορεί επίσης να αποτελέσει αιτία αποτυχίας μιας οργανωσιακής αλλαγής (Jones, Watson, Hobman, Bordia, Gallois, & Callan, 2008). Ειδικότερα, η αναποτελεσματική ηγεσία δεν υποστηρίζει, δε κινητοποιεί, δε καθοδηγεί και δε διευκολύνει τον εργαζόμενο κατά τη διαδικασία μιας οργανωσιακής αλλαγής. Περαιτέρω, η αναποτελεσματική διοίκηση οδηγεί σε αναποτελεσματικές διαδικασίες και δομές με αποτέλεσμα την αναποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής (Jones, Watson, Hobman, Bordia, Gallois, & Callan, 2008). Τέλος, ένας από τους κυριότερους λόγους αποτυχίας οργανωσιακών αλλαγών αποτελεί και η αντίσταση των εργαζομένων στην επικείμενη αλλαγή λόγω των αρνητικών συναισθημάτων. Κατά τη διαδικασία των οργανωσιακών αλλαγών κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν έντονα συναισθήματα όπως ο φόβος, το άγχος, ο θυμός τα οποία μπορεί να αποτελέσουν αξεπέραστη τροχοπέδη στην εφαρμογή των αλλαγών (Staw, Sutton, & Pelled, 1994).

4.1 Αντίσταση στην Οργανωσιακή αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια η οποία χρησιμοποιήθηκε αρχικά από τον Lewin (1948) για να περιγράψει την ψυχοδυναμική εκείνη διαδικασία κατά την οποία συστήματα ρόλων, στάσεων, νόρμων και συμπεριφορών αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Zander (1950), η αντίσταση ορίζεται ως η συμπεριφορά εκείνη που στοχεύει στην προστασία του ατόμου από τις επιπτώσεις μιας πραγματικής ή φανταστικής επερχόμενης αλλαγής. Περαιτέρω, οι Bovey και Hede (2000), προτείνουν ότι πολλές φορές τα άτομα ασυνείδητα χρησιμοποιούν διάφορους μηχανισμούς άμυνας προκειμένου να προστατεύσουν τους εαυτούς τους από ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Oreg (2003), η αντίσταση στην αλλαγή ορίζεται ως η έλλειψη υποστήριξης των προγραμμάτων αλλαγής από την πλευρά του εργαζόμενου. Ως εκ τούτου, η αντίσταση προς την αλλαγή χαρακτηρίζεται από μία απροθυμία υιοθέτησης της αλλαγής και μη αποδοχής αυτής (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Η αντίσταση στην αλλαγή διακρίνεται σε μια παθητική αντίδραση κατά την οποία ο εργαζόμενος δε συμβάλει στη διαδικασία της αλλαγής και σε μια ενεργητική αντίδραση κατά την οποία ο εργαζόμενος εναντιώνεται ενεργά με τις πράξεις του στην υλοποίηση της αλλαγής (Oreg, 2006).

Περαιτέρω, σύμφωνα με τους Perkoun, Petar, & Rajsman (2008), η αντίσταση προς την αλλαγή διακρίνεται στην ατομική και ομαδική οργανωσιακή αντίσταση. Η ατομική αντίσταση μπορεί να οφείλεται στη δύναμη της συνήθειας, στην ελλιπή πληροφόρηση, στον φόβο καθώς και στην επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών. Ειδικότερα, η αλλαγή της συνήθειας απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από την πλευρά του εργαζόμενου, η ελλιπής πληροφόρηση καθώς και η ανεπαρκής ενημέρωση αναφορικά με την επερχόμενη αλλαγή προκαλεί ένα αίσθημα φόβου στον εργαζόμενο. Επιπλέον, το αίσθημα αβεβαιότητας, ο φόβος του ατόμου σχετικά με την αρνητική επίδραση της αλλαγής στην ευεξία του, περιλαμβάνει μια ανασφάλεια για τη νέα κατάσταση, ένα αίσθημα εργασιακού υποβιβασμού και απώλεια δύναμης. Τέλος, ο εργαζόμενος μπορεί να επεξεργάζεται την πληροφορία της οργανωσιακής αλλαγής επιλεκτικά και να επικεντρώνεται στις δικές του ανάγκες αγνοώντας τη συνολική κατάσταση του Οργανισμού (Cook & Hunsaker, 2001).

Η ομαδική αντίσταση προς την αλλαγή πηγάζει κυρίως από ομάδες εντός του Οργανισμού που δεν συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων, ως εκ τούτου τα μέλη των ομάδων αυτών

χαρακτηρίζονται από ένα αίσθημα δυσαρέσκειας και μια έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στον Οργανισμό. Περαιτέρω, η οργανωσιακή αντίσταση προς την αλλαγή πηγάζει κυρίως από την κουλτούρα του Οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, όταν το περιβάλλον του Οργανισμού δεν είναι υποστηρικτικό προς την οργανωσιακή αλλαγή η διαδικασία της αλλαγής δεν ολοκληρώνεται με επιτυχία.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η αντίσταση προς την αλλαγή αποτελεί την κυριότερη αιτία αποτυχίας της διαδικασίας της αλλαγής λόγω των αρνητικών συναισθημάτων που χαρακτηρίζουν τον εργαζόμενο που αντιστέκεται στην επικείμενη αλλαγή (Staw, Sutton, & Pelled, 1994). Ο Οργανισμός οφείλει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τα αρνητικά εκείνα συναισθήματα του εργαζόμενου που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής και επιδρούν σημαντικά στην εργασιακή ευεξία του μέσω της ενίσχυσης των επιπέδων της εργασιακής του δέσμευσης (Schaufeli, Salanova, Bakker, & Gonzales-Roma, 2002; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Ειδικότερα, τα θετικά συναισθήματα που χαρακτηρίζουν τον δεσμευμένο εργαζόμενο μπορούν να τον οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα απόδοσης και παραγωγικότητας συμβάλλοντας αποφασιστικά στην επίτευξη των στόχων ενός Οργανισμού και κατ' επέκταση στην επιτυχημένη εφαρμογή των επερχόμενων οργανωσιακών αλλαγών του (Christian, Garza, & Slaughter, 2011).

5. Εργασιακή δέσμευση

Σύμφωνα με τη θεωρία του συναισθήματος (Russell, 1980), το συναίσθημα μπορεί να είναι ευχάριστο ή δυσάρεστο (φύση του συναισθήματος) και μπορεί να κυμαίνεται από υψηλά επίπεδα ενεργοποίησης σε χαμηλά επίπεδα ενεργοποίησης. Έτσι συναισθήματα όπως η χαρά και ο ενθουσιασμός είναι ευχάριστα και χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ενεργοποίησης ενώ συναισθήματα όπως είναι η θλίψη και η λύπη είναι δυσάρεστα και χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα ενεργοποίησης.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, ένα ευχάριστο θετικό συναίσθημα υψηλής ενεργοποίησης/εγρήγορσης μπορεί να οδηγήσει το άτομο σε θετική δράση ενώ ένα θετικό συναίσθημα χαμηλής ενεργοποίησης όπως η ηρεμία προκαλεί μια όμορφη αίσθηση χωρίς δράση. Σύμφωνα με την παραπάνω διάκριση και για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της εργασιακής ευεξίας, οι δείκτες της εργασιακής ευεξίας αφορούν είτε θετικές, είτε αρνητικές ψυχολογικές καταστάσεις αναφορικά με την εργασία με υψηλά ή χαμηλά επίπεδα ενεργοποίησης (Bakker & Oerlemans, 2011). Ο δεσμευμένος εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης και υψηλά επίπεδα ενεργοποίησης καθώς είναι ενθουσιασμένος και γεμάτος ενεργητικότητα σχετικά με την εργασία του (Schaufeli, Salanova, Bakker, & Gonzales-Roma, 2002; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

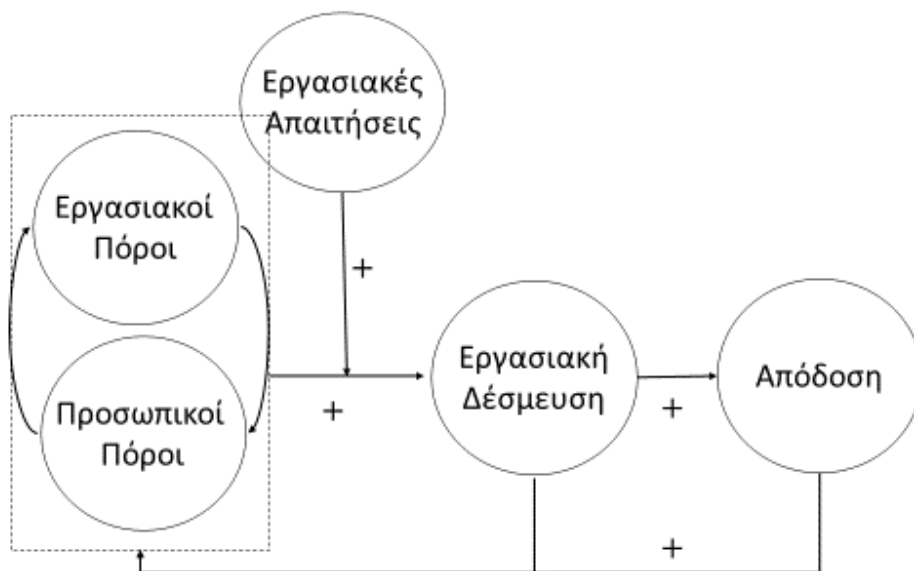
Στην παρούσα έρευνα εξετάζεται ένας από τους κεντρικούς δείκτες εργασιακής ευεξίας, ήτοι, η εργασιακή δέσμευση. Οι Schaufeli, Salanova, Bakker, & Gonzales-Roma (2002) όρισαν την εργασιακή δέσμευση ως μία θετική, συναισθηματική κατάσταση κινήτρων, η οποία χαρακτηρίζεται από σθένος, αφιέρωση και απορρόφηση (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Το σθένος αναφέρεται σε υψηλά επίπεδα ενέργειας και προσαρμοστικότητας στην εργασία και επιμονή σε δύσκολες καταστάσεις. Η αφιέρωση χαρακτηρίζεται από συναισθήματα ενθουσιασμού και ισχυρή εμπλοκή του ατόμου με την εργασία του. Τέλος, η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από απόλυτη συγκέντρωση στην εργασία και αναφέρεται στις καταστάσεις εκείνες που ο εργαζόμενος είναι απολύτως συγκεντρωμένος σε αυτό που κάνει με αποτέλεσμα να χάνει την αίσθηση του χρόνου.

Σύμφωνα με το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (ΕΑΠ, Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) τα χαρακτηριστικά κάθε εργασιακού περιβάλλοντος ορίζονται ως οι σωματικές, κοινωνικές ή οργανωσιακές διαστάσεις της εργασίας

και μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο γενικές κατηγορίες, τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους. Οι εργασιακές απαιτήσεις απαιτούν επίμονη σωματική ή γνωστική προσπάθεια με σωματικό και ψυχολογικό κόστος, ενώ οι εργασιακοί πόροι συντελούν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων, στην μείωση των εργασιακών απαιτήσεων και στην επίτευξη της προσωπικής ανάπτυξης και μάθησης (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007).

Οι εργασιακοί πόροι, όπως για παράδειγμα η ευκαιρία για ανάπτυξη, αποτελούν τους πιο σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της δέσμευσης (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). Πέρα από τους εργασιακούς πόρους, ο δεύτερος ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας για την εργασιακή δέσμευση είναι οι προσωπικοί πόροι (Bakker & Demerouti, 2008). Οι προσωπικοί πόροι ορίζονται ως οι θετικές αυτο-αξιολογήσεις του ατόμου οι οποίες σχετίζονται με την προσαρμοστικότητα και αφορούν την αίσθηση του ατόμου σχετικά με την ικανότητα του να ελέγχει και να επιδρά στο περιβάλλον αποτελεσματικά (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Η αυτεπάρκεια, και η αισιοδοξία αποτελούν παραδείγματα προσωπικών πόρων.

Συνεπώς, εργασιακά περιβάλλοντα εμπλουτισμένα με εργασιακούς πόρους ικανοποιούν την ανάγκη για αυτονομία, κοινωνική υποστήριξη και οδηγούν τον εργαζόμενο στην επίτευξη των εργασιακών του στόχων και ενισχύουν τη δέσμευση, μία θετική συναισθηματική κατάσταση κινήτρων (Schaufeli & Bakker, 2004). Από την άλλη πλευρά, εργασιακά περιβάλλοντα με υψηλές εργασιακές απαιτήσεις και απουσία επαρκών εργασιακών πόρων μπορεί να προκαλέσουν εξάντληση και αποδέσμευση αντίστοιχα. Στο Σχήμα 1 απεικονίζεται το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (ΕΑΠ) των Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, (2001) πάνω στο οποίο θα βασιστούν και οι υποθέσεις της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ένας από τους λόγους που επιλέχθηκε να μελετηθεί η έννοια της εργασιακής δέσμευσης αποτελεί και η συστηματική σύνδεση της με την εργασιακή απόδοση (Christian, Garza, & Slaughter, 2011).



Σχήμα 1 Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (ΕΑΠ)

6. Εργασιακή απόδοση

Η εργασιακή απόδοση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα κάθε οργανισμού καθώς αφορά σε όλες εκείνες τις συμπεριφορές, οι οποίες συμβάλουν στην επίτευξη των εργασιακών και οργανωσιακών στόχων (Campbell, 1990; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Η εργασιακή απόδοση διακρίνεται σε δύο διαστάσεις κοινές σε όλα τα οργανωσιακά πλαίσια, ήτοι, η απόδοση εντός-ρόλου (in-role) και η απόδοση εκτός-ρόλου (extra-role) (Borman, & Motowidlo, 1997).

Η απόδοση εντός-ρόλου σχετίζεται με τις συμπεριφορές εκείνες που συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων που ορίζονται ρητά στη περιγραφή μιας εργασιακής θέσης (Campbell, 1990). Ο βαθμός εκπλήρωσης των στόχων ενός οργανισμού (Motowidlo & Van Scotter, 1994), των εργασιακών απαιτήσεων και των κριτηρίων απόδοσης αφορούν στην απόδοση εντός-ρόλου (Behrman & Perreault, 1984).

Η απόδοση εκτός-ρόλου αναφέρεται σε συμπεριφορές του εργαζόμενου που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας, όμως συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Campbell, 1990). Τέτοιες συμπεριφορές είναι οι αλτρουιστικές συμπεριφορές, η παροχή βοήθειας σε συναδέλφους (Williams & Anderson, 1991), καθώς και η αποφυγή συγκρούσεων στην εργασία (Organ & Paine, 1999).

7. Εργασιακή δέσμευση και απόδοση.

Τα υψηλά επίπεδα ενέργειας, συγκέντρωσης και ενθουσιασμού των δεσμευμένων εργαζομένων σε σχέση με την εργασία τους τους οδηγούν σε υψηλά επίπεδα απόδοσης (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Ειδικότερα, η καλή υγεία, η ικανότητα ενεργοποίησης των εργασιακών και προσωπικών πόρων των εργαζομένων καθώς και τα θετικά συναισθήματα που βιώνουν οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να ερμηνεύσουν γιατί ανταποκρίνονται επιτυχώς στα εργασιακά τους καθήκοντα (εντός-ρόλου απόδοση), αλλά και τους λόγους που είναι σε θέση να προσφέρουν το κάτι παραπάνω στον οργανισμό (εκτός-ρόλου απόδοση) (Bakker & Demerouti, 2008). Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι μέσω των θετικών συναισθημάτων τους εντοπίζουν ευκολότερα ευκαιρίες στο εργασιακό περιβάλλον, χαρακτηρίζονται από σιγουριά για τον εαυτό τους με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης (Cropanzano & Wright, 2001).

Σύμφωνα με τη θεωρία διεύρυνσης και δόμησης (ΔκΔ) των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 2001), τα θετικά συναισθήματα (π.χ., ενθουσιασμός) που βιώνει ο δεσμευμένος εργαζόμενος, δομούν τους προσωπικούς του πόρους (π.χ., αυτεπάρκεια) μέσω της διεύρυνσης του γνωστικού του ρεπερτορίου (Λεμονάκη, 2017; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010).

Ο ενθουσιασμός αυξάνει τη δημιουργικότητα του εργαζόμενου, συμβάλλοντας σημαντικά στην προσωπική του ανάπτυξη (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010). Ο εργαζόμενος μαθαίνει να διακρίνει τα θετικά από τα αρνητικά εργασιακά χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα να μπορεί να διαχειρίζεται καλύτερα τις εργασιακές προκλήσεις. Αντίστοιχα, η επίλυση των προβλημάτων διευκολύνεται περισσότερο μέσω της δημιουργικότητας με αποτέλεσμα τα υψηλά επίπεδα απόδοσης. Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι τα δεσμευμένα άτομα υποφέρουν λιγότερο από πονοκεφάλους, πόνους στο στομάχι και καρδιακά προβλήματα με αποτέλεσμα να εστιάζουν και να αφιερώνουν όλους τους πόρους τους στην εργασία με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004).

Περαιτέρω, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να ενεργοποιήσουν τους εργασιακούς τους πόρους (π.χ., αναζήτηση βοήθειας από συναδέλφους, αναζήτηση καθοδήγησης από προϊσταμένους) και κατ' επέκταση τα αυξήσουν τα επίπεδα της εργασιακής τους απόδοσης

(Bakker & Demerouti, 2008; Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007; Salanova, Bakker, & Llorens, 2006). Επιπροσθέτως, πρόσφατες μετα-ανάλυσεις επιβεβαίωσαν ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την απόδοση ενώ σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση φυγής από τον οργανισμό (Halbesleben, 2010). Τέλος, μία μετα-ανάλυση που βασίστηκε σε 91 μελέτες επιβεβαίωσε τη θετική συσχέτιση της εργασιακής δέσμευσης με την απόδοση εντός-ρόλου και την απόδοση εκτός-ρόλου (Christian, Garza, & Slaughter, 2011).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώνεται η πρώτη υπόθεση της έρευνας αυτής.

Υπόθεση 1: Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την απόδοση εντός ρόλου και με την απόδοση εκτός ρόλου.

8. Εργασιακή δέσμευση και Αντίσταση στην Αλλαγή

Όπως προαναφέρθηκε, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα απόδοσης, βιώνουν θετικά συναισθήματα και είναι υγιείς εργαζόμενοι (Calitz, 2013). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ίδιοι να μπορούν να διαχειριστούν με αποτελεσματικότητα σημαντικά θέματα στον εργασιακό χώρο όπως είναι το εργασιακό στρες και οι επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές. (Rice, 2009) και οδηγεί τον Οργανισμό σε αλλαγές προκειμένου να μεταβεί σε μία επιθυμητή κατάσταση με υψηλά επίπεδα απόδοσης και παραγωγικότητας.

Ειδικότερα, τα θετικά συναισθήματα που χαρακτηρίζουν τον δεσμευμένο εργαζόμενο σχετίζονται με αποτελεσματικές στρατηγικές αντιμετώπισης προβλημάτων (Ashby & Isen, 1999), διευρύνοντας έτσι την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (ΓΝΙ) (Carnevale & Isen, 1986; Isen, 1987) και διευκολύνοντας σημαντικά την προσαρμογή τους στις οργανωσιακές αλλαγές. Η καλύτερη κατανόηση των συναισθημάτων, συμπεριφορών και αναγκών των εργαζομένων συμβάλλει σημαντικά στην αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή. Τα συναισθήματα αντιπροσωπεύουν τη συνολική προσωπική αξιολόγηση της αλλαγής (Petty & Wegener, 1998). Συνεπώς τα συναισθήματα επηρεάζουν άμεσα κάθε οργανωσιακή αλλαγή και καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό αν μια προσπάθεια για αλλαγή θα επιτύχει ή όχι (Huy, 2001). Η επίγνωση των συναισθημάτων των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της αλλαγής βοηθάει τους ηγέτες μέσω της διαδικασίας της αλλαγής να οδηγήσουν τους εργαζόμενους τους σε υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Η διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής πολλές φορές αποτελεί μια απαιτητική διαδικασία από την πλευρά των εργαζομένων και χαρακτηρίζεται από μια περίοδο αβεβαιότητας όπου απαιτείται από τον εργαζόμενο να διαθέτει ανοχή σε αμφίβολες καταστάσεις, ευελιξία στο ρόλο του, δεκτικότητα στις νέες εμπειρίες και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Wanberg & Banas, 2000) ως εκ τούτου είναι πιθανό να εμφανίζει αρνητικές αντιδράσεις στις επερχόμενες αλλαγές.

Σύμφωνα με το μοντέλο των Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (ΕΑΠ, Bakker & Demerouti, 2014) που περιεγράφηκε αναλυτικά παραπάνω, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως μια απαιτητική διαδικασία (εργασιακή απαίτηση) είναι πιθανόν να αντιστέκονται στην αλλαγή και να χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Από την άλλη πλευρά, οι

δεσμευμένοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως μία εργασιακή ευκαιρία και πρόκληση (εργασιακό πόρο) με αποτέλεσμα να συμπράττουν με όλες τους τις δυνάμεις, να είναι πιο δεκτικοί στην αλλαγή και να οδηγούν τον Οργανισμό τους σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Περαιτέρω, σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005) όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα περιβάλλον που τους παρέχει εργασιακούς πόρους (π.χ. ευκαιρίες για ανάπτυξη μέσω οργανωσιακών αλλαγών) τότε οι ίδιοι νιώθουν υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν τους πόρους αυτούς. Ένας τρόπος ανταπόδοσης είναι μέσω της εργασιακής τους δέσμευσης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνεται η δεύτερη υπόθεση της παρούσας μελέτης:
Υπόθεση 2: Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.

9. Αντίσταση στην αλλαγή και εργασιακή απόδοση

Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι εκείνοι που αντιστέκονται στις επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων (Oreg, 2003) και κατ' επέκταση εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Κατά την υλοποίηση μιας αλλαγής, ο εργαζόμενος εκείνος που αντιστέκεται, αντιλαμβάνεται την επερχόμενη αλλαγή ως μια εργασιακή απαίτηση καθώς πέραν της εκπλήρωσης των καθημερινών εργασιακών καθηκόντων του οφείλει να καταβάλλει περαιτέρω προσπάθεια προκειμένου να εκπαιδευτεί στις νέες διαδικασίες και στα νέα προγράμματα που πρόκειται να υλοποιηθούν λόγω των αλλαγών. Παράλληλα, ένας εργαζόμενος που αντιστέκεται στην επερχόμενη αλλαγή αισθάνεται ότι το εργασιακό του περιβάλλον δεν του παρέχει τους απαραίτητους πόρους (π.χ. υποστήριξη, επικοινωνία και εκπαίδευση) προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις μιας αλλαγής (Schalk, Campbell, & Freese, 1998).

Σύμφωνα με το μοντέλο των Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (ΕΑΠ, Bakker & Demerouti, 2014), όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι ανήκει σε εργασιακό περιβάλλον με υψηλές εργασιακές απαιτήσεις και χαμηλούς εργασιακούς πόρους, ο ίδιος χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και κατ' επέκταση εμφανίζει χαμηλή εντός και εκτός ρόλου απόδοση. Περαιτέρω σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005) ο εργαζόμενος που αντιστέκεται στην αλλαγή θεωρεί ότι το εργασιακό του περιβάλλον δεν του παρέχει εργασιακούς πόρους (π.χ., ευκαιρία για ανάπτυξη) ως εκ τούτου, ο ίδιος δεν αισθάνεται υποχρεωμένος να αποδώσει σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνεται η τρίτη υπόθεση της παρούσας μελέτης:

Υπόθεση 3: Η αντίσταση στην αλλαγή σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση

10. Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ)

Οι ανεξάρτητες διοικητικές αρχές αποτελούν ένα νέο σχετικά φαινόμενο καθώς αποτελούν νέα διοικητικά μορφώματα, μέσα στο πλαίσιο της κεντρικής διοίκησης, τα οποία απολαμβάνουν πραγματική αυτοτέλεια σε σχέση με την Κυβέρνηση προκειμένου να ασκήσουν τις αρμοδιότητες τους. Η ίδρυση τους συνάπτεται με μία βαθιά ριζωμένη πεποίθηση της κοινωνίας για την αξία της αυτορρύθμισης και για τον περιορισμό του κεντρικού διοικητικού παρεμβατισμού. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα νέο πρότυπο πολυκεντρικής διοίκησης, που χαρακτηρίζεται από την συνύπαρξη πολλών κέντρων απόφασης και ευθύνης, με προοπτική μία νέα, πλουραλιστική αντίληψη για το Κράτος, η οποία και αμβλύνει την αυστηρότητα της παλαιάς ενιαίας κρατικής οργάνωσης. Συνεπώς οι ανεξάρτητες διοικητικές αρχές μπορούν να προχωρήσουν ευκολότερα σε οργανωσιακές αλλαγές σε σχέση με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Στην έρευνα αυτή θα μελετηθεί μια Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή, η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) η οποία αποτελεί τον Εθνικό Ρυθμιστή που ρυθμίζει, εποπτεύει και ελέγχει: (α) την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, και (β) την ταχυδρομική αγορά. Επιπλέον, η ΕΕΤΤ ασκεί αρμοδιότητες επιτροπής ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές. Η Αρχή ιδρύθηκε το 1992 με τον Ν.2075/1992 υπό την επωνυμία Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών (ΕΕΤ), καθώς οι αρμοδιότητές της αρχικά επικεντρώνονταν στην εποπτεία της απελευθερωμένης αγοράς των τηλεπικοινωνιών. Η λειτουργία της ξεκίνησε το 1995 με την ψήφιση του Ν.2668/1998. Ο ανωτέρω νόμος καθόριζε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών ως εκ τούτου ανατέθηκε στην ΕΕΤ η επιπρόσθετη ευθύνη για την εποπτεία και ρύθμιση της αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών και η Αρχή μετονομάστηκε σε Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

Η ΕΕΤΤ διοικείται από την Ολομέλεια που αποτελείται από εννέα μέλη: τον Πρόεδρο, δύο Αντιπροέδρους αρμόδιους για τους τομείς Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών αντίστοιχα και έξι Μέλη. Τα μέλη της Ολομέλειας απολαμβάνουν πλήρους προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Η ΕΕΤΤ αποτελείται από τη Διεύθυνση των Τηλεπικοινωνιών (αρμόδια για το σχεδιασμό και την εφαρμογή κάθε ζητήματος που σχετίζεται με τη ρύθμιση, τον έλεγχο και τη συμμόρφωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών), τη Διεύθυνση των Ταχυδρομείων (είναι αρμόδια για το σχεδιασμό και την εφαρμογή κάθε ζητήματος που σχετίζεται με τη ρύθμιση, τον έλεγχο και τη συμμόρφωση

της αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών), τη Διεύθυνση του Φάσματος (αρμόδια για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή κάθε ζητήματος που σχετίζεται με τη ρύθμιση, διαχείριση και εποπτεία του φάσματος ραδιοσυχνότητων) και τη Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών (αρμόδια για το σχεδιασμό και την υποστήριξη εφαρμογής όλων των οικονομικών, διαχειριστικών και διοικητικών συστημάτων και διαδικασιών που επιτρέπουν την απρόσκοπτη λειτουργία της ΕΕΤΤ). Περαιτέρω αποτελείται από το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων, το Τμήμα Πληροφορικής και το Τμήμα Νομικών Υπηρεσιών. Παράλληλα, η ΕΕΤΤ διαθέτει τρία (3) Περιφερειακά Γραφεία, ένα στη Θεσσαλονίκη, ένα στην Πάτρα και ένα στο Ηράκλειο Κρήτης.

Ο αριθμός των εργαζομένων της ΕΕΤΤ είναι περίπου 200. Αξίζει να αναφερθεί το υψηλό ακαδημαϊκό υπόβαθρο του προσωπικού της ΕΕΤΤ καθώς το 40% του προσωπικού είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος, και το 25% των εργαζομένων είναι κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος.

10.1 Σειρά Οργανωσιακών Αλλαγών στην ΕΕΤΤ για το χρονικό διάστημα 2002 - 2016

Εξαιτίας των ραγδαίων κανονιστικών αλλαγών σε θέματα ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, των αυξημένων απαιτήσεων των παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών και των ραγδαίων εξελίξεων των αγορών των ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών, η ΕΕΤΤ οφείλει να προσαρμοστεί στις νέες εξελίξεις. Η ΕΕΤΤ ανέκαθεν επέδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε θέματα βελτίωσης της οργάνωσης και λειτουργίας της. Ειδικότερα, το 2002 με τη βοήθεια εξωτερικού συμβούλου, η ΕΕΤΤ εκπόνησε μελέτη με αντικείμενο την ανάπτυξη πρότυπης μεθοδολογίας για το σχεδιασμό του Επιχειρησιακού Σχεδίου (Management Plan) και την παρακολούθηση της υλοποίησής του. Την ίδια περίοδο, η Διεύθυνση Φάσματος εκπόνησε μελέτη οργάνωσής της με τη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων. Το αποτέλεσμα του έργου ήταν μία ολοκληρωμένη πρόταση για την οργάνωση και τη στελέχωση της Διεύθυνσης Φάσματος, καθώς και προτάσεις για σχέδια κανονισμών και άξονες εκπαίδευσης του προσωπικού.

Το 2004, το Τμήμα Πληροφορικής, με ίδιους πόρους, εκπόνησε έργο μοντελοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών της ΕΕΤΤ που σχετίζονταν με διακίνηση εγγράφων. Το 2004, η Διεύθυνση Τηλεπικοινωνιών εκπόνησε το Σχέδιο Οργάνωσής της, το οποίο περιλάμβανε το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την οργανωτική δομή της, την αποστολή της Διεύθυνσης και κάθε

Τμήματος αυτής, τις λειτουργίες της Διεύθυνσης με ανάλυση σε δραστηριότητες και κατανομή των δραστηριοτήτων της Διεύθυνσης στα τρία (3) Τμήματά της. Το 2006, με τη βοήθεια εξωτερικού συμβούλου, μελετήθηκε η ανάπτυξη νέου οργανογράμματος της ΕΕΤΤ, το οποίο όμως δεν εφαρμόστηκε. Το 2009, με τη βοήθεια εξωτερικού συμβούλου, εκπονήθηκε μελέτη για τις «Διαδικασίες Λειτουργίας της ΕΕΤΤ και πιστοποίησης ISO».

Το 2011, η ΕΕΤΤ συγκρότησε μια διατμηματική ομάδα εργασίας με αντικείμενο τη λήψη μέτρων περαιτέρω βελτίωσης της λειτουργίας της. Ειδικότερα, έργο της ομάδας ήταν η προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και η παροχή εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη ώστε να επιτευχθεί ευρύτερη αποκέντρωση στην υπογραφή εγγράφων. Η ομάδα αυτή υπέβαλλε συγκεκριμένες διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και περιέγραψε καλές πρακτικές όπως η καταγραφή των ειδικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και η ανάπτυξη βάσης δεδομένων για την τήρηση των προσόντων του προσωπικού, που τελικά δεν προχώρησαν σε υλοποίηση.

Στη συνέχεια, το 2014 η ΕΕΤΤ προέβη στην κωδικοποίηση και αποτύπωση σε διαγραμματική μορφή τις κυριότερες διαδικασίες της Αρχής ανά οργανική μονάδα. Σε εφαρμογή των νομοθετικών ρυθμίσεων για την αρχή της ανοικτής διάθεσης και περαιτέρω χρήσης εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα, η ΕΕΤΤ ήταν από τους πρώτους δημόσιους φορείς που κατέγραψε τα σύνολα εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων που βρίσκονται στην κατοχή της και εμπίπτουν στη δημόσια αποστολή της. Από το 2016, η ΕΕΤΤ εντατικοποίησε τις προσπάθειες για τη βελτίωση της οργάνωσής της με τις δράσεις της για αξιολόγηση των δομών και διαδικασιών, αναθεώρηση του οργανογράμματος, καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, ενίσχυση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ανωτέρω προσπάθειες δεν υλοποιήθηκαν.

10.2 Οργανωτικός & Λειτουργικός Ανασχεδιασμός της ΕΕΤΤ

Τον Μάρτιο του 2020, λόγω των ραγδαίων κανονιστικών αλλαγών σε θέματα ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών, η ΕΕΤΤ προέβη στη σύναψη σύμβασης προκειμένου να υλοποιήσει το έργο με αντικείμενο τον Οργανωτικό και Λειτουργικό Ανασχεδιασμό της για τη μετάβασή της σε ένα σύγχρονο μοντέλο διοικητικών και οργανωτικών δομών, οι οποίες θα είναι προσαρμοσμένες στις διαρκώς εξελισσόμενες και αυξανόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων και καταναλωτών των αγορών αυτών. Το έργο συγχρηματοδοτείται από

εθνικούς πόρους και από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕΤΤ, 2019). Με τη δράση αυτή, η ΕΕΤΤ θα σχεδιάσει και θα λειτουργήσει παραγωγικά το νέο επιχειρησιακό μοντέλο της που θα είναι προσαρμοσμένο στις νέες ανάγκες και απαιτήσεις, θα αναβαθμίσει τη λειτουργία της με σύγχρονες διαδικασίες, δομές, συστήματα και εργαλεία και θα ενσωματώσει αποτελεσματικά τα νέα συστήματα που έχει δρομολογήσει με τις σύνθετες αναπτυξιακές δράσεις της

Μέσω του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας της, η ΕΕΤΤ, αναμένεται να αναβαθμίσει: α) Την οργάνωση της μέσω αλλαγών στη δομή και αποτύπωση των νέων αναγκών σε θέσεις εργασίας και β) Τις διαδικασίες της με έμφαση στις οριζόντιες συνέργειες, την προσήλωση στην ποιότητα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα που θα αποτυπώνονται σε έναν εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και στη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του έργου είναι η υποστήριξη του έργου από τη Διοίκηση και η αποδοχή του από το προσωπικό της ΕΕΤΤ, η εποικοδομητική συνεργασία του Αναδόχου με τα μέλη της ΕΕΤΤ καθώς και η μεταφορά της τεχνογνωσίας στα στελέχη της ΕΕΤΤ μέσω ολοκληρωμένης και επαρκούς εκπαίδευσης.

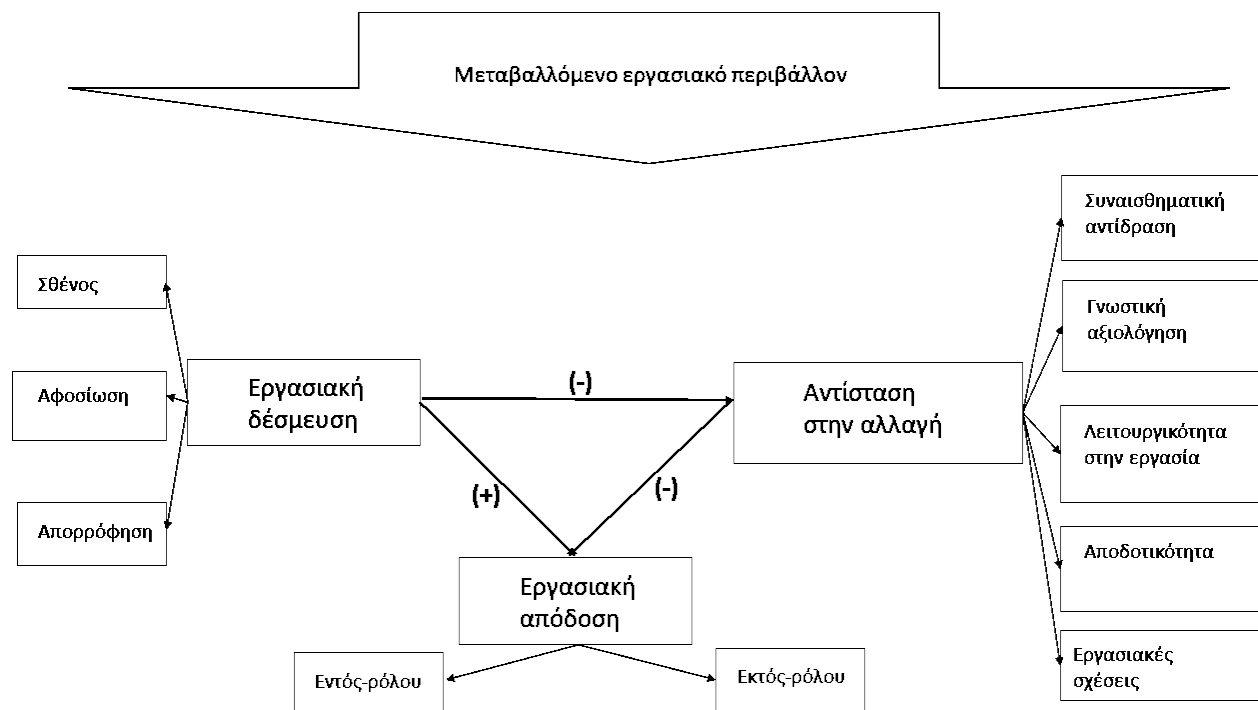
Το ανωτέρω Επιχειρησιακό Έργο θα υλοποιηθεί σε τέσσερις (4) Φάσεις που περιλαμβάνουν την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, το σχεδιασμό του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας, την κατάρτιση αναλυτικού σχεδίου μετάβασης – υλοποίησης και την επιτόπια υποστήριξη εφαρμογής του. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης λαμβάνει χώρα μέσω της επικαιροποίησης του σχεδιασμού και προγραμματισμού του έργου και της μελέτης της υφιστάμενης κατάστασης με τη διενέργεια συναντήσεων, συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων. Στη συνέχεια, η ανάλυση της επιθυμητής κατάστασης λαμβάνει χώρα μέσω της βελτιστοποίησης των υφιστάμενων οργανωτικών δομών και διαδικασιών ώστε να αναβαθμιστούν οι παρεχόμενες από την ΕΕΤΤ υπηρεσίες.

Έπειτα, καταρτίζεται σχέδιο μετάβασης από την υφιστάμενη κατάσταση στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας. Παράλληλα, προτείνεται η ενίσχυση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΕΤΤ (π.χ. προσδιορισμός πλήθους πρόσθετου προσωπικού ανά οργανική μονάδα με περιγραφή των ειδικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας τους, κατάρτιση αναλυτικού πλάνου εκπαίδευσης για κάθε θέση εργασίας). Στη συνέχεια, εκπαιδεύεται το προσωπικό της ΕΕΤΤ προκειμένου να προσαρμοστεί στη νέα δομή της ΕΕΤΤ με σκοπό τη μεταφορά της τεχνογνωσίας προς ένα σύνολο στελεχών, τα οποία θα αναλάβουν μετά το πέρας του έργου, την εύρυθμη

λειτουργία, διαχείριση, υποστήριξη και επικαιροποίηση του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας της ΕΕΤΤ, σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες. Τέλος θα λάβει χώρα μια επιτόπια υποστήριξη για 12 μήνες η οποία θα περιλαμβάνει την υποστήριξη και αξιολόγηση της εφαρμογής του νέου επιχειρησιακού μοντέλου για δώδεκα μήνες, δηλαδή για έναν ολοκληρωμένο ετήσιο κύκλο λειτουργίας.

Δεδομένου ότι η ΕΕΤΤ ανέκαθεν επεδείκνυε ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε θέματα βελτίωσης της οργάνωσης και λειτουργίας της, αναμένεται μια αποτελεσματική υλοποίηση των ανωτέρω επερχόμενων οργανωσιακών αλλαγών. Παρόλα αυτά, τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα θα εκδηλωθούν εν ευθέτω χρόνω.

Στο πλαίσιο του επερχόμενου Οργανωτικού και Λειτουργικού Ανασχεδιασμού της ΕΕΤΤ και λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω υποθέσεις της παρούσας έρευνας, προτείνεται για εξέταση το κάτωθι θεωρητικό μοντέλο:



Σχήμα 2 Προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο προς εξέταση

11.Μέθοδος

11.1 Διαδικασία και Συμμετέχοντες

Για την εξέταση των υποθέσεων συλλέχθηκαν συγχρονικά δεδομένα από δείγμα εργαζομένων της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Πριν την πραγματοποίηση της έρευνας ο Πρόεδρος της ΕΕΤΤ εισηγήθηκε προς τα μέλη της Ολομέλειας τη διεξαγωγή της σχετικής έρευνας. Εν συνεχεία, τα μέλη της Ολομέλειας εισηγήθηκαν θετικά και εκδόθηκε η υπ' αριθ. 953/26/31-08-2020 Απόφαση της ΕΕΤΤ με θέμα: “Διεξαγωγή έρευνας στην ΕΕΤΤ. Οργανωτικός Ανασχεδιασμός. Αντιδράσεις των εργαζομένων και εργασιακή δέσμευση”.

Αρχικά η ερευνήτρια απέστειλε πρόσκληση μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος προς όλο το προσωπικό της ΕΕΤΤ, το οποίο ενημερώθηκε για τους σκοπούς της έρευνας καθώς και για το γεγονός ότι η συμμετοχή του στην έρευνα θα ήταν εθελοντική και ανώνυμη και ότι δεν θα έθετε σε κανένα κίνδυνο την εργασιακή του θέση. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι σε περίπτωση που δέχονταν να συμμετάσχουν στη σχετική έρευνα θα καλούνταν να συμπληρώσουν ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο το οποίο εστάλη μέσω σχετικού link από την πλατφόρμα docs/google.

Οι εργαζόμενοι πληροφορήθηκαν ότι τα δεδομένα όλων των συμμετεχόντων θα διατηρούνταν με τη μορφή αριθμητικών αρχείων και θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία των Δεδομένων. Επίσης, ήταν ελεύθεροι να αποχωρήσουν από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή, για οποιοδήποτε λόγο και χωρίς καμία επίπτωση. Με τη συμμετοχή των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωναν ότι συναινούσαν εθελοντικά με γνώση των όρων της ανωνυμίας και της προστασίας των δεδομένων τους.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο με το οποίο αξιολογήθηκε η αντίσταση στην αλλαγή, η εργασιακή δέσμευση, η εργασιακή απόδοση και τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Ο συνολικός χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 10 λεπτά. Η ηλεκτρονική πρόσκληση εστάλη σε όλο το προσωπικό της ΕΕΤΤ, ήτοι, συνολικά 200 εργαζόμενοι. Στην έρευνα δέχθηκαν τελικά να συμμετάσχουν 81 εργαζόμενοι ποσοστό που αντιστοιχεί στο 40% του συνόλου που αρχικά προσεγγίστηκε. Οι 81 εργαζόμενοι της εξεταζόμενης Ανεξάρτητης Αρχής προέρχονταν από τη Διεύθυνση Τηλεπικοινωνιών, τη Διεύθυνση Φάσματος, τη Διεύθυνση Ταχυδρομείων, τη Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών

Υπηρεσιών, το Τμήμα Νομικών Υπηρεσιών και από το Τμήμα Πληροφορικής. Στο δείγμα μέτρησης ($N = 81$), οι άνδρες εκπροσωπούσαν ποσοστό 50.6% και οι γυναίκες ποσοστό 49.4%. Ο μέσος όρος της ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν τα 48 έτη ($T.A. = 3.83$ έτη). Το 74.1% των συμμετεχόντων κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 20% των συμμετεχόντων κατείχαν θέση ευθύνης. Τέλος, όλοι οι συμμετέχοντες εργαζόταν σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης.

11.2 Εργαλεία μέτρησης.

Αντίσταση στην αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή μετρήθηκε με την κλίμακα “Office Move Reactions Questionnaire”, η οποία κατασκευάστηκε από τον Oreg (2003). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από συνολικά 17 προτάσεις. Ειδικότερα, περιλαμβάνει 6 προτάσεις για τη διάσταση της συναισθηματικής αντίδρασης (π.χ., «Ανησυχώ για το πώς θα είναι τα πράγματα μετά την αλλαγή»), 4 προτάσεις για τη διάσταση της γνωστικής αξιολόγησης (π.χ., «Δε νομίζω ότι η αλλαγή αυτή ήταν απαραίτητη»), 2 προτάσεις για τη διάσταση της λειτουργικότητας (π.χ., «Πιάνω τον εαυτό μου να προσπαθεί να περιορίσει τον χρόνο που περνάω δουλεύοντας (π.χ., κάνω μεγαλύτερα διαλείμματα για καφέ»)), 2 προτάσεις για τη διάσταση της αποτελεσματικότητας (π.χ., «Θεωρώ ότι δεν είμαι όσο αποτελεσματικός/η ή αποδοτικός/η όσο συνήθως αυτές τις μέρες») και 3 προτάσεις για τη διάσταση των εργασιακών σχέσεων (π.χ., «Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου έχουν επηρεαστεί αρνητικά από αυτή την αλλαγή»).

Όλες οι ανωτέρω προτάσεις είναι αρνητικά διατυπωμένες εκτός μίας πρότασης από την διάσταση της συναισθηματικής αντίδρασης η οποία είναι θετικά διατυπωμένη (π.χ., «Είμαι ενθουσιασμένος/η με αυτή την αλλαγή») και τρεις προτάσεις από τη διάσταση της γνωστικής αξιολόγησης οι οποίες είναι θετικά διατυπωμένες (π.χ., «Θα είμαι καλύτερα μετά την αλλαγή σε σχέση με την κατάσταση στην οποία βρισκόμουν πριν.»). Οι απαντήσεις στις ανωτέρω προτάσεις αξιολογήθηκαν με τη χρήση 6-βαθμης κλίμακας που κυμαινόταν το (1) = «διαφωνώ απόλυτα» έως το (6) = «συμφωνώ απόλυτα» (Oreg, 2003). Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις τέσσερις θετικά διατυπωμένες προτάσεις αντιστράφηκαν έτσι ώστε η υψηλή βαθμολογία να αντιστοιχεί σε υψηλά επίπεδα αντίστασης απέναντι στην αλλαγή. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τη συνολική κλίμακα της αντίστασης στην αλλαγή ήταν υψηλός ($\alpha = .96$). Ο δείκτης αξιοπιστίας για τη διάσταση της συναισθηματικής αντίδρασης ($\alpha = .93$), της γνωστικής αξιολόγησης ($\alpha = .89$),

της λειτουργικότητας ($\alpha = .90$), της αποτελεσματικότητας ($\alpha = .88$) και των εργασιακών σχέσεων ($\alpha = .94$) ήταν επίσης υψηλός.

Εργασιακή Δέσμευση. Η εργασιακή δέσμευση μετρήθηκε με την ελληνική προσαρμογή (Xanthopoulou, Bakker, Kantas, & Demerouti, 2012) της σύντομης κλίμακας Εργασιακής Δέσμευσης της Ουτρέχτης (UWES) των Schaufeli, Bakker και Salanova (2006). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από εννέα προτάσεις, τρεις για κάθε διάσταση της εργασιακής δέσμευσης. Μια ενδεικτική πρόταση που μετράει το *σθένος* είναι: «Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα», μια πρόταση που αξιολογεί την *αφιέρωση* είναι: «Είμαι ενθουσιασμένος με την δουλειά μου», και μια πρόταση που αξιολογεί την *απορρόφηση* είναι: «Είμαι τελείως απορροφημένος από την εργασία μου». Οι απαντήσεις αξιολογήθηκαν με τη χρήση 7-βαθμης κλίμακας που κυμαινόταν από το (0) = «ποτέ» έως το (6) = «πάντα». Ο δείκτης alpha του Cronbach για τη συνολική κλίμακα της εργασιακής δέσμευσης ήταν ικανοποιητικός ($\alpha = .95$), όπως επίσης και για κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις και στις δύο μετρήσεις (για το σθένος: $\alpha = .93$, για την απορρόφηση: $\alpha = .90$ και για την αφιέρωση: $\alpha = .92$).

Εργασιακή Απόδοση. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα αξιολόγησαν την εργασιακή τους απόδοση με έξι ερωτήσεις από την κλίμακα των Goodman και Svyantek (1999). Τρεις ερωτήσεις μετρούσαν την απόδοση εντός-ρόλου (π.χ., «Επιτυγχάνετε τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή σας θέση;») και τρεις την απόδοση εκτός-ρόλου (π.χ., «Βοηθάτε τους συναδέλφους σας με τη δουλειά τους όταν έχουν επιστρέψει από κάποια περίοδο απουσίας;»). Οι απαντήσεις αξιολογήθηκαν με τη χρήση 7-βαθμης κλίμακας που κυμαινόταν από το (0) = «δε με χαρακτηρίζει καθόλου» έως το (6) = «με χαρακτηρίζει απόλυτα». Ο δείκτης alpha του Cronbach για τη συνολική κλίμακα της εργασιακής απόδοσης ήταν ικανοποιητικός ($\alpha = .89$), όπως επίσης ο δείκτης alpha του Cronbach για κάθε μία από τις δύο διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης ήταν ικανοποιητικός (εντός-ρόλου: $\alpha = .96$, εκτός-ρόλου: $\alpha = .94$).

11.3 Στρατηγική Ανάλυσης

Οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας εξετάστηκαν με αναλύσεις διαδρομών (path analysis) με τη χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS AMOS 26.0 (Arbuckle, 2005). Οι παραπάνω αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν σε λογισμικό της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων. Λαμβάνοντας υπόψη το σχετικά περιορισμένο δείγμα της έρευνας ($N = 81$) χρησιμοποιήθηκαν παρατηρήσιμες (observed) μεταβλητές στο μοντέλο που προσαρμόστηκε στα

δεδομένα προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η πολυπλοκότητα του. Η τεχνική αυτή ενδείκνυται όταν το δείγμα της έρευνας είναι περιορισμένο (π.χ., Taris, Schreurs, & Van Iersel-Van Silfhout 2001; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Για την εξέταση των σχέσεων ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και στην απόδοση (Υπόθεση 1), ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και στην αντίσταση στην αλλαγή (Υπόθεση 2) καθώς και ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην εργασιακή απόδοση (Υπόθεση 3) εξετάστηκε ένα μοντέλο το οποίο περιλάμβανε διαδρομές από την παρατηρήσιμη μεταβλητή εργασιακή δέσμευση προς τις δύο διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης, ήτοι, απόδοση εντός ρόλου και απόδοση εκτός ρόλου. Επίσης, περιελάμβανε διαδρομές από την παρατηρήσιμη μεταβλητή εργασιακή δέσμευση (συνολική βαθμολογία) προς την αντίσταση στην αλλαγή (συνολική βαθμολογία). Τέλος, περιελάμβανε διαδρομές από την παρατηρήσιμη μεταβλητή, αντίσταση στην αλλαγή προς τις δύο διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης (απόδοση εντός ρόλου και απόδοση εκτός ρόλου). Στο ανωτέρω μοντέλο που προσαρμόστηκε στα δεδομένα επιτρεπόταν οι συσχετίσεις μεταξύ όλων των σφαλμάτων των εξαρτημένων μεταβλητών μεταξύ τους. Το μοντέλο αυτό ήταν κορεσμένο (saturated) καθώς δεν απέμενε καμία ελεύθερη παράμετρος για να υπολογιστεί. Τα κορεσμένα μοντέλα έχουν τέλεια προσαρμογή στα δεδομένα και για αυτό δεν έχει νόημα να παρουσιαστούν οι δείκτες καλής προσαρμογής. Επομένως, εξετάστηκαν μόνο οι σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές (De Jonge & Dormann, 2007).

12.Αποτελέσματα

12.1 Περιγραφική Στατιστική

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι συσχετίσεις μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών, ήτοι, αντίσταση απέναντι στην αλλαγή (και των επιμέρους διαστάσεων της), εργασιακή δέσμευση και οι επιμέρους διαστάσεις της απόδοσης όπως εξετάστηκαν. Σύμφωνα με την Υπόθεση 1, βρέθηκε μία θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και στις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης. Ειδικότερα, βρέθηκε μία θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση από τη μία πλευρά και στην απόδοση εντός ρόλου ($r = .60, p < .01$) καθώς και στην απόδοση εκτός ρόλου από την άλλη πλευρά ($r = .65, p < .01$).

Στη συνέχεια, σύμφωνα με την Υπόθεση 2 βρέθηκε μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και στην αντίσταση στην αλλαγή ($r = -.67, p < .01$). Επιπλέον, βρέθηκαν αρνητικές συσχετίσεις ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και στις επιμέρους διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή. Αναλυτικότερα, βρέθηκε αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση από τη μία πλευρά και στην συναισθηματική αντίδραση ($r = -.59, p < .01$), γνωστική αξιολόγηση ($r = -.64, p < .01$), λειτουργικότητα, ($r = -.58, p < .01$), αποτελεσματικότητα στην εργασία ($r = -.57, p < .01$) και εργασιακές σχέσεις ($r = -.58, p < .01$).

Τέλος, βρέθηκε μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην εργασιακή απόδοση. Ειδικότερα, βρέθηκε μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή από τη μία πλευρά και στην απόδοση εντός ρόλου ($r = -.69, p < .01$) και εκτός ρόλου ($r = -.69, p < .01$) από την άλλη πλευρά.

Επιπλέον, βρέθηκαν αρνητικές συσχετίσεις ανάμεσα σε κάθε διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή και σε κάθε διάσταση της απόδοσης. Ειδικότερα, βρέθηκε μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική αντίδραση από τη μια πλευρά και στην απόδοση εντός ρόλου ($r = -.61, p < .01$), απόδοση εκτός ρόλου ($r = -.58, p < .01$) από την άλλη πλευρά. Επιπλέον, βρέθηκε μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη γνωστική αξιολόγηση από τη μία πλευρά και στην απόδοση εντός ρόλου ($r = -.46, p < .01$), απόδοση εκτός ρόλου ($r = -.52, p < .01$) από την άλλη πλευρά. Στη συνέχεια, βρέθηκε μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη λειτουργικότητα στην εργασία, από τη μια πλευρά και στην απόδοση εντός ρόλου ($r = -.62, p < .01$), απόδοση εκτός ρόλου ($r = -$

.57, $p < .01$), από την άλλη πλευρά. Επιπροσθέτως, βρέθηκε μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα αποτελεσματικότητα στην εργασία ($r = -.67$, $p < .01$) από τη μία πλευρά και στην απόδοση εντός ρόλου ($r = -.67$, $p < .01$), απόδοση εκτός ρόλου από την άλλη πλευρά. Τέλος διαπιστώθηκε μία αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις εργασιακές σχέσεις από τη μία πλευρά και την απόδοση εντός ρόλου ($r = -.64$, $p < .01$), εκτός ρόλου ($r = -.67$, $p < .01$), από την άλλη πλευρά.

Πίνακας 1 Περιγραφική Στατιστική

Μέσοι όροι (Μ.Ο), Τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α) και συσχετίσεις ανάμεσα στην Αντίσταση στην αλλαγή, στην εργασιακή δέσμευση και στην απόδοση ($N = 81$ εργαζόμενοι)

Μεταβλητές	Μ.Ο	Τ.Α	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Αντίσταση στην αλλαγή	1.95	1.09	1								
2 Συναισθηματική αντίδραση	2.20	1.20	.920**	1							
3 Γνωστική Αξιολόγηση	2.15	1.24	.753**	.745**	1						
4 Λειτουργικότητα στην εργασία	1.78	1.28	.864**	.714**	.465**	1					
5 Αποτελεσματικότητα	1.80	1.28	.930**	.795**	.550**	.817**	1				
6 Εργασιακές σχέσεις	1.83	1.23	.923**	.793**	.555**	.787**	.913**	1			
7 Εργασιακή δέσμευση	3.98	1.26	-.673**	-.586**	-.641**	-.583**	-.567**	-.578**	1		
8 Εντός-ρόλου Απόδοση	5.00	1.10	-.685**	-.614**	-.456**	-.624**	-.667**	-.642**	.596**	1	
9 Εκτός-ρόλου Απόδοση	4.86	1.15	-.687**	-.580**	-.523**	-.571**	-.672**	-.667**	.647**	.804**	1

Σημείωση. ** $p < 0.01$

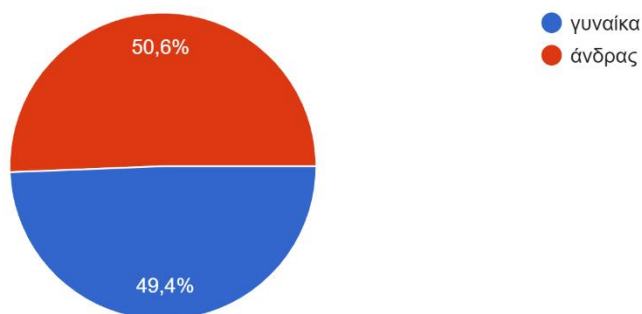
12.2 Σύνοψη απαντήσεων του Ερωτηματολογίου

Παρακάτω αποτυπώνονται τα δημογραφικά στοιχεία καθώς και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο Ερωτηματολόγιο της σχετικής έρευνας.

12.2.1 Δημογραφικά στοιχεία

Παρακαλώ συμπληρώστε το φύλο σας

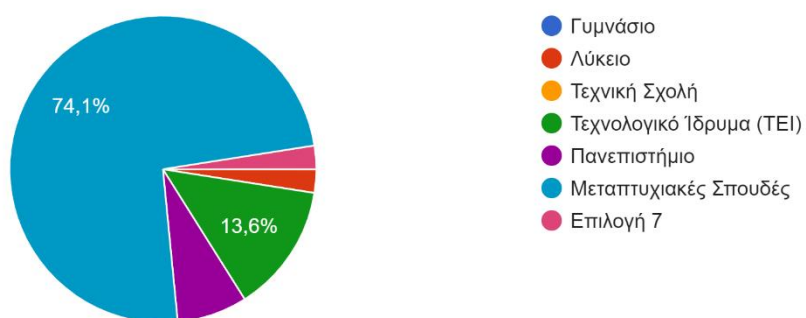
81 απαντήσεις



Σχήμα 3 Δημογραφικά Στοιχεία

Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;

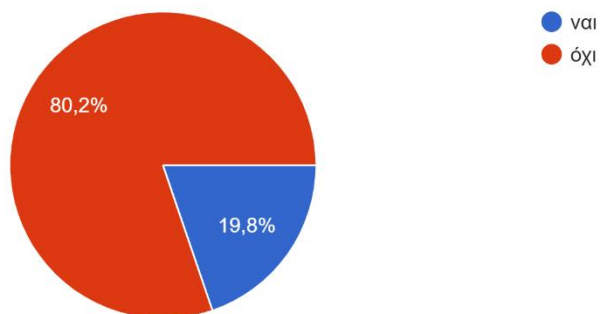
81 απαντήσεις



Σχήμα 4 Επίπεδο εκπαίδευσης

Έχετε εποπτικό ρόλο; (Προϊστάμενος/Συντονιστής)

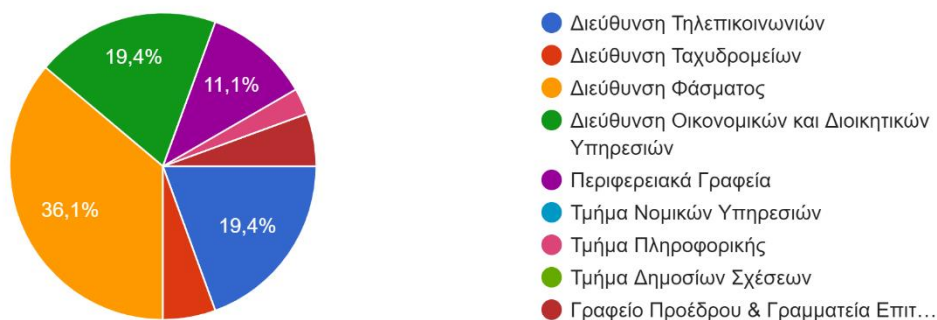
81 απαντήσεις



Σχήμα 5 Εποπτικός ρόλος συμμετεχόντων

Εφόσον επιθυμείτε, παρακαλώ όπως απαντήσετε σε ποια οργανική μονάδα ανήκετε

36 απαντήσεις



Σχήμα 6 Οργανικές μονάδες στις οποίες ανήκουν οι συμμετέχοντες

12.2.2 Σύνοψη απαντήσεων για την Κλίμακα Αντίσταση στην αλλαγή.

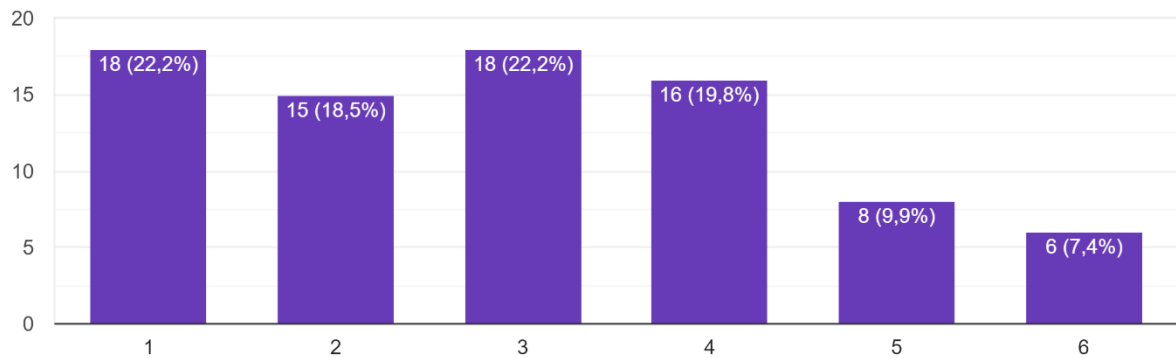
Όπως προαναφέρθηκε στα εργαλεία μέτρησης η μεταβλητή *Αντίσταση στην αλλαγή* μετρήθηκε με την κλίμακα Office Move Reactions Questionnaire (Oreg, 2003). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από συνολικά 17 προτάσεις (6 προτάσεις για τη διάσταση της συναισθηματικής αντίδρασης, 4 προτάσεις για τη διάσταση της γνωστικής αξιολόγησης, 2 προτάσεις για τη διάσταση της λειτουργικότητας, 2 προτάσεις για τη διάσταση της αποτελεσματικότητας και 3 προτάσεις για τη διάσταση των εργασιακών σχέσεων).

12.2.2.1 Σύνοψη απαντήσεων για τη διάσταση της Συναισθηματικής αντίδρασης

(1) = διαφωνώ απόλυτα, (2) = διαφωνώ, (3) = τείνω να διαφωνήσω, (4) = τείνω να συμφωνήσω, (5) = συμφωνώ έως το (6) = συμφωνώ απόλυτα

Ανησυχώ για το πώς θα είναι τα πράγματα μετά την αλλαγή.

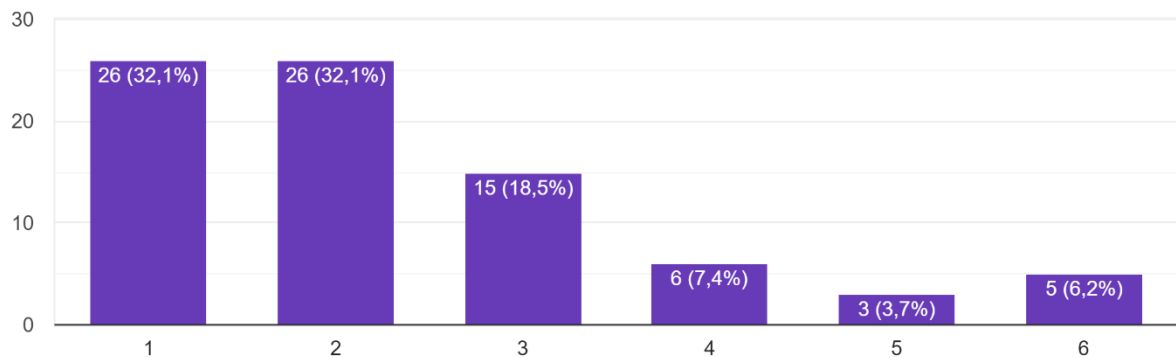
81 απαντήσεις



Σχήμα 7 Συναισθηματική αντίδραση 1

Είμαι πεισμένος/η από όλα αυτά που πρέπει να γίνουν εξαιτίας της αλλαγής.

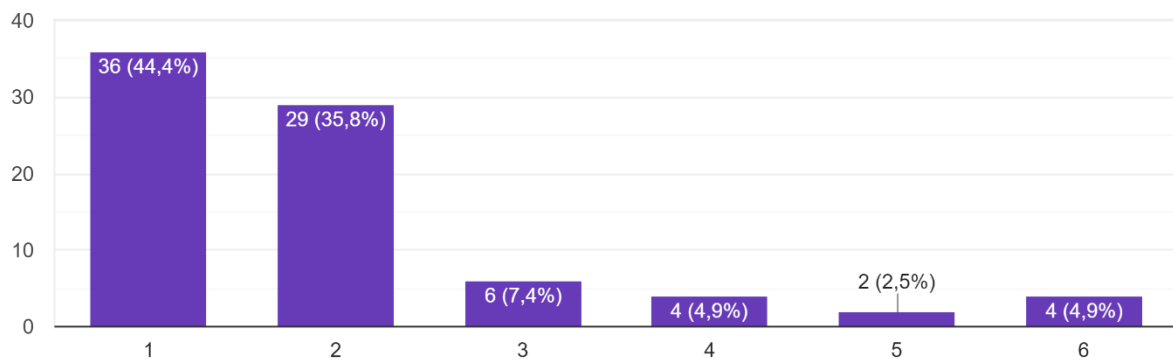
81 απαντήσεις



Σχήμα 8 Συναισθηματική αντίδραση 2

Προσπαθώ να μη σκέφτομαι για την αλλαγή, γιατί όταν το κάνω αγχώνομαι πολύ.

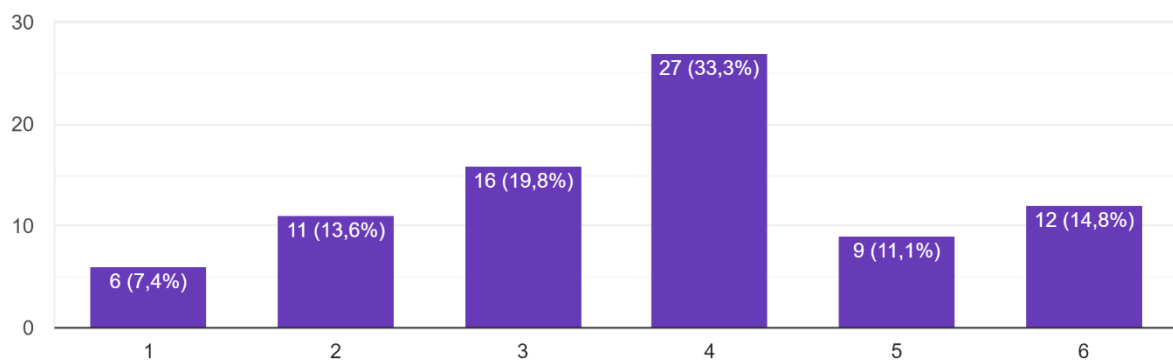
81 απαντήσεις



Σχήμα 9 Συναισθηματική αντίδραση 3

Είμαι ενθουσιασμένος/η με αυτή την αλλαγή.

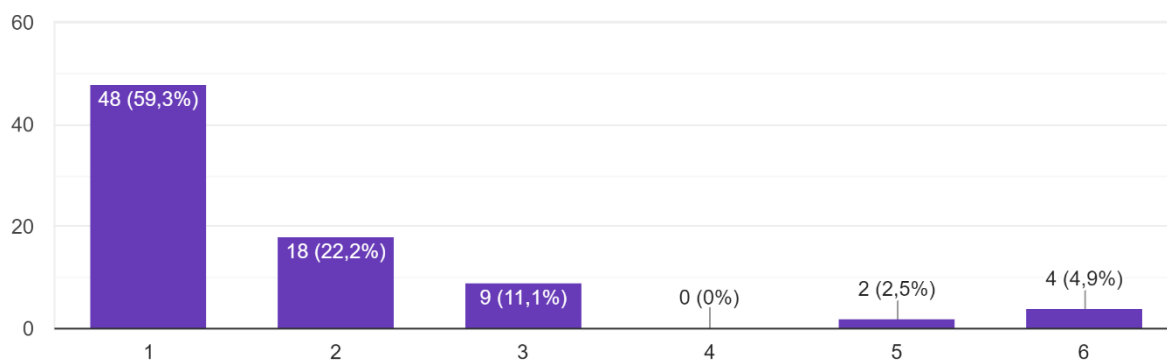
81 απαντήσεις



Σχήμα 10 Συναισθηματική αντίδραση 4

Όλη αυτή η αλλαγή με κάνει να θυμώνω.

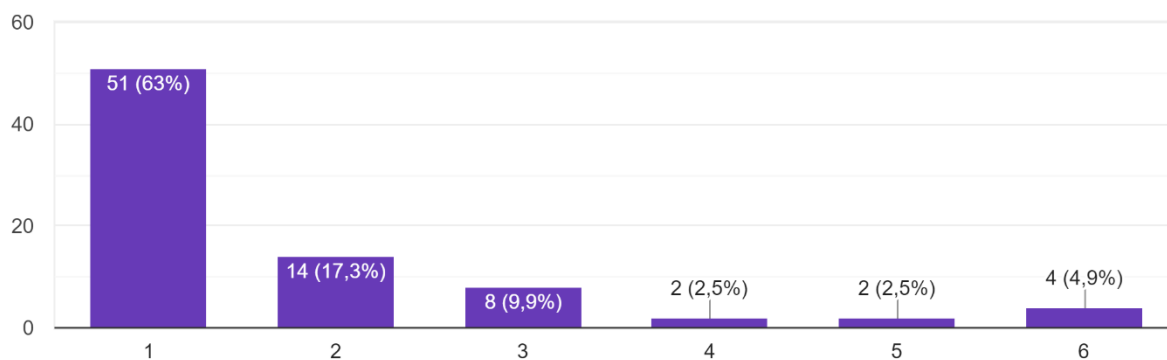
81 απαντήσεις



Σχήμα 11 Συναισθηματική αντίδραση 5

Είμαι πραγματικά στεναχωρημένος/η με την αλλαγή.

81 απαντήσεις



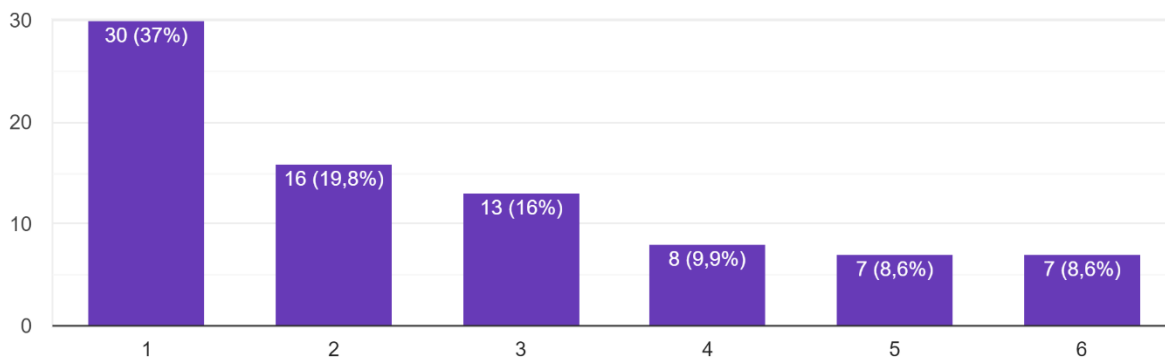
Σχήμα 12 Συναισθηματική αντίδραση 6

12.2.2.2 Σύνοψη απαντήσεων για τη διάσταση της γνωστικής αξιολόγησης

(1) = διαφωνώ απόλυτα, (2) = διαφωνώ, (3) = τείνω να διαφωνήσω, (4) = τείνω να συμφωνήσω, (5) = συμφωνώ έως το (6) = συμφωνώ απόλυτα

Δε νομίζω ότι η αλλαγή αυτή ήταν απαραίτητη.

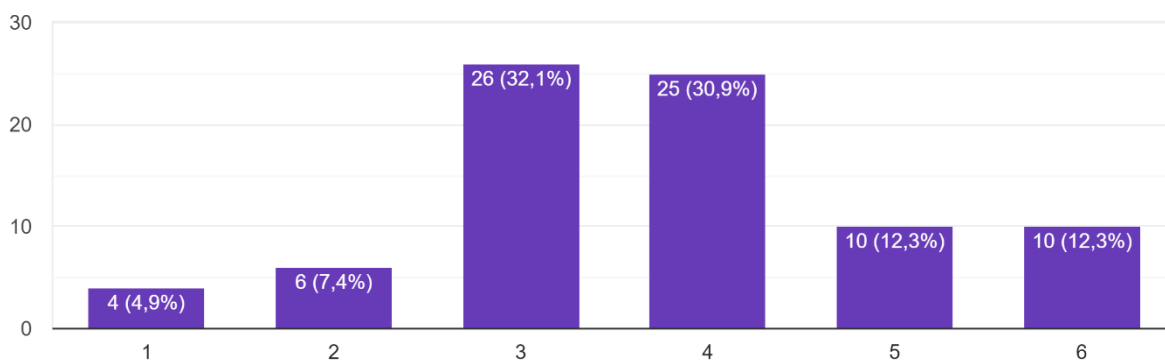
81 απαντήσεις



Σχήμα 13 Γνωστική αξιολόγηση 1

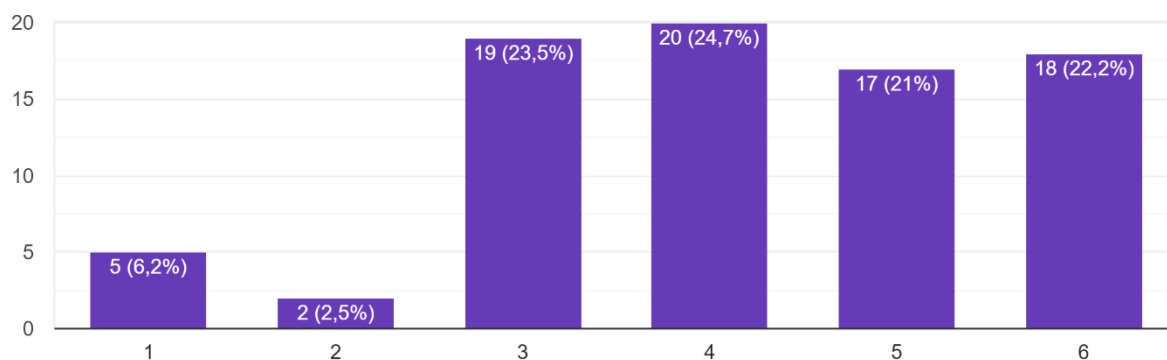
Θα είμαι καλύτερα μετά την αλλαγή σε σχέση με την κατάσταση στην οποία βρισκόμουν πριν.

81 απαντήσεις



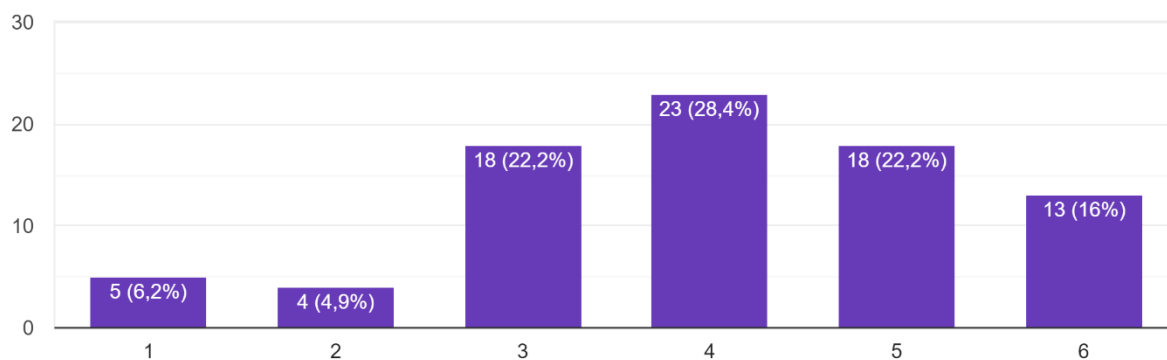
Σχήμα 14 Γνωστική αξιολόγηση 2

Νομίζω ότι είναι καλό που περνάμε από αυτή την αλλαγή
81 απαντήσεις



Σχήμα 15 Γνωστική αξιολόγηση 3

Η αλλαγή θα μας κάνει καλό.
81 απαντήσεις



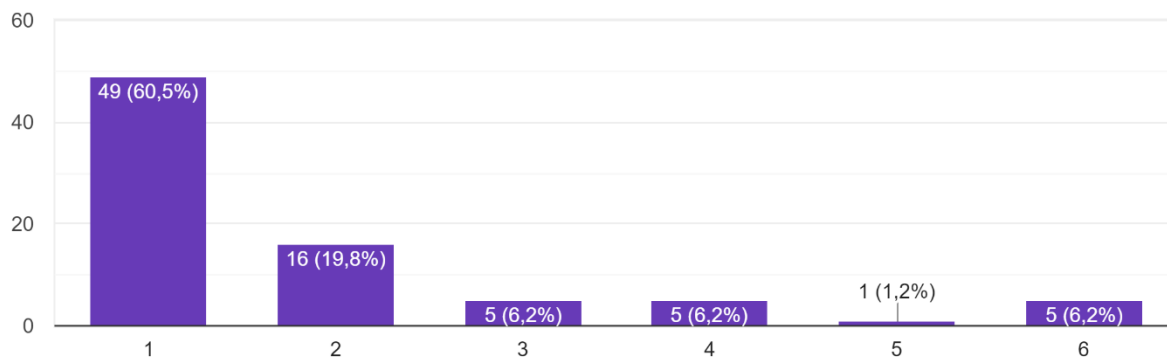
Σχήμα 16 Γνωστική αξιολόγηση 4

12.2.2.3 Σύνοψη απαντήσεων για τη διάσταση της Λειτουργικότητας – Αποφυγή εργασίας

(1) = διαφωνώ απόλυτα, (2) = διαφωνώ, (3) = τείνω να διαφωνήσω, (4) = τείνω να συμφωνήσω, (5) = συμφωνώ έως το (6) = συμφωνώ απόλυτα

Όταν είναι δυνατό, προσπαθώ να δουλεύω λιγότερο αυτές τις μέρες.

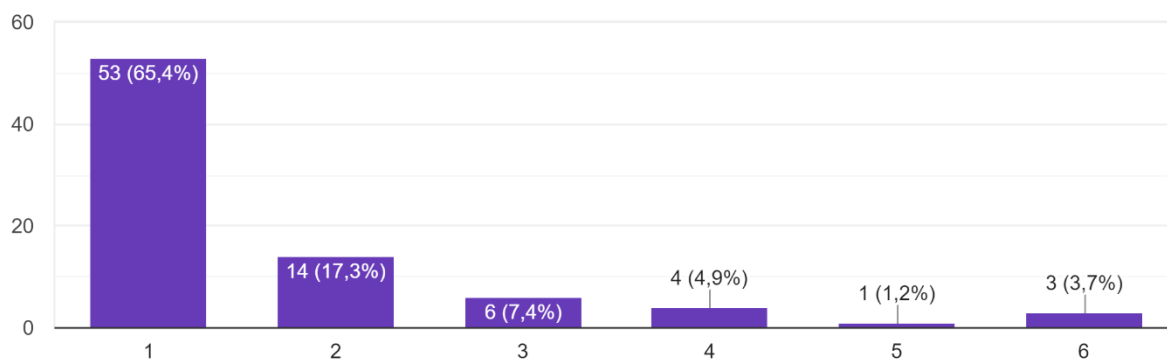
81 απαντήσεις



Σχήμα 17 Λειτουργικότητα – Αποφυγή εργασίας 1

Πιάνω τον εαυτό μου να προσπαθεί να περιορίσει τον χρόνο που περνάω δουλεύοντας (π.χ., κάνω μεγαλύτερα διαλείμματα για καφέ).

81 απαντήσεις

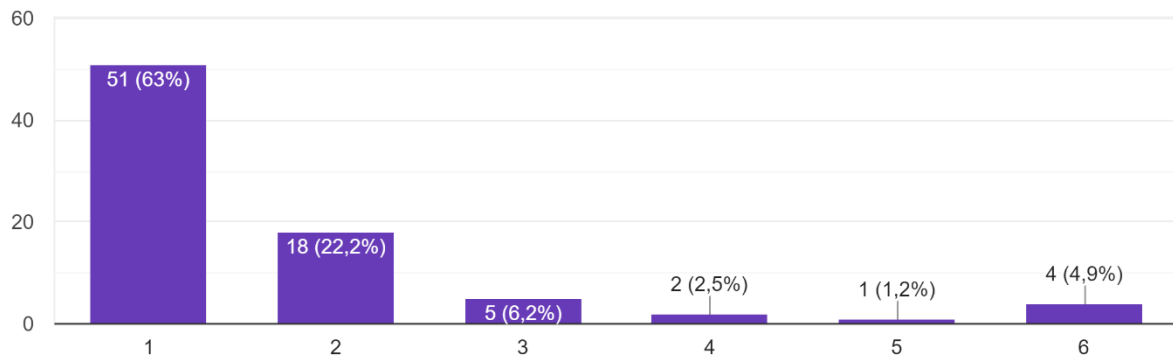


Σχήμα 18 Λειτουργικότητα – Αποφυγή εργασίας 2

12.2.2.4 Σύνοψη απαντήσεων για τη διάσταση της Αποτελεσματικότητας

Εξαιτίας της αλλαγής, η προσοχή μου αποσπάται πολύ εύκολα αυτές τις μέρες.

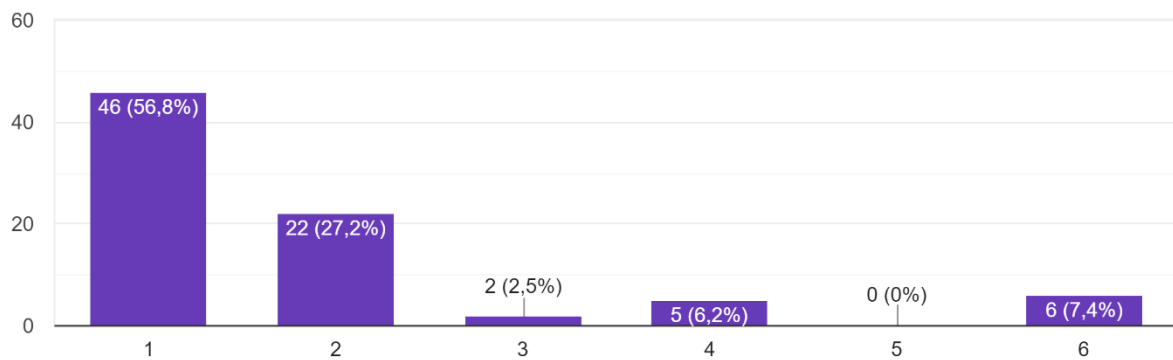
81 απαντήσεις



Σχήμα 19 Λειτουργικότητα – Αποφυγή εργασίας 3

Θεωρώ ότι δεν είμαι όσο αποτελεσματικός/η ή αποδοτικός/η όσο συνήθως αυτές τις μέρες.

81 απαντήσεις



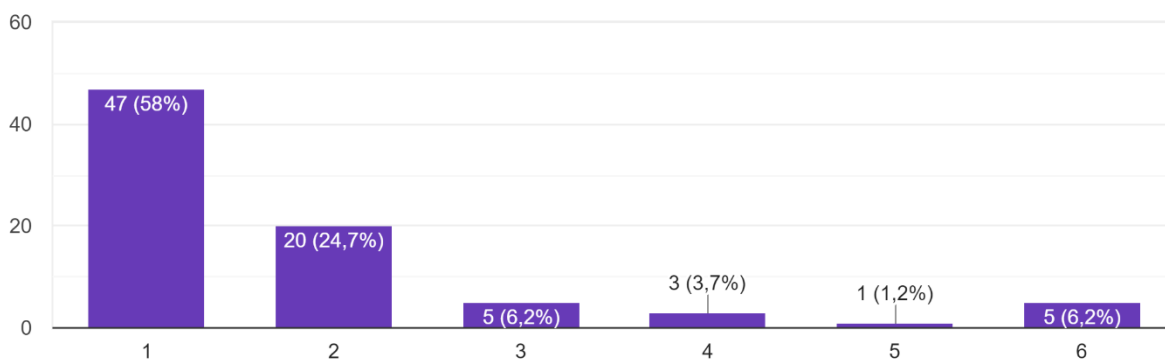
Σχήμα 20 Λειτουργικότητα – Αποφυγή εργασίας 4

12.2.2.5 Σύνοψη απαντήσεων για τη διάσταση των Εργασιακών σχέσεων

(1) = διαφωνώ απόλυτα, (2) = διαφωνώ, (3) = τείνω να διαφωνήσω, (4) = τείνω να συμφωνήσω, (5) = συμφωνώ έως το (6) = συμφωνώ απόλυτα

Τις μέρες της αλλαγής το βρίσκω εξαιρετικά δύσκολο να παρακινήσω τον εαυτό μου να κάνει αυτά που ξέρω ότι πρέπει.

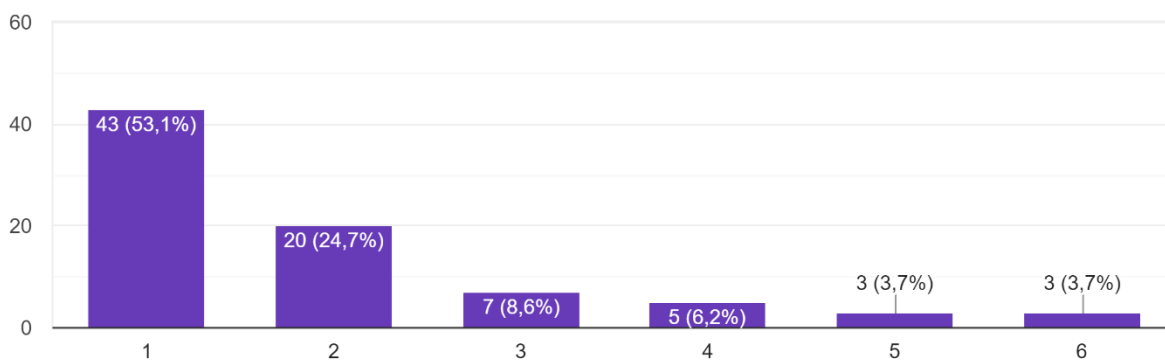
81 απαντήσεις



Σχήμα 21 Εργασιακές σχέσεις 1

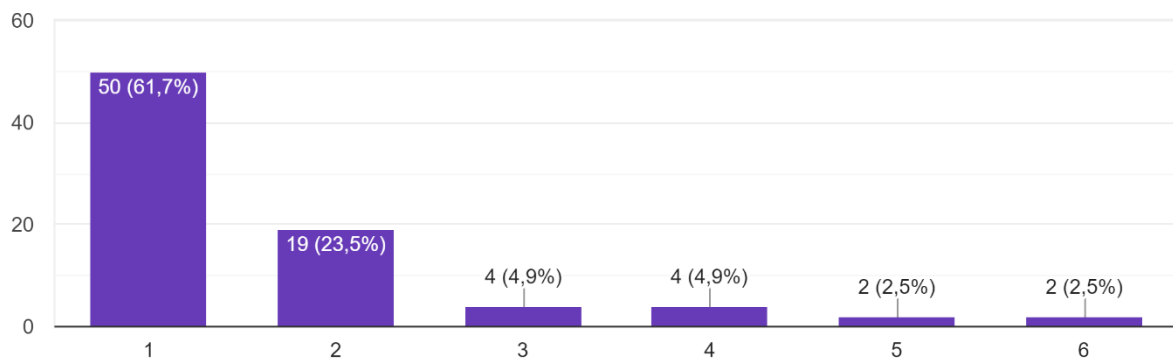
Αυτή τη περίοδο θεωρώ ότι είμαι λιγότερο ανεκτικός/η με τους άλλους

81 απαντήσεις



Σχήμα 22 Εργασιακές σχέσεις 2

Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου έχουν επηρεαστεί αρνητικά από αυτή την αλλαγή.
81 απαντήσεις



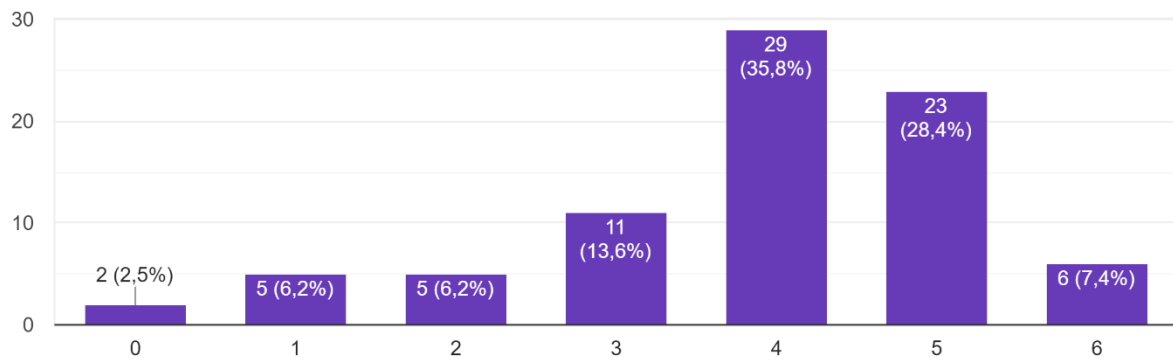
Σχήμα 23 Εργασιακές σχέσεις 3

12.2.3 Σύνοψη απαντήσεων για την Εργασιακή δέσμευση

(1) = διαφωνώ απόλυτα, (2) = διαφωνώ, (3) = τείνω να διαφωνήσω, (4) = τείνω να συμφωνήσω, (5) = συμφωνώ έως το (6) = συμφωνώ απόλυτα

Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.

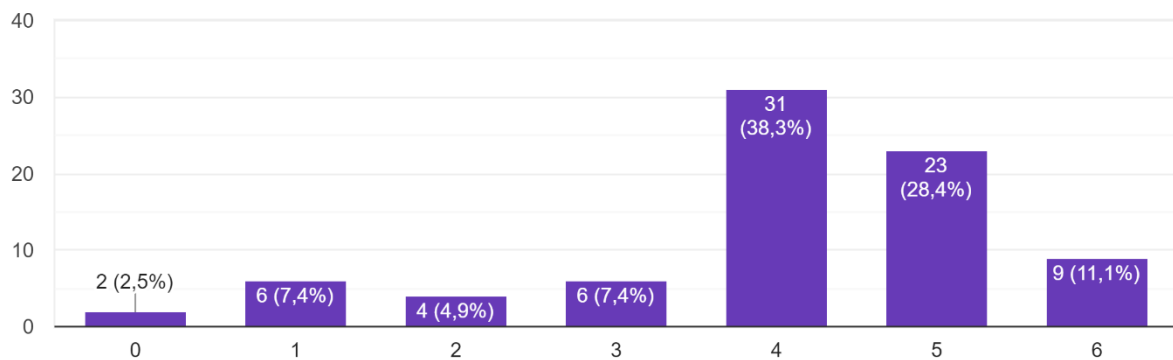
81 απαντήσεις



Σχήμα 24 Εργασιακή δέσμευση 1

Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.

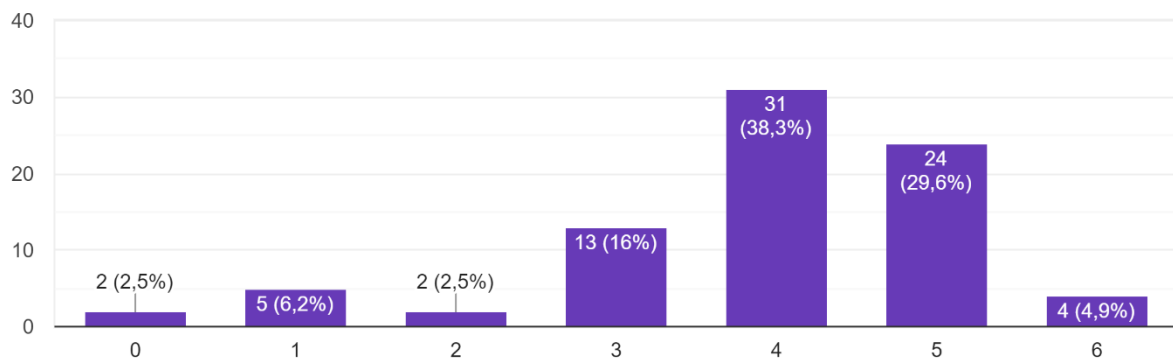
81 απαντήσεις



Σχήμα 25 Εργασιακή δέσμευση 2

Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.

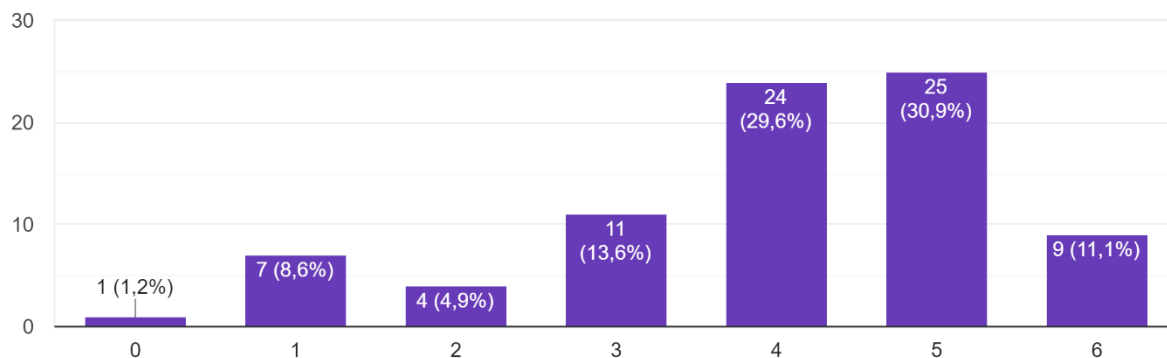
81 απαντήσεις



Σχήμα 26 Εργασιακή δέσμευση 3

Η εργασία μου με εμπνέει.

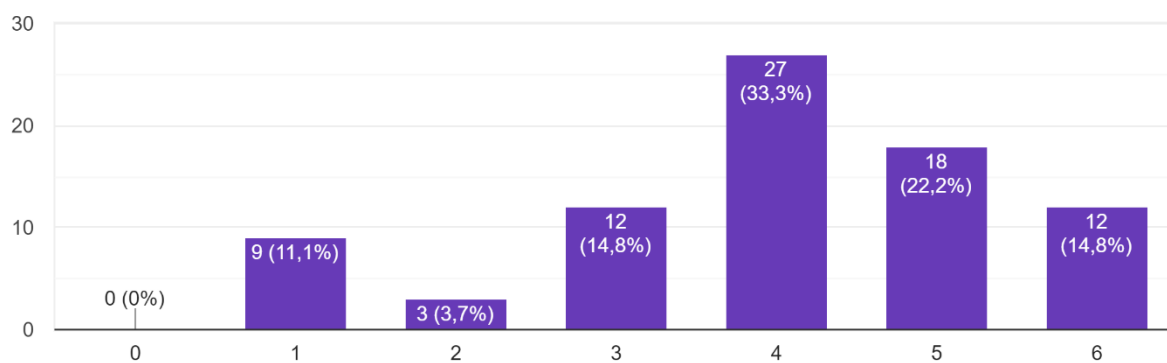
81 απαντήσεις



Σχήμα 27 Εργασιακή δέσμευση 4

Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.

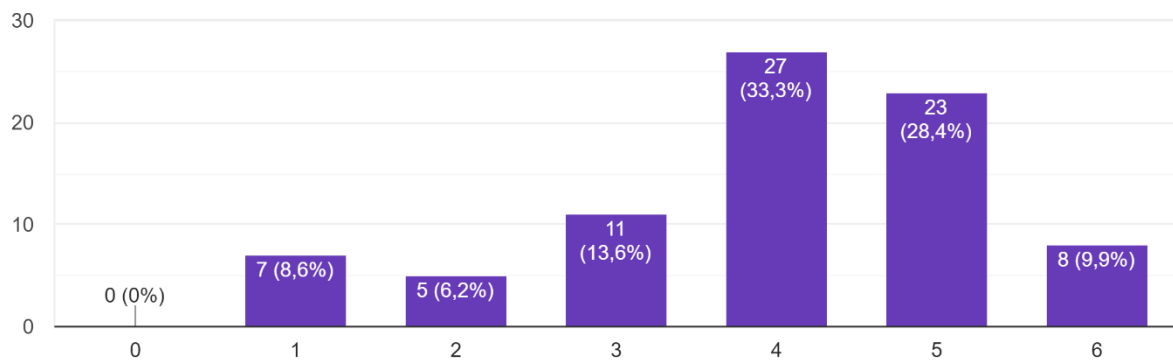
81 απαντήσεις



Σχήμα 28 Εργασιακή δέσμευση 5

Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.

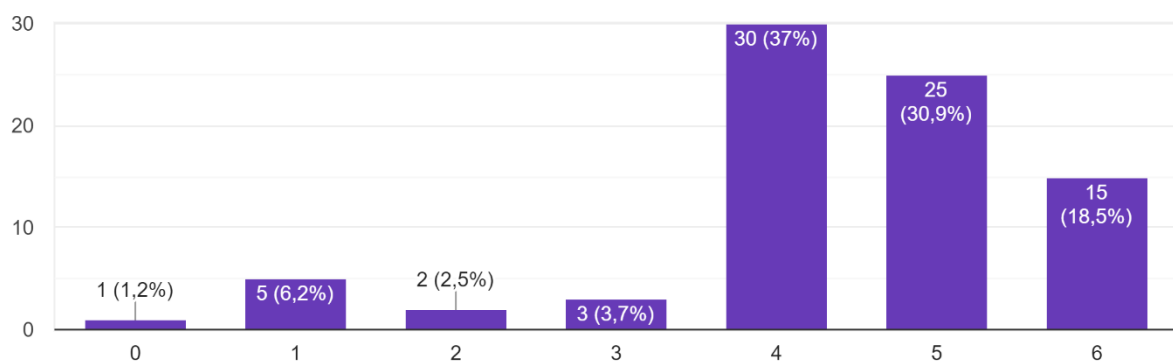
81 απαντήσεις



Σχήμα 29 Εργασιακή δέσμευση 6

Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.

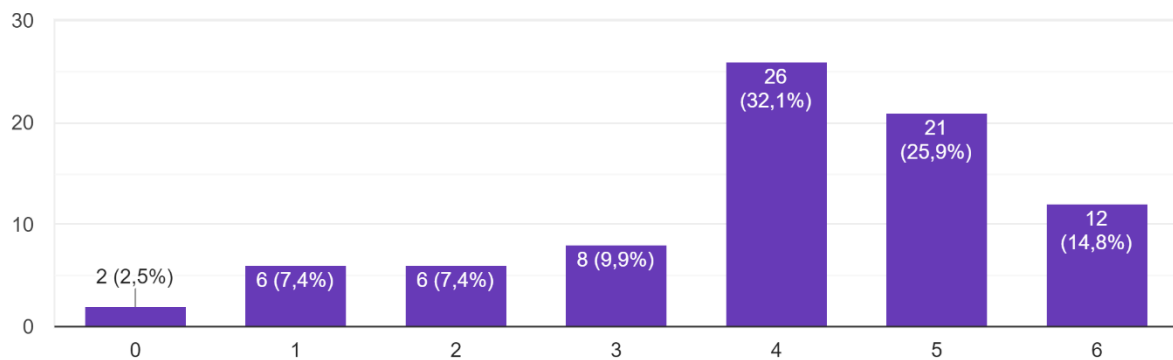
81 απαντήσεις



Σχήμα 30 Εργασιακή δέσμευση 7

Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου

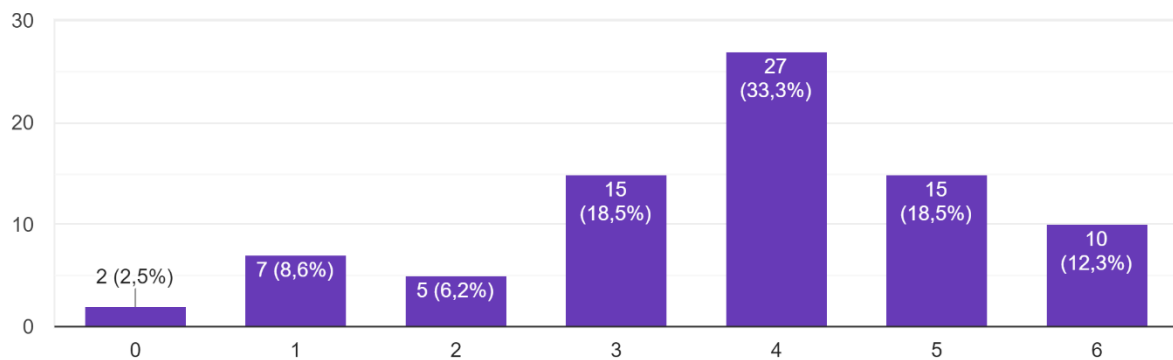
81 απαντήσεις



Σχήμα 31 Εργασιακή δέσμευση 8

Η δουλειά μου με συναρπάζει.

81 απαντήσεις



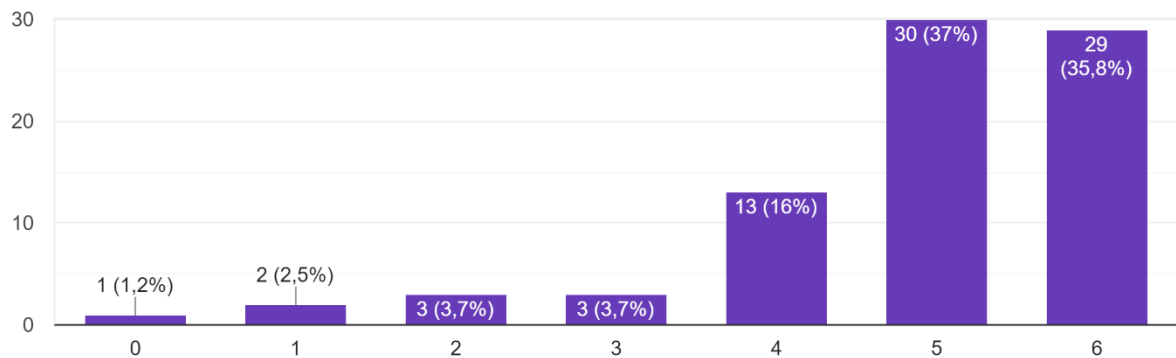
Σχήμα 32 Εργασιακή δέσμευση 9

12.2.4 Σύνοψη απαντήσεων για την Εργασιακή απόδοση

(1) = διαφωνώ απόλυτα, (2) = διαφωνώ, (3) = τείνω να διαφωνήσω, (4) = τείνω να συμφωνήσω, (5) = συμφωνώ έως το (6) = συμφωνώ απόλυτα

Βοηθάτε τους συναδέλφους σας με την δουλειά τους όταν έχουν επιστρέψει από κάποια περίοδο απουσίας.

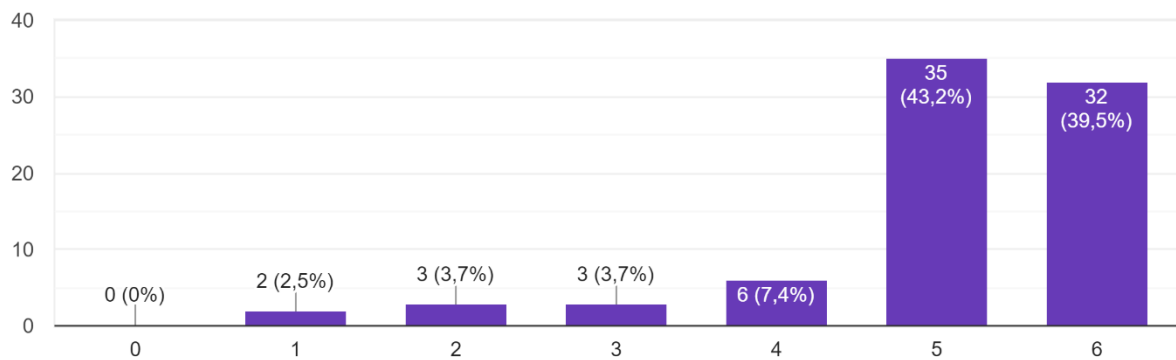
81 απαντήσεις



Σχήμα 33 Απόδοση εκτός ρόλου 1

Επιτυγχάνετε τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή σας θέση.

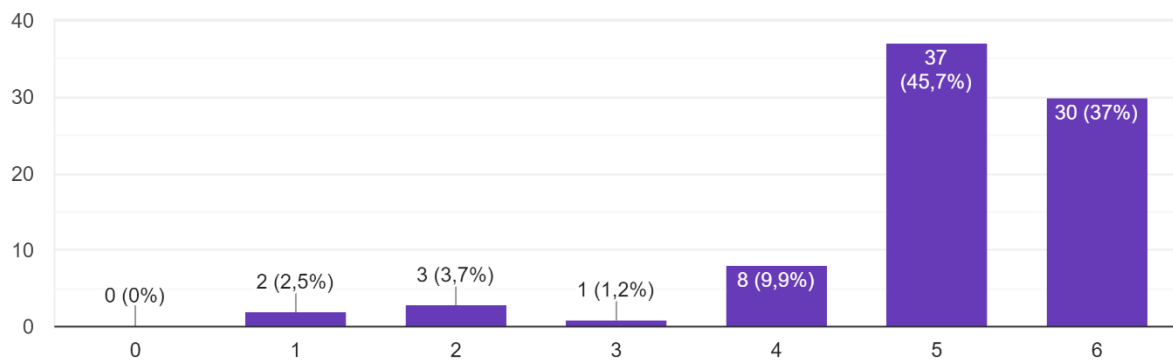
81 απαντήσεις



Σχήμα 34 Απόδοση εντός ρόλου 1

Εκπληρώνετε τα κριτήρια απόδοσης.

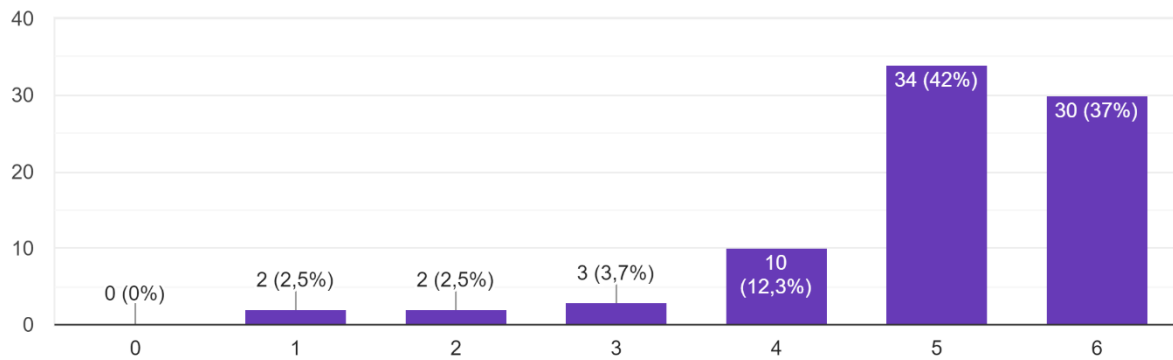
81 απαντήσεις



Σχήμα 35 Απόδοση εντός ρόλου 2

Βοηθάτε τους συναδέλφους σας όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους ή όταν έχουν άλλα προβλήματα.

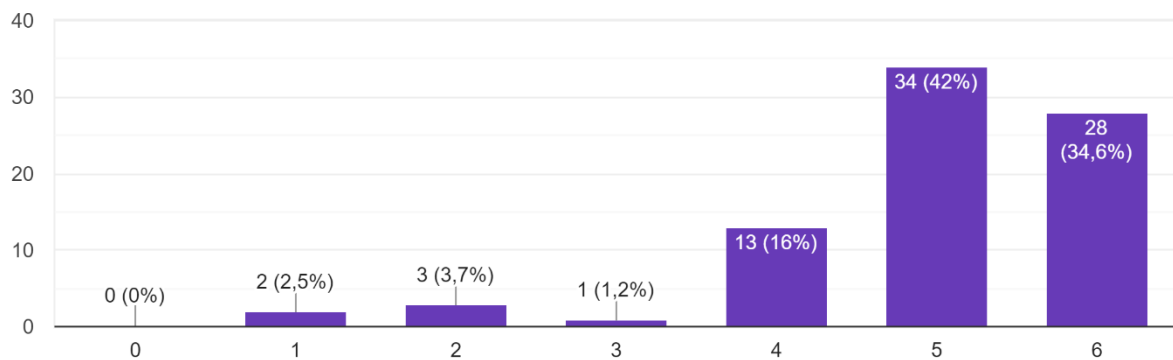
81 απαντήσεις



Σχήμα 36 Απόδοση εκτός ρόλου 2

Εκπληρώνετε όλες τις απαιτήσεις της δουλειάς.

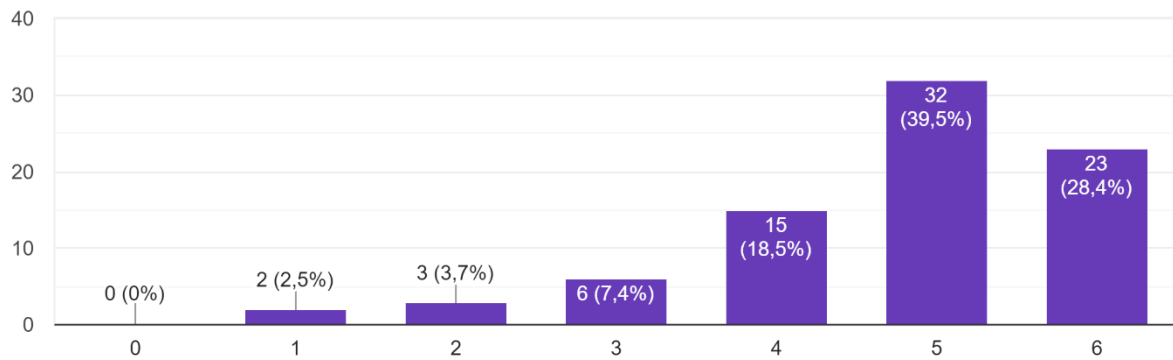
81 απαντήσεις



Σχήμα 37 Απόδοση εντός ρόλου 3

Πρόθυμα αναλαμβάνετε υπηρεσίες που δεν ανήκουν στα καθήκοντά σας, αλλά που είναι χρήσιμες για την γενική εικόνα του οργανισμού σας

81 απαντήσεις

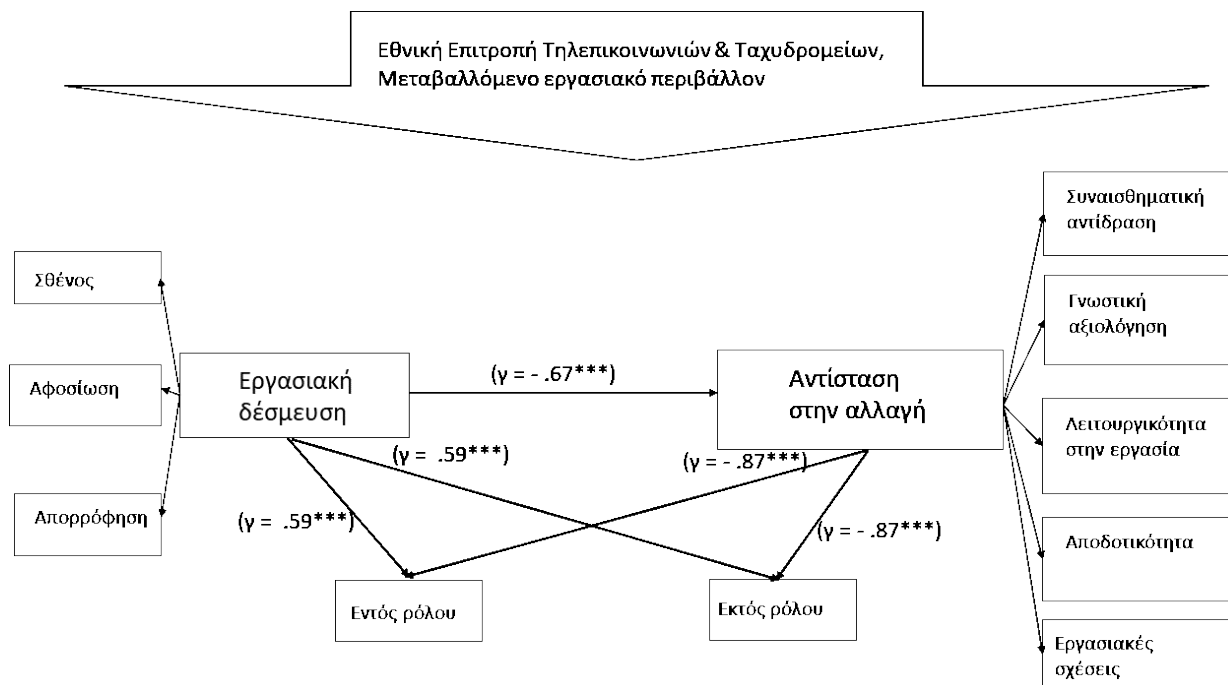


Σχήμα 38 Απόδοση εκτός ρόλου 3

12.3 Εξέταση Υποθέσεων

Σύμφωνα με την Υπόθεση 1, αναμενόταν ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση. Σύμφωνα με την Υπόθεση 2, αναμενόταν ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή. Σύμφωνα με την Υπόθεση 3 αναμενόταν ότι η αντίσταση στην αλλαγή σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση. Για τον έλεγχο των ανωτέρων Υποθέσεων εξετάστηκε ένα μοντέλο (M), το οποίο περιλάμβανε τις ακόλουθες σχέσεις: Εργασιακή δέσμευση → αντίσταση στην αλλαγή → απόδοση εντός ρόλου/απόδοση καθώς και εργασιακή δέσμευση → απόδοση εντός ρόλου/απόδοση εκτός ρόλου. Στο μοντέλο αυτό επιτράπηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ όλων των σφαλμάτων των εξαρτημένων μεταβλητών. Το μοντέλο ήταν κορεσμένο (saturated) και ως εκ τούτου είχε τέλεια προσαρμογή στα δεδομένα. Οι αναλύσεις διαδρομών έδειξαν στατιστικώς σημαντικές σχέσεις ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση από τη μία πλευρά και στην απόδοση εντός ρόλου και εκτός ρόλου από την άλλη πλευρά οι οποίες ήταν προς την αναμενόμενη κατεύθυνση (βλ., Εικόνα 3). Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την Υπόθεση 1, καθώς η εργασιακή δέσμευση σχετίστηκε στατιστικώς σημαντικά και με τις δύο διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης.

Ο έλεγχος των Υποθέσεων 2, 3 εξετάστηκε με το ίδιο μοντέλο (M). Οι αναλύσεις διαδρομών έδειξαν στατιστικώς σημαντικές σχέσεις ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση από τη μία πλευρά και στην αντίσταση στην αλλαγή καθώς και ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή από τη μία πλευρά και στην απόδοση εντός ρόλου και εκτός ρόλου από την άλλη πλευρά οι οποίες ήταν προς την αναμενόμενη κατεύθυνση (βλ. Σχήμα 39). Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την Υπόθεση 2 και 3, καθώς η εργασιακή δέσμευση σχετίστηκε στατιστικώς σημαντικά με την αντίσταση στην αλλαγή και η αντίσταση στην αλλαγή σχετίστηκε στατιστικώς σημαντικά με τις δύο διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης.



Σχήμα 39 Αποτελέσματα αναλύσεων διαδρομών.

Στο Σχήμα 39 περιγράφονται οι σταθμισμένοι συντελεστές διαδρομών. $***p < .001$. Σημαντικές συσχετίσεις. Για λόγους απλοποίησης δεν παρουσιάζονται τα δομικά σφάλματα (residual errors) των εξαρτημένων μεταβλητών και οι μεταξύ τους συσχετίσεις.

13.Συζήτηση

Βασικός στόχος της έρευνας αυτής ήταν να εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και στην αντίσταση των εργαζομένων στην επερχόμενη αλλαγή. Περαιτέρω, εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και απόδοση των εργαζομένων καθώς και η σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην εργασιακή απόδοση.

Ειδικότερα, στη βάση του μοντέλου των Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (ΕΑΠ, Bakker & Demerouti, 2014) και της θεωρίας Διεύρυνσης και Δόμησης των θετικών συναισθημάτων (ΔκΔ, Fredrickson, 2001) αναμενόταν ότι ο δεσμευμένος εργαζόμενος θα εμφανίζει υψηλά επίπεδα απόδοσης και θα σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή. Περαιτέρω, αναμενόταν ότι οι εργαζόμενοι που εμφάνιζαν συμπεριφορές αντίστασης στην αλλαγή θα σχετίζονταν με χαμηλά επίπεδα απόδοσης. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν και τις τρεις εξεταζόμενες Υποθέσεις της παρούσας έρευνας. Ειδικότερα, η εργασιακή δέσμευση σχετίστηκε θετικά με την εργασιακή απόδοση. Το αποτέλεσμα αυτό υποστηρίζει την Υπόθεση 1 καθώς ο δεσμευμένος εργαζόμενος εμφάνισε υψηλά επίπεδα απόδοσης εντός και εκτός ρόλου. Επίσης, η εργασιακή δέσμευση σχετίστηκε αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή. Το αποτέλεσμα αυτό υποστηρίζει την Υπόθεση 2 καθώς ο δεσμευμένος εργαζόμενος δεν αντιστέκεται απέναντι στην αλλαγή. Τέλος, η αντίσταση στην αλλαγή σχετίστηκε αρνητικά με την απόδοση του εργαζόμενου. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαίωσε την Υπόθεση 3 καθώς η αντίσταση στην αλλαγή σχετίστηκε αρνητικά τόσο με την απόδοση εντός ρόλου όσο και με την απόδοση εκτός ρόλου.

Τα ανωτέρω αποτελέσματα συμπληρώνουν τη μοναδική προηγούμενη έρευνα μελέτης της σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και στην αντίσταση στην αλλαγή (Diedericks, Cilliers, & Bezuidenhout, 2019). Επίσης, συμπληρώνουν τις προηγούμενες έρευνες με τη μελέτη της σχέσης ανάμεσα στη εργασιακή δέσμευση και την απόδοση (Christian, Garza, & Slaughter, 2011) καθώς και τη μοναδική μελέτη της σχέσης ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή και στην εργασιακή απόδοση (Kunze, Boehm, & Bruch, 2013)

Εργασιακή δέσμευση vs εργασιακή απόδοση.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 1, οι αναλύσεις διαδρομών επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση ανάμεσα στη εργασιακή δέσμευση και στην απόδοση των εργαζομένων (Christian, Garza, &

Slaughter, 2011). Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη θεωρία της διεύρυνσης και δόμησης των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 2001) σύμφωνα με την οποία τα θετικά συναισθήματα που χαρακτηρίζουν τον δεσμευμένο εργαζόμενο διευρύνουν τους προσωπικούς του πόρους με αποτέλεσμα ο ίδιος να οδηγείται σε υψηλά επίπεδα απόδοσης σύμφωνα με το μοντέλο της εργασιακής δέσμευσης των Bakker και Demerouti (2008). Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τη θεωρία της διεύρυνσης και δόμησης των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 2001) και γενικεύουν τα προηγούμενα αποτελέσματα στον ελληνικό πληθυσμό αυξάνοντας την εξωτερική εγκυρότητα.

Ειδικότερα, τα θετικά συναισθήματα των δεσμευμένων εργαζομένων επηρεάζουν άμεσα κάθε οργανωσιακή αλλαγή καθώς επηρεάζουν σημαντικά την επικοινωνία, την προσαρμογή και τις γνωστικές συμπεριφορές. Όταν τα μέλη ενός Οργανισμού αντιλαμβάνονται θετικά την αλλαγή θα προσπαθήσουν περισσότερο να αλλάξουν την υφιστάμενη κατάσταση (Fredrickson, 2001). Γενικότερα τα θετικά συναισθήματα ενισχύουν την ετοιμότητα για αλλαγή και τις υποστηρικτικές συμπεριφορές. Συμπερασματικά, τα συναισθήματα που εγείρονται από συγκεκριμένες επερχόμενες οργανωσιακές συμπεριφορές μπορούν να καθορίσουν σε ένα σημαντικό βαθμό αν μια προσπάθεια για αλλαγή θα ολοκληρωθεί με επιτυχία.

Εργασιακή δέσμευση vs αντίσταση στην αλλαγή.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 2, οι ανωτέρω αναλύσεις διαδρομών επιβεβαίωσαν ότι ο δεσμευμένος εργαζόμενος δε χαρακτηρίζεται από συναισθήματα άγχους, ανησυχίας, φόβου, θυμού και λύπης απέναντι στην επικείμενη αλλαγή. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σημαντικό δεδομένου ότι τα αρνητικά συναισθήματα κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών αλλαγών αποτελούν αξεπέραστη τροχοπέδη (Staw, Sutton, & Pelled, 1994). Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αναμένουν με ενθουσιασμό την επερχόμενη αλλαγή. Ο ενθουσιασμός αποτελεί αίσθημα ενεργητικού ενδιαφέροντος για τον επερχόμενο Οργανωσιακό Ανασχεδιασμό και υποδηλώνει μια προθυμία ενεργητικής συμμετοχής σε αυτόν (Edmondson & Lei, 2014). Ως εκ τούτου, τα θετικά συναισθήματα που εντοπίστηκαν στους εργαζόμενους μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά στην επίτευξη του Λειτουργικού και Οργανωσιακού Ανασχεδιασμού του Οργανισμού.

Όσον αφορά τη γνωστική αξιολόγηση των δεσμευμένων εργαζομένων απέναντι στην επικείμενη αλλαγή διαπιστώνεται ότι οι ίδιοι θεωρούν απαραίτητο και αναγκαίο τον επερχόμενο Οργανωτικό και Λειτουργικό Ανασχεδιασμό. Περαιτέρω, στο πλαίσιο της επικείμενης αλλαγής δεν παρατηρήθηκε καμία διαφοροποίηση στον τρόπο λειτουργίας των εργαζομένων καθώς ο

χρόνος απασχόλησης τους με τα εργασιακά τους καθήκοντα παραμένει ο ίδιος χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων.

Τα ανωτέρω ευρήματα μπορούν να ερμηνευτούν από το γεγονός ότι το Οργανόγραμμα της υπό μελέτη Ανεξάρτητης Αρχής χρονολογείται από το 2002, από το οποίο χρονικό σημείο και μέχρι σήμερα λαμβάνουν χώρα διαρκώς εξελισσόμενες και αυξανόμενες ανάγκες των αγορών, καθώς και ραγδαίες κανονιστικές αλλαγές σε θέματα ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι της υπό μελέτη Ανεξάρτητης Αρχής θεωρούν πλέον απαραίτητο τον Οργανωτικό και Λειτουργικό Ανασχεδιασμό της.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι, παρόλο που οι συμμετέχοντες θεωρούν αναγκαία και απαραίτητη την επερχόμενη αλλαγή, παράλληλα θεωρούν σημαντική την ανάμιξη τους με πτυχές της επερχόμενης αλλαγής προκειμένου να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και τις τυχόν παρατηρήσεις τους. Περαιτέρω, οι ίδιοι θεωρούν αναγκαία την ανοιχτή επικοινωνία τους με τη Διοίκηση, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής πληροφοριών για την υλοποιούμενη αλλαγή. Αντίσταση στην αλλαγή vs εργασιακή απόδοση.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 3, οι ανωτέρω αναλύσεις διαδρομών επιβεβαίωσαν ότι ο εργαζόμενος ο οποίος αντιστέκεται στην αλλαγή χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα εντός και εκτός ρόλου απόδοσης. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν το μοντέλο των Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (ΕΑΠ, Bakker & Demerouti, 2014) και τη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005). Πολλές φορές, η υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής προκαλούν αισθήματα αβεβαιότητας, ανασφάλειας και φόβου σε κάποιους εργαζόμενους. Το αίσθημα ανασφάλειας απέναντι στη νέα κατάσταση σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπιστοσύνης και τις αρνητικές εμπειρίες των συμμετεχόντων σε προηγούμενες αλλαγές είναι πιθανόν να οδήγησαν τους εργαζόμενους σε αντιστάσεις στις επερχόμενες αλλαγές.

Ο εργαζόμενος εκείνος που αντιστέκεται είναι πιθανόν να αντιλαμβάνεται την επερχόμενη αλλαγή ως μια εργασιακή απαίτηση και όχι ως μια εργασιακή πρόκληση. Ως εκ τούτου, ο ίδιος αισθάνεται ότι το εργασιακό του περιβάλλον δεν του παρέχει τους απαραίτητους πόρους (επαρκής υποστήριξη, εκπαίδευση και ανοιχτή επικοινωνία) προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις μιας αλλαγής με αποτέλεσμα να μην αποδίδει σε ικανοποιητικό επίπεδο.

13.1 Πλεονεκτήματα

Η παρούσα έρευνα αποτελεί την πρώτη έρευνα στον ελληνικό πληθυσμό η οποία εξετάζει εμπειρικά τις σχέσεις ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση, στην αντίσταση στην αλλαγή και στην εργασιακή απόδοση σε μια Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή, καθώς οι περισσότερες έρευνες μέχρι σήμερα έχουν επικεντρωθεί στη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής (Burnes, 2004; Messinger & Havelly, 2013), στα αίτια της αντίστασης στην αλλαγή (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011) και στους τρόπους αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή (Kotter & Schlesinger, 2008).

Η παρούσα έρευνα συνεισφέρει σε μια βαθύτερη κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση, στο φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή και των επιπτώσεων στην εργασιακή απόδοση κατά την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής προκειμένου να προάγει τη θεωρία στο πεδίο αυτό. Περαιτέρω, η συστηματική μελέτη των ανωτέρων σχέσεων είναι σημαντική για τους Οργανισμούς προκειμένου οι ίδιοι να μπορέσουν να διαχειριστούν με επιτυχία την αντίσταση στην αλλαγή και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη οργανωσιακών παρεμβάσεων που έχουν ως στόχο τη δημιουργία συνθηκών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να υιοθετήσουν τις επερχόμενες αλλαγές. Πέρα από τη συμβολή των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας είναι σημαντικό να σημειωθούν και τα πλεονεκτήματα του μεθοδολογικού σχεδιασμού που ακολουθήθηκε τα οποία ενισχύουν την εγκυρότητα αυτών των ευρημάτων.

13.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Αν και τα ερευνητικά αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ εργασιακής ευεξίας, αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή και εργασιακής απόδοσης, θα πρέπει να αναφερθούν κάποιοι περιορισμοί. Αρχικά, η αξιολόγηση και των τριών ανωτέρω μεταβλητών βασίστηκε μόνο σε αυτό-αναφορές. Το γεγονός αυτό περιορίζει την εγκυρότητα των μετρήσεων καθώς οι αυτό-αναφορές γενικότερα εγείρουν το θέμα των κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν η εξέταση των ανωτέρω υποθέσεων όχι μόνο βασισμένες σε μετρήσεις αυτό-αναφορών αλλά και σε μετρήσεις ετερο-αναφορών. Για παράδειγμα η αξιολόγηση της απόδοσης των συμμετεχόντων θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί τόσο από τους Προϊσταμένους όσο και από τους συναδέλφους των συμμετεχόντων.

Επίσης, ένας σημαντικός περιορισμός αφορά στο δείγμα το οποίο ήταν μικρό, ιδίως αν λάβουμε υπόψη τον αριθμό των παραμέτρων που χρειάστηκε να υπολογιστούν στα μοντέλα διαδρομών για την εξέταση των υποθέσεων. Περαιτέρω, αν και το δείγμα των εργαζομένων που συμμετείχε στην έρευνα είχε διαφορετικό αντικείμενο εργασίας δε θεωρείται αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Είναι ενδεικτικό ότι το δείγμα ήταν υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Τα παραπάνω θέτουν περιορισμούς στη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Η έρευνα αυτή θα είχε ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων-εργαζόμενων από διαφορετικούς οργανισμούς και σε διαφορετικές χώρες.

13.3 Πρακτικές εφαρμογές

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, ένας οργανισμός κατά την εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών οφείλει να παρεμβαίνει με τέτοιο τρόπο στο εργασιακό του περιβάλλον έτσι ώστε να ενισχύει τη δέσμευση των στελεχών του. Με τον τρόπο αυτό θα περιορίζεται σημαντικά η πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων αντίστασης στην αλλαγή και παράλληλα θα διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

Ο οργανωτικός ανασχεδιασμός αποτελεί μία δομική παρέμβαση σε επίπεδο οργανισμού και αφορά στην υιοθέτηση αλλαγών στα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να δημιουργούνται υψηλά επίπεδα δέσμευσης. Εργασιακά περιβάλλοντα εμπλουτισμένα με εργασιακούς πόρους, ήτοι, υποστηρικτική ομάδα, ανοιχτή επικοινωνία, συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή, ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση και μειώνουν σημαντικά την αντίσταση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή (Bakker & Demerouti, 2014). Η Διοίκηση κατά τη υλοποίηση του Οργανωτικού Ανασχεδιασμού της πρέπει να πείσει τους εργαζόμενους της για την αναγκαιότητα των αλλαγών προκειμένου τα στελέχη της να στηρίζουν τις επερχόμενες αλλαγές.

Ειδικότερα, η αποτελεσματική αντιμετώπιση και διαχείριση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανοιχτής και συνεχούς επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων (Elving, 2005; Lewis & Seibold, 1996). Αποτελεσματικές πρακτικές επικοινωνίας αποτελούν η ενημέρωση του εργαζόμενου τόσο για τον τρόπο αλλαγής της καθημερινότητας του όσο για τον τρόπο εκτέλεσης των νέων καθηκόντων του, η συμμετοχή και εμπλοκή του στη διαδικασία της αλλαγής μειώνοντας σημαντικά την αντίσταση του σε διαδικασίες που ο ίδιος συμμετέχει. Περαιτέρω, η ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης και ομαδικότητας, η μείωση του αισθήματος αβεβαιότητας και η διάχυση της γνώσης και της πληροφορίας αποτελούν προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική οργανωσιακή αλλαγή (Saunders, 1999; DiFonzo & Bordia, 1998 ; Lewis & Seibold, 1996).

Επιπλέον, πρακτικές εφαρμογές κατά τη διαδικασία της αλλαγής αποτελούν η έκφραση απόψεων και προτάσεων βελτίωσης από τους εργαζόμενους μέσω ανώνυμων ερωτηματολογίων, η αποφυγή υπερβολικής χρήσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από την πλευρά της Διοίκησης, η

συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο είτε μέσω ατομικών συναντήσεων είτε μέσω ομαδικών συναντήσεων καθώς και η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών αξιολόγησης (Schraeder, & Self, 2003).

13.4 Γενικό Συμπέρασμα

Λαμβάνοντας υπόψη τα εμπειρικά αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην παρούσα έρευνα, διαπιστώνεται ότι οι θετικές επιπτώσεις της εργασιακής δέσμευσης εδραιώνονται και στο πεδίο των οργανωσιακών αλλαγών. Ειδικότερα, αναδεικνύεται για πρώτη φορά σε ελληνική Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή, η αρνητική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού της και στην αντίσταση στην επερχόμενη οργανωτική αλλαγή. Ένα επίσης καίριο εύρημα είναι ότι η αντίσταση στην αλλαγή φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά την απόδοση του εργαζόμενου. Ως εκ τούτου, οι Οργανισμοί κατά την υλοποίηση αλλαγών οφείλουν να ενισχύουν σημαντικά τα επίπεδα δέσμευσης των στελεχών τους προκειμένου να περιορίζουν την πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων αντίστασης στις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές.

14.Βιβλιογραφία

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. 2009. Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9, 127– 142.
- Ashby, F. G., & Isen, A. M. (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological review*, 106(3), 529.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 49, 178-189.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. Pearson Education.
- Bastien, D. T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human resource management*, 26(1), 17-33.
- Beck, N., Bruderl, J., & Woywode, M. 2008. Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. *Academy of Management Journal*, 51, 413–435
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of marketing*, 48(4), 9-21.
- Bendixen, S. M., Campbell, M., Criswell, C., & Smith, R. (2017). Change Capable Leadership: The real power propelling successful change. *Center for Creative Leadership*.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization development journal*.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of change management*, 11(4), 445-450.

Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162.

Calitz, T. M. (2013). *An empowerment programme to regain positive work engagement for social workers in the North West Province* (Doctoral dissertation, North-West University).

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.

Carnevale, P. J., & Isen, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational behavior and human decision Processes*, 37(1), 1-13.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.

Conley, D. T. (2007). Redefining college readiness. *Educational Policy Improvement Center (NJ1)*.

Cook, C.W., & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organizational Behavior*. 3rd Edition New York: McGraw Hill.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182.

De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1359.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Diedericks, J. C., Cilliers, F. V., & Bezuidenhout, A. (2019). Resistance to change, work engagement and psychological capital of academics in an open distance learning work environment. *SA Journal of Human Resource Management*.

DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 295-303.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1(1), 23-43.

Edvardsson, B., & Enquist, B. (2002). 'The IKEA Saga': How Service Culture Drives Service Strategy. *Service Industries Journal*, 22(4), 153-186.

Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*.

Ewenstein, B., Hancock, B., & Komm, A. (2016). Ahead of the curve: The future of performance management. *McKinsey Quarterly*, 2, 64-73.

Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.

Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.

Harich, J. (2010). Change resistance as the crux of the environmental sustainability problem. *System Dynamics Review*, 26(1), 35-72.

Harris, R. T., & Beckhard, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.

Herold, D. M., & Fedor, D. B. 2008. *Change the way you lead change: Leadership strategies that really work*. Stanford, CA: Stanford University Press

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.

Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79(8), 72.

Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behavior. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 20, pp. 203-253). Academic Press.

Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change* (pp. 106-114). Harvard Business Review.

Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7-8), 741-760.

Lewin, K. (1947a). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), 143-153.

Lewin, K. (1947b). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1996). Communication during intraorganizational innovation adoption: Predicting users' behavioral coping responses to innovations in organizations.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 93-152.

Lichtenstein, B. B. (2000). Self-organized transitions: A pattern amid the chaos of transformative change. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 128-141.

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841.

Lupton, T. (1991). Organizational Change: "Top-down "or "Bottom-up" Management? *Personnel Review*.

Messinger, B. & Havely, J. 2013. How to improve your odds for successful change management. Towers Watson.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.

Neill, M. S. (2018). Change management communication: barriers, strategies & messaging. *Public Relations Journal*, 12(1), 1-26.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.

Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461-524.

Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior.

Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change*. New York: McGraw-Hill/Irwin

Perkov, D., Petar, S., & Rajsman, M. (2008, January). Challenges of change management in Croatian enterprises. In *4th International Conference "Transitional challenges of EU integration and globalization"*.

Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1998). Matching versus mismatching attitude functions: Implications for scrutiny of persuasive messages. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(3), 227-240.

Rice, N. C. (2009). *Examining predictors of organizational commitment: The influence of social climate in a juvenile justice setting*. University of Louisville.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organization behaviour*. Translated by Benyamin Molan). Indeks.

Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of personality and social psychology*, 39(6), 1161.

Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness studies*, 7(1), 1-22.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.

Saunders, R. (1999). *Communicating change*, *Harvard management Communication Letter*, 8(1), 35-36

Schalk, R., Campbell, J. W., & Freese, C. (1998). Change and employee behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92

Schraeder, M., & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19(4), 429-459.

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.

Taris, T. W., & Schreurs, P. J. Van Iersel–Van Silfhout, IJ (2001). Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff: towards a dual-process model for the effects of occupational stress. *Work and Stress*, 15(4), 283-296.

Vakola, M., & Petrou, P. (2018). An overview of the impact of organizational change on individuals and organizations: An introductory note.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A., & Demerouti, E. (2012). Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 7(2), 40-52.

Zander, A. (1950). Resistance to change—its analysis and prevention. *Advanced Management Journal*.

Βακόλα, Μ. & Κατσαρός, Κ.Κ. (2020). *Διοικώντας τις αλλαγές στις επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Βακόλα, Μ. (2009). *Διοικώντας τις αλλαγές. Πρακτικές Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογία*, Αθήνα, Ελλάδα: Εκδόσεις Rosili

ΔΙΔΑΔ/Φ.69/108/οικ.7874/12-0302020. Εγκύκλιος του ΥΠ. ΕΣ. με θέμα: “ Επείγοντα μέτρα για την πρόληψη και την προστασία από τον κορωνοϊό”

Κέφης, Ν.Β., (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα, Κριτική

Λεμονάκη, Ρ., (2017). Επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακή δέσμευση και εργασιακή απόδοση. Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των γνωστικών λειτουργιών. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Κρήτης). Retrieved from <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/41229>.

ΟΛΠ, 2019. *Οργανωτική και Λειτουργική Προσαρμογή της ΕΕΤΤ στις νέες εξελίξεις και απαιτήσεις των αγορών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ταχυδρομικών υπηρεσιών*. Retrieved from <https://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/EETT/ESPA/EADA/index.html>

Παράρτημα

Ηλεκτρονική Πρόσκληση και Ερωτηματολόγιο

Τίτλος Έρευνας: “Αντίσταση στην Οργανωσιακή αλλαγή και εργασιακή δέσμευση”

Σας προσκαλούμε να συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα που θα διεξαχθεί από τη Δρ. Ροδάνθη Λεμονάκη με ακαδημαϊκό υπεύθυνο τον Καθηγητή του Παντείου Πανεπιστημίου Β. Κέφη, στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “Νομική και Διοικητική Επιστήμη” με κατεύθυνση “Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Management” του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται μετά από σχετική έγκριση της Διοίκησης της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων δυνάμει της υπ’ αρ. πρ. 953/26/31-08-2020 Απόφασης της ΕΕΤΤ.

Στο πλαίσιο του εν εξελίξει Οργανωτικού και Λειτουργικού Ανασχεδιασμού της ΕΕΤΤ διεξάγεται έρευνα προκειμένου να μελετήσει τις αντιδράσεις, συμπεριφορές και συναισθήματα των εργαζομένων της ΕΕΤΤ απέναντι στις επερχόμενες αλλαγές. Η γνώση αυτή θα βοηθήσει την ΕΕΤΤ να αναπτύξει αποτελεσματικές μεθόδους σχεδιασμού του εργασιακού της περιβάλλοντος που θα στοχεύουν στη βελτίωση της ευεξίας των εργαζομένων της και στην καλύτερη προσαρμογή τους στις επερχόμενες αλλαγές.

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική και ανώνυμη. Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 15 λεπτά. Η διαδικασία δεν αποτελεί δοκιμασία (τεστ) και δεν περικλείει κίνδυνο ή όχληση για εσάς. Αν, παρόλα αυτά, κατά τη διάρκειά της, θελήσετε, για οποιοδήποτε λόγο να διακόψετε, μπορείτε να το κάνετε χωρίς καμία συνέπεια. Σας παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις, κάθε οθόνης, διαβάζοντας πρώτα προσεκτικά κάθε εκφώνηση και ακολουθώντας τις οδηγίες για τον τρόπο απάντησης. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που πιστεύετε ότι είναι η καλύτερη για εσάς.

Εάν έχετε οποιαδήποτε απορία, ερώτηση ή παρατήρηση σχετικά με το ερωτηματολόγιο και την έρευνα, μπορείτε να επικοινωνήσετε με τη Ροδάνθη Λεμονάκη (email: rlemonaki@eett.gr). Τα δεδομένα όλων των συμμετεχόντων θα διατηρηθούν με τη μορφή αριθμητικών αρχείων και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς σύμφωνα με τον [Γενικό Κανονισμό για την Προστασία των Δεδομένων \(ΓΚΠΔ\)](#).

Πατώντας «Ερωτηματολόγιο» δηλώνετε ότι συναινείτε στη συμμετοχή σας στην έρευνα εθελοντικά και με γνώση των όρων της ανωνυμίας και της προστασίας των δεδομένων σας (ΓΚΠΔ).

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας!

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αλλαγές στην εργασία

Τον Μάρτιο του 2020, η ΕΕΤΤ προέβη στη σύναψη σύμβασης προκειμένου να υλοποιήσει το έργο με αντικείμενο τον Οργανωτικό και Λειτουργικό Ανασχεδιασμό της.

Παρακαλούμε να σημειώσετε σε ποιον βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις, έχοντας τις συγκεκριμένες αλλαγές στο μυαλό σας.

διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	τείνω να διαφωνήσω	τείνω να συμφωνήσω	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6

1.	Ανησυχώ για το πώς θα είναι τα πράγματα μετά την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
2.	Είμαι πιεσμένος/η από όλα αυτά που πρέπει να γίνουν εξαιτίας της αλλαγής.	1	2	3	4	5	6
3.	Προσπαθώ να μη σκέφτομαι για την αλλαγή, γιατί όταν το κάνω αγχώνομαι πολύ.	1	2	3	4	5	6
4.	Είμαι ενθουσιασμένος/η με αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
5.	Όλη αυτή η αλλαγή με κάνει να θυμώνω.	1	2	3	4	5	6
6.	Είμαι πραγματικά στεναχωρημένος/η με την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
7.	Δε νομίζω ότι η αλλαγή αυτή ήταν απαραίτητη.	1	2	3	4	5	6
8.	Θα είμαι καλύτερα μετά την αλλαγή σε σχέση με την κατάσταση στην οποία βρισκόμουν πριν.	1	2	3	4	5	6
9.	Νομίζω ότι είναι καλό που περνάμε από αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6
10.	Η αλλαγή θα μας κάνει καλό.	1	2	3	4	5	6
11.	Όταν είναι δυνατό, προσπαθώ να δουλεύω λιγότερο αυτές τις μέρες.	1	2	3	4	5	6
12.	Πιάνω τον εαυτό μου να προσπαθεί να περιορίσει τον χρόνο που περνάω δουλεύοντας (π.χ., κάνω μεγαλύτερα διαλείμματα για καφέ).	1	2	3	4	5	6

13.	Εξαιτίας της αλλαγής, η προσοχή μου αποσπάται πολύ εύκολα αυτές τις μέρες.	1	2	3	4	5	6
14.	Θεωρώ ότι δεν είμαι όσο αποτελεσματικός/η ή αποδοτικός/η όσο συνήθως αυτές τις μέρες.	1	2	3	4	5	6
15.	Τις μέρες της αλλαγής το βρίσκω εξαιρετικά δύσκολο να παρακινήσω τον εαυτό μου να κάνει αυτά που ξέρω ότι πρέπει.	1	2	3	4	5	6
16.	Αυτή τη περίοδο θεωρώ ότι είμαι λιγότερο ανεκτικός/η με τους άλλους.	1	2	3	4	5	6
17.	Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου έχουν επηρεαστεί αρνητικά από αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6

Εργασιακή ευεξία

Οι παρακάτω δηλώσεις αφορούν στον τρόπο με τον οποίο βιώνετε την εργασία σας και πώς αισθάνεστε για αυτό. Θα μπορούσατε για κάθε ερώτηση να επιλέξετε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο;

Ποτέ	σχεδόν ποτέ	μερικές φορές	τακτικά	συχνά	πολύ συχνά	Πάντα
0	1	2	3	4	5	6

18.	Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	0	1	2	3	4	5	6
19.	Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	0	1	2	3	4	5	6
20.	Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
21.	Η εργασία μου με εμπνέει.	0	1	2	3	4	5	6
22.	Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6

23.	Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	0	1	2	3	4	5	6
24.	Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	0	1	2	3	4	5	6
25.	Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.	0	1	2	3	4	5	6
26.	Η δουλειά μου με συναρπάζει.	0	1	2	3	4	5	6

Απόδοση και συμπεριφορά

Οι παρακάτω δηλώσεις αφορούν στη δική σας γνώμη σχετικά με την εργασιακή απόδοση και τα επιτεύγματά σας. Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο.

δε με χαρακτηρίζει καθόλου	με χαρακτηρίζει ελάχιστα	με χαρακτηρίζει κάπως	μάλλον με χαρακτηρίζει	με χαρακτηρίζει αρκετά	με χαρακτηρίζει πολύ	με χαρακτηρίζει απόλυτα
0	1	2	3	4	5	6

Σε ποιο βαθμό σας χαρακτηρίζουν οι παρακάτω δηλώσεις;

27.	Βοηθάτε τους συναδέλφους σας με την δουλειά τους όταν έχουν επιστρέψει από κάποια περίοδο απουσίας.	0	1	2	3	4	5	6
28.	Επιτυγχάνετε τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή σας θέση.	0	1	2	3	4	5	6
29.	Εκπληρώνετε τα κριτήρια απόδοσης.	0	1	2	3	4	5	6
30.	Βοηθάτε τους συναδέλφους σας όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους ή όταν έχουν άλλα προβλήματα.	0	1	2	3	4	5	6
31.	Εκπληρώνετε όλες τις απαιτήσεις της δουλειάς.	0	1	2	3	4	5	6
32.	Πρόθυμα αναλαμβάνετε υπηρεσίες που δεν ανήκουν στα καθήκοντά σας, αλλά που είναι χρήσιμες για την γενική εικόνα του οργανισμού σας	0	1	2	3	4	5	6

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

33.	Παρακαλώ συμπληρώστε το φύλο σας	☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα
34.	Ποια χρονιά γεννηθήκατε;	19..... (παρακαλώ συμπληρώστε το έτος γέννησής σας)
35.	Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;	☐ Γυμνάσιο ☐ Λύκειο ☐ Τεχνική Σχολή ☐ Τεχνολογικό Ίδρυμα (ΤΕΙ) ☐ Πανεπιστήμιο (ΑΕΙ) ☐ Μεταπτυχιακές σπουδές
36.	Έχετε εποπτικό ρόλο (Προϊστάμενος/ Συντονιστής);	☐ Όχι ☐ Ναι