



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
Π.Μ.Σ. ΔΙΚΑΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

«Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή – μια μελέτη περίπτωσης στη ναυτιλιακή εταιρεία Mediterranean Car Carriers Line S.A»

---

**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια:**

Καρπούζη Ανδρομάχη του Δημητρίου  
(ΑΜ: 7116Μ039)

**Επιβλέπων καθηγητής:** Κλήμης Γεώργιος – Μιχαήλ,  
Αναπληρωτής Καθηγητής

ΑΘΗΝΑ 2017

**«Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή – μια μελέτη  
περίπτωσης στη ναυτιλιακή εταιρεία Mediterranean Car  
Carriers Line S.A»**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή.....	5
1.1. Γενικά για την έρευνα.....	6
1.1.1. Τόπος διεξαγωγής έρευνας .....	6
1.2. Θεωρητικοί και Ερευνητικοί Στόχοι.....	7
2. Οργανωσιακή Αλλαγή.....	9
2.1. Γενικά.....	9
2.2. Έννοια οργανωσιακής αλλαγής.....	10
2.3. Είδη οργανωσιακής αλλαγής.....	12
2.4. Η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.....	15
3. Αντίσταση στην αλλαγή.....	22
3.1. Γενικά.....	22
3.2. Αίτια αντίστασης στην αλλαγή και εκδήλωση αυτής.....	23
3.3. Μείωση αντίστασης της αλλαγής.....	27
3.4. Η ετοιμότητα στην αλλαγή.....	29
3.4.1. Μοντέλα ετοιμότητας.....	30
4. Αναλυτική περιγραφή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.....	33
4.1. Γενικά για το ερωτηματολόγιο.....	33
4.2. Ερευνητικές υποθέσεις.....	34
4.3. Περιγραφική ανάλυση των δεδομένων.....	35
4.3.1. Τα δημογραφικά στοιχεία.....	35
4.3.2. Ετοιμότητα των ερωτηθέντων ως προς την αλλαγή.....	38
4.3.3. Αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και τρόποι μείωσης αυτής.....	44
4.3.4. Αντιδράσεις των εργαζομένων σε παρελθοντικές αλλαγές.....	46
4.4. Ανάλυση των αποτελεσμάτων με βάση τους ερευνητικούς στόχους.....	49
4.4.1. Γενικά.....	49
4.4.2. Πρώτος ερευνητικός στόχος.....	49
4.4.2.1. Συμπεράσματα με βάση τον πρώτο ερευνητικό στόχο.....	54

4.4.3. Δεύτερος ερευνητικός στόχος.....	56
4.4.4. Τρίτος ερευνητικός στόχος.....	57
4.4.4.1. Συμπεράσματα δεύτερου και τρίτου ερευνητικού στόχου.....	59
4.5. Στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου με βάση τα δημογραφικά στοιχεία.....	59
5. Σύνοψη συμπερασμάτων και εξήγηση απαντήσεων.....	65
6. Περιορισμοί και προοπτικές έρευνας.....	70
7. Βιβλιογραφία.....	71
8. Παράρτημα Ερωτηματολογίου.....	73

## 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα έρευνα αποτελεί διπλωματική εργασία του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δίκαιο Επιχειρήσεων & Διοίκηση» του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντίου Πανεπιστημίου. Το θέμα που πραγματεύεται αφορά την αντίσταση που προβάλλουν οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα σε πιθανές οργανωσιακές αλλαγές, στις οποίες μπορεί να προβεί η επιχείρησή τους και την γενικότερη στάση τους σε οποιαδήποτε νέα κατάσταση δημιουργηθεί στον εργασιακό τους χώρο. Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε κυρίως λόγω του γεγονότος ότι ολοένα και περισσότερες εταιρείες/επιχειρήσεις προβαίνουν σε αλλαγές, προκειμένου να ανταπεξέρθουν κυρίως στο νέο οικονομικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί την τελευταία δεκαετία.

Πράγματι στο σημερινό δυσμενές οικονομικό περιβάλλον όπου οι δραστηριότητες των εταιρειών/επιχειρήσεων δοκιμάζονται καθημερινά ολοένα και περισσότερο, η επιβίωσή τους εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την ικανότητά τους να προσεγγίσουν και να πείσουν τους πελάτες για την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν. Τούτο φυσικά απαιτείται σε συνδυασμό με τη μείωση του κόστους παραγωγής και τη συνάμα αύξηση της παραγωγικότητας. Όλη αυτή η κατάσταση συνεπάγεται, όπως αναφέραμε και παραπάνω, την είσοδο των εταιρειών σε μια φάση διαρκούς αλλαγής. Αλλαγή είτε στην διοίκηση, είτε στο προϊόν παραγωγής, είτε στο ανθρώπινο δυναμικό, είτε στα τεχνολογικά μέσα, είτε γενικότερα στην στρατηγική της εταιρείας προς την εσωτερική και εξωτερική της συμπεριφορά.

Οποιαδήποτε αλλαγή και αν υποστεί όμως μια εταιρεία, δεν σημαίνει ότι αυτομάτως θα λύσει τα προβλήματά της και θα αποκτήσει θέση κύρους και ισχύος στην αγορά. Η διαδικασία της αλλαγής ανεξάρτητα το είδος της είναι απαιτητική και επίπονη κυρίως για τους εργαζομένους αλλά και για την διοίκηση γενικότερα. Για να μπορέσει λοιπόν αυτή να εφαρμοστεί απαιτείται μεγάλη προετοιμασία. Αυτό λοιπόν που επιδιώκεται από την εν λόγω εισήγηση είναι να καταγραφεί η διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής μιας εταιρείας και συνάμα να διεξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την επιτυχή ή μη υλοποίηση αυτής εξ αιτίας των παραγόντων που την επηρεάζουν, ήτοι τον τρόπο που δομείται αυτή η αλλαγή, τον τρόπο που η διοίκηση την προωθεί και τον τρόπο που την κρίνουν τα άτομα που θα επηρεαστούν από αυτή.

Όσον αφορά την δομή της εργασίας αυτή στην ουσία χωρίζεται σε δύο σκέλη, το θεωρητικό και το πρακτικό. Το θεωρητικό κομμάτι της εισήγησης προσεγγίζει τις θεωρίες της σχετικής βιβλιογραφίας σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής τα είδη αυτής και τον τρόπο προώθησής της. Επιπλέον καταγράφονται τα

αίτια αντίστασης κατά τις αλλαγής και ο τρόπος μείωσης αυτής. Το πρακτικό κομμάτι της εισήγησης αφορά την καταγραφή των απαντήσεων που συλλέχθηκαν από την παράδοση ενός ερωτηματολογίου σε μια ναυτιλιακή εταιρεία, το οποίο σχετίζεται με όσα μελετήσαμε σε θεωρητικό επίπεδο.

### **1.1.Γενικά για την έρευνα**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε με αφορμή την εν λόγω εισήγηση έχει ως στόχο να καταγράψει τη στάση τόσο της διοίκησης μιας εταιρείας όσο και των εργαζομένων της απέναντι στην διαδικασία υλοποίησης μιας αλλαγής. Συγκεκριμένα η καταγραφή αυτή πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια ενός ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή, τις απόψεις αυτών για την αλλαγή και την δράση της διοίκησης για να επικοινωνήσει στους εργαζόμενους την αλλαγή.

Κατόπιν της συμπλήρωσης του σχετικού ερωτηματολογίου από τους εργαζόμενους της εταιρείας διεξάχθηκαν ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με τον αν οι απόψεις που φέρουν αυτά τα άτομα για την αλλαγή, επηρεάζονται ή όχι από το περιεχόμενο της αλλαγής, από τον τρόπο που την χειρίζεται η διοίκηση και γενικότερα από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά.

Αυτό όμως που πρέπει να σημειώσουμε αναφορικά με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την συγκεκριμένη έρευνα είναι το μέτριο ποσοστό συμμετοχής στο ερωτηματολόγιο. Η εταιρεία, στην οποία δόθηκε το ερωτηματολόγιο, απασχολεί συνολικά 40 άτομα, από τα οποία δέχθηκαν να το συμπληρώσουν οι 23, δηλαδή το 57% των εργαζομένων. Επομένως τα συμπεράσματα που διεξάχθηκαν για την εν λόγω εταιρεία αφορούν τις απόψεις σχεδόν των μισών της εργαζομένων. Υπάρχει δηλαδή η πιθανότητα, εάν οι απαντήσεις προέρχονταν από μεγαλύτερο ποσοστό να διαφοροποιούνταν λίγο τα ποσοστά που έλαβαν οι επιλογές του ερωτηματολογίου. Ωστόσο δεν πρόκειται για διαφοροποίηση μεγάλης σημασίας καθώς η ουσία των αποτελεσμάτων εκτιμάται ότι θα ήταν σχεδόν η ίδια με μικρές αποκλίσεις.

#### **1.1.1.Τόπος διεξαγωγής έρευνας**

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια των απαντήσεων που έδωσαν στο σχετικό ερωτηματολόγιο οι εργαζόμενοι μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Πρόκειται για την MCCL, όπου τα αρχικά της σημαίνουν: Mediterranean Car Carriers Line. Όπως προκύπτει και από την ονομασία της η MCCL πραγματοποιεί θαλάσσιες μεταφορές οχημάτων, συγκοινωνιακών μέσων και

φορητών. Υπάρχει στο χώρο των θαλάσσιων μεταφορών από το 1995 και εδρεύει στον Πειραιά.

## **1.2.Θεωρητικοί και Ερευνητικοί στόχοι έρευνας**

Προκειμένου να διεξαχθεί μια έρευνα θα πρέπει πρωτίστως να έχουν τεθεί οι στόχοι αυτής, δηλαδή ο σκοπός υλοποίησής της. Τόσο οι θεωρητικοί όσο και οι ερευνητικοί στόχοι της έρευνας είναι συναφείς μεταξύ τους και έχουν ως εξής:

- 1<sup>ος</sup> Θεωρητικός Στόχος: η αποτύπωση της έννοιας της «οργανωσιακής αλλαγής» και τα είδη αυτής.
- 2<sup>ος</sup> Θεωρητικός Στόχος: η αποτύπωση της έννοιας της «αντίστασης στην αλλαγή» και οι τρόποι μείωσης αυτής.
- 3<sup>ος</sup> Θεωρητικός Στόχος: η αποτύπωση της έννοιας της «ετοιμότητας στην αλλαγή».

Με βάση λοιπόν τους ανωτέρω θεωρητικούς στόχους τα ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν από την πραγμάτωση της συγκεκριμένης έρευνας είναι τα εξής:

- Τι είναι οργανωσιακή αλλαγή
- Ποια είναι τα είδη της οργανωσιακής αλλαγής
- Πως υλοποιείται η οργανωσιακή αλλαγή
- Τι είναι η αντίσταση στην αλλαγή
- Ποια είναι τα αίτια που οδηγούν στην αντίσταση κατά της αλλαγής
- Πως μειώνεται η αντίσταση κατά της αλλαγής
- Τι είναι η ετοιμότητα στην αλλαγή
- Ποια είναι τα μοντέλα ετοιμότητας

Ως προς τους ερευνητικούς στόχους:

- 1<sup>ος</sup> Ερευνητικός Στόχος: η διεξαγωγή συμπερασμάτων μέσω των απόψεων των εργαζόμενων της MCCL αναφορικά με το αν η ετοιμότητα για την αλλαγή επηρεάζεται από το περιεχόμενο αυτής, τη διαδικασία που ακολουθείται για την υλοποίησή της και τα ατομικά χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων στην εν λόγω διαδικασία.
- 2<sup>ος</sup> Ερευνητικός Στόχος: η διεξαγωγή συμπερασμάτων από τις απόψεις των εργαζομένων της MCCL για τους λόγους που προκαλούν αντιδράσεις κατά της αλλαγής.

- 3<sup>ος</sup> Ερευνητικός Στόχος: η διεξαγωγή συμπερασμάτων μέσω των απόψεων των εργαζομένων της MCCL για τους τρόπους μείωσης των αντιστάσεων κατά της αλλαγής.



## 2.ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ<sup>1</sup>

### 2.1.Γενικά

Για να μπορέσει κανείς να αντιληφθεί την έννοια της «οργανωσιακής αλλαγής», πρέπει πρωτίστως να ερευνήσει τα αίτια που τη γέννησαν καθώς και την ευρύτερη έννοια της αλλαγής. Στις μέρες μας λοιπόν, η γενεσιουργός αιτία οποιασδήποτε αλλαγής – και όχι μόνο της οργανωσιακής - στον τομέα των επιχειρήσεων άπτεται της οικονομικής κρίσης. Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, ο αντίκτυπος της εν λόγω κρίσης παγκοσμίως προκαλεί αλλαγές τόσο σε κοινωνικό όσο και πολιτικό επίπεδο, γεγονός που καθιστά μάλλον απαραίτητη την όποια αλλαγή στον επιχειρηματικό τομέα<sup>2</sup>.

Για να μπορέσει λοιπόν μια εταιρεία να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση και τις αλλαγές που αυτή προκαλεί σε κάθε επίπεδο της κοινωνικοπολιτικής ζωής, οφείλει αν μη τι άλλο να καταστεί ανταγωνιστική, με άλλα λόγια δηλαδή να πραγματοποιήσει ό,τι αλλαγές απαιτούνται στην οργάνωση ή την στρατηγική της<sup>3</sup>, ώστε να ανταποκρίνεται στις νέες απαιτήσεις του καταναλωτή, έτσι όπως αυτές διαμορφώνονται στα πλαίσια της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας. Μελετώντας προσεχτικά τον ανωτέρω συλλογισμό προκύπτει ολοφάνερα, ότι η υλοποίηση οργανωσιακής αλλαγής στις εταιρίες αποτελεί μια διαδικασία η οποία προέρχεται από το συνονθύλευμα πολλών δεδομένων: η οικονομική κρίση δημιούργησε πιο προσεχτικούς καταναλωτές με αυξημένες απαιτήσεις, τις οποίες μπορεί να καλύψει μόνο όποια εταιρεία έχει μελετήσει και προβλέψει τις αλλαγές αυτές, πραγματοποιώντας αλλαγές στο εσωτερικό της, ήτοι στην λειτουργία της, στην οργάνωσή της, στο μάρκετινγκ κα. Οι αλλαγές αυτές εκφράζουν στην πραγματικότητα την προσπάθεια και την θέληση των επιχειρήσεων να επιβιώσουν, δημιουργώντας μια κατάσταση ισορροπίας ανάμεσα στις αλλαγές που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και την δική τους σταθερή πορεία προς την ανάπτυξη.

Όλα τα παραπάνω καθιστούν λοιπόν απαραίτητη την προσπάθεια ορισμού της αλλαγής και δη της οργανωσιακής, καθώς το ζήτημα της αλλαγής δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση και προκαλεί ποικίλες αντιδράσεις από τους εργαζομένους, θετικές ή αρνητικές. Προτού όμως εξετάσουμε τα αίτια αυτών των αντιδράσεων πρέπει πρώτα να αντιληφθούμε την έννοια της αλλαγής και τον τρόπο υλοποίησής της.

---

<sup>1</sup> *Robert A Paton, James McCalman, Change management – A Guide to Effect implementation, 3<sup>rd</sup> edition, 2008, 3 επ.*

<sup>2</sup> *Earl F. Lundgren, Organizational Management – Systems and Process, 1974, 410.*

<sup>3</sup> *Maria E. Malott, Paradox of organizational change – Engineering Organizations with Behavioral Systems Analysis, 2003, 74 επ.*

Γενικά οι αλλαγές που μπορεί να υποστεί μια επιχείρηση ή μια εταιρεία διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές αλλαγές πρόκειται για αλλαγές τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση στο εσωτερικό περιβάλλον της, δηλαδή αλλαγές που προκύπτουν από προβλήματα στη συμπεριφορά των εργαζομένων, την παραγωγικότητα, την ηγεσία κλπ. Αντίθετα οι εξωτερικές αλλαγές είναι αλλαγές που προκύπτουν, όπως αναφέρεται και ανωτέρω στην κοινωνικοπολιτική σκηνή επηρεάζοντας τη λειτουργία της επιχείρησης/εταιρείας.

Σύμφωνα με τα όσα υποστηρίζει η Kanter (1992) οι αλλαγές δεν διακρίνονται μόνο σε εσωτερικές και εξωτερικές, αλλά μπορούν να χαρακτηριστούν περαιτέρω σε προγραμματισμένες και απρογραμματίστες<sup>4</sup>. Εδώ το ενδιαφέρον έγκειται κυρίως στις απρογραμματίστες αλλαγές, καθώς δεν δίνεται καμία δυνατότητα αντίδρασης των εργαζομένων προς αυτές, υπό την έννοια ότι απλά αποφασίστηκαν από κάποιους άλλους – πχ την πολιτεία – και τέθηκαν σε εφαρμογή απρόοπτα και χωρίς την δέουσα προετοιμασία. Ανάλογα επίσης με το κατά πόσο προετοιμάζεται μια εταιρεία για την αλλαγή, αυτή μπορεί να χαρακτηρισθεί ως σταδιακή ή αντιθέτως ριζοσπαστική. Τέλος οι αλλαγές διακρίνονται ανάλογα με το περιεχόμενό τους και τις διαδικασίες που εισάγουν. Το περιεχόμενο των αλλαγών αφορά τις αλλαγές αυτές καθ'αυτές που θα υποστεί μια εταιρεία και την νέα κατάσταση που θα δημιουργηθεί σε αντίθεση με όσα ίσχυαν πριν την αλλαγή. Η διαδικασία από την άλλη πλευρά αφορά τον τρόπο υλοποίησης της αλλαγής, τα μέσα που χρησιμοποιούνται ώστε να προκύψει αυτή και το χρόνο που απαιτείται για όλες αυτές τις ενέργειες.

Ανεξάρτητα πάντως από το είδος της αλλαγής, αυτή μπορεί να προκύψει στους εξής τομείς: α) τη δομή της επιχείρησης/εταιρείας, ήτοι την οργάνωσή της, τις πολιτικές της, τα συστήματα εξουσίας κλπ, β) την τεχνολογία της, δηλαδή τον εξοπλισμό της ή τις παραγωγικές διαδικασίες, γ) το έργο και δ) τους ανθρώπους σχετικά με τις γνώσεις τους, τις δεξιότητές τους, τη συμπεριφορά τους κλπ<sup>5</sup>.

## **2.2. Έννοια οργανωσιακής αλλαγής<sup>6</sup>**

Ως οργανωσιακή αλλαγή ορίζεται η υιοθέτηση μια νέας ιδέας ή συμπεριφοράς σε επίπεδο οργάνωσης, με σκοπό η επιχείρηση να μπορέσει να ανταπεξέρθει στις

---

<sup>4</sup> *Kanter Moss B., Barry Stan, Todd Jick*, The challenge of organizational change – How companies experience it and Leaders Guide it, 1992, 3 επ.

<sup>5</sup> *Χυτήρης Λ.*, Οργανωσιακή συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, 2001.

<sup>6</sup> *Esther Cameron, Mike Green*, Making Sense of Change Management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change, 4<sup>th</sup> edition, 2015, 94 επ.

αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος<sup>7</sup>. Πέρα από τον εν λόγω γενικό ορισμό αναφορικά με το τι είναι η οργανωσιακή αλλαγή, δεν είναι λίγοι οι επιστήμονες εκείνοι οι οποίοι προσπάθησαν να προσεγγίσουν την έννοια της με όσο τον δυνατόν πιο συγκεκριμένο τρόπο.

Πιο αναλυτικά, ο Michael Beer όρισε την δεκαετία του '80 την οργανωσιακή αλλαγή ως μια εμπειρική παρατήρηση της αλλαγής των ατόμων, της κουλτούρας, των διαδικασιών και των πρακτικών ενός οργανωσιακού συστήματος<sup>8</sup>. Λίγο αργότερα και συγκεκριμένα την δεκαετία του '90, η οργανωσιακή αλλαγή ορίστηκε από τον Safayeni Frank ως μια διαδικασία ανάλυσης των όσων ίσχυαν στο παρελθόν, προκειμένου να πραγματοποιηθούν τεχνολογικές αλλαγές στις οργανωτικές δομές και την οργανωτική στρατηγική μιας επιχείρησης. Στο ίδιο πλαίσιο κινήθηκε και ο ορισμός της Rosabeth Moss Kanter η οποία υποστήριξε ότι στην οργανωσιακή αλλαγή μελετάμε τα δεδομένα του παρελθόντος με σκοπό να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες αλλαγές στις δεδομένες διαδικασίες και έτσι να ανταπεξέρχονται οι επιχειρήσεις στις μελλοντικές ανάγκες.

Συνεχίζοντας την προσπάθεια για τον ορισμό της οργανωσιακής αλλαγής, οι Anderson L-Anderson Ackerman D ανέφεραν το 2001, ότι αυτή συνδέεται με ένα σύνολο αρχών και τεχνικών οι οποίες εφαρμόζονται προκειμένου να προετοιμαστεί κατάλληλα ο εργαζόμενος για την επικείμενη αλλαγή και κατ' επέκταση αυτή να εφαρμοστεί<sup>9</sup>.

Σύμφωνα πάλι με τον ορισμό που έχει δοθεί από τον κ. Χυτήρη Λ. (2001), η αλλαγή αποτελεί μια διαδικασία μετάβασης σε κάτι νέο – ήτοι σε καινούργιες συνθήκες – οπότε και τα άμεσα επηρεαζόμενα άτομα/εργαζόμενοι προσαρμόζονται σε ένα νέο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν αποτελεσματικότερα.

Συλλέγοντας λοιπόν μόνο μερικούς από τους ορισμούς που δόθηκαν κατά καιρούς για την αλλαγή γενικότερα ή ειδικότερα για την οργανωσιακή αλλαγή, διεξάγουμε το συμπέρασμα, ότι αυτή επέρχεται σε μια εταιρεία/επιχείρηση προκειμένου να την βοηθήσει να ανταπεξέλθει σε αλλαγές που έχει ήδη υποστεί στο εξωτερικό ή εσωτερικό της περιβάλλον. Αντιλαμβανόμαστε δηλαδή, ότι η αλλαγή σε ένα περιβάλλον προκαλεί με τη σειρά της νέες αλλαγές στα περιβάλλοντα που επηρεάζει άμεσα, με αποτέλεσμα οι αλλαγές αυτές να αποτελούν μια αναπόφευκτη διαδικασία, η οποία ίσως μερικές φορές να επέρχεται και αυτόματα, πολλάκις όμως προέρχεται από μια καλά οργανωμένη και σχεδιασμένη τακτική για την προσαρμογή στο

---

<sup>7</sup> Σάλαβου Ε., Καινοτομία και Αλλαγή στο 'Επιχειρήν', 2013, 84.

<sup>8</sup> Beer M., Nohria N., Cracking the code of change, Harvard Business Review, 2000, 89 επ.

<sup>9</sup> Anderson L., Anderson-Ackerman D., Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders, 2001, 5 επ.

«καινούργιο». Μάλιστα σε μια πρόσφατη μελέτη των Oreg S., Vakola M., και Armenaki A., αποδείχτηκε, ότι τα έτη 1948-2007 πραγματοποιήθηκαν εβδομήντα πέντε (75) εργασίες που αφορούσαν την οργανωσιακή αλλαγή, γεγονός που αποδεικνύει την αξία της για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων<sup>10</sup>.

### 2.3.Είδη οργανωσιακής αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή διακρίνεται σε τέσσερα είδη και συγκεκριμένα αφορά την αλλαγή στην τεχνολογία, τα προϊόντα την δομή και την κουλτούρα – ανθρώπους. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι όταν μια εταιρεία προβαίνει σε οργανωσιακές αλλαγές, αυτές αφορούν πολλές και διαφορετικές δομές της ανάλογα με το τι απαιτήσεις υπάρχουν. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία κρίνει, ότι πρέπει να αγοράσει ένα νέο μηχάνημα προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική ως προς την προσφορά της στους καταναλωτές, και αυτό απαιτεί αύξηση των ωρών εργασίας των εργαζομένων, οφείλει πριν εισάγει το εν λόγω μηχάνημα, να πραγματοποιήσει αλλαγές ως προς το κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού (λόγου χάρη αύξηση των εργατικών χεριών ή επιμόρφωση των ήδη υπαρχόντων προκειμένου να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα που εισάγει η χρήση του νέου μηχανήματος) . Στο εν λόγω παράδειγμα βέβαια, καταγράφεται μια μικρής εμβέλειας αλλαγή που ίσως δεν είναι και τόσο δύσκολη η υλοποίησή της, σε αντίθεση με άλλου είδους αλλαγές, πιο περίπλοκες, οι οποίες απαιτούν μακροχρόνια προετοιμασία και προκαλούν ποικίλες αντιδράσεις από τους εργαζομένους, όπως θα μελετήσουμε και στα επόμενα κεφάλαια.

- 1) Αλλαγή στην τεχνολογία:** Η αλλαγή στον τομέα της τεχνολογίας μιας εταιρείας ή μιας επιχείρησης σημαίνει αλλαγή στην διαδικασία της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας η οποία προσφέρεται<sup>11</sup>. Συγκεκριμένα ο τομέας της παραγωγής απαιτεί εξειδικευμένη γνώση μιας ορισμένης διαδικασίας και τεχνολογίας οι οποίες από κοινού βοηθούν στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Εδώ λοιπόν οι αλλαγές προέρχονται συνήθως από τους υφιστάμενους και όχι από την διοίκηση, καθώς η τελευταία σπάνια έχει την απαραίτητη τεχνογνωσία.

---

<sup>10</sup> Oreg S., Vakola M., Armenakis A., The Journal of Applied Behavioral Science. Change Recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies, volume 47, issue 4, 2011, 461 επ.

<sup>11</sup> Σάλαβου Ε., 2013, 85.

**2) Αλλαγή στο προϊόν:** Η αλλαγή στο προϊόν ή στην υπηρεσία που προσφέρει μια εταιρεία κρίνεται από τις πιο σημαντικές αλλαγές και αυτό διότι εδώ εμπλέκεται άμεσα ο καταναλωτής. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός οποιασδήποτε αλλαγής που υλοποιείται σε μια εταιρεία, ανεξαρτήτου τομέα, είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή. Έτσι λοιπόν η αλλαγή στο προϊόν προκύπτει σχεδόν πάντα, αναπόφευκτα, από αλλαγές που πραγματοποιούνται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας. Αυτό σημαίνει, ότι οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, ήτοι αλλαγές στην οικονομική κατάσταση των πολιτών, στις αντιλήψεις ή στις επιθυμίες τους, απαιτούν αλλαγές στο εσωτερικό της εταιρείας ώστε να ικανοποιηθούν οι νέες αυτές απαιτήσεις. Για να προκύψει επομένως αλλαγή στο προϊόν, πραγματοποιούνται προηγουμένως μια σειρά από άλλες ανάγκες, όπως ανάγκη για εκσυγχρονισμό και τεχνολογική εξέλιξη, οι οποίες επιφέρουν και μεταβολές στο προϊόν που κρίνονται απαραίτητες για την εξελικτική πορεία της εταιρείας.

**3) Αλλαγή στη δομή<sup>12</sup>:** Η δομή της εταιρείας είναι ο τρόπος με τον οποίο αυτή διαχειρίζεται τα διοικητικά κυρίως ζητήματά της. Έτσι αλλαγή στη δομή, σημαίνει αλλαγή στην εξουσία, στις διοικητικές διαδικασίες, στην διοίκηση κα<sup>13</sup>. Απ τη στιγμή λοιπόν που μιλάμε για διοικητικές αλλαγές ή αλλαγές στην εξουσία, αντιλαμβανόμαστε ότι αυτές προκύπτουν από προϊστάμενους και γενικά ανώτερους ιεραρχικά εργαζομένους οι οποίοι τις προωθούν στους υφιστάμενούς τους. Επομένως στα πλαίσια των εν λόγω αλλαγών συχνά υπάρχει και η προαγωγή υφισταμένων σε προϊστάμενες θέσεις, γεγονός που απαιτεί ίσως και την εκπαίδευση αυτών ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην αλλαγή.

**4) Αλλαγή στην κουλτούρα – ανθρώπους:** Όπως προκύπτει και από την λέξη «κουλτούρα», η αλλαγή εδώ υφίσταται στις αντιλήψεις, στην συμπεριφορά και στις σκέψεις των εργαζομένων γύρω από τις ενέργειές τους στο χώρο εργασίας τους. Η υλοποίηση της συγκεκριμένης αλλαγής, που κατά την εκτίμησή μου είναι και το δυσκολότερο είδος αλλαγής, μπορεί να συμβεί με

---

<sup>12</sup> *Larry E Greiner*, The journal of Applied Behavioral Science, Organizational Transitions: Managing Complex change, volume 15, issue 1, 1979, 115-117.

<sup>13</sup> *Σάλαβου Ε.*, 2013, 87.

την βοήθεια προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης και με την οργανωσιακή ανάπτυξη.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί ένα πρόγραμμα, το οποίο στοχεύει στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ενώ η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία αλλαγής των όσων αναφέραμε παραπάνω, η οποία δίνει έμφαση «στις ανθρώπινες και κοινωνικές πτυχές μιας επιχείρησης»<sup>14</sup>.

Για την υλοποίηση της οργανωσιακής ανάπτυξης ακολουθείται το μοντέλο του Kurt Lewin, ο οποίος εξετάζοντας την συμπεριφορά των ανθρώπων που βρίσκονται ως εργαζόμενοι σε μια εταιρία και επηρεάζονται από το περιβάλλον αυτής, διαπίστωσε ότι η αλλαγή στην κουλτούρα τους υλοποιείται μέσω τριών σταδίων: α) το στάδιο της αποδέσμευσης ή αλλιώς του ξεπαγώματος, β) το στάδιο της αλλαγής και γ) το στάδιο του ξαναπαγώματος ή αλλιώς της παγιοποίησης<sup>15</sup>.

Στο στάδιο του ξεπαγώματος (unfreeze) οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή ή αυτή τους γνωστοποιείται μέσω της ενημέρωσής τους για τα προβλήματα που την απαιτούν. Για να επιτευχθεί η αναγνώριση των προβλημάτων εκ μέρους των εργαζομένων, πρέπει η διοίκηση να είναι σε θέση να ενημερώνει και να καθιστά αντιληπτή την αναγκαιότητα για αλλαγή. Αυτό επιτυγχάνεται συνήθως με την βοήθεια του λεγόμενου «πράκτορα αλλαγής»<sup>16</sup>.

Το δεύτερο στάδιο, δηλαδή το στάδιο της αλλαγής, αποτελεί στην ουσία την μετάβαση από τα παλιά δεδομένα στα νεότερα, γεγονός που απαιτεί την κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων για τις νέες αλλαγές. Σε αυτό το στάδιο παρουσιάζονται και οι πρώτες αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή, οι λόγοι των οποίων θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια.

Το τελευταίο στάδιο αποτελεί την εδραίωση της αλλαγής και την αποδοχή αυτής από τους εργαζόμενους, με την προϋπόθεση ότι οι εργασίες που έγιναν προηγουμένως για την υλοποίησή της ήταν πετυχημένες και κατάφεραν να προετοιμάσουν και να εδραιώσουν το «καινούργιο» στην αντίληψη των εργαζομένων.

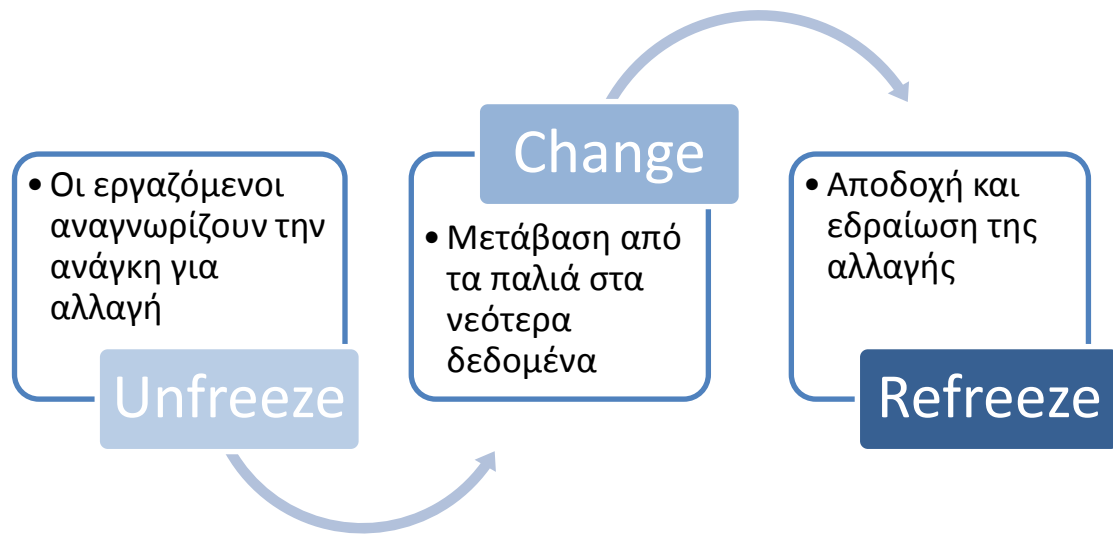
---

<sup>14</sup> Σαλάβου Ε., 2013, 87.

<sup>15</sup> John Hayes, The theory and practice of change management, 4<sup>th</sup> edition, 2014, 30 επ.

<sup>16</sup> Σαλάβου Ε., 2013, 89.

## Lewin's Change Model<sup>17</sup>



### 2.4. Η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής<sup>18</sup>

Ανεξάρτητα από το είδος της οργανωσιακής αλλαγής που πρόκειται να επιβληθεί σε μια εταιρεία, η διαχείριση αυτής γίνεται με τον ίδιο τρόπο. Πιο αναλυτικά για την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής οι εταιρείες ακολουθούν συγκεκριμένα στάδια, η υλοποίηση των οποίων βήμα - βήμα οδηγεί σε μια επιτυχημένη αλλαγή.

Το πρώτο βήμα, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, για να ξεκινήσουν οι διαδικασίες αλλαγής είναι να γίνει αντιληπτή η ανάγκη για αλλαγή από τα δεδομένα που λαμβάνονται κυρίως από το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον. Το σημαντικό, λοιπόν, εδώ είναι η κατανόηση για αλλαγή και τούτο διότι πολλές φορές τα δεδομένα του περιβάλλοντος υποδεικνύουν την ανάγκη για αλλαγή, αλλά αυτή δύσκολα λαμβάνεται υπόψη από τους αρμόδιους. Απ' την στιγμή που καταστεί σαφές ότι απαιτείται οργανωσιακή αλλαγή, και μόνο τότε, μπορεί να ξεκινήσει η υλοποίησή της με την προϋπόθεση, ότι οποιοσδήποτε τυχόν αντιδράσεις έχουν αντιμετωπιστεί.

Στα ίδια πλαίσια λοιπόν οι Lippitt, Watson και Welsey (1958) αναφέρονται στη «Θεωρία των επτά βημάτων<sup>19</sup>» προσδιορίζοντας επτά βήματα τα οποία αφορούν τον ρόλο και την ευθύνη ενός εργαζόμενου σε υψηλή θέση, πχ προϊστάμενου, να προωθήσει, ήτοι να διαχειριστεί την αλλαγή. Έτσι λοιπόν υποστηρίζεται, ότι η

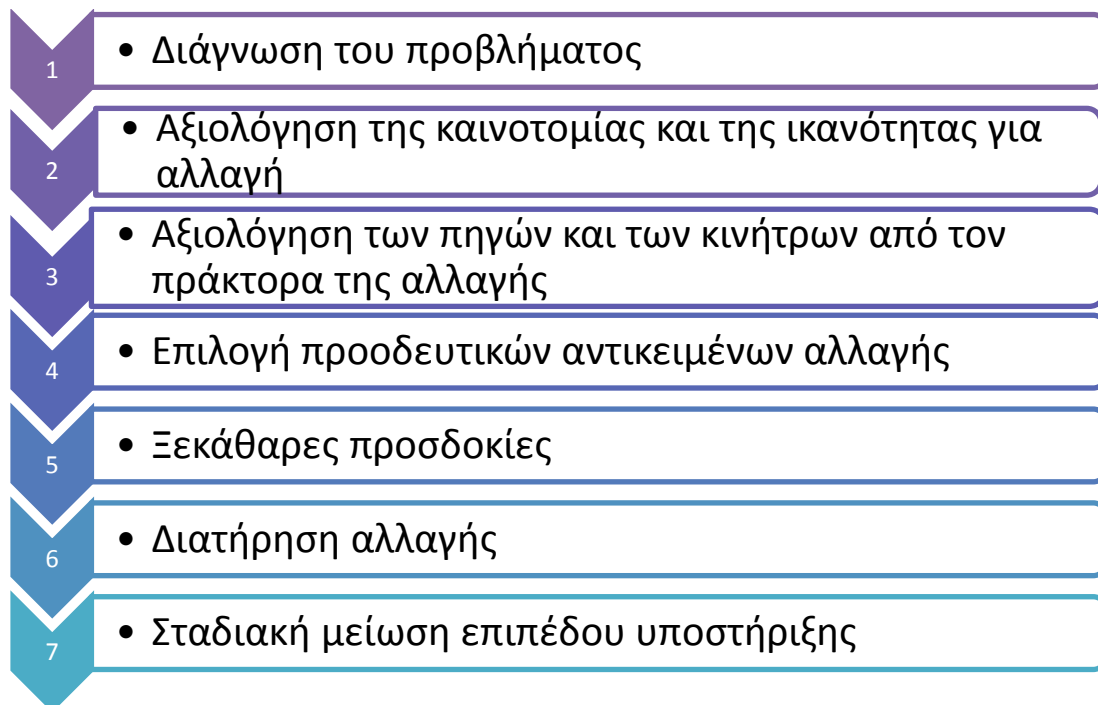
<sup>17</sup> Kurt Lewin, *Frontiers in Group Dynamics, Concept, Method and reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change*, Sage Journals, volume 1, issue 1, 1947, 5-41.

<sup>18</sup> Alicia Kritsonis, *Comparison of Change theories*, *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, volume 8, 2004, 1-6.

<sup>19</sup> Murphy A., *Organisational Change Management – The National college of Ireland – Post Graduate Diploma in human resource management – management research report*, 7.

επιτυχημένη επιβολή της οργανωσιακής αλλαγής ξεκινά σταδιακά: αρχικά δηλαδή απαιτείται η διάγνωση του προβλήματος που προκαλεί την ανάγκη για αλλαγή και έπειτα κρίνεται σκόπιμο να προσδιοριστούν τα κίνητρα για την υλοποίηση της αλλαγής και να επέλθει ο πράκτορας αλλαγής, ο οποίος θα θέσει με σαφή τρόπο τις αλλαγές και την μέθοδο υλοποίησής τους. Βασική δε προϋπόθεση για την εφαρμογή της αλλαγής αποτελεί η διατήρηση αυτής ως έχει, χωρίς αποκλίσεις. Αυτό σημαίνει, ότι στην πορεία υλοποίησης της αλλαγής μπορεί να προκύψουν και ανάγκες για νέες αλλαγές, ωστόσο πρέπει όλα αυτά να γίνονται οργανωμένα και με σωστή σειρά προτεραιότητας, καθώς δεν είναι δύσκολο να επέλθει σύγχυση και να ξεχαστεί ο αρχικός στόχος αλλαγής.

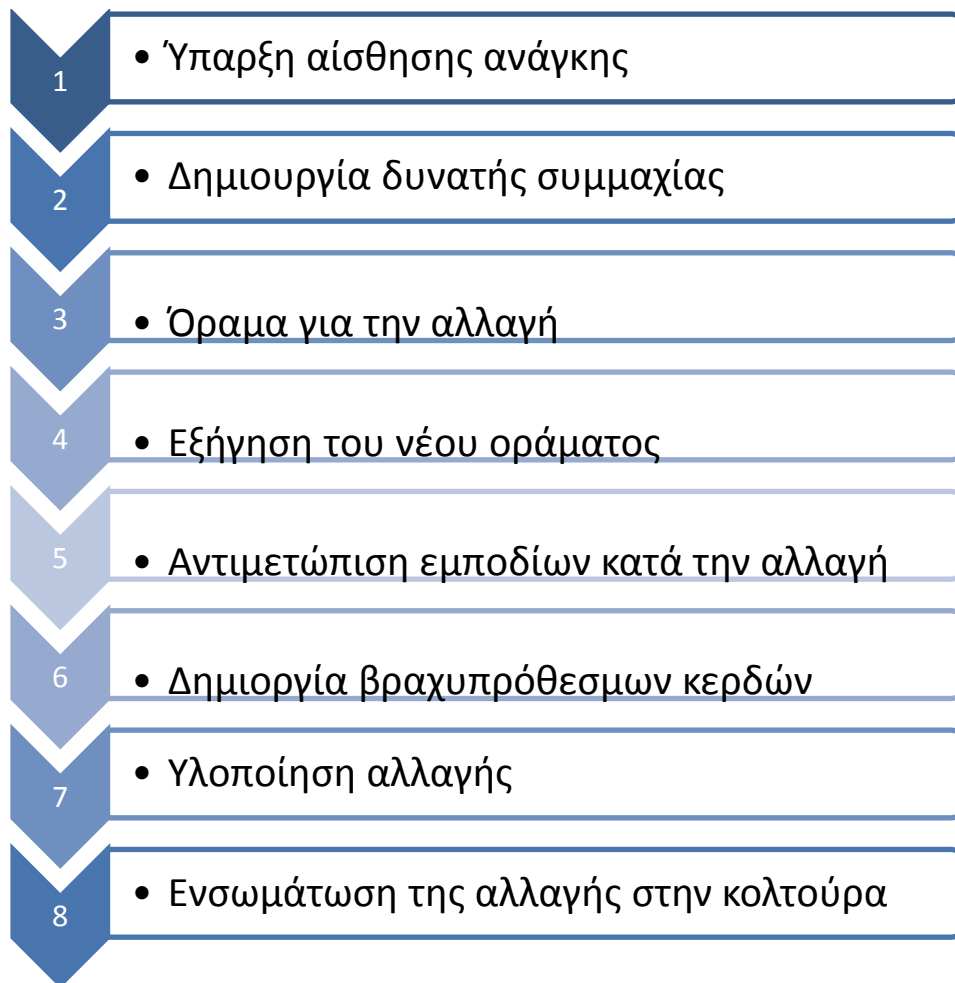
Συγκεκριμένα τα βήματα που προτείνονται είναι τα εξής:



Ομοίως και ο Kotter αναφέρθηκε στα 8 βήματα που προωθούν την διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών<sup>20</sup>:

<sup>20</sup> Kotter P. John, Leading Change: Why Transformation Efforts fail, Harvard Business Review, 1995, 61.





Συγκεκριμένα ο Kotter αναφέρεται σε μια αποτελεσματική διαδικασία η οποία θα βοηθήσει - κατά την εκτίμησή του – την διοίκηση ή γενικότερα τους ανωτέρους στον εργασιακό χώρο να προωθήσουν στους υφιστάμενούς τους την αλλαγή με τέτοιο τρόπο ώστε η πραγματοποίησή της να είναι δεδομένη και χωρίς ποικίλες αρνητικές αντιδράσεις.

Αναλυτικότερα καθένα από τα οκτώ βήματα που υποδεικνύει ο Kotter για την υλοποίηση της αλλαγής εμπεριέχουν ένα στόχο η υλοποίηση των οποίων τμηματικά και οργανωμένα οδηγεί στην επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Όλα τα βήματα που προτείνει παρουσιάζουν έντονα την ανάγκη ύπαρξης του ανθρώπινου παράγοντα σε κάθε ενέργεια, καθώς τα αυτοί είναι οι άμεσοι και έμμεσοι ενδιαφερόμενοι της αλλαγής.

Στα σημεία που διαφέρει ο Kotter με τους Lippitt, Watson και Welsey είναι, ότι μετά την γνωστοποίηση του προβλήματος το οποίο επιτάσσει την αλλαγή, προδιαγράφει με αργά βήματα την πορεία προς την υλοποίησή της, σε αντίθεση με τους τελευταίους, οι οποίοι προετοιμάζουν την αλλαγή αλλά με έναν πιο συνοπτικό τρόπο. Δηλαδή, πέρα από τον προσδιορισμό της αλλαγής και την παροχή κινήτρων για την

υλοποίησή της, ο Kotter υποστηρίζει, ότι πριν ξεκινήσει η διαδικασία της αλλαγής στην πράξη, πρέπει αυτή να αποτελέσει όραμα των δημιουργών της. Κατόπιν αυτού θα είναι σε θέση να επικοινωνήσουν το νέο όραμα και να επεξεργαστούν έτσι τυχόν εμπόδια που παρουσιάζονται ώστε αυτά να αποφευχθούν.

Ένας ακόμα επιστήμονας ο οποίος προσπάθησε να παρουσιάσει τα βήματα που οδηγούν στην επιτυχή εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών ήταν ο Holt (2007) ο οποίος παρουσίασε 3 βήματα<sup>21</sup>:



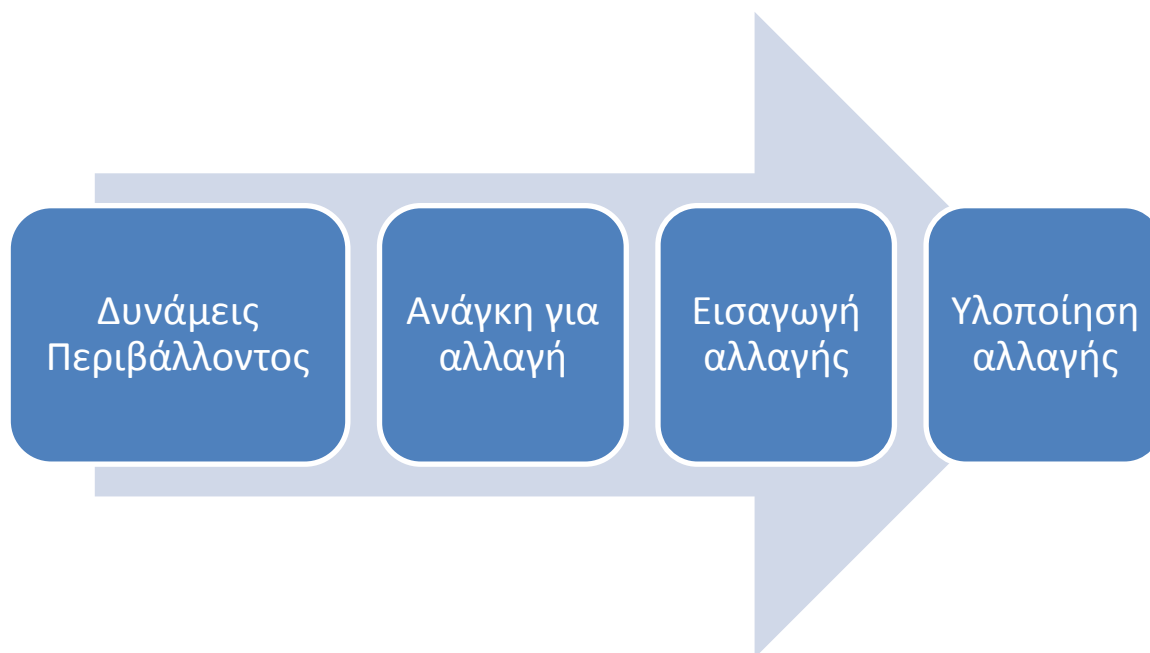
Το πρώτο βήμα είναι η ετοιμότητα των εργαζομένων να δεχτούν την αλλαγή, γεγονός που πραγματοποιείται με την κατάλληλη προετοιμασία των ίδιων και του περιβάλλοντος της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Το δεύτερο βήμα είναι η αποδοχή της αλλαγής η οποία πραγματοποιείται μόνο με την συμμόρφωση όλου του ανθρώπινου δυναμικού και των λοιπών παραγόντων της εταιρείας στα νέα δεδομένα. Τέλος το τρίτο βήμα είναι η θεσμοθέτηση της αλλαγής, η οποία επέρχεται από την στιγμή που η ίδια επιχείρηση/εταιρία και οι εργαζόμενοί της δεν προσπαθούν άλλο για την αλλαγή, αλλά πλέον αυτή προκύπτει από τις ενέργειές τους χωρίς κόπο, ως απόρροια της προετοιμασίας που έκαναν στα προηγούμενα βήματα.

Πολύ κοντά στις αντιλήψεις του Holt είναι και ο Burnes, ο οποίος υποστήριξε, ότι για την αποδοχή της αλλαγής απαιτείται η ετοιμότητα και παρουσίασε τα βήματα τα οποία θα οδηγήσουν σε αυτή την κατάσταση και κατ επέκταση στην υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής. Πρώτα απ όλα υποστηρίζει, ότι βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση της αλλαγής είναι η ενημέρωση των εργαζομένων για αυτή, αποσκοπώντας προφανώς στην αποτροπή οποιασδήποτε αντίδρασής τους με την πεποίθηση, ότι αν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην διαδικασία της αλλαγής θα την δεχτούν πιο ομαλά. Δεύτερο και εξίσου σημαντικό βήμα για την αλλαγή είναι η μεθοδευση των διαδικασιών που απαιτούνται για την πραγματοποίησή της, γεγονός που μπορεί να καταστεί σαφές με την διαρκή επικοινωνία των εργαζομένων και της διοίκησης αναφορικά με τις ενέργειες προετοιμασίας της αλλαγής. Τέλος όταν

<sup>21</sup> Daniel Holt, Armenakis Achilles, Hubert Field, Stanley Harris, Readiness for Organizational change-The systematic development of scale, The journal of Applied Behavioral Science, volume 43, issue 2, 2007, 232-255.

προκύπτει μια επιτυχημένη αλλαγή, αυτή θα πρέπει να γνωστοποιείται στους εργαζομένους, προκειμένου να αντιλαμβάνονται στην πράξη τα οφέλη της. Άξια λόγου είναι και τα βήματα που προώθησε ο Brunes για την μείωση της αντίστασης των εργαζομένων , τα οποία θα μελετήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

Το μοντέλο του Draft περιγράφει επίσης με ακρίβεια την διαδικασία διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής σε τέσσερα πολύ σημαντικά βήματα<sup>22</sup>:



Πρώτο στάδιο λοιπόν είναι «οι δυνάμεις του περιβάλλοντος» και συγκεκριμένα η επεξεργασία των δυνάμεων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να καταγραφούν οι αδυναμίες τους και να διεκπεραιωθεί η αλλαγή. Για την υλοποίηση του συγκεκριμένου βήματος απαιτείται η χρήση μια συγκεκριμένης τεχνικής, της ανάλυσης S.W.O.T. Μέσω της εν λόγω τεχνικής οι εταιρείες έχουν την δυνατότητα να καταγράψουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον τους τις αδυναμίες τους, τα δυνατά τους σημεία, τις απειλές και τις ευκαιρίες που ίσως έχουν, με αποτέλεσμα να αποκτούν μια σαφή και ξεκάθαρη εικόνα για το που πάσχουν και που υπερτερούν. Έτσι αντιλαμβάνονται τι πρέπει να αλλάξουν προκειμένου να αντιμετωπιστούν ορισμένες αδυναμίες ή και να εξελίξουν ακόμα περισσότερο τα καλά τους σημεία.

Πιο συγκεκριμένα η S.W.O.T. ανάλυση αποτελεί τα αρχικά τεσσάρων λέξεων, S: strengths, W: weaknesses, O: opportunities, T: threats, οι οποίες περιγράφουν ακριβώς το πρώτο βήμα του Draft. Οι δύο πρώτες λέξεις, δηλαδή οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses), αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της

---

<sup>22</sup> Σάλαβου Ε., 2013, 89.

επιχείρησης/εταιρείας, ενώ οι δύο επόμενες, δηλαδή οι ευκαιρίες (opportunities) και οι κίνδυνοι (threats), αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον. Μελετώντας λοιπόν την δράση μιας επιχείρησης ή μιας εταιρείας τόσο εσωτερικά όσο και ως προς τις συναναστροφές της με τους εξωτερικούς παράγοντες, και καταγράφοντας τα δεδομένα, προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής.

Κάπου εδώ λοιπόν περνάμε στο δεύτερο στάδιο που περιγράφει ο Draft, την αναγνώριση δηλαδή της ανάγκης για αλλαγή, η οποία πρέπει να γίνει έγκαιρα. Αυτό σημαίνει, ότι η αλλαγή πρέπει να ξεκινήσει να πραγματώνεται όταν η αιτία που την απαιτεί βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Όσο πιο νωρίς δηλαδή γίνει αντιληπτή η αναγκαιότητα για αλλαγή, τόσο πιο εύκολα και γρήγορα θα αντιμετωπιστούν οι όποιες αδυναμίες ή προβλήματα. Αυτό είναι και το δυσκολότερο κομμάτι της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής, διότι πολλές φορές η άρνηση για αλλαγή δεν επιτρέπει στην διοίκηση ή τους εργαζομένους να την αντιληφθούν εγκαίρως και να προλάβουν μεγαλύτερα προβλήματα στο μέλλον.

Από την στιγμή που γίνει αντιληπτή η ανάγκη για αλλαγή, ξεκινά το τρίτο στάδιο που περιγράφει ο Draft, δηλαδή η αναζήτηση του τρόπου εισαγωγής της οργανωσιακής αλλαγής<sup>23</sup>. Ο τρόπος εισαγωγής της αλλαγής απαιτεί μια ολόκληρη διαδικασία αναζήτησης και ενημέρωσης των δεδομένων πάσης φύσεως της επιχείρησης, ώστε να προκύψει μια ξεκάθαρη εικόνα της κατάστασής της και κατ' επέκταση του είδους της αλλαγής που απαιτείται με συγκεκριμένο τρόπο. Εφόσον πραγματοποιηθεί η εν λόγω αναζήτηση – καταγραφή των δεδομένων της επιχείρησης/εταιρείας, το επόμενο σημαντικό βήμα είναι, να αρχίζουν να γεννιούνται ιδέες για τον τρόπο υλοποίησης της αλλαγής. Σε αυτό το σημείο δηλαδή εισάγονται, είτε από τους προϊστάμενους είτε από τους υφιστάμενους, οι ιδέες για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Το στάδιο αυτό απαιτεί, εκείνοι που εισάγουν τις ιδέες για την αλλαγή να αποτελούν δημιουργικά άτομα με πρωτότυπες και καινοτόμες ιδέες, αυτοπεποίθηση για τις προτάσεις τους και αφοσίωση στην υλοποίηση της αλλαγής<sup>24</sup>. Αν οι άνθρωποι ή οι ομάδες ανθρώπων που αναλαμβάνουν την διεκπεραίωση της αλλαγής δεν φέρουν αυτά τα στοιχεία, η ανάγκη για αλλαγή μπορεί να γίνει αντιληπτή, αλλά σίγουρα δεν θα υπάρχει σωστός τρόπος υλοποίησής της.

Κατόπιν της προετοιμασίας της αλλαγής από τους κατάλληλους ανθρώπους, αυτή ξεκινά να υλοποιείται, οπότε και φτάνουμε στο τελευταίο στάδιο του Draft. Συνήθως όμως στο στάδιο της υλοποίησης της αλλαγής οι εργαζόμενοι αντιδρούν και

---

<sup>23</sup> Σάλαβου Ε., 2013, 91.

<sup>24</sup> Σάλαβου Ε., πίνακας 3.4., 2013, 92.

αντιστέκονται. Για να μπορέσει λοιπόν να πραγματοποιηθεί η αλλαγή θα πρέπει να διερευνηθούν πρωτίστως οι λόγοι αντίδρασης<sup>25</sup> των εργαζομένων και να προωθηθούν οι κατάλληλες ενέργειες ώστε εξαιρεθούν αποτελεσματικά οι όποιες αντιδράσεις.

---

<sup>25</sup> Για λόγους αντίδρασης εργαζομένων βλέπε σχετικώς κεφ. 3.

### 3.ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ<sup>26</sup>

#### 3.1.Γενικά

Ένα βασικό κομμάτι της διαδικασίας αλλαγής είναι η αντίσταση όσων επηρεάζονται από αυτή. Επομένως η επιτυχής ή όχι υλοποίησή της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζομένους της εταιρείας, καθώς όσο πιο εύκολα και ανώδυνα δεχτούν τις αλλαγές, τόσο γρηγορότερη θα είναι και η θετική εξέλιξη που επιδιώκεται από την εφαρμογή της. Δεδομένου λοιπόν, ότι δεν μπορούμε να προβλέψουμε την αντίδραση των ατόμων στην αλλαγή, δεν μπορεί και να προκύψει σχεδόν ποτέ εκ των προτέρων κάποιο πιθανό σενάριο για την πορεία που αυτή θα ακολουθήσει. Αυτό σημαίνει, ότι υπάρχει πιθανότητα οι αντιδράσεις απέναντι σε μια αλλαγή να είναι εκ διαμέτρου αντίθετες ή και αδιάφορες, γεγονός που μάλλον δυσκολεύει την όλη διαδικασία. Όπως προκύπτει λοιπόν και στο παρακάτω σχεδιάγραμμα<sup>27</sup>, είναι πιθανό οι αντιδράσεις των εργαζομένων να είναι αρκετά ενθαρρυντικές ως προς την αλλαγή, όμως εξίσου η ίδια πιθανότητα υπάρχει στο ενδεχόμενο άρνησης της εφαρμογής της αλλαγής, γεγονός που σίγουρα περιπλέκει την διαδικασία.



Πολλοί επιστήμονες στην προσπάθειά τους να προσδιορίσουν την αντίσταση στην αλλαγή εννοιολογικά, την περιγράφουν ως μια διαδικασία μάλλον φυσιολογική και απολύτως καθοριστικής σημασίας για την υλοποίηση ή μη της αλλαγής. Πιο αναλυτικά, ο Conner υποστηρίζει, ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια φυσιολογική

<sup>26</sup> *Covin Teresa Joyce, Ralph Kilmann, Sage Journals - Participant Perceptions of positive and negative influences on large scale change, volume 15, issue 2, 237-248.*

<sup>27</sup> *Μπουραντάς Δ. / Παπαλεξανδρή Ν., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2003, 125 επ.*

αντίδραση όσων δεν συμπαθούν την μεταβολή της υπάρχουσας κατάσταση που επικρατεί στον εργασιακό τους τομέα ή τη ζωή τους γενικότερα<sup>28</sup>. Παράλληλα ο Kotter (1995) διευκρινίζει, ότι η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια διαδικασία η οποία εμποδίζει την δομή ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, καθώς απαγορεύει ή δυσκολεύει την υλοποίηση της αλλαγής.

Αντίθετα ο Hultman<sup>29</sup> (1995) και αρκετοί ακόμη επιστήμονες ανέλυσαν λίγο περισσότερο την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή, προσδιορίζοντάς την ως μια διαδικασία αποτελούμενη από ενεργητική και παθητική διάσταση<sup>30</sup>. Συγκεκριμένα στα πλαίσια της ενεργητικής διάστασης υποστήριξε, ότι υπάρχει η ενεργός αντίσταση στην αλλαγή, ήτοι η αντίσταση στην αλλαγή μέσω έντονων αντιδράσεων και συμπεριφορών, οι οποίες προβάλλουν με κάθε τρόπο τις παντελώς αρνητικές συνέπειες της επικείμενης αλλαγής. Απ την άλλη πλευρά υπάρχει και η παθητική αντίσταση στην αλλαγή κατά την οποία τα άτομα φαινομενικά δεν αντιστέκονται σε αυτή, παρόλα αυτά στην πραγματικότητα κάνουν ό,τι μπορούν για να μην υλοποιηθεί τελικώς η αλλαγή.

Πολλοί επιστήμονες έχουν επίσης αναλύσει τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή μέσω ορισμένων φάσεων. Συγκεκριμένα ο Kubler-Ross (1969) αναλύοντας τις φάσεις τις οποίες μπορεί κάποιος να περάσει εάν υποστεί κάποια σοβαρή ασθένεια ή κάτι πολύ σημαντικό σε προσωπικό ή κοινωνικό επίπεδο, έδωσε την δυνατότητα στους μελετητές της αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή να αντιληφθούν την διαδικασία που βιώνουν μέχρι και την αποδοχή<sup>31</sup>. Συγκεκριμένα προσδιορίζονται πέντε φάσεις: α) άρνηση, β) θυμό, γ) διαπραγμάτευση, δ) κατάθλιψη, ε) αποδοχή.

### **3.2.Αίτια αντίστασης στην αλλαγή και εκδήλωση αυτής**

Οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή είναι πολλοί και συνυφασμένοι κυρίως με το «άγνωστο». Πιο αναλυτικά μελετώντας τα δεδομένα τόσο της σχετικής βιβλιογραφίας όσο και των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου

---

<sup>28</sup> Christopher J Armitage, Mark Conner, Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review, *British Journal of Social Psychology*, volume 40, issue 4, 2001, 471-499.

<sup>29</sup> Hultman Kenneth E., *The Path of Least Resistance. Preparing Employees for Change*, 1979, 100 επ.

<sup>30</sup> Dennis G. Erwin, Andrew N. Garman, *Leadership & Organization Development Journal*, Resistance to organizational change: linking research and practice, 2010, 42 επ.

<sup>31</sup> Γεωργόπουλος Α., *Αναδιοργάνωση και Μαντζιμεντ Αλλαγών στις επιχειρήσεις*, 2015, 180.

που παρουσιάζεται στο παράθεμα της παρούσας εργασίας, οι σημαντικότεροι λόγοι που οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή είναι<sup>32</sup>:

- i. ο φόβος
- ii. η αβεβαιότητα
- iii. η έλλειψη πληροφόρησης για την αλλαγή
- iv. οι διαφορετικές αντιλήψεις
- v. η αδυναμία κατανόησης της αναγκαιότητας για αλλαγή
- vi. η συνήθεια στα όσα ίσχυαν έως τώρα
- vii. η επιπλέον εργασία για την υλοποίηση της αλλαγής

Μελετώντας προσεχτικά έναν – έναν τους λόγους αντίστασης στην αλλαγή γίνεται αμέσως αντιληπτό, ότι αυτή πολλές φορές δεν μπορεί να υλοποιηθεί, γιατί οι άνθρωποι φοβούνται για το άγνωστο, για το νέο και δεν επιθυμούν να προσαρμοστούν σε καινούρια δεδομένα, ανεξαρτήτως εάν αυτά τους ευνοούν ή όχι, με μοναδικό τους γνώμονα την ανησυχία για το διαφορετικό. Στην πραγματικότητα αυτό είναι που δεν τους επιτρέπει να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της αλλαγής και προκαλεί φόβο για το τι μέλλει γενέσθαι. Ωστόσο δεν πρέπει η αποτυχία της αλλαγής να βαραίνει πάντα τους εργαζόμενους, καθώς πολλές φορές αυτή οφείλεται σχεδόν αποκλειστικά στην αδυναμία των προϊστάμενων και γενικότερα των ανωτέρων στον εργασιακό χώρο να βοηθήσουν τους υφιστάμενούς τους να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της αλλαγής. Η πληροφόρηση που παρέχουν δηλαδή για την αλλαγή είναι ελλιπή και δεν προδιαθέτει θετικά τον εργαζόμενο να συνεργαστεί και να την προωθήσει. Συνήθως οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για την υλοποίηση της αλλαγής, επομένως τους δίνεται η εντύπωση ότι αυτή τους επιβάλλεται και έτσι αναπόφευκτα αντιδρούν.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν απλώς μια θεωρητική καταγραφή των λόγων αντίστασης των εργαζομένων, στην πράξη όμως μπορούμε να τους εξετάσουμε πιο αναλυτικά μέσω των αποτελεσμάτων του σχετικού ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο το οποίο υποστηρίζει την εν λόγω εργασία, πέρα των λοιπών ερωτημάτων που έθεσε στους εργαζομένους μιας ναυτιλιακής εταιρίας – και τα οποία θα εξετασθούν παρακάτω – προσδιόρισε τους λόγους αντίστασής τους στην αλλαγή καθορίζοντας τους λόγους που αναφέρθηκαν ανωτέρω ως καθόλου ή πολύ σημαντικούς.

Η έλλειψη πληροφόρησης για την αλλαγή ήταν και ο σημαντικότερος λόγος σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι της MCCL, ο οποίος μπορεί

---

<sup>32</sup> *Michael Colenso.*, *Kaizen Strategies for Successful Organizational Change – Enabling evolution and revolution within the organization*, 2000, 75 επ.



να προκαλέσει αντιδράσεις κατά μιας αλλαγής. Σε ποσοστό 39% έκκριναν την ελλιπή πληροφόρηση ως έναν πολύ σημαντικό λόγο αντίστασης.

Ανατρέποντας κάπως την θεωρία περί αντίστασης στην αλλαγή λόγω φόβου, το 26% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η συγκεκριμένη αιτία είναι μικρής σημασίας και δεν τους ωθεί στο να αντισταθούν. Παρόλα αυτά βέβαια ένα ποσοστό της τάξης του 17% έκρινε ότι ο φόβος για τις απαιτήσεις της αλλαγής είναι αρκετά ή πολύ σημαντικός για να κάνει κάποιον να αντισταθεί στην αλλαγή. Συγκεκριμένα, συνολικά το 34% των ερωτηθέντων κατέταξε τον φόβο για την αλλαγή στο 4 ή το 5 της κλίμακας, ήτοι ως μια αιτία αρκετά ή πολύ σημαντική αντίστοιχα.

Όσον αφορά την αβεβαιότητα για το καινούριο, η οποία αναφέρεται ως ένας από τους λόγους αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή, το 34% των ερωτηθέντων έκρινε ότι η αβεβαιότητα τους επηρεάζει λίγο, ενώ το 21% υποστήριξε ότι η αβεβαιότητα αποτελεί ουδέτερο στοιχείο στην αντίσταση της αλλαγής. Βέβαια υπήρχε και ένα όχι πολύ μικρό ποσοστό, της τάξης του 17% που παρουσιάζει την αβεβαιότητα ως αρκετά σημαντικό παράγοντα για την αντίσταση στην αλλαγή.

Επιπλέον το 34% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι η αντίσταση οφείλεται κυρίως ή τουλάχιστον σε σημαντικό βαθμό στην έλλειψη πληροφόρησης από τους ανωτέρους για την αλλαγή.

Εκ διαμέτρου αντίθετοι ωστόσο με την θεωρία που θέλει ως λόγο αντίστασης την επιπλέον εργασία, παρουσιάστηκαν οι εργαζόμενοι της ναυτιλιακής οι οποίοι σε ποσοστό 52% έκριναν τον συγκεκριμένο λόγο τελείως ασήμαντο.

Πέρα όμως από την καταγραφή των ανωτέρω δεδομένων και την απαρίθμηση των λόγων αντίστασης από τους επιστήμονες, δεν πρέπει να διαφύγει της προσοχής μας, ότι η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί καθαρά μια διαδικασία απόλυτα συνδεδεμένη με την ψυχολογία, την προσωπικότητα, την λογική και την κοινωνική αντίληψη των άμεσα ενδιαφερόμενων, με αποτέλεσμα αυτά τα στοιχεία να αποτελούν εξίσου σημαντικά αίτια αντίστασης. Πιο αναλυτικά οι Davis και Newstrom υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τρεις τύποι αντίδρασης στην αλλαγή, η λογική, η ψυχολογική και η κοινωνιολογική αντίδραση<sup>33</sup>. Η λογική αντίδραση αφορά αντιστάσεις που προβάλλουν οι εργαζόμενοι επειδή χρειάζονται έναν εύλογο χρόνο προσαρμογής στο νέο και ταυτόχρονα στα πλαίσια της λογικής πάντα διακατέχονται και από μια μικρή αμφιβολία για την αποτελεσματικότητα ή μη της αλλαγής στον εργασιακό τους χώρο. Η ψυχολογική αντίδραση αφορά αντιδράσεις των εργαζομένων συναισθηματικής φύσεως, οπότε εδώ γίνεται λόγος για το αίσθημα του φόβου που αναφέρεται ανωτέρω. Η κοινωνιολογική αντίδραση τέλος αφορά την αντίδραση των ατόμων εξ

---

<sup>33</sup> *Davis Keith, Newstrom John W*, Human behavior at work: organizational behavior, 8<sup>th</sup> edition, 1989.

αιτίας της κοινωνική τους θέση, τις πολιτικές τους πεποιθήσεις ή τα συμφέροντά τους.

Οι αντιδράσεις των ατόμων για την επικείμενη αλλαγή εξαρτώνται επίσης σε μεγάλο βαθμό και από τον χαρακτήρα τους και τον τύπο που φέρουν, στοιχία τα οποία τους κατηγοριοποιούν σε τέσσερις διαφορετικές ομάδες. Την συγκεκριμένη άποψη υποστηρίζει ο Rogers ο οποίος αναφέρει, ότι τα αίτια αντίδρασης στην αλλαγή μπορεί να είναι περίπου τα ίδια για όλους τους εργαζομένους και για όλες τις αλλαγές, η αντίδρασή τους όμως διαφέρει ανάλογα από το τι είδους άτομα είναι. Έτσι έχουμε τους κυνικούς (cynics), τους «παρεμποδιστές» (blockers), τους παρατηρητές (observers) και τους ενθουσιώδεις (enthusiasts).

Όσον αφορά τους παρεμποδιστές, αποτελούν τα άτομα εκείνα που ναι μεν είναι επιφυλακτικοί ως προς την αλλαγή, αν όμως κρίνουν ότι αυτή προσφέρει θετικά αποτελέσματα θα την δεχτούν. Από την άλλη οι παρατηρητές είναι μάλλον άτομα τα οποία παρουσιάζονται πιο ουδέτερα στην αλλαγή και ενεργοποιούνται προκειμένου να την διαχειριστούν κατόπιν σχετικής πρωτοβουλίας των ανωτέρων.

Στο ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε προς την ναυτιλιακή εταιρεία, σε σχετικό ερώτημα αναφορικά με το αν έχουν βιώσει οι εργαζόμενοι κάποια αλλαγή και πως την αντιμετώπισαν, σχεδόν το 79% αυτών απάντησε ότι δέχτηκε την αλλαγή, ενώ το 21% ότι απλά την ανέχτηκε, χωρίς παράλληλα να υπάρχει κανένας ο οποίος να απέρριψε την αλλαγή. Τα αποτελέσματα δικαιολογούν άλλωστε και τον βαθμό αντίδρασή τους πριν την ανοχή ή αποδοχή της αλλαγής, καθώς το 73% των εργαζομένων χαρακτήρισε την στάση του προς την αλλαγή ουδέτερη, με μόνο το 10% να αντιδρά έντονα για την αλλαγή που τελικώς ανέχτηκε. Διεξάγεται συνεπώς το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι της ναυτιλιακής εταιρείας ανήκουν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους στην κατηγορία των ατόμων που ο Rogers χαρακτήρισε ως καινοτόμους ή ικανούς να υιοθετήσουν άμεσα τις όποιες αλλαγές.

Με βάση των θεωρία του Rogers και λαμβάνοντας υπ όψιν το γεγονός, ότι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί και κατ επέκταση δεν είναι δυνατόν να αντιδρούν το ίδιο στην αλλαγή, οι Oreg, Armenakis και Vakola υποστηρίζουν, ότι τα κύρια αίτια αντίστασης οφείλονται τόσο στα προσωπικά χαρακτηριστικά του καθενός όσο και στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ σπουδαίο ρόλο παίζει και η διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την υλοποίηση της αλλαγής<sup>34</sup>. Όσο πιο σταδιακή και οργανωμένη είναι η εν λόγω διαδικασία τόσο πιο εύκολα θα αφομοιωθούν οι αλλαγές από τους εργαζομένους. Εκ πρώτης όψεως θεωρείται μάλλον αυτονόητο και άνευ ιδιαίτερης

---

<sup>34</sup> Oreg S., Vakola M., Armenakis A., The journal of Applied Behavioral Science – Change Recipients' Reactions to Organizational Change – A 60-year Review of Quantitative Studies, volume 47, issue 4, 2011, 461 επ.

σημασίας το γεγονός ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και το εργασιακό περιβάλλον προσδιορίζουν τους λόγους αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή, ωστόσο κάθε άλλο παρά ασήμαντοι είναι οι συγκεκριμένοι παράγοντες.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά άπτονται της θεωρίας του Rogers περί αντίδρασης των ατόμων ανάλογα με τον χαρακτήρα τους και σημαίνει, ότι κάθε άνθρωπος μπορεί να εκλάβει την αλλαγή με διαφορετικό τρόπο, είτε ως απειλή είτε αντίθετα ως ευκαιρία ανέλιξής του. Η απειλή αφορά στην πραγματικότητα στην ανησυχία των εργαζομένων ότι δεν είναι ικανοί να ανταπεξέρθουν στις απαιτήσεις των νέων δεδομένων και έτσι φοβόνται ότι θα χάσουν την θέση τους. Αντίθετα υπάρχουν και τα άτομα τα οποία πιστεύουν στον εαυτό τους και θεωρούν ότι είναι ικανά να εκπαιδευτούν για τις νέες συνθήκες και γιατί όχι να ανελιχθούν επαγγελματικά. Σε αυτή την κατηγορία φαίνεται πως ανήκουν οι εργαζόμενοι της MCCL ναυτιλιακής, καθώς σε σχετική ερώτηση για το αν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αλλαγής, το 82% των ερωτηθέντων έκρινε τον εαυτό του ικανό να προσαρμοστεί στις νέες αλλαγές σταδιακά, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 47% θεωρεί ότι η έχει τις ικανότητες να υλοποιήσει τις εργασίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Μάλιστα τα εν λόγω μεγάλα ποσοστά σχετικά με την ικανότητα και την γνώση των εργαζομένων να υιοθετήσουν την αλλαγή είναι απόλυτα συνυφασμένη με το γεγονός ότι πιστεύουν σε ποσοστό 39% πως η αλλαγή θα τους εξελίξει σε επαγγελματικό επίπεδο, υποστηρίζοντας το 56% αυτών ότι κρίνουν την αλλαγή χρήσιμη για την επαγγελματική τους πορεία μακροπρόθεσμα.

### **3.3.Μείωση αντίστασης της αλλαγής<sup>35</sup>**

Είναι δεδομένο πως είτε σε μεγάλο είτε σε μικρότερο ποσοστό πάντα όταν προγραμματίζεται μια αλλαγή σίγουρα θα υπάρχουν και οι σχετικές αντιδράσεις. Για την αποφυγή λοιπόν οποιασδήποτε αρνητικής αντίδρασης που μπορεί να βλάψει την διαδικασία της αλλαγής ή τους ίδιους τους εργαζόμενους επαγγελματικά, θα πρέπει να υιοθετηθούν ορισμένες πρακτικές<sup>36</sup> οι οποίες θα ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές αυτές συνέπειες.

Η μείωση και κατ επέκταση η αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί κυρίως με σωστή συνεργασία εκείνων που προωθούν την αλλαγή

---

<sup>35</sup> *Lester Coch, French J., Overcoming resistance to change, volume 1, issue 4, 512 επ.*

<sup>36</sup> *Brian C. Lines, Kenneth T. Sullivan, Jake B. Smithwick, Josh Mischung, International Journal of Project management - Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations, 2014, 1.171.*

και εκείνων που πρέπει να την κατανοήσουν<sup>37</sup>. Η πιο σωστή πρακτική για αυτό είναι να γίνει κατανοητή από τους τελευταίους η αναγκαιότητα<sup>38</sup> της αλλαγής και ταυτόχρονα να μην αποκλείεται η συμμετοχή τους από την διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής.

Η πιο σπουδαία όμως πρακτική για την αντιμετώπιση της αντίδρασης στην αλλαγή είναι η επικοινωνία και τούτο διότι πολλές φορές οι αντιδράσεις κατά της αλλαγής οφείλονται σε παραπληροφόρηση και κακή συνεννόηση<sup>39</sup>. Αυτό που περιορίζει αρκετά την αρνητική τάση έναντι των αλλαγών, είναι αυτές να μεταδοθούν σωστά επικοινωνιακά στους άμεσα ενδιαφερόμενους. Ο σωστός λοιπόν επικοινωνιακός τρόπος είναι αφενός ή πλήρη και ξεκάθαρη ενημέρωση για την αλλαγή και ταυτόχρονα η κατάλληλη προετοιμασία για αυτή, ήτοι η εκπαίδευση εκείνων που επηρεάζονται από την αλλαγή ώστε να μπορέσουν να συμμετάσχουν όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω στην υλοποίηση αυτής<sup>40</sup>.

Στην επιστήμη του management έχουν αποτυπωθεί πολλές στρατηγικές σχετικά με την μείωση της αντίστασης στην αλλαγή και όλες παρουσιάζουν τον εξής κοινό παράγοντα: την διάδοση της αξίας των αλλαγών και τις θετικές προοπτικές που πρόκειται να προκαλέσει στο μέλλον<sup>41</sup>. Για να γίνει όμως αυτό πρέπει πρωτίστως να καταστεί σαφές ότι όλοι οι εργαζόμενοι χρήζουν σεβασμού καθώς πρέπει να αντιμετωπιστούν ως άξιοι λόγου της επικείμενης αλλαγής και όχι ως απλοί εκτελεστές αυτής. Ταυτόχρονα απαιτείται και η επιμόρφωση των άμεσα εμπλεκόμενων στην αλλαγή όσο χρόνο χρειαστεί προκειμένου να καταστούν ικανοί να εργάζονται υπό νέες συνθήκες και δεδομένα.

Όλα τα παραπάνω προκύπτουν ξεκάθαρα και στην πράξη από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων του ερωτηματολογίου σε ερώτηση σχετικά με τον τρόπο μείωσης των αντιδράσεων εξ αιτίας της αλλαγής. Το 47% των εργαζομένων έκκρινε ως πολύ σημαντική την πληροφόρησή τους σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα το 60% αυτών θεωρεί αρκετά σημαντικό το να μπορεί να εκφράσει τις απόψεις του αναφορικά με την επικείμενη αλλαγή, ήτοι να συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση αυτής. Οι εργαζόμενοι της MCCL συμφωνούν επίσης και με την ιδέα της επιμόρφωσής τους σχετικά με την εισαγωγή των νέων δεδομένων, καθώς σε ποσοστό 73% κατατάσσουν την εν λόγω διαδικασία ως ένα πολύ σημαντικό λόγο μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή.

---

<sup>37</sup> *Michael Colenso.*, 2000, 79 επ.

<sup>38</sup> *John Hayes*, 2014, 56 επ.

<sup>39</sup> *Earl F. Lyndgren*, 1974, 412 επ.

<sup>40</sup> *Γεωργόπουλος Α.*, 2015, 184 επ.

<sup>41</sup> *Colin A. Carnall*, *Managing Change in Organizations*, 66.

### 3.4.Η ετοιμότητα στην αλλαγή

Οι ερευνητικές υποθέσεις που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο και θα εξεταστούν παρακάτω, κάνουν λόγο για την ετοιμότητα των εργαζομένων στην αλλαγή, μία έννοια που παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την υλοποίησή της.

Δεν είναι λίγες οι μελέτες οι οποίες έχουν αποδείξει ότι η ετοιμότητα των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που εξασφαλίζουν την σωστή πορεία προς την αλλαγή. Η ετοιμότητα των εργαζομένων για την αλλαγή πρακτικά σημαίνει, ότι οι τελευταίοι με την βοήθεια του εργασιακού τους περιβάλλοντος έχουν ήδη στο μυαλό τους τον ερχομό μιας επικείμενης αλλαγής. Η ετοιμότητα αποτελεί στην ουσία μια κατάσταση ή μία διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι κρίνουν, ότι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα, γεγονός που προκύπτει από την σωστή προετοιμασία που έχουν κάνει είτε με προσωπική προσπάθεια είτε με την βοήθεια του εργασιακού περιβάλλοντος στον οποίο δραστηριοποιούνται<sup>42</sup>.

Γι αυτό ακριβώς το λόγο η έννοια της ετοιμότητας μπορεί να εξεταστεί υπό το ατομικό ή οργανωσιακό πρίσμα. Συγκεκριμένα υπό το ατομικό πρίσμα η ετοιμότητα αφορά την προθυμία των εργαζομένων να ακούσουν για την επικείμενη αλλαγή, να την αντιληφθούν και να εξερευνήσουν τα οφέλη που πιθανόν έχουν από αυτή. Εδώ λοιπόν έγκειται η προσωπική προσπάθεια των εργαζομένων μιας εταιρείας να αντιληφθούν την αξία της αλλαγής και να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα νέα δεδομένα. Υπό το οργανωσιακό πρίσμα η ετοιμότητα των εργαζομένων για την επερχόμενη αλλαγή προέρχεται από την προσπάθεια της διοίκησης να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ικανό να αντιμετωπίσει με επιτυχία την αλλαγή και να την αφομοιώσει ανώδυνα και σταδιακά. Αυτό επιτυγχάνεται με την σωστή τεχνολογική και συστηματική υποστήριξη της διοίκησης προς τους εργαζόμενους, την παροχή κινήτρων και την σωστή εκπαίδευση αυτών.

Η ετοιμότητα για αλλαγή παρουσιάζει λοιπόν κατά πόσο το άτομο είναι έτοιμο να υιοθετήσει την αλλαγή ή να αντιδράσει κατά αυτής. Η «σωστή» δε κατάσταση ετοιμότητας σημαίνει σωστή προετοιμασία για την αλλαγή και ικανότητα αυτή να γίνει κτήμα όλων των άμεσα ενδιαφερομένων, διαδικασία η οποία κάθε άλλο παρά εύκολη μπορεί να θεωρηθεί. Η χαμηλή λοιπόν ετοιμότητα σημαίνει αυτόματα και μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας της προσπάθειας για αλλαγή, καθώς αυξάνονται σημαντικά οι πιθανότητες αντίδρασης των εργαζομένων. Αντίθετα ο υψηλός βαθμός ετοιμότητας δημιουργεί σχεδόν με απόλυτη σιγουριά την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής.

---

<sup>42</sup> Colin A., Carnall, 206.

### 3.4.1. Μοντέλα ετοιμότητας

Λόγω του γεγονότος ότι η ετοιμότητα και δη ο υψηλός βαθμός ετοιμότητας είναι πολύ σημαντικός για την διαδικασία και την υλοποίηση της αλλαγής, πολλοί επιστήμονες θέλησαν να αναδείξουν τον τρόπο που μπορεί να επιτευχθεί η ετοιμότητα, ήτοι μοντέλα ετοιμότητας που στόχο έχουν τη σωστή προετοιμασία των εργαζομένων.

Όπως εξετάσαμε και ανωτέρω ο Kurt Lewin (1947) υποστήριξε, ότι ο τρόπος για την σωστή προετοιμασία προς την υιοθέτηση της αλλαγής είναι η υιοθέτηση των τριών σταδίων, δηλαδή της αναγνώρισης για αλλαγή (ξεπάγωμα), της μετάβασης από τα παλαιά στα νέα δεδομένα (πορεία προς αλλαγή) και της παγίωσης της αλλαγής (εδραίωση). Με βάση λοιπόν την συγκεκριμένη θεωρία οι Armenakis, Harris και Mossholder (1993) υποστήριξαν, ότι η ετοιμότητα των εργαζομένων για μια επικείμενη αλλαγή είναι και το μόνο μέσο που θα αποτρέψει τις αντιδράσεις, εάν δομηθεί (η ετοιμότητα) βήμα - βήμα, ξεκινώντας από την σωστή προετοιμασία<sup>43</sup>. Αυτό σημαίνει, ότι οι υπεύθυνοι της αλλαγής πρέπει να εξετάσουν πρωτίστως εάν οι δικές τους σκέψεις και στόχοι για την επερχόμενη αλλαγή είναι κατανοητοί ή όχι από τους εργαζόμενους. Σε περίπτωση που οι τελευταίοι δεν μπορούν να αναγνωρίσουν την σκεπτική των υπεύθυνων της αλλαγής για αυτήν, τότε η διοίκηση οφείλει να καλύψει το εν λόγω χάσμα και στην συνέχεια να προχωρήσει στην διαδικασία της αλλαγής, ειδάλλως είναι δεδομένο ότι θα αντιμετωπίσει αρνητικές αντιδράσεις. Έτσι λοιπόν το μοντέλο που προτείνουν οι Armenakis, Harris και Mossholder αποτελείται από τρία στάδια:

1. Το στάδιο της ετοιμότητας, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι προετοιμάζονται για την επερχόμενη αλλαγή με κάθε μέσο και τρόπο (πχ παροχή κινήτρων, τεχνολογική υποστήριξη, εκπαίδευση κλπ).
2. Το στάδιο της υιοθέτησης, όπου οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε μια διαδικασία αλλαγής των εργασιακών τους δεδομένων αλλά και των δικών τους συμπεριφορών, προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.
3. Το στάδιο της θεσμοθέτησης όπου γίνονται προσπάθειες για παγίωση της αλλαγής.

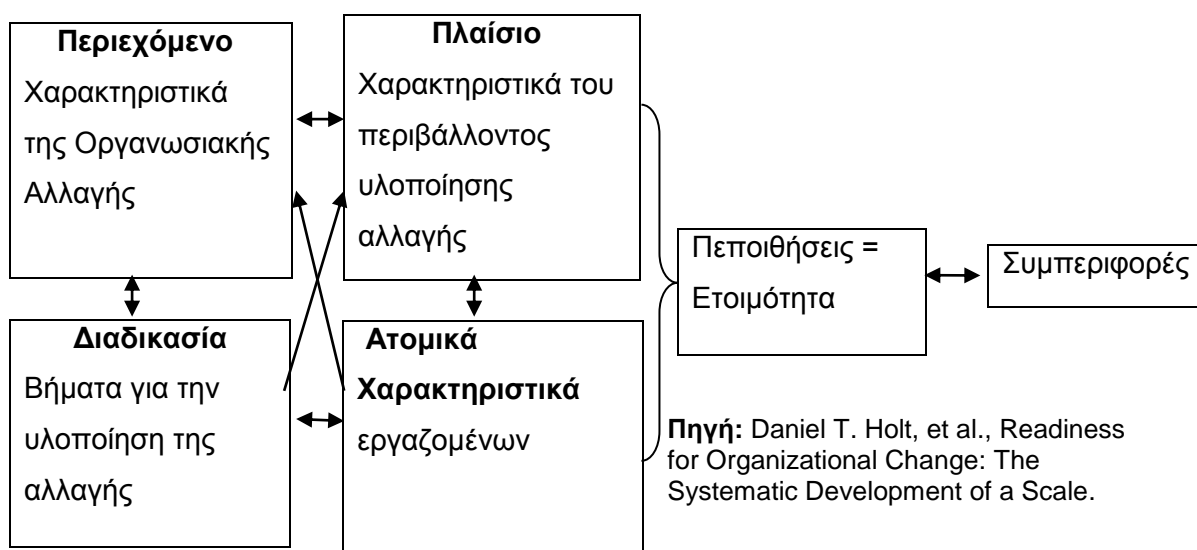
Από την στιγμή που μια επιχείρηση η οποία προωθεί μια οργανωσιακή αλλαγή έχει φθάσει στο τρίτο στάδιο, σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι της αλλαγής έχουν επικοινωνήσει σωστά την σημασία και την αναγκαιότητά της με αποτέλεσμα αυτή να

---

<sup>43</sup> Armenakis A., Harris G., Mossholder W., «Creating readiness for organizational change. Human Relations», volume 46, issue 6, 681 επ.

γίνει αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Η σωστή προετοιμασία και ενημέρωση των εργαζομένων για την αλλαγή αποδεικνύεται από το γεγονός ότι γνωρίζουν και κατανοούν απόλυτα την αναγκαιότητα της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα νιώθουν έτοιμοι να την αντιμετωπίσουν και να την προωθήσουν.

Πέρα όμως από τα μοντέλα ετοιμότητας, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι αυτή είναι μια διαδικασία η οποία επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές. Υπάρχουν λοιπόν τέσσερα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την ετοιμότητα: α) το περιεχόμενο της αλλαγής, β) η διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την υλοποίηση της αλλαγής, γ) οι συνθήκες στις οποίες θα γίνει η αλλαγή και δ) τα χαρακτηριστικά που φέρουν τα άτομα τα οποία εμπλέκονται στην αλλαγή<sup>44</sup>.



Σύμφωνα λοιπόν με αυτά τα τέσσερα στοιχεία οι Holt et al. υποστηρίζουν ότι οι επιπτώσεις στην ετοιμότητα των εργαζομένων για την αλλαγή προκύπτουν από πέντε πολύ βασικά δεδομένα: α) οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι είναι σε θέση να διαχειριστούν την αλλαγή, β) υπάρχει η πεποίθηση από τους εργαζόμενους ότι η αλλαγή θα τους ωφελήσει προσωπικά, γ) οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το ωφέλιμο της αλλαγής για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα, δ) η διοίκηση/ηγεσία της επιχείρησης υποστηρίζει την αλλαγή, ε) οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της αλλαγής. Ομαδοποιώντας λοιπόν τα ανωτέρω προέκυψαν τέσσερις παράγοντες οι οποίοι πρέπει να πληρούνται προκειμένου να γίνεται λόγος για ετοιμότητα στην αλλαγή:

- Η αυτό-αποτελεσματικότητα, δηλαδή η πεποίθηση των εργαζομένων ότι είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν την αλλαγή.

<sup>44</sup> Daniel T. Holt, et al., 2007, 232-255.

- Τα προσωπικά οφέλη, δηλαδή η πεποίθηση των εργαζομένων ότι η αλλαγή θα είναι ευεργετική για τους ίδιους.
- Η διοικητική υποστήριξη, δηλαδή οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την παροχή βοήθειας από την διοίκηση για την υλοποίηση της αλλαγής.
- Η καταλληλότητα, δηλαδή οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την καταλληλότητα και αναγκαιότητα της αλλαγής.

Όλα τα παραπάνω λοιπόν από κοινού με τα προσωπικά χαρακτηριστικά δημιουργούν το βαθμό της ετοιμότητας των εργαζομένων για την επερχόμενη αλλαγή επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την θετική ή μη αντιμετώπιση των νέων δεδομένων.



## **4.ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

### **4.1.Γενικά για το ερωτηματολόγιο**

Το ερωτηματολόγιο στο οποίο βασίζεται η εν λόγω εργασία αποτελείται από πενήντα μία ερωτήσεις αναφορικά με την ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή, τις αντιδράσεις τους, την πληροφόρηση για την αλλαγή, την αναγκαιότητα της και τον τρόπο μείωσης αντίστασης κατά αυτής, ενώ προκύπτουν και πληροφορίες σχετικά με δημογραφικά στοιχεία. Ο τρόπος κατά τον οποίο συλλέχθηκαν οι σχετικές πληροφορίες είναι η δειγματοληψία, δηλαδή η συλλογή δεδομένων από τις απαντήσεις των εργαζομένων της ναυτιλιακής εταιρείας MCCL.

Σκοπός της εν λόγω εργασίας είναι να αποτυπωθούν οι απόψεις και οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι σε μια οργανωσιακή αλλαγή και παράλληλα να προσδιοριστούν οι λόγοι αντίστασής τους σε όλη αυτή τη διαδικασία της αλλαγής. Εξετάσθηκε επιπλέον ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι κρίνουν ότι θα μειωθεί η αντίσταση στην αλλαγή, ενώ ταυτόχρονα μεγάλο ενδιαφέρον αποτέλεσε η αποτύπωση των αποτελεσμάτων σχετικά με την αντίδρασή τους σε προηγούμενες αλλαγές που έχουν υποστεί.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου και προκαθορισμένες απαντήσεις, τις οποίες οι ερωτηθέντες πρέπει να απαντήσουν ανάλογα με το πόσο σημαντική ή μη κρίνουν την κάθε απάντηση. Πιο αναλυτικά πρέπει να επιλέξουν ανάμεσα σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5, για τις ερωτήσεις 1 έως 44, προκειμένου να χαρακτηρίσουν τις απαντήσεις που διαβάζουν ως: 1= καθόλου σημαντική, 2= λίγο σημαντική, 3= ουδέτερα (ούτε σημαντική, ούτε ασήμαντη), 4= αρκετά σημαντική, 5= πολύ σημαντική. Πηγή για τον τρόπο σύστασης και δόμησης του ερωτηματολογίου αποτέλεσε η μελέτη των Oreg S., Vakola M., και Armenakis A., περί της αντίστασης στην αλλαγή και τους τρόπους μείωσης αυτής<sup>45</sup>.

Πιο αναλυτικά το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε οκτώ διαφορετικά σκέλη δομημένα ως εξής:

- το Α σκέλος αφορά την ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή, κατά πόσο δηλαδή είναι έτοιμοι ή όχι να δεχτούν και να διαχειριστούν μια αλλαγή, και αποτελείται από 6 απαντήσεις (1 έως 6).
- το Β σκέλος αφορά τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή, τα πιστεύω τους δηλαδή σχετικά με τα οφέλη ή τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί αυτή να φέρει, και περιλαμβάνει εννιά απαντήσεις (7 έως 15).

---

<sup>45</sup> Oreg S., Vakola M., Armenakis A., 2011.

- το Γ σκέλος του ερωτηματολογίου έχει να κάνει με την πληροφόρηση για την αλλαγή, ήτοι την έγκαιρη ή μη ενημέρωση των εργαζομένων για αυτή και αποτελείται από εννιά απαντήσεις (16 έως 24).
- το Δ σκέλος ζητά την κρίση των ερωτηθέντων σχετικά με την αναγκαιότητα ή μη της εφαρμογής της αλλαγής, μέσω 5 απαντήσεων (25 έως 29).
- το Ε σκέλος περιλαμβάνει τους λόγους αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή, οι οποίοι απαριθμούνται ανάμεσα σε εννιά απαντήσεις (30 έως 38).
- το ΣΤ σκέλος αφορά τους τρόπους μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή με την βοήθεια 6 απαντήσεων (39 έως 44).
- Οι επόμενες δύο ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, δηλαδή η ερώτηση 45 και 46, δεν ανήκουν στις παραπάνω κατηγορίες, αλλά απευθύνονται μόνο σε όσους από τους εργαζομένους έχουν προλάβει, λόγω μεγάλης σχετικά προϋπηρεσίας στον ίδιο εργασιακό χώρο, να βιώσουν κάποια αλλαγή και καλούνται να απαντήσουν πως αντέδρασαν. Σε αυτές τις ερωτήσεις έχουν δοθεί και πάλι ορισμένες απαντήσεις, από τις οποίες όμως οι ερωτηθέντες πρέπει να διαλέξουν μόνο μία και όχι όλες τοποθετώντας τες στην κλίμακα του 1 έως 5, όπως συνέβαινε με τις μέχρι τώρα απαντήσεις.
- Τέλος το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει και ορισμένα δημογραφικά στοιχεία στις ερωτήσεις 47 έως 51.

#### 4.2.Ερευνητικές Υποθέσεις

Το κάθε ένα από τα σκέλη του ερωτηματολογίου έχει ως στόχο την διεξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων σχετικά με κάποιες ερευνητικές υποθέσεις:

- Ερευνητική υπόθεση 1: Η πρώτη ερευνητική υπόθεση αφορά την ικανότητα των εργαζομένων να διαχειριστούν την αλλαγή, δηλαδή την αποτελεσματική ή μη δράση αυτών και το συμπέρασμα προκύπτει από τις απαντήσεις 1 έως 6. Συγκεκριμένα το ερώτημα που διερευνάται είναι εάν η ικανότητά τους για αλλαγή σχετίζεται με την ετοιμότητά τους να διαχειριστούν την αλλαγή.
- Ερευνητική υπόθεση 2: Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση αφορά τα οφέλη των εργαζομένων από την αλλαγή είτε σε προσωπικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο. Τα συμπεράσματα διεξάγονται με την βοήθεια των απαντήσεων 7 έως 15. Το ερώτημα που διερευνάται εδώ είναι εάν τα οφέλη που πιστεύουν ότι θα έχουν από την αλλαγή σχετίζονται με την ετοιμότητά τους για αλλαγή.
- Ερευνητική Υπόθεση 3: Η τρίτη ερευνητική υπόθεση θέτει το ζήτημα της διοικητικής υποστήριξης των εργαζομένων για την υλοποίηση της αλλαγής και απαντάται μέσω των επιλογών 16 έως 24. Το ερώτημα που τίθεται εδώ

είναι εάν η υποστήριξη που λαμβάνουν από την διοίκηση σχετίζεται με την ετοιμότητά τους.

- Ερευνητική Υπόθεση 4: Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση αφορά την αναγκαιότητα υλοποίησης της αλλαγής και τα αποτελέσματα προκύπτουν από τις απαντήσεις 25 έως 29. Το ζήτημα που τίθεται στην εν λόγω ερευνητική υπόθεση είναι εάν η πεποίθηση των εργαζομένων ότι η αλλαγή είναι αναγκαία έχει να κάνει με την ετοιμότητά τους.

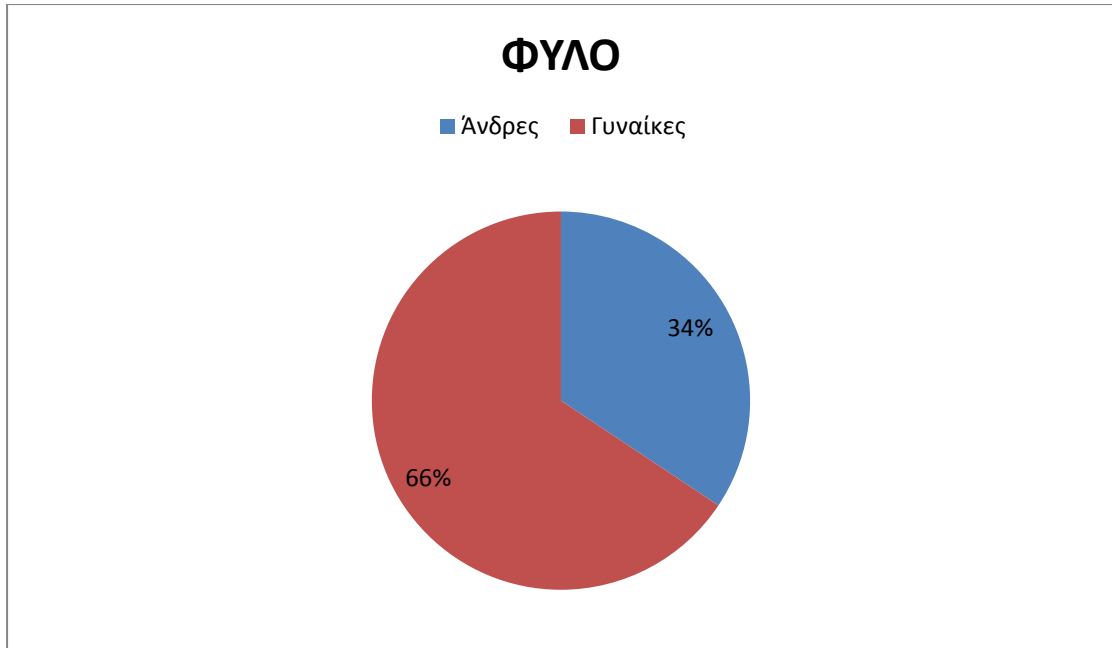
Οι τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις που θα εξετασθούν στον εν λόγω ερωτηματολόγιο όπως γίνεται αντιληπτό προκύπτουν από την θεωρία των Holt et al περί ετοιμότητας των εργαζόμενων να δεχτούν την αλλαγή.

Πέρα όμως από τις τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις το ερωτηματολόγιο που υποστηρίζει την συγκεκριμένη εισήγηση περιλαμβάνει και το σκέλος Ε και ΣΤ που αφορά τους λόγους αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή και τους τρόπους μείωσης αυτής. Το ερώτημα που εξετάζεται εδώ είναι κατά πόσο οι λόγοι αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή είναι συνυφασμένοι με την πεποίθησή τους ότι δεν είναι ικανοί να την αντιμετωπίσουν ή απλά αντιδρούν λόγω έλλειψης κινήτρων ή διοικητικής υποστήριξης. Ταυτόχρονα το σκέλος ΣΤ έχει ως στόχο να αποδείξει ότι η μείωση της αντίστασης των εργαζομένων επηρεάζεται πράγματι από τον υψηλό βαθμό ετοιμότητας αυτών και κατά πόσο οι εργαζόμενοι της MCCL ναυτιλιακής είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν μια επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή.

#### **4.3.Περιγραφική ανάλυση των δεδομένων**

##### **4.3.1.Τα δημογραφικά στοιχεία**

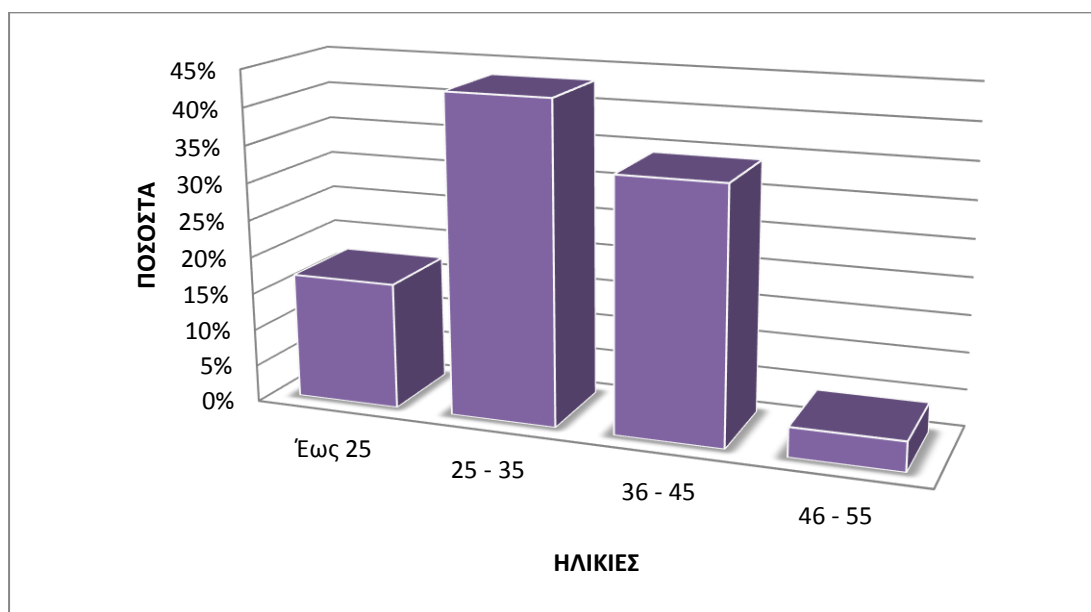
Προκειμένου να αντιληφθούμε τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου σε συνάρτηση με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων της MCCL, παρακάτω παρατίθενται ορισμένα δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας και η θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι στην ιεραρχία. Συνολικά τα άτομα τα οποία συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι 23, εκ των οποίων 15 είναι οι γυναίκες και 8 οι άνδρες.



Αναφορικά με την ηλικία των ερωτηθέντων, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών κυμαίνεται από τα 25 έως τα 35 έτη, ενώ ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων αφορά τις ηλικίες των 36 έως 45 ετών. Παρατηρείται δε ότι είναι ελάχιστοι όσοι βρίσκονται στις ηλικίες άνω των 46 ετών και αρκετά λίγοι όσοι ανήκουν στις ηλικίες έως 25 ετών. Πιο αναλυτικά:

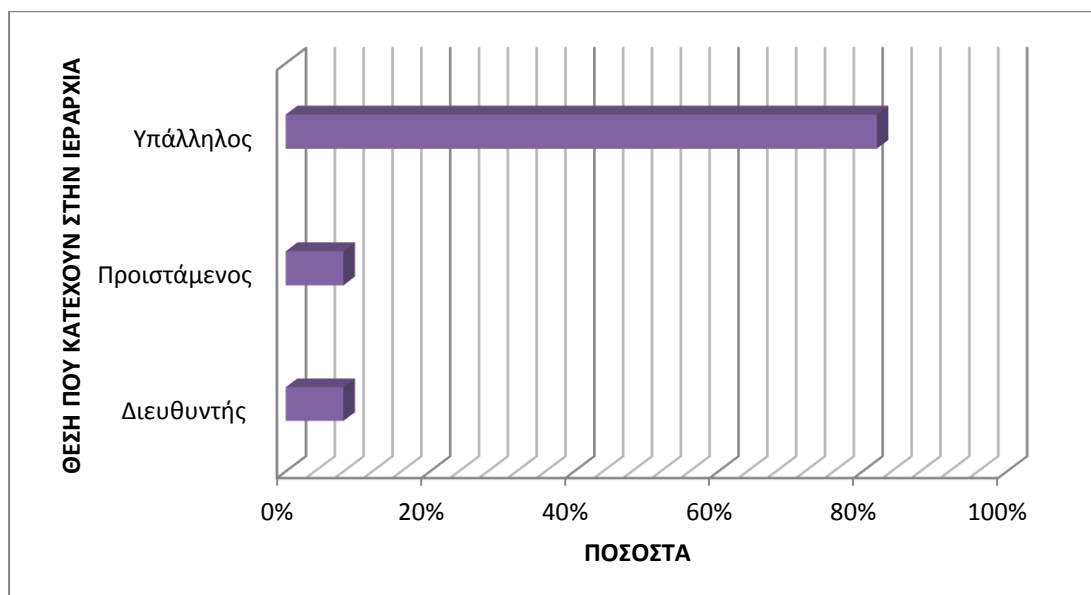
- ✓ το 43% των εργαζομένων είναι ηλικίας 25 έως 35 ετών,
- ✓ το 34% των εργαζομένων είναι ηλικίας 36 έως 45 ετών
- ✓ το 17% των εργαζομένων είναι ηλικίας έως 25 ετών
- ✓ το 4% των εργαζομένων είναι ηλικίας 46 έως 55 ετών.

### Πίνακας στατιστικής απεικόνισης ηλικίας

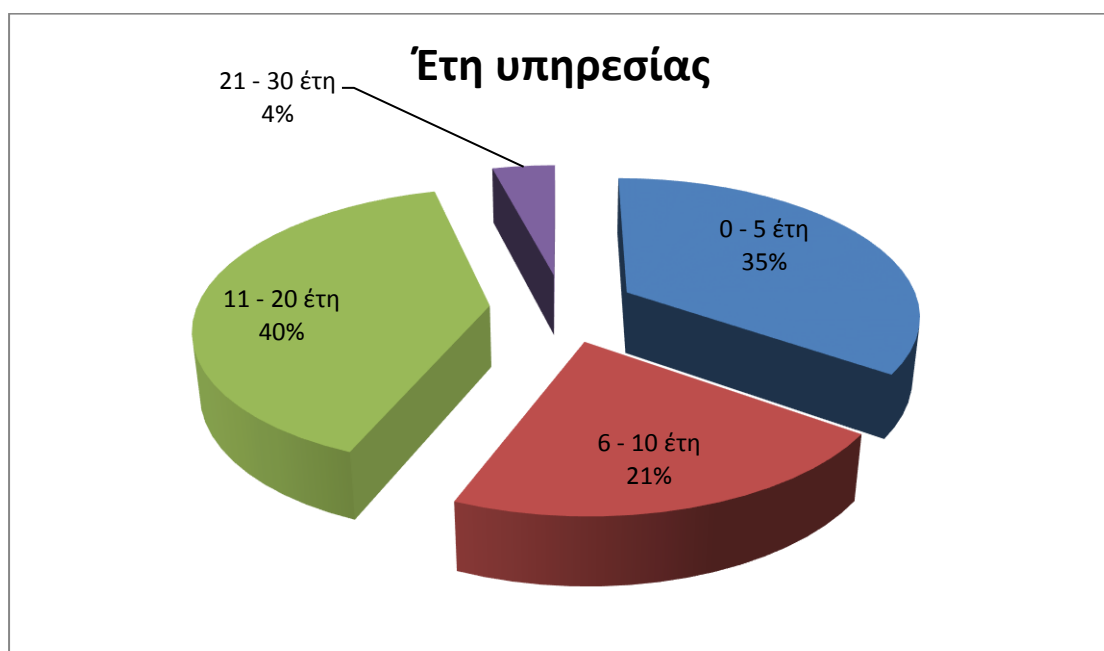


Τα συγκεκριμένα ποσοστά αποδεικνύουν ξεκάθαρα, ότι η πλειοψηφία των ατόμων που συμμετείχαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι αρκετά νέοι, γεγονός που δικαιολογεί και την χαμηλή σε ιεραρχία θέση που έχουν στην πλειοψηφία τους. Πράγματι το 82% των ερωτηθέντων καταλαμβάνει στην ναυτιλιακή εταιρεία θέση υπαλλήλου, ενώ μόνο το 16% έχει θέση προϊστάμενου ή διευθυντή.

### Πίνακας στατιστικής απεικόνισης της θέσης που κατέχουν στην ιεραρχία οι εργαζόμενοι



Ανάλογα των ποσοστών της ηλικίας των εργαζομένων και της μικρής ιεραρχικής τους θέσης στην εταιρεία είναι και τα έτη υπηρεσίας τους. Πιο αναλυτικά το 55% των ερωτηθέντων εργάζονται στην εταιρεία έως και 10 έτη, το 39% αυτών από 11 έως 20 έτη και μόνο το 4% αυτών βρίσκεται στην εταιρεία πάνω από 20 έτη. Έτσι λοιπόν εξηγείται το γεγονός ότι τα δύο άτομα ανάμεσα στους ερωτηθέντες που έχουν θέση προϊσταμένου στην MCCCL εργάζονται σε αυτή πάνω από 10 έτη, ενώ το ίδιο ισχύει και με ακόμα δύο άτομα τα οποία κατέχουν την θέση του διευθυντή.



#### 4.3.2.Ετοιμότητα των ερωτηθέντων ως προς την αλλαγή

Στο εν λόγω κεφάλαιο θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου και θα διεξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την ετοιμότητα ή μη των εργαζομένων της MCCCL να ανταποκριθούν σε μια επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή.

Μελετώντας το πρώτο σκέλος του ερωτηματολογίου, το οποίο όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αφορά την ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή, προκύπτει ότι 47% αυτών θεωρεί ότι η αλλαγή ταιριάζει ικανοποιητικά με τις ικανότητές του, ενώ το ίδιο ποσοστό παρουσιάζει την πεποίθηση, ότι έχει σε ικανοποιητικό βαθμό τις δεξιότητες να υλοποιήσει τις απαιτούμενες εργασίες για την αλλαγή. Κατ αναλογία των προηγούμενων ποσοστών, το 43% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που θα προκύψουν από την διαδικασία της αλλαγής,

με το 34% αυτών να επιλέγει την ικανότητα ανταπόκρισής του σε ακόμα μεγαλύτερη κλίμακα. Το 86% των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο παρουσιάζονται από λίγο (56%) έως καθόλου (30%) διστακτικοί ως προς την ικανότητά τους να υλοποιήσουν την αλλαγή, ενώ ταυτόχρονα το 82% αυτών πιστεύει ότι θα προσαρμοστεί σταδιακά στις νέες αλλαγές. Τέλος το 43% των ερωτηθέντων εκφράζει την πεποίθηση ότι θα μάθει τα πάντα σχετικά με τις αλλαγές που θα προκύψουν κατά την υλοποίηση της εργασίας τους.

Αναφορικά με το αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι θα έχουν οφέλη από την εφαρμογή της αλλαγής, το 39% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι θα έχει ορισμένα οικονομικά οφέλη και παράλληλη είναι απόλυτα πεπεισμένο ότι η αλλαγή θα του προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης στην εργασία του. Το 56% δε των απαντήσεων παρουσιάζει την πεποίθηση των ερωτηθέντων, ότι η εφαρμογή της αλλαγής θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τους ίδιους μακροπρόθεσμα και το 43% αυτών ότι η εφαρμογή της αλλαγής θα βελτιώσει κατά πολύ τις συνθήκες εργασίας. Με βάση τις μέχρι τώρα απαντήσεις σχετικά με τα οφέλη της αλλαγής, είναι απόλυτα λογικό, ότι το 78% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι δεν θα επηρεαστεί αρνητικά καθόλου από τις αλλαγές, και ούτε φυσικά θα υποβαθμιστεί ο ρόλος του στην εταιρεία. Μάλιστα το 82% των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο δεν θεωρούν την αλλαγή ως απειλή για την θέση τους, ενώ το 91% αυτών δεν πιστεύει καθόλου ότι η αλλαγή θα ζημιώσει οικονομικά τους ίδιους ή την εταιρεία. Τέλος το 73% των ερωτηθέντων δεν θεωρεί ότι υπάρχει κίνδυνος να χάσουν το κύρος τους λόγω της υλοποίησης της αλλαγής.

Το τρίτο σκέλος του ερωτηματολογίου αφορά την παροχή ενημέρωσης και υποστήριξης από την διοίκηση για την αλλαγή. Σε αυτή την κατηγορία ερωτήσεων, το 34% των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υποστηρίζει ότι η ηγεσία/διοίκηση γνωστοποίησε έγκαιρα και με σαφήνεια την επικείμενη αλλαγή, επιλέγοντας την επιλογή «αρκετά», ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 42% μοιράστηκε στα δύο υποστηρίζοντας αφενός οι μισοί ότι η διοίκηση δεν γνωστοποίησε καθόλου νωρίς την επερχόμενη αλλαγή και αφετέρου οι υπόλοιποι μισοί ότι η διοίκηση το έπραξε αυτό και μάλιστα σε ικανοποιητικό βαθμό (επιλέγοντας στην κλίμακα 4 = πολύ). Αθροίζοντας ωστόσο τα ποσοστά που αντιστοιχούν στις επιλογές «αρκετά» και «πολύ» αναφορικά με την παροχή βοήθειας από την ηγεσία/διοίκηση φαίνεται, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, ήτοι το 55% θεωρεί ικανοποιητική την εν λόγω βοήθεια. Το 21% των ατόμων που απάντησε ότι δεν έχει γνωστοποιήσει με σαφήνεια και νωρίς η διοίκηση την αλλαγή, ανήκει στην μικρή κατηγορία των υπαλλήλων που παρουσιάζει φόβο για την αλλαγή, ενώ όλοι παρουσιάζουν ένα κοινό χαρακτηριστικό, την διαφορετική τους αντίληψη για τη διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής, εκφράζοντας δε αυτή την αιτία και ως λόγο αντίστασής τους στην

αλλαγή. Το 47% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η διοίκηση/ηγεσία κατέστη σαφές την αναγκαιότητα της αλλαγής επιλέγοντας «πάρα πολύ», με το 34% να επιλέγει την απάντηση «πολύ» αναφορικά με την ενθάρρυνση που έλαβε ώστε να δεχτεί την αλλαγή και τις ενέργειες αυτής. Παρόλα αυτά το 43% των ερωτηθέντων υποστηρίζει, ότι η επικοινωνία τους με την διοίκηση για την προώθηση της αλλαγής χαρακτηρίζεται από ανύπαρκτη έως λίγη. Αντίθετα το 34% αυτών υποστήριξε ότι η επικοινωνία τους είναι από πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιητική. Το 21% και το 13% υποστηρίζει ότι η διοίκηση θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που θα ανακύψουν κατά την εφαρμογή της αλλαγής πολύ ή πάρα πολύ αντίστοιχα, ενώ το 52% κρίνει την ενημέρωση που λαμβάνει από την διοίκηση ως τακτική σε βαθμό αρκετά (26%) ή πολύ (26%) ικανοποιητικό. Ωστόσο ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό, της τάξης του 30% θεωρεί όχι και τόσο τακτική την ενημέρωση για αλλαγή (επιλέγοντας λίγο). Εξίσου το 34% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η ενημέρωση για την αλλαγή δεν είναι επαρκή (επιλέγοντας λίγο), με επίσης το 34% να κρίνει την ενημέρωση από αρκετά έως πολύ επαρκή. Παρόλα αυτά το 43% υποστηρίζει ότι έχει λάβει τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στην εφαρμογή της αλλαγής, με το 30% να κρίνει αντιθέτως ότι οι εν λόγω πληροφορίες ήταν μάλλον ανύπαρκτες ή ελάχιστες. Πρόκειται στην ουσία για το ποσοστό των ατόμων που έκριναν ανωτέρω ότι η ενημέρωση από την πλευρά της διοίκησης δεν είναι τακτική όπως επίσης και η γενικότερη επικοινωνία τους με αυτή για την προώθηση της αλλαγής. Παρά βέβαια την μάλλον περιορισμένη πληροφόρηση που φαίνεται να λαμβάνουν οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 47% επιβεβαιώνουν, ότι οι πληροφορίες που έχουν λάβει δεν προέρχονται από φήμες.

Όσον αφορά την αναγκαιότητα για την εφαρμογή της αλλαγής, το τέταρτο δηλαδή σκέλος του ερωτηματολογίου, το 78% των ατόμων που το συμπλήρωσαν θεωρούν, ότι υπάρχουν κατά πολύ (39%) ή κατά πάρα πολύ (39%) σημαντικοί λόγοι που καθιστούν την αλλαγή απαιτητή. Σε ποσοστό δε 65% υπάρχει η άποψη ότι οι ανάγκες τις εταιρείας απαιτούν μια αλλαγή (επιλέγοντας πολύ = 39% και πάρα πολύ = 26%). Το 39% δε κρίνει ότι η εφαρμογή της αλλαγής θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της εταιρείας χωρίς καμιά αμφιβολία, με το 60% να πιστεύει το ίδιο σε μικρότερη όμως κλίμακα, δηλαδή από αρκετά έως πολύ. Σχετικά με την σαφήνεια των στόχων της αλλαγής και την αναγκαία εφαρμογή αυτής, οι ερωτηθέντες επέλεξαν σε ποσοστό 52% την κλίμακα 4, ήτοι πολύ, ενώ το 77% αυτών αποδίδει την αναγκαία εφαρμογή της αλλαγής κυρίως στην οικονομική κατάσταση της χώρας (πολύ = 34%, πάρα πολύ = 43%).

Μελετώντας λοιπόν προσεχτικά τα μέχρι τώρα δεδομένα προκύπτει το συμπέρασμα, ότι οι ερωτηθέντες αν και δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την



βοήθεια της διοίκησης για την οργάνωση και αποδοχή της αλλαγής, οι ίδιοι αναζητούν μια αλλαγή και αντιλαμβάνονται τα θετικά που αυτή θα προσφέρει τόσο στους ίδιους όσο και στην εταιρεία γενικότερα. Φαίνονται λοιπόν σχετικά έτοιμοι να δεχτούν μια αλλαγή, παρόλα αυτά το γεγονός της ελλιπής επικοινωνίας με την διοίκηση μπορεί να αποτελέσει παράγοντα καθυστέρησης εφαρμογής της οποιασδήποτε αλλαγής και να γεννήσει νέες αντιδράσεις. Παρόλα αυτά οι απόψεις περί μη ικανοποιητικής επικοινωνίας ανάμεσα σε εργαζόμενους και διοίκηση δεν αποτελούν την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, αλλά λίγο λιγότερους από τους μισούς ή τους μισούς, γεγονός που προκαλεί ερωτηματικά για το αν τα προβλήματα επικοινωνίας προέρχονται αποκλειστικά από την διοίκηση ή την αδυναμία των εργαζομένων να αντιληφθούν την αλλαγή. Ίσως δηλαδή το ποσοστό των ατόμων αυτών να παρουσιάζει χαμηλή ετοιμότητα, σε σύγκριση με τους υπόλοιπους είτε λόγω των προσωπικών τους χαρακτηριστικών είτε λόγω του γεγονότος ότι η διοίκηση πρέπει να προσπαθήσει περαιτέρω για να χτίσει μια σωστή επικοινωνία.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν απλά υποθέσεις οι απαντήσεις των οποίων θα ξεδιπλώνονται παρακάτω, όσο δηλαδή προχωράμε στην μελέτη και την στατιστική απεικόνιση των δεδομένων.

### Πίνακας Περιγραφικής Στατιστικής 1

A/A	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Η αλλαγή ταιριάζει με τις ικανότητές μου	--	21%	47%	17%	13%
2	Έχω τις δεξιότητες και την γνώση να πραγματοποιήσω τις εργασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής	--	17%	26%	47%	8%
3	Μπορώ να ανταποκριθώ επάξια σε οποιαδήποτε νέα απαίτηση προκύψει από την διαδικασία της αλλαγής	--	8%	43%	34%	13%
4	Είμαι διστακτικός/ή ως προς την ικανότητά μου να υλοποιήσω σωστά τις εργασίες της αλλαγής	30%	56%	13%	--	--

5	Πιστεύω ότι θα προσαρμοστώ στις νέες αλλαγές σταδιακά	--	--	13%	82%	4%
6	Πιστεύω ότι μπορώ να μάθω τα πάντα σχετικά με τις αλλαγές που θα προκύψουν στην υλοποίηση της εργασίας μου	--	--	26%	43%	30%
7	Η εφαρμογή της αλλαγής θα έχει οικονομικά οφέλη για εσάς	8%	4%	39%	34%	13%
8	Η εφαρμογή της αλλαγής θα σας δώσει ευκαιρίες ανέλιξης στην εργασία σας	--	13%	13%	34%	39%
9	Η εφαρμογή της αλλαγής θα είναι μακροπρόθεσμα αρκετά χρήσιμη για εσάς	--	--	8%	56%	34%
10	Με την εφαρμογή της αλλαγής θα βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας σας	--	4%	39%	43%	13%
11	Εξαιτίας της αλλαγής θα επηρεαστούν αρνητικά οι επαγγελματικές και προσωπικές σχέσεις που έχετε αναπτύξει στον εργασιακό χώρο	78%	13%	8%	--	--
12	Η εφαρμογή της αλλαγής θα υποβαθμίσει τον ρόλο σας στην εταιρεία περιορίζοντας την εξέλιξή σας	78%	21%	--	--	--
13	Εξαιτίας της αλλαγής απειλείτε η θέση σας	82%	17%	--	--	--
14	Η εφαρμογή της αλλαγής θα ζημιώσει οικονομικά εσάς και όχι την επιχείρηση	91%	8%	--	--	--
15	Εξαιτίας της αλλαγής υπάρχει κίνδυνος να χάσετε το κύρος και την	73%	26%			

	αναγνώριση που είχατε έως τώρα					
16	Η ηγεσία/διοίκηση σας γνωστοποίησε την επικείμενη αλλαγή νωρίς και με σαφή τρόπο	21%	8%	34%	21%	13%
17	Η ηγεσία/διοίκηση σας κατέστη σαφές την αναγκαιότητα της αλλαγής	4%	4%	30%	13%	47%
18	Η ηγεσία/διοίκηση σας ενθαρρύνει να δεχτείτε την αλλαγή με τις ενέργειές της	--	13%	26%	34%	26%
19	Η ηγεσία/διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζόμενους προκειμένου να προωθήσει την εφαρμογή της αλλαγής	13%	30%	21%	21%	13%
20	Η ηγεσία/διοίκηση θα σας βοηθήσει να αντιμετωπίσετε τυχόν προβλήματα κατά την εφαρμογή της αλλαγής	--	13%	8%	21%	13%
21	Η ενημέρωση για την αλλαγή είναι τακτική	8%	30%	26%	26%	8%
22	Η ενημέρωση για την αλλαγή είναι επαρκής	21%	34%	17%	17%	8%
23	Έχετε λάβει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να ανταποκριθείτε αποτελεσματικά στην εφαρμογή της αλλαγής	17%	13%	26%	17%	26%
24	Έχετε λάβει τις απαραίτητες πληροφορίες για να ανταποκριθείτε αποτελεσματικά	47%	4%	34%	13%	--
25	Υπάρχουν σημαντικοί λόγοι οι οποίοι απαιτούν την επικείμενη αλλαγή	--	--	21%	39%	39%
26	Οι ανάγκες της εταιρείας καθιστούν την αλλαγή απαραίτητη	--	4%	30%	39%	26%

27	Η εφαρμογή της αλλαγής είναι απαραίτητη για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας	--	--	30%	30%	39%
28	Οι στόχοι της αλλαγής είναι σαφείς και την καθιστούν αναγκαία	--	21%	8%	52%	17%
29	Πιστεύετε ότι η οικονομική κατάσταση της χώρας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της εφαρμογής της αλλαγής	17%	4%	--	34%	43%

#### 4.3.3. Αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και τρόποι μείωσης αυτής

Σκοπός του ερωτηματολογίου πέρα από την εξέταση της ετοιμότητας των ερωτηθέντων αναφορικά με την διαχείριση της αλλαγής είναι να καταδείξει και τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι της MCCL αντιστέκονται σε μια αλλαγή αλλά και τον τρόπο που οι ίδιοι πιστεύουν ότι θα εξαλειφθεί το συγκεκριμένο φαινόμενο. Για τα ποσοστά που αφορούν την συγκεκριμένη ενότητα του ερωτηματολογίου έχει ήδη γίνει σχετική αναφορά στην παρούσα εισήγηση, ωστόσο σε αυτό το σημείο θα αποτυπωθεί και ο πίνακας της περιγραφικής στατικής αυτών.

Όπως διαπιστώθηκε λοιπόν οι εργαζόμενοι της MCCL κρίνουν, ότι ο σημαντικότερος λόγος που δημιουργεί αντιδράσεις κατά της επερχόμενης αλλαγής, είναι κυρίως η έλλειψη πληροφόρησης για την αλλαγή και η έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία/διοίκηση για την εφαρμογή της αλλαγής. Τα αποτελέσματα αυτά κάθε άλλο παρά παράλογα θεωρούνται, καθώς συνάδουν με την πεποίθηση των ερωτηθέντων ότι η παρεχόμενη υποστήριξη από την διοίκηση είναι μάλλον περιορισμένη, ή ίσως όχι τόσο όσο οι ίδιοι θα επιθυμούσαν.

Πίνακας Περιγραφικής Στατιστικής 2

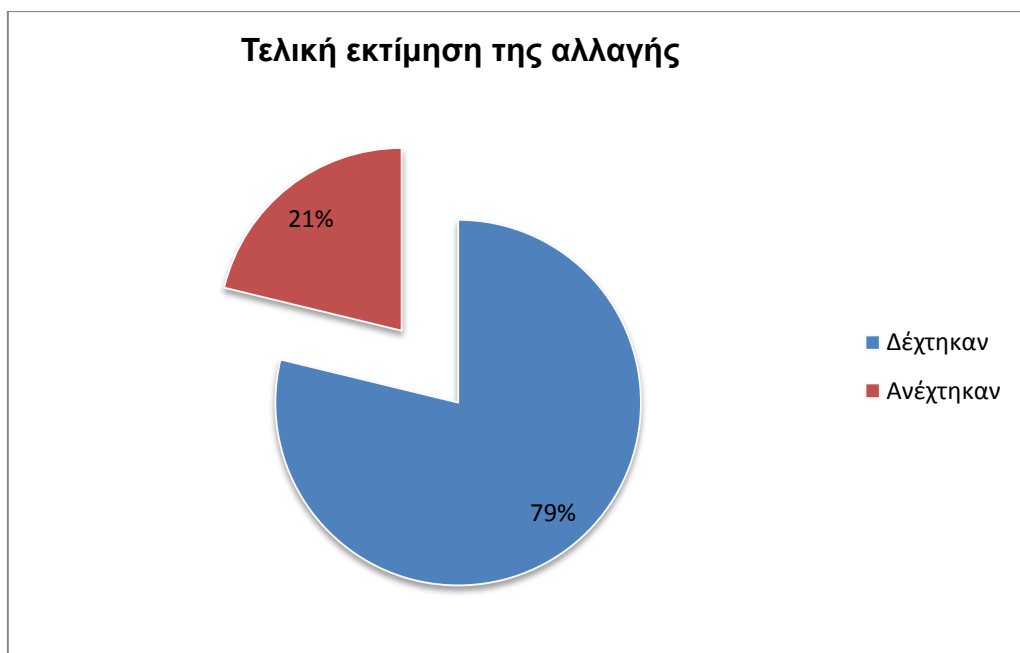
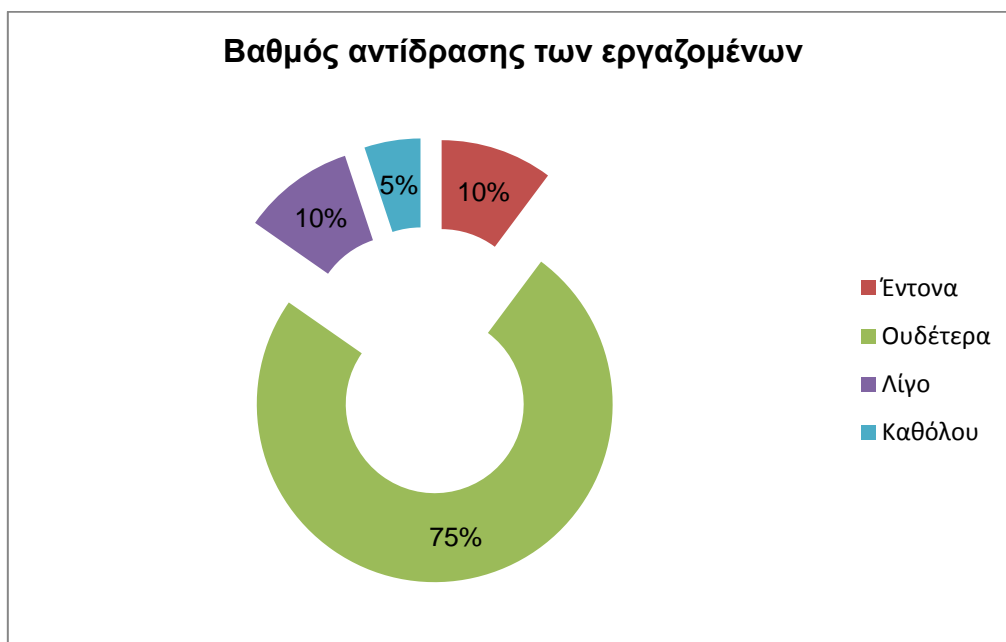
A/A	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	Καθόλου Σημαντικό	Λίγο Σημαντικό	Ουδέτερο	Αρκετά Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό
30	Φόβος εξ αιτίας των απαιτήσεων της αλλαγής	17%	26%	21%	17%	17%
31	Φόβος απώλειας της θέσης εργασίας	43%	34%	21%	17%	--
32	Αβεβαιότητα	26%	34%	21%	17%	--
33	Η μη συμμετοχή στη λήψη της απόφασης για την αλλαγή	34%	17%	21%	13%	13%
34	Η έλλειψη πληροφόρησης για την αλλαγή	13%	13%	17%	39%	17%
35	Η έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία/διοίκηση για την εφαρμογή της αλλαγής	26%	8%	30%	17%	17%
36	Επιπλέον εργασία	52%	26%	13%	4%	4%
37	Διαφορετικές αντιλήψεις	34%	21%	21%	4%	17%
38	Μη κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή	43%	13%	17%	26%	--
39	Παροχή κινήτρων	8%	--	--	17%	73%
40	Η πληροφόρηση των					

	εργαζομένων για την αλλαγή και η αναλυτική αναφορά στην αναγκαιότητα της	8%	--	17%	26%	47%
41	Η δυνατότητα να εκφράσουν οι εργαζόμενοι τυχόν αντιρρήσεις και απόψεις για την επικείμενη αλλαγή	4%	4%	8%	60%	21%
42	Η παροχή επιμόρφωσης και εκπαίδευσης	8%	--	--	17%	73%
43	Η ύπαρξη ικανοποιητικού χρονικού διαστήματος για την σταδιακή εφαρμογή της αλλαγής	4%	4%	--	21%	69%
44	Η παροχή βοήθειας από τους ανώτερους	4%	4%	4%	21%	65%

#### 4.3.4. Αντιδράσεις των εργαζομένων σε παρελθοντικές αλλαγές

Εκτός από τους ερευνητικούς στόχους που αναλύθηκαν ανωτέρω, σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να καταγράψει τις αντιδράσεις των εργαζομένων της MCCL σε κάποια παρελθοντική αλλαγή που έχουν βιώσει στην εν λόγω εταιρεία. Από το σύνολο των 23 ατόμων που το συμπλήρωσαν, είχαν ήδη βιώσει μια αλλαγή στην εταιρεία οι 19. Επομένως στις σχετικές ερωτήσεις απάντησε το 82% των ερωτηθέντων.

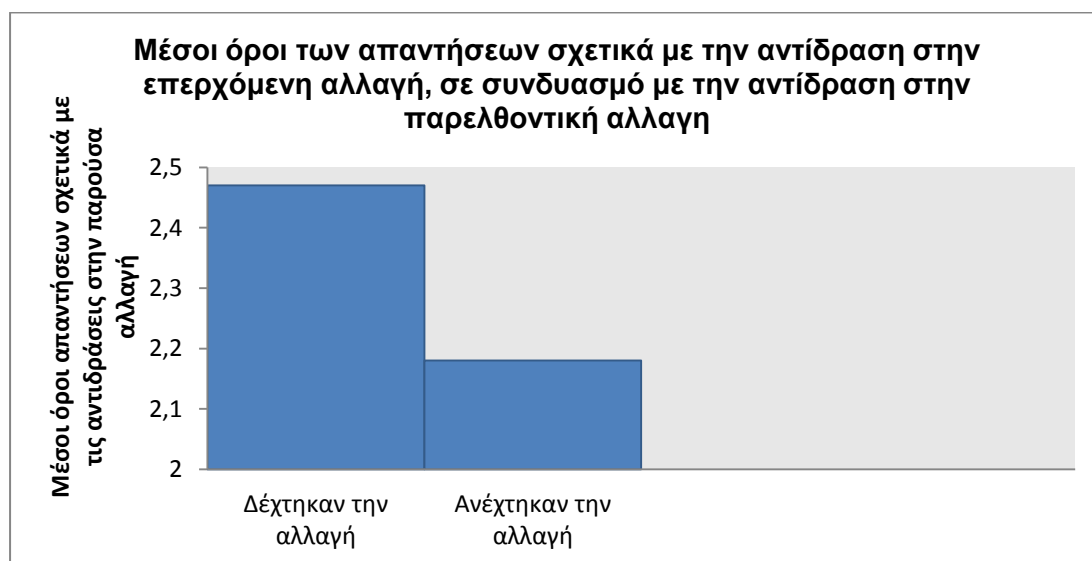
Τα ποσοστά που συλλέχτηκαν από τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες, δημιουργούν ακριβώς το ίδιο κλίμα που προκύπτει και από τις απαντήσεις αναφορικά με κάποια επερχόμενη αλλαγή. Αυτό σημαίνει δηλαδή, ότι όπως τώρα έτσι και τότε οι εργαζόμενοι δεν αντέδρασαν στην πλειοψηφία τους αρνητικά για τις αλλαγές και τελικώς τις δέχτηκαν ή την ανέχτηκαν.



Όπως καταγράφεται και στα σχήματα, το 75% των ατόμων που βίωσαν την αλλαγή έκριναν ότι δεν επηρεάστηκαν από αυτή, ούτε αρνητικά, ούτε θετικά, καθώς

υποστήριξαν ότι αντέδρασαν ουδέτερα. Λογικό λοιπόν θεωρείται και το μεγάλο ποσοστό που καταγράφεται στην επιλογή «δέχτηκαν». Αυτό σημαίνει δηλαδή, ότι το 79% θεώρησε πως η αλλαγή θα έφερνε θετικές συνέπειες στην εταιρεία.

Ενδιαφέρον έχει να συγκρίνουμε την στάση των εργαζομένων τότε και τώρα, να κατανοήσουμε δηλαδή εάν τα άτομα που τότε αντέδρασαν θετικά αντιδρούν το ίδιο και τώρα και αντίστοιχα εάν όσοι αντέδρασαν αρνητικά τότε εξακολουθούν να έχουν αρνητική στάση απέναντι στην αλλαγή. Υπολογίζοντας λοιπόν τους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν τα άτομα που δέχτηκαν και τα άτομα που ανέχτηκαν την αλλαγή σχετικά με την αντίδραση που φέρουν στην σημερινή αλλαγή, προκύπτει το συμπέρασμα, ότι και στην επερχόμενη αλλαγή μάλλον θα αντιδράσουν αναλόγως, δηλαδή ή θα την δεχτούν ή θα την ανεχτούν. Τα άτομα τα οποία δέχτηκαν την αλλαγή τότε ήταν και εκείνα τα οποία όπως είναι φυσικό αντέδρασαν ουδέτερα ή καθόλου, αντίθετα κάποια από τα άτομα που ανέχτηκαν την αλλαγή αντέδρασαν λίγο ή έντονα. Έτσι λοιπόν και τώρα τα άτομα που στο παρελθόν δέχτηκαν την αλλαγή παρουσιάζουν στις απαντήσεις τους - αναφορικά με τα οφέλη της τωρινής αλλαγής - μέσο όσο 2.47, που σημαίνει ότι έχουν την τάση να πιστεύουν, πως η επερχόμενη αλλαγή θα ωφελήσει εξίσου με την προηγούμενη από αρκετά έως πολύ κρίνοντας τις αρνητικές συνέπειες σχεδόν ανύπαρκτες. Αντίστοιχα τα άτομα που στο παρελθόν ανέχτηκαν την αλλαγή, στις απαντήσεις τους σχετικά με τα οφέλη της παρούσας αλλαγής έχουν μέσο όρο 2.18, που σημαίνει ότι και αυτοί πιστεύουν στα θετικά της επερχόμενης αλλαγής, σε μικρότερο όμως βαθμό, οπότε είναι πιο πιθανό να αντιδράσουν από λίγο έως καθόλου και αυτή την φορά. Οι εργαζόμενοι λοιπόν που τότε δέχτηκαν την αλλαγή φαίνεται να κάνουν και τώρα το ίδιο και οι εργαζόμενοι που ανέχτηκαν την αλλαγή επίσης να αντιδράσουν και τώρα ανάλογα.





#### **4.4.Ανάλυση των αποτελεσμάτων με βάση τους ερευνητικούς στόχους**

##### **4.4.1.Γενικά**

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, η εν λόγω εισήγηση αποσκοπεί στην διερεύνηση τριών ερευνητικών στόχων, αναφορικά με τις απόψεις των ερωτηθέντων περί ετοιμότητας στην αλλαγή, με τους λόγους αντίστασης στην αλλαγή και τους τρόπους μείωσης αυτής.

Όσον αφορά τον πρώτο ερευνητικό στόχο, αυτό το οποίο επιδιώκει η παρούσα εισήγηση, είναι να καταστήσει σαφές εάν πράγματι η ετοιμότητα για την αλλαγή επηρεάζεται από τα ατομικά χαρακτηριστικά, την διαδικασία αλλαγής, την υλοποίηση και το περιεχόμενο αυτής. Έτσι το βασικό ερώτημα προς απάντηση είναι εάν η ετοιμότητα ως προς την αλλαγή σχετίζεται με την πεποίθηση των εργαζομένων για την ικανότητά τους να ανταπεξέρθουν στην αλλαγή, για τα οφέλη που θα προκύψουν, για την ενημέρωση που λαμβάνουν και για την αναγκαιότητα ή μη της αλλαγής. Εξετάζουμε δηλαδή τον πρώτο ερευνητικό στόχο σε συνάρτηση με τις τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις.

Με τον δεύτερο και τρίτο ερευνητικό στόχο επιδιώκεται η πλήρης καταγραφή και ανάλυση των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με τα προς συζήτηση θέματα, υπό την έννοια, ότι θα αποτυπωθεί διαγραμματικά παρακάτω, ποιες από τις εν λόγω απόψεις είναι βαρύνουσας σημασίας έναντι άλλων εξετάζοντας τις τάσεις και τους μέσους όρους αυτών.

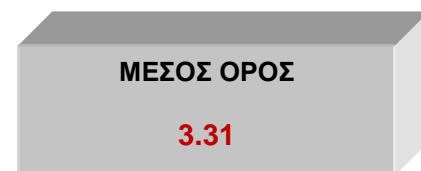
##### **4.4.2.Πρώτος ερευνητικός στόχος**

Για την διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον 1<sup>ο</sup> ερευνητικό στόχο θα ακολουθήσει περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων που συλλέχτηκαν από τα σκέλη Α, Β, Γ και Δ του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα των απαντήσεων 1 έως 29. Όπως διαπιστώθηκε και ανωτέρω οι εργαζόμενοι της MCCL πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό, ότι έχουν την γνώση και τις δεξιότητες να υλοποιήσουν την αλλαγή πιστεύοντας δε σε ποσοστό 82% ότι θα προσαρμοστούν εύκολα στα νέα δεδομένα. Πράγματι μελετώντας τους μέσους όρους των απαντήσεων σχετικά με την ετοιμότητα των εργαζομένων προκύπτει ο βαθμός 3,31 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες παρουσιάζουν την τάση να πιστεύουν αρκετά έως πολύ στις ικανότητές τους, δεδομένου, ότι η επιλογή 3 σημαίνει αρκετά και η επιλογή 4 πολύ. Πρόκειται για αποτέλεσμα απόλυτα λογικό, καθώς εάν εξετασθούν αναλυτικά οι μέσοι όροι της κάθε απάντησης θα προκύψει ότι ο βαθμός που αφορά τον δισταγμό τους ως προς

την αλλαγή αγγίζει μόλις το 1.8, που σημαίνει ότι είναι ελάχιστα έως καθόλου διστακτικοί να αντιμετωπίσουν μια αλλαγή.

Πίνακας Περιγραφικής Στατιστικής 3

A/A	Ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή	ΜΟ
1	Η αλλαγή ταιριάζει με τις ικανότητές μου	3.2
2	Έχω τις δεξιότητες και την γνώση να πραγματοποιήσω τις εργασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής	3.47
3	Μπορώ να ανταποκριθώ επάξια σε οποιαδήποτε νέα απαίτηση προκύψει από την διαδικασία της αλλαγής	3.5
4	Είμαι διστακτικός/ή ως προς την ικανότητά μου να υλοποιήσω σωστά τις εργασίες που θα προκύψουν από την αλλαγή	1.8
5	Πιστεύω ότι θα προσαρμοστώ στις νέες αλλαγές σταδιακά	3.9
6	Πιστεύω ότι μπορώ να μάθω τα πάντα σχετικά με τις αλλαγές που θα προκύψουν στην υλοποίηση της εργασίας μου	4.04



Η πεποίθηση των εργαζομένων ότι είναι ικανοί να ανταπεξέρθουν στα νέα δεδομένα της αλλαγής εξηγεί απόλυτα και τα αποτελέσματα σχετικά με τους λόγους αντίστασης στην αλλαγή, καθώς δεν πιστεύουν ως σημαντικό λόγο αντίστασης το αίσθημα φόβου και αβεβαιότητας προς το άγνωστο. Θέση απόλυτα λογική για άτομα τα οποία έχουν εκφράσουν την πεποίθηση ότι έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίσουν την αλλαγή, ήτοι δεν την φοβόνται.

Σχετικά με τα οφέλη που εκτιμούν ότι θα έχουν οι ερωτηθέντες από την αλλαγή ο μέσος όρος που προκύπτει είναι 2.36 αποδεικνύοντας δηλαδή ότι πιστεύουν αρκετά σε αυτά. Μάλιστα μελετώντας αναλυτικά τους μέσους όρους της κάθε απάντησης

διεξάγεται το συμπέρασμα, ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι θετική για τα οφέλη που φέρουν θετικό πρόσημο τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για την εταιρεία. Αντίθετα τυχόν αρνητικές συνέπειες από την αλλαγή (οφέλη με αρνητική χροιά) παρουσιάζουν μικρό μέσο όρο εκφράζοντας έτσι την πεποίθηση των ερωτηθέντων ότι η επερχόμενη αλλαγή δεν θα δημιουργήσει αρνητικές καταστάσεις.

#### Πίνακας Περιγραφικής Στατιστικής 4

A/A	Οφέλη από την εφαρμογή της αλλαγής	ΜΟ
7	Η αλλαγή θα έχει οικονομικά οφέλη για εσάς	3.39
8	Η εφαρμογή της αλλαγής θα σας δώσει ευκαιρίες ανέλιξης στην εργασία σας	4
9	Η εφαρμογή της αλλαγής θα είναι μακροπρόθεσμα αρκετά χρήσιμη για εσάς	4.26
10	Με την εφαρμογή της αλλαγής θα βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας σας	3.65
11	Εξαιτίας της αλλαγής θα επηρεαστούν αρνητικά οι επαγγελματικές και προσωπικές σχέσεις που έχετε αναπτύξει στον εργασιακό χώρο	1.3
12	Η εφαρμογή της αλλαγής θα υποβαθμίσει τον ρόλο σας στην εταιρεία περιορίζοντας την εξέλιξή σας	1.21
13	Εξαιτίας της αλλαγής θεωρείτε ότι απειλείτε η θέση σας	1.17
14	Η εφαρμογή της αλλαγής θα ζημιώσει οικονομικά εσάς και όχι την επιχείρηση	1.08
15	Εξαιτίας της αλλαγής υπάρχει κίνδυνος να χάσετε το κύρος και την αναγνώριση που είχατε έως τώρα	1.26

**ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ**  
**2.36**

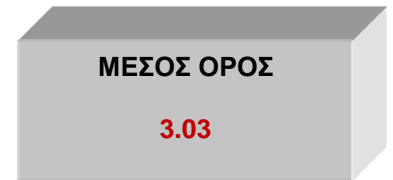
Όπως διαφαίνεται και από τον πίνακα οι επιλογές 7 (οικονομικά οφέλη), 8 (ευκαιρίες ανέλιξης), 9 (χρήσιμη αλλαγή μακροπρόθεσμα) και 10 (βελτίωση συνθηκών εργασίας), παρουσιάζουν μέσους όρους από 3.30 και πάνω, γεγονός που αντανακλά την πεποίθηση των εργαζομένων ότι τα πλεονεκτήματα της αλλαγής είναι κατά πολύ ή απόλυτα σίγουρα. Αντίθετα δεν πιστεύουν ότι η αλλαγή θα φέρει αρνητικές συνέπειες τόσο στους ίδιους όσο και στην επιχείρηση, καθώς οι αντίστοιχες επιλογές (11 έως 15) παρουσιάζουν μέσους όρους από 1.30 και κάτω, ήτοι επιλογές από καθόλου έως ελάχιστα.



Περνώντας στο γ σκέλος του ερωτηματολογίου, το οποίο αφορά την πληροφόρηση για την αλλαγή, ήτοι την ενημέρωση που παρέχει η διοίκηση στους εργαζόμενους αναφορικά με τα νέα δεδομένα, τα αποτελέσματα δείχνουν εκ πρώτης όψεως ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν αρκετά ικανοποιητική την επικοινωνία με την διοίκηση, με μέσο όρο 3.03. Παρόλα αυτά η εξέταση των απαντήσεων μεμονωμένα αποδεικνύει να μην την έγκαιρη γνωστοποίηση των αλλαγών (μέσος όρος 2.95) από την άλλη όμως παρουσιάζει ελλιπή πληροφόρηση (μέσος όρος 2.13) και μη τακτική ενημέρωση (μέσος όρος 2.95). Φαίνεται δηλαδή πως το κομμάτι της επικοινωνίας ανάμεσα σε διοίκηση και εργαζόμενους χρήζει καλυτέρευσης.

Πίνακας Περιγραφικής Στατιστικής 5

A/A	Πληροφόρηση για την αλλαγή	ΜΟ
16	Η ηγεσία διοίκηση σας γνωστοποίησε την επικείμενη αλλαγή νωρίς και με σαφή τρόπο	<b>2.95</b>
17	Η ηγεσία/διοίκηση σας κατέστησε σαφή την αλλαγή για τις ενέργειές της	<b>3.95</b>
18	Η ηγεσία/διοίκηση σας ενθάρρυνε να δεχτείτε την αλλαγή με τις ενέργειές της	<b>3.73</b>
19	Η ηγεσία/διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζόμενους προκειμένου να προωθήσει την εφαρμογή της αλλαγής	<b>2.91</b>
20	Η ηγεσία/διοίκηση θα σας βοηθήσει να αντιμετωπίσετε τυχόν προβλήματα κατά την εφαρμογή της αλλαγής	<b>2.91</b>
21	Η ενημέρωση για την αλλαγή είναι τακτική	<b>2.95</b>
22	Η ενημέρωση για την αλλαγή είναι επαρκής	<b>2.56</b>
23	Έχετε λάβει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να ανταποκριθείτε αποτελεσματικά στην εφαρμογή της αλλαγής	<b>3.21</b>
24	Έχετε ελλιπή πληροφόρηση για την αλλαγή και όσα γνωρίζετε προέρχονται από φήμες	<b>2.13</b>

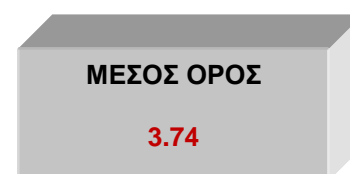


Όσον αφορά το σκέλος του ερωτηματολογίου το οποίο αφορά την ανάγκη για αλλαγή, οι ερωτηθέντες μάλλον επιθυμούν κατά πολύ την υλοποίησή της, κρίνοντας ότι αυτή απαιτείται τόσο για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης όσο και για την κάλυψη των αναγκών της γενικότερα. Ταυτόχρονα υποστηρίζεται ότι στην ανάγκη για αλλαγή συμβάλει πάρα πολύ η οικονομική κατάσταση της χώρας. Έτσι λοιπόν ο μέσος όρος 3.74 αποδεικνύει ξεκάθαρα τις ανωτέρω πεποιθήσεις.

Ενδεικτικά οι εργαζόμενοι της MCCL κρίνουν σε αρκετά μεγάλο ποσοστό, ότι υπάρχουν γενικά σημαντικοί λόγοι που απαιτούν την αλλαγή, με τις επιλογές τους να αγγίζουν το 4.14, γεγονός που σημαίνει, ότι τείνουν να πιστεύουν πως οι λόγοι που προκαλούν την αλλαγή είναι κάτι παραπάνω από πολλοί σημαντικοί.

Πίνακας Περιγραφικής Στατιστικής 6

A/A	Ανάγκη για εφαρμογή της αλλαγής	ΜΟ
25	Υπάρχουν σημαντικοί λόγοι οι οποίοι απαιτούν την επικείμενη αλλαγή	4.17
26	Οι ανάγκες της εταιρείας καθιστούν την αλλαγή απαραίτητη	3
27	Η εφαρμογή της αλλαγής είναι απαραίτητη για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας	4.08
28	Οι στόχοι της αλλαγής είναι σαφείς και την καθιστούν αναγκαία	3.65
29	Η οικονομική κατάσταση της χώρας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αναγκαιότητα της εφαρμογής της αλλαγής	3.82



#### 4.4.2.1. Συμπεράσματα με βάση τον πρώτο ερευνητικό στόχο

Εξετάζοντας τα δεδομένα που προέκυψαν από την καταγραφή των στοιχείων αναφορικά με την ετοιμότητα των εργαζομένων ως προς την αλλαγή, τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή, την πληροφόρηση που παρέχεται για την υλοποίησή της και την αναγκαιότητα της ύπαρξής της, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι της MCCL παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ετοιμότητας ως προς την πλειοψηφία των σκελών του ερωτηματολογίου.

Πιο αναλυτικά με βάση τους μέσους όρους που είδαμε ανωτέρω, σχετικά με την ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή, οι ερωτηθέντες παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ετοιμότητας, καθώς οι απαντήσεις τους εκφράζουν την πεποίθησή τους ότι θα

προσαρμοστούν εύκολα στις νέες συνθήκες και θα μάθουν τα πάντα για αυτές χωρίς κανένα δισταγμό.

Στα ίδια πλαίσια κινείται ο βαθμός ετοιμότητας όσον αφορά και τα οφέλη από την αλλαγή, καθώς υπάρχει η πεποίθηση ότι αυτή μόνο θετικές συνέπειες μπορεί να προκαλέσει. Πράγματι, τα πλεονεκτήματα που καταγράφονται στο ερωτηματολόγιο ότι θα προκληθούν με την υλοποίηση της αλλαγής, έχουν κριθεί ως πολύ σημαντικά σε ποσοστά άνω των 30%, σε αντίθεση με τις τυχόν αρνητικές συνέπειες οι οποίες θεωρούνται σχεδόν αβέβαιες σε ποσοστά άνω των 70%. Οι συγκεκριμένες τιμές αποδεικνύουν τον υψηλό βαθμό ετοιμότητας των εργαζομένων καθώς έχουν πειστεί για το θετικό πρόσημο που φέρει η αλλαγή.

Αναφορικά με την πληροφόρηση για την αλλαγή, εδώ η ετοιμότητα των εργαζομένων παρουσιάζεται σχετικά καλή όχι όμως τόσο υψηλή όσο στις άλλες ομάδες. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες εκτιμούν πως η ενημέρωση που παρέχεται από την διοίκηση δεν είναι επαρκής, ενώ παράλληλα δεν είναι και τακτική. Διαφαίνεται λοιπόν πως στο κομμάτι της επικοινωνίας των εργαζομένων με την διοίκηση σχετικά με την αλλαγή υπάρχουν ορισμένα τρωτά σημεία, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι αυτή είναι ανύπαρκτη. Αυτό που μάλλον φαίνεται να ισχύει είναι ότι ναι μεν υπάρχει μια σχετική πληροφόρηση, η οποία όμως θα επιθυμούσαν να ήταν καλύτερη.

Όσον αφορά την ανάγκη για αλλαγή, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι υπάρχουν αρκετά σημαντικοί έως πολλοί σημαντικοί που την καθιστούν αναγκαία. Οι υψηλές τιμές που έχουν λάβει οι απαντήσεις σχετικά με το πόσο απαραίτητη είναι η αλλαγή για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας και της κάλυψης των αναγκών τους, αποδεικνύουν περίτρανα, ότι οι εργαζόμενοι έχουν αντιληφθεί πλήρως την σημαντικότητα της αλλαγής, ήτοι είναι έτοιμοι να την δεχτούν.

Εξετάζοντας λοιπόν την συσχέτιση της ετοιμότητας με την ανταπόκριση στις αλλαγές είναι σχεδόν βέβαιο ότι όσο πιο ικανοί να ανταπεξέρθουν οι εργαζόμενοι στην αλλαγή παρουσιάζονται και όσο πιο θετικά την βλέπουν, τόσο πιο σημαντικός είναι και ο βαθμός ετοιμότητας στον οποίο βρίσκονται. Επομένως οι ερευνητικές υποθέσεις διαμορφώνονται ως εξής:

- 1<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση: ο βαθμός που τα άτομα έχουν την πεποίθηση ότι είναι ικανά να ανταπεξέρθουν στις απαιτήσεις της αλλαγής σχετίζεται με την ετοιμότητα των εργαζομένων.
- 2<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση: ο βαθμός που τα άτομα θεωρούν ότι υπάρχουν οφέλη τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση από την εφαρμογή της αλλαγής επηρεάζεται από την ετοιμότητά τους.

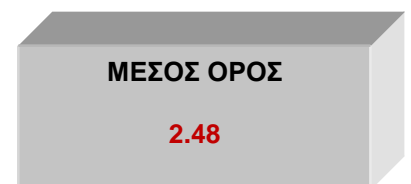
- 3<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση: ο βαθμός πληροφόρησης των εργαζομένων σχετίζεται με την ετοιμότητά τους υπό την έννοια ότι την επηρεάζει.
- 4<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση: ο βαθμός που οι εργαζόμενοι κρίνουν αναγκαία την υλοποίηση της αλλαγής σχετίζεται με την ετοιμότητά τους.

#### 4.4.3. Δεύτερος ερευνητικός στόχος

Ο δεύτερος ερευνητικός στόχος όπως αναφέραμε και ανωτέρω έχει ως στόχο να αναδείξει τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τους λόγους αντίστασης στην αλλαγή, καθώς και ποιος από αυτούς τους λόγους κρίνεται πιο σημαντικός. Πρόκειται για το Ε σκέλος του ερωτηματολογίου το οποίο απαριθμεί κάποιους λόγους αντίδρασης στην αλλαγή, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους δεν κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικοί από τους εργαζόμενους της MCCL. Ο μόνος λόγος που θεωρούν ικανό να προκαλέσει αντιδράσεις κατά της αλλαγής είναι η έλλειψη πληροφόρησης. Πρόκειται για απόλυτα λογική επιλογή των ερωτηθέντων, αν αναλογιστεί κανείς ότι στο σκέλος του ερωτηματολογίου που αφορά την παρεχόμενη από την διοίκηση ενημέρωση για την αλλαγή, έχουν κρίνει την παροχή πληροφοριών από πολύ έως πάρα πολύ σημαντική.

Πίνακας Περιγραφικής Στατιστικής 7

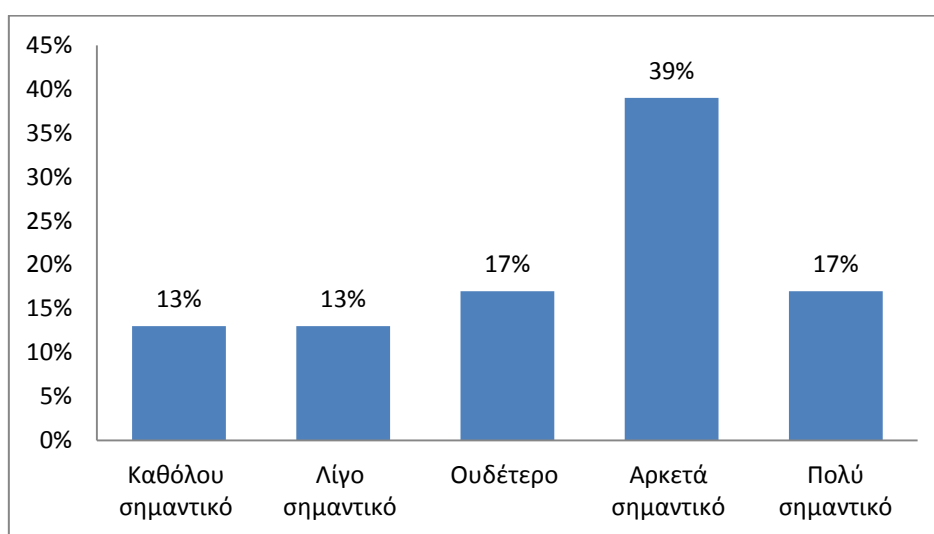
A/A	Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή	ΜΟ
30	Φόβος εξ αιτίας των απαιτήσεων της αλλαγής	2.91
31	Φόβος απώλειας της θέσης εργασίας	2.08
32	Αβεβαιότητα	2.30
33	Η μη συμμετοχή στη λήψη της απόφασης για την αλλαγή	2.52
34	Η έλλειψη πληροφόρησης για την αλλαγή	3.34
35	Η έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία/διοίκηση για την εφαρμογή της αλλαγής	2.91
36	Επιπλέον εργασία	1.82
37	Διαφορετικές αντιλήψεις	2.47
38	Μη κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή	1.73





Όπως φαίνεται και από την καταγραφή των μέσων όρων, η έλλειψη πληροφόρησης για την αλλαγή έχει τιμή 3.34 που σημαίνει, ότι οι εργαζόμενοι κρίνουν τον συγκεκριμένο λόγο ως αρκετά σημαντικό για να προβάλουν αντίσταση σε μια αλλαγή. Αντιθέτως οι λόγοι αντίστασης οι οποίοι έχουν να κάνουν με το φόβο για το άγνωστο, τον φόβο για την απώλεια της θέσης εργασίας, την αβεβαιότητα και άλλα έχουν κριθεί λίγο έως καθόλου σημαντικοί.

#### Έλλειψη πληροφόρησης για την επικείμενη αλλαγή



Θέλοντας λοιπόν να ερευνήσουμε τους λόγους που θεωρούν οι εργαζόμενοι της MCCL άξιους πρόκλησης κάποιας αντίδρασης, αντιλαμβανόμαστε ότι δεν υπάρχει τίποτα σημαντικότερο για αυτούς από την έλλειψη επικοινωνίας με την διοίκηση. Πρόκειται για λόγο ο οποίος δεν έχει καμία σχέση με τα χαρακτηριστικά που οι ίδιοι φέρουν, αλλά αφορά ξεκάθαρα την στάση της διοίκησης και τον τρόπο που αυτή προσεγγίζει μια αλλαγή, παράγοντας που επηρεάζει, όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, ξεκάθαρα την ετοιμότητά τους και δικαιολογεί τις απαντήσεις τους στα προηγούμενα σκέλη του ερωτηματολογίου.

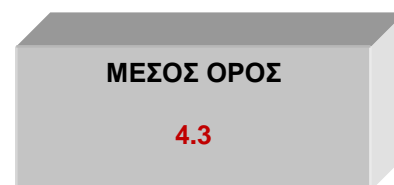
#### **4.4.4. Τρίτος ερευνητικός στόχος**

Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό στόχο, αυτός όπως προαναφέραμε, εξετάζει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να μειωθεί η αντίσταση στην αλλαγή. Πρόκειται για το ΣΤ σκέλος του ερωτηματολογίου, στο οποίο περιγράφονται έξι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να μειωθεί η αντίδραση στην αλλαγή και το οποίο παρουσιάζει μέσο όρο 4.3, ήτοι την τάση των εργαζομένων να θεωρούν όλους τους

τρόπους από πολύ έως πάρα πολύ σημαντικούς. Η παροχή κινήτρων αναφορικά με την αλλαγή και η επιμόρφωση καταλαμβάνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά ως προς την σημαντικότητά τους, παρουσιάζοντας την τάση των ερωτηθέντων να τα θεωρούν ως πάρα πολλοί σημαντικούς παράγοντες μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή.

Πίνακας Περιγραφικής Στατιστικής 8

A/A	Μείωση αντίστασης στην αλλαγή	ΜΟ
39	. Η παροχή κινήτρων	4.47
40	Η πληροφόρηση των εργαζομένων για την αλλαγή και η αναλυτική αναφορά στην αναγκαιότητά της	4.04
41	Η δυνατότητα να εκφράσουν οι εργαζόμενοι τυχόν αντιρρήσεις και απόψεις για την επικείμενη αλλαγή	3.91
42	Η παροχή επιμόρφωσης και εκπαίδευσης	4.47
43	Η ύπαρξη ικανοποιητικού χρονικού διαστήματος για την σταδιακή εφαρμογή της αλλαγής	4.47
44	Η παροχή βοήθειας από τους ανώτερους	4.39



Όπως γίνεται αντιληπτό και από τον πίνακα, οι τρόποι μείωσης της αντίστασης των εργαζομένων αποτελούν και το μόνο από τα σκέλη του ερωτηματολογίου το οποίο έχει πάρει τιμές από 3.90 και πάνω, αποδεικνύοντας την σημαντικότητα όχι μόνο μεμονωμένα του κάθε τρόπου αλλά ολόκληρης της αντίληψης περί εξεύρεσης τρόπων μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή.

Το γεγονός, ότι τρόποι μείωσης της αντίστασης στην αλλαγής που αφορούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, ήτοι την επιμόρφωσή τους, την παροχή κινήτρων κ.α., δείχνουν ότι πράγματι πρόκειται για εργαζόμενους οι οποίοι είναι έτοιμοι να διαχειριστούν μια αλλαγή, γιατί πιστεύουν στις δυνατότητές τους και πόσο μάλλον εάν αυτές ενισχυθούν από την διοίκηση, οπότε και θα καταστούν πλήρως έτοιμοι για την αλλαγή χωρίς καμιά διάθεση αντίστασης προς κατά αυτής.

#### **4.4.4.1. Συμπεράσματα δεύτερου και τρίτου ερευνητικού στόχου**

Εξετάζοντας από κοινού τους λόγους αντίδρασης των εργαζομένων σε μια επικείμενη αλλαγή και τους τρόπους μείωσης αυτής, παρατηρείται ότι στις απαντήσεις των ερωτηθέντων υπάρχει μία λογική συνάφεια. Οι εργαζόμενοι της MCCL έχουν προβάσει ως σημαντικότερο λόγο αντίστασης σε μια αλλαγή την έλλειψη πληροφόρησης από την διοίκηση. Ταυτόχρονα έχουν υποστηρίξει ότι ένας αρκετά σημαντικός τρόπος μείωσης της αντίστασης είναι η πληροφόρηση, κρίνοντας την ως πάρα πολύ σημαντική σε ποσοστό 47%. Εξετάζοντας λοιπόν τους λόγους αντίδρασης σε μια αλλαγή και τους τρόπους μείωσης αυτής από την σκοπιά της διαδικασίας της αλλαγής, προκύπτει ότι η ετοιμότητα ή μη των εργαζομένων για μια αλλαγή επηρεάζεται αρκετά έως πολύ από την συνεργασία τους με την διοίκηση.

Αν θέλαμε από την άλλη να εξάγουμε ένα συμπέρασμα αποκλειστικά και μόνο για τους λόγους αντίστασης στην αλλαγή, αυτό που πρέπει να παρατηρήσουμε είναι, ότι η πεποίθηση των εργαζομένων για την ικανότητά τους να ανταπεξέρθουν στην αλλαγή συσχετίζεται με τον τρόπο που έχουν επιλέξει ποιοι λόγοι είναι περισσότερο σημαντικοί για την πρόκληση της αντίστασης. Πράγματι εξετάζοντας τα σκέλη του ερωτηματολογίου που αφορούν τον πρώτο ερευνητικό στόχο προέκυψε το συμπέρασμα, ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν απόλυτα και στις ικανότητές τους για την διαχείριση της αλλαγής, και στα οφέλη και την αναγκαιότητα αυτής με αποτέλεσμα τα καταστούν έτοιμοι να την υποδεχτούν. Έτσι δεν είναι παράλογο το γεγονός να μην κρίνουν ως σημαντικό λόγο αντίδρασης τους φόβους περί αγνώστου ή την επιβάρυνση της εργασίας, διότι δεν μπορούν να ενστερνιστούν τις εν λόγω απόψεις δεδομένου ότι φαίνονται να πιστεύουν και στον εαυτό τους και στην αλλαγή. Η ετοιμότητά τους είναι αυτή ακριβώς που κάνει τους εργαζόμενους να θεωρήσουν ως τον κύριο λόγο αντίδρασης την έλλειψη πληροφόρησης, καθώς είναι απόλυτα πεπεισμένοι προς θετική κατεύθυνση για το σκέλος που αφορά τα θετικά προσωπικά τους χαρακτηριστικά και την αναγκαιότητα της αλλαγής.

#### **4.5. Στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου με βάση τα δημογραφικά στοιχεία**

Ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι πληροφορίες που συλλέγουμε εάν εξετάσουμε κατά πόσο συγκλίνουν ή αποκλίνουν οι απόψεις των ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο τους, τα έτη υπηρεσίας τους και την θέση που έχουν στην ιεραρχία.

A) Ως προς το φύλο των ερωτηθέντων, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω 15 άτομα είναι οι γυναίκες και 8 οι άνδρες. Παρατηρώντας τις απαντήσεις που έχει δώσει κάθε

φύλο χωριστά, προκύπτει στην πλειοψηφία αυτών, ότι οι επιλογές τους είναι σχετικά ίδιες με εξαίρεση την παροχή ενημέρωσης για την αλλαγή και την αναγκαιότητα της αλλαγής όπου παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές.

Πίνακας αποτύπωσης απόψεων ανάλογα με το φύλο

	<b>Ανδρας (8)</b>	<b>Γυναίκα (15)</b>
A) Ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή	<b>3.82</b>	<b>3.2</b>
B) Απόψεις σχετικά με τα οφέλη της αλλαγής	<b>2.49</b>	<b>2.35</b>
Γ) Παροχή ενημέρωσης για την αλλαγή από την διοίκηση	<b>3.34</b>	<b>2.78</b>
Δ) Η αναγκαιότητα εφαρμογής της αλλαγής	<b>4.17</b>	<b>3.7</b>
Ε) Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή	<b>2.33</b>	<b>2.85</b>
ΣΤ) Τρόποι μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή	<b>4.37</b>	<b>4.32</b>

Όπως προκύπτει από την εξέταση του πίνακα ανωτέρω, οι άνδρες παρουσιάζουν την τάση να θεωρούν την παροχή ενημέρωσης για την αλλαγή περισσότερο σημαντική απ ότι οι γυναίκες, γεγονός που σημαίνει ότι στις ερωτήσεις 16 έως 24 του ερωτηματολογίου οι άνδρες επέλεξαν σε μεγαλύτερο ποσοστό να εντάξουν τις απαντήσεις τους σε βαθμό από 3 και πάνω. Αντίθετα η πλειοψηφία των γυναικείων απαντήσεων κυμαίνεται στο 2, που σημαίνει ότι οι περισσότερες απόψεις περί πληροφόρησης της αλλαγής είναι για εκείνες είναι ουδέτερης ή μικρής σημασίας.

Εξίσου μεγάλη απόκλιση παρουσιάζουν οι απόψεις ανδρών και γυναικών σχετικά με την αναγκαιότητα της εφαρμογής. Ο ανδρικός πληθυσμός κρίνει ότι η ύπαρξη ανάγκης για αλλαγή είναι σχεδόν απόλυτη, με το γυναικείο πληθυσμό να συμφωνεί σε χαμηλότερη ένταση, αφού κρίνει ότι υπάρχει ναι μεν ανάγκη για αλλαγή όχι όμως επιτακτική.

Στο σκέλος του ερωτηματολογίου που παρουσιάζεται σχεδόν απόλυτη ταύτιση των δύο απόψεων είναι οι τρόποι μείωσης των αντιδράσεων. Εδώ τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες κρίνουν, ότι οι τρόποι που αναφέρονται ως μέθοδοι μείωσης της αντίστασης είναι από πολύ έως πάρα πολύ σημαντικοί. Τα εν λόγω αποτελέσματα

ήταν μάλλον αναμενόμενα δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες απαντήσεις είχαν λάβει τα περισσότερα ποσοστά από τα δύο φύλλα συνολικά.

Β) Ως προς τα έτη υπηρεσίας η πλειοψηφία των εργαζομένων της MCCL εργάζεται στην εταιρεία από 11 έως 20 χρόνια, ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό εργάζεται εκεί έως 5 έτη ενώ λιγότεροι είναι όσοι εργάζονται από 6 έως 10 χρόνια. Ένας μόνο εκ των ερωτηθέντων εργάζεται στην εταιρεία πάνω από 20 έτη. Σκοπός την καταγραφής των απαντήσεων σχετικά με τα έτη υπηρεσίας ήταν να ερευνηθεί κατά πόσο ο εν λόγω παράγοντας επηρεάζει τις απαντήσεις.

Εξετάζοντας τους μέσους όρους των απαντήσεων κάθε ομάδας χωριστά προέκυψε το συμπέρασμα ότι στην πλειονότητα αυτών δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές και σε ορισμένα σημεία αυτές είναι ανύπαρκτες.

	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ			
Κατηγορία ερωτήσεων	0 έως 5 έτη υπηρεσίας	6 έως 10 έτη υπηρεσίας	11 έως 20 έτη υπηρεσίας	21 έως 20 έτη υπηρεσίας
Α) Ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αλλαγής	3.75	3.7	3.72	4.16
Β) Απόψεις για τα οφέλη της αλλαγής	2.24	3.12	3.01	3
Γ) Παροχή ενημέρωσης για την αλλαγή από τη διοίκηση	3.72	4.64	4.56	4.33
Δ) Η αναγκαιότητα εφαρμογής αλλαγής	3.26	3.31	3.45	4.16
Ε) Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή	2.35	2.23	2.73	2.77
ΣΤ) Τρόποι μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή	3.16	3.39	3.70	4.11

Μελετώντας προσεχτικά τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις που παρουσιάζουν μεγάλη απόκλιση αφορούν την ανταπόκριση των εργαζομένων στις απαιτήσεις της αλλαγής, την ανάγκη της εφαρμογής της αλλαγής και τους τρόπους μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή. Το ένα άτομο το οποίο εργάζεται στην εταιρεία πάνω από 20 χρόνια κρίνει τον εαυτό του σχεδόν απόλυτα ικανό να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις με μέσο όρο 4.16, που σημαίνει ότι στο συγκεκριμένο σκέλος έκρινε τις απαντήσεις από 4 έως 5 (πολύ έως πάρα πολύ). Σαφώς υψηλά ποσοστά ως προς την ικανότητα να ανταπεξέρθουν στην αλλαγή παρουσιάζουν και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι με τα λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας, όχι όμως της τάξης του 4 και άνω. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων που βρίσκονται στην εταιρεία από 1 έως 20 έτη θεωρούν τους εαυτούς τους αρκετά έως πολύ ικανούς να ανταπεξέρθουν στα νέα δεδομένα. Η μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση που παρουσιάζει ο εργαζόμενος που βρίσκεται στην εταιρεία πάνω από 20 έτη, προφανώς και δικαιολογείται από την εμπειρία την οποία έχει και τις δεξιότητες τις οποίες έχει αναπτύξει αναφορικά με το είδος της εργασίας του λόγω των πολλών ετών προϋπηρεσίας. Αυτό φυσικά επηρεάζεται και από το γεγονός της θέσης που κατέχει στην ιεραρχία, όπως θα εξετασθεί παρακάτω.

Ανάλογη θεωρείται και η διαφορά που προκύπτει στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την ανάγκη εφαρμογής της αλλαγής. Όλοι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν την πεποίθηση ότι υπάρχει αρκετά μεγάλη ανάγκη για αλλαγή, ο εργαζόμενος όμως με την μεγαλύτερη προϋπηρεσία κρίνει πιο επιτακτική την εν λόγω ανάγκη με μέσο όρο 4.16 (τείνει δηλαδή να πιστεύει ότι υπάρχει από πολύ έως πάρα πολύ μεγάλη ανάγκη για την εφαρμογή της αλλαγής).

Τέλος όσον αφορά τους τρόπους που προτείνονται προκειμένου να μειωθεί η αντίσταση που προβάλλεται στην αλλαγή οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 1 έως 20 έτη τους κρίνουν αρκετά σημαντικούς, ενώ ο εργαζόμενος που βρίσκεται περισσότερα έτη στην εταιρεία τείνει να τους θεωρεί από πολύ έως πάρα πολύ σημαντικούς.

Γ) Ως προς την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους είναι υπάλληλοι με εξαίρεση 4 άτομα, εκ των οποίων 2 κατέχουν τη θέση του προϊσταμένου και άλλοι 2 τη θέση διευθυντή. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν με βάση τη θέση που κατέχει ο καθένας στην ιεραρχία φαίνεται πως δεν επηρεάζονται ιδιαίτερα από αυτή με εξαίρεση τις απόψεις περί ανταπόκρισης των εργαζομένων στις απαιτήσεις της αλλαγής και την παρεχόμενη ενημέρωση για την υλοποίησή της.

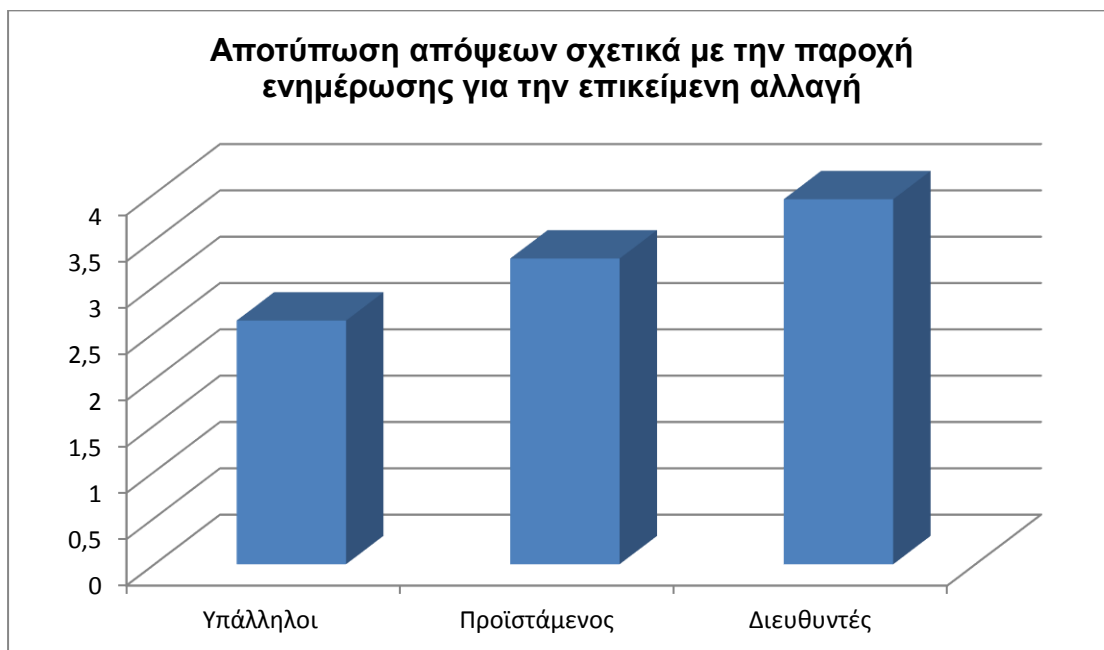
Πιο αναλυτικά όσο αναβαίνουμε στην θέση της ιεραρχίας οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται πιο έτοιμοι να ανταπεξέρθουν στα νέα δεδομένα, καθώς κρίνουν

πως έχουν τις ικανότητες να το κάνουν σε αρκετά υψηλό βαθμό (μέσος όρος από 4 και άνω).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το σκέλος του ερωτηματολογίου που αφορά την ενημέρωση που παρέχουν οι ανώτεροι προς τους υφιστάμενούς τους προκειμένου να επικοινωνήσουν την αλλαγή, όπου οι υπάλληλοι την κρίνουν λίγο έως αρκετά ικανοποιητική ενώ οι προϊστάμενοι και διευθυντές την θεωρούν πολύ ικανοποιητική. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό δικαιολογείται από το γεγονός, ότι οι υπάλληλοι είναι οι δέκτες των πληροφοριών σχετικά με την επερχόμενη αλλαγή, σε αντίθεση με τους προϊστάμενους και διευθυντές οι οποίοι είναι πιο πιθανό και συχνό φαινόμενο να είναι αυτοί που προωθούν το μήνυμα για τις ιδιαιτερότητες τις αλλαγές. Τα άτομα λοιπόν που κατέχουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία εκφράζουν την πεποίθηση, ότι η ενημέρωση που παρέχουν στους υπαλλήλους είναι επαρκής για την κατανόηση των δεδομένων της αλλαγής. Από την άλλη πλευρά τα άτομα που δέχονται τις πληροφορίες για την αλλαγή, δηλαδή οι υπάλληλοι, εκφράζουν την πεποίθηση, όπως είδαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, ότι η επικοινωνία με την ηγεσία για την αλλαγή είναι καλή αλλά χρήζει βελτίωσης.

	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ		
Κατηγορία ερωτήσεων	Υπάλληλοι	Προϊστάμενοι	Διευθυντές
Α) Ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αλλαγής	3.21	3.5	4.08
Β) Απόψεις για τα οφέλη της αλλαγής	2.34	2.66	2.94
Γ) Παροχή ενημέρωσης για την αλλαγή	2.63	3.3	3.94
Δ) Η αναγκαιότητα εφαρμογής της αλλαγής	3.92	4.2	4.2
Ε) Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή	2.3	2.22	2.66
ΣΤ) Τρόποι μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή	4.16	4.74	4.49

Οι απόψεις επομένως των εργαζομένων για την παροχή ενημέρωσης από την διοίκηση σχετικά με την επερχόμενη αλλαγή επηρεάζονται από την θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στην ιεραρχία. Η παρακάτω απεικόνιση αποδεικνύει ευθύς αμέσως ότι όσο πιο ψηλά βρίσκεται κάποιος στην ιεραρχία τόσο διαφορετική άποψη διαμορφώνει για το θέμα την πληροφόρησης της αλλαγής.





## **5.ΣΥΝΟΨΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ & ΕΞΗΓΗΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ**

Μελετώντας προσεχτικά τα ποσοστά των απαντήσεων και τους μέσους όρους σε συνδυασμό με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα των εργαζομένων ώστε να δεχτούν μια αλλαγή, προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με την ετοιμότητα των εργαζομένων της MCCL να ανταπεξέρθουν σε μια επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να διαχειριστούν μια αλλαγή εξαρτάται από το πόσο ικανοί νιώθουν να την διαχειριστούν, από την αντίληψή τους σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής, από την πεποίθησή τους για τα ωφέλη που αυτή θα προκαλέσει και από την υποστήριξη που λαμβάνουν από την διοίκηση για την διαδικασία της αλλαγής.

Όπως προέκυψε από την καταγραφή των δεδομένων αναφορικά με την ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή, οι εργαζόμενοι της MCCL φαίνεται πως πληρούν την πρώτη προϋπόθεση που απαιτείται για την ύπαρξη ετοιμότητας. Ως προς το κομμάτι δηλαδή της αυτό-αποτελεσματικότητας παρουσιάζουν ικανοποιητικά ποσοστά ετοιμότητας, διότι υποστηρίζουν, ότι μπορούν να προσαρμοστούν στις νέες αλλαγές δεδομένου ότι έχουν και τις γνώσεις και τις δεξιότητες για αυτό. Ταυτόχρονα το γεγονός ότι δεν φοβούνται την αλλαγή και τις νέες απαιτήσεις που αυτή θα φέρει (ερώτηση 30 – Ε σκέλος ερωτηματολογίου) ενισχύει ακόμα περισσότερο την ανωτέρω πεποίθηση.

Ως προς την πεποίθηση των εργαζομένων για τα οφέλη που θα επιφέρει η αλλαγή και εδώ παρουσιάζονται υψηλά ποσοστά ετοιμότητας. Οι ερωτηθέντες έχουν δώσει υψηλά ποσοστά στα πλεονεκτήματα που θα φέρει η επερχόμενη αλλαγή καταψηφίζοντας την ενδεχόμενη πρόκληση μειονεκτημάτων.

Υψηλά ποσοστά ετοιμότητας παρουσιάζονται επίσης και ως προς την ανάγκη εφαρμογής της αλλαγής, καθώς αυτή κρίνεται αρκετά αναγκαία για την ίδια την εταιρεία άλλα και για την αντιμετώπιση της γενικότερης κακής οικονομικής κατάστασης της χώρας.

Όσον αφορά τον παράγοντα της ετοιμότητας που έχει να κάνει με την παρεχόμενη υποστήριξη από την διοίκηση για τις νέες διαδικασίες που προωθεί η αλλαγή, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν χαμηλότερο βαθμό ετοιμότητας έναντι των λοιπών προϋποθέσεων ετοιμότητας, διότι η ενημέρωση για την αλλαγή δεν είναι τακτική και απόλυτα επαρκής, χωρίς όμως να είναι ελλιπή.

Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι της MCCL παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά ετοιμότητας στους τρεις από τους τέσσερις παράγοντες που την επηρεάζουν αποδεικνύεται και από τις απαντήσεις τους σχετικά με τους λόγους αντίστασης στην

αλλαγή. Πιο αναλυτικά δεν φοβούνται για τα νέα δεδομένα της αλλαγής, ούτε για τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στην καριέρα τους εξαιτίας της νέας κατάστασης, απόψεις που επιβεβαιώνουν την ετοιμότητά τους ως προς την αυτό-αποτελεσματικότητα και τα οφέλη της αλλαγής. Ταυτόχρονα δεν θεωρούν ότι μπορεί να υπάρξει δυσκολία κατανόησης της ανάγκης για εφαρμογή της αλλαγής και τούτο να αποτελέσει λόγο αντίστασης κατά αυτής, καθώς κρίνουν, ότι όταν υπάρχει ανάγκη για αλλαγή αυτή διαφαίνεται ξεκάθαρα από την ανάγκη βελτίωσης των δεδομένων της εταιρείας. Ο κυριότερος λόγος αντίστασης στην αλλαγή είναι η έλλειψη πληροφόρησης από την διοίκηση γεγονός που δικαιολογεί τον μέτριο βαθμό ετοιμότητας των εργαζομένων ως προς την υποστήριξη που παρέχεται από την διοίκηση.

Αποδεικνύεται λοιπόν ξεκάθαρα, ότι ο βαθμός ετοιμότητας που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι σε όλα τα σκέλη που την αφορούν, επηρεάζει και τον βαθμό που θα αντιδράσουν καθώς επίσης και τα αίτια που θα προκαλέσουν την εν λόγω αντίδραση. Συμπεραίνουμε δηλαδή, ότι ο βαθμός ετοιμότητας που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι στον έναν παράγοντα συσχετίζεται με τον βαθμό ετοιμότητας που παρουσιάζουν στους υπόλοιπους παράγοντες. Πράγματι όσο πιο έτοιμοι δείχνουν οι ερωτηθέντες να ανταποκριθούν στην αλλαγή τόσο πιο υψηλά είναι τα ποσοστά αναφορικά με τα οφέλη της αλλαγής και τόσο πιο χαμηλά αναφορικά με τα μειονεκτήματα αυτής. Αναλόγως κινούνται και τα ποσοστά με την αναγκαιότητα για την εφαρμογή της αλλαγής, καθώς είναι λογικό όσο πιο υψηλά είναι τα ποσοστά ετοιμότητας των εργαζομένων για την επερχόμενη αλλαγή, τόσο πιο υψηλά να είναι και τα ποσοστά που αποδεικνύουν την ανάγκη ύπαρξης αυτής.

Ο βαθμός συσχέτισης των ανωτέρω δεδομένων προέκυψε έπειτα από σχετική ανάλυση αυτών στο πρόγραμμα excel βάση τον συντελεστή Pearson. Όταν ο συγκεκριμένος συντελεστής παίρνει τιμές από 1 έως -1 υπάρχει τέλεια συσχέτιση. Ελέγχοντας τους μέσους όρους των απόψεων σχετικά με την ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή σε συνδυασμό με τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή και την αναγκαιότητα της εφαρμογής της προέκυψε αποτέλεσμα  $r= 0.2817$   $p=0.001$  που σημαίνει, ότι πράγματι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ αυτών. Τα εν λόγω δεδομένα είναι στην ουσία ανάλογα ποσά ως προς τα θετικά της αλλαγής και αντιστρόφως ανάλογα ως προς τα αρνητικά της αλλαγής. Έτσι συμπεραίνουμε ότι όσο έτοιμοι παρουσιάζονται οι εργαζόμενοι να ανταπεξέρθουν στις νέες απαιτήσεις τόσο πιο χαμηλά ποσοστά λαμβάνουν οι αρνητικές συνέπειες αυτής και οι λόγοι αντίστασης που αφορούν την ετοιμότητά τους να διαχειριστούν την αλλαγή.

Η ίδια συσχέτιση παρουσιάζεται επίσης και ως προς την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή με  $r= 0.325$   $p<0.0001$ , όπου αποδεικνύεται πως τα υψηλά

ποσοστά ανταπόκρισης των εργαζομένων στην αλλαγή οδηγούν λογικά σε χαμηλά σχετικά ποσοστά στους λόγους αντίστασης κατά αυτής. Τα εν λόγω ποσοστά επηρεάζονται επίσης και από την παρεχόμενη ενημέρωση από την αλλαγή καθώς παρατηρήθηκε συσχέτιση των ερωτήσεων που αφορούσαν την μη επαρκή ενημέρωση από την διοίκηση με την έλλειψη πληροφόρησης ως λόγο αντίστασης, λειτουργώντας τα εν λόγω δεδομένα ως αντιστρόφως ανάλογα ποσά. Όσο αυξάνεται δηλαδή το ποσοστό της παρεχόμενης ενημέρωσης τόσο μειώνεται το ποσοστό που καταλαμβάνει η έλλειψη πληροφόρησης ως σημαντικός λόγος αντίστασης.

Με βάση τα ανωτέρω επιβεβαιώνονται λοιπόν και οι ερευνητικές υποθέσεις σε συνάρτηση με τους ερευνητικούς στόχους και έτσι προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- ✓ Η ικανότητα των εργαζομένων να διαχειριστούν την αλλαγή γενικά σχετίζεται με την ετοιμότητά τους να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα που αυτή εισάγει καθώς παρουσιάζουν την πεποίθηση ότι έχουν τα προσόντα και την διάθεση για επιμόρφωση. Επομένως η ετοιμότητα ως προς την διαχείριση της αλλαγής επηρεάζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά που φέρουν οι εργαζόμενοι και την διαδικασία που ακολουθείται για την υλοποίηση αυτής.
- ✓ Ο βαθμός που τα άτομα θεωρούν ότι θα ωφεληθούν τόσο οι ίδιοι όσο και η εταιρεία από την υλοποίηση της αλλαγής σχετίζεται με την ετοιμότητά τους ως προς αυτή. Επομένως η πεποίθησή τους για τα οφέλη της αλλαγής σχετίζεται με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και την διαδικασία που ακολουθείται για την υλοποίηση της αλλαγής.
- ✓ Η πληροφόρηση των εργαζομένων για την επικείμενη αλλαγή σχετίζεται με την ετοιμότητά τους ως προς αυτή. Αυτή (η πληροφόρηση) δε σχετίζεται κυρίως με την διαδικασία για την υλοποίηση της αλλαγής και το περιεχόμενο αυτής καθώς και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.
- ✓ Ο βαθμός που τα άτομα αναγνωρίζουν την ύπαρξη ανάγκης για την υλοποίηση της αλλαγής σχετίζεται με την ετοιμότητάς και επομένως επηρεάζεται από τα

**1<sup>ος</sup> Ερευνητικός  
Στόχος**

ατομικά χαρακτηριστικά, την διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής και το περιεχόμενο αυτής.

- ✓ Ο βαθμός που τα άτομα θεωρούν ότι είναι ικανά να ανταπεξέρθουν στις νέες συνθήκες της αλλαγής σχετίζεται με την ετοιμότητά τους για αυτή και επηρεάζει αντίστοιχα τον βαθμό αντίστασης κατά της αλλαγής.
- ✓ Η πεποίθηση ότι η επερχόμενη αλλαγή θα προσφέρει αρκετά οφέλη σχετίζεται με την ετοιμότητά τους για την αλλαγή και μειώνει τους λόγους αντίστασης κατά αυτής.
- ✓ Η πληροφόρηση των εργαζομένων για την επικείμενη αλλαγή σχετίζεται με την ετοιμότητά τους για αυτή και επηρεάζει αρνητικά ή θετικά τους λόγους αντίστασης κατά αυτής.
- ✓ Η αναγνώριση αναγκαιότητας της ύπαρξης της αλλαγής σχετίζεται με την ετοιμότητα των εργαζομένων και επηρεάζει τον βαθμό αντίστασής τους κατά αυτής.
- ✓ Οι τρόποι μείωσης αντίστασης της αλλαγής σχετίζονται με την ετοιμότητα των εργαζομένων να ανταποκριθούν στις νέα δεδομένα που αυτή προκαλεί.
- ✓ Οι τρόποι μείωσης αντίστασης της αλλαγής σχετίζονται με την ετοιμότητα των εργαζομένων για αυτή και επηρεάζονται από τους λόγους αντίστασης κατά αυτής.
- ✓ Οι τρόποι μείωσης της αντίστασης κατά της αλλαγής σχετίζονται με την ετοιμότητα των εργαζομένων αναφορικά με τα οφέλη που πιστεύουν ότι πηγάζουν από την αλλαγή.
- ✓ Οι τρόποι μείωσης αντίστασης της αλλαγής σχετίζονται με την ετοιμότητα των εργαζομένων αναφορικά με την παρεχόμενη από την διοίκηση πληροφόρηση για αυτή.

**2<sup>ος</sup> Ερευνητικός Στόχος**

**3<sup>ος</sup> Ερευνητικός Στόχος**

Όλα τα ανωτέρω συμπεράσματα προκύπτουν με τη βάση την σχετική θεωρία και τα ευρήματα της έρευνας. Αν θέλαμε να τα εμπεδώσουμε καλύτερα την πρακτική εφαρμογή αυτών στους εργαζόμενους της MCCL, το μόνο σίγουρα είναι ότι θα έπρεπε να υπογραμμίσουμε την υψηλή ετοιμότητα αυτών ως προς την επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Πράγματι η διαμόρφωση των απόψεών τους σχετικά με την ανταπόκριση στην αλλαγή, τα οφέλη αυτής, την πληροφόρηση για αυτή, την αναγκαιότητα εφαρμογής αυτής τους λόγους αντίστασης κατά αυτής και τους τρόπους

μείωσης των αντιστάσεων, επιβεβαιώνει την συνάφεια όλων αυτών των πεδίων μεταξύ τους και με την ετοιμότητά τους στο καθένα ξεχωριστά. Οι εργαζόμενοι της MCCL παρουσιάζονται έτοιμοι να ανταποκριθούν σε όλη την διαδικασία της αλλαγής και να την αφομοιώσουν ομαλά, καθώς αυτό τους το επιτρέπουν και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και η διοίκηση και οι συνθήκες εργασίας τους γενικότερα. Πράγματι πρόκειται για άτομα που διακατέχονται από αυτοεκτίμηση, αυτοπεποίθηση, με γνώσεις και επιθυμία συνεχή επιμόρφωση. Έτσι δεν φοβούνται την αλλαγή με την προϋπόθεση ότι την κρίνουν αναγκαία για την αποτελεσματικότερη δράση τόσο των ίδιων όσο και της εταιρείας γενικότερα. Λαμβάνουν δε από την διοίκηση σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό την δέουσα υποστήριξη για την υλοποίηση της αλλαγής και δεν πιστεύουν στον ερχομό αρνητικών συνεπειών εξ αιτίας της πρακτικής εφαρμογής αυτής.

## **6.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η παρούσα διπλωματική μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για μελλοντικές έρευνες, σχετικά με την αντίσταση στην αλλαγή. Παρόλα αυτά εμπεριέχει και ορισμένους περιορισμούς, τους οποίους πρέπει να λάβει υπόψη του ο αναγνώστης ο οποίος επιθυμεί να διεξάγει ορισμένα συμπεράσματα για την εν λόγω έρευνα και να ξεκινήσει μια καινούργια διερεύνηση του θέματος.

Αρχικώς πρέπει να επισημανθεί πως το δείγμα της έρευνας είναι σχετικά μικρό περιορίζοντας έτσι την δυνατότητα να προκύψουν ορισμένα γενικευμένα συμπεράσματα. Ταυτόχρονα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι τα δείγματα συλλέχθηκαν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, οπότε και είναι φυσιολογικό οι απαντήσεις να είναι επηρεασμένες από τις ισχύουσες συνθήκες του εργασιακού χώρου.

Εκτός του αριθμού των ερωτηθέντων και των συνθηκών εργασίας πρέπει να καταστεί σαφές, ότι ένας ακόμη παράγοντας που μπορεί να περιορίσει την γενίκευση των συμπερασμάτων της έρευνας, είναι το γεγονός ότι η εν λόγω εργασία δεν ασχολήθηκε με όλους τους λόγους αντίστασης και τους τρόπους μείωσης αυτής που μπορεί να υποδείξει η επιστήμη της ψυχολογίας αλλά μόνο με τους λόγους και τους τρόπους που έχει προσεγγίσει η επιστήμη του management.

Ακόμη και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου μπορεί αν διαφοροποιηθεί να εκμαιεύσει διαφορετικές απαντήσεις προσεγγίζοντας το θέμα από διαφορετική σκοπιά.

Εξετάζοντας λοιπόν τους ανωτέρω περιορισμούς αντιλαμβανόμαστε ότι αυτοί μπορεί να αποτελέσουν τη κινητήριου δύναμη για το ξεκίνημα μιας νέας έρευνας, η οποία θα είναι σε θέση να συγκρίνει τα αποτελέσματά της με αυτή και να προσεγγίσει το θέμα από διαφορετική οπτική γωνία. Δεδομένου της πεποίθησης ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι απόλυτα επηρεασμένη από τις κοινωνικές, οικονομικές και ψυχολογικές συνθήκες και με βάση τα συμπεράσματα που προέκυψαν για τον χώρο της ιδιωτικής εργασίας, δίνεται η αφορμή για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος της αντίστασης στην αλλαγή και της αντιμετώπισης αυτής και σε άλλους τομείς των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Έτσι θα εμπεδώσουμε ίσως το βαθμό στον οποίο επηρεάζονται οι εργαζόμενοι ως προς την θέση τους απέναντι στην αλλαγή από το είδος της δουλείας που κάνουν.

## 7.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Α., «Αναδιοργάνωση και Μανατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις», 2015.
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξάνδρου Ν., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», 2003.
- Σάλαβου Ε., «Καινοτομία και Αλλαγή στο Επιχειρείν», 2013.
- Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, 2001.
- Adams D. Johns, Hayes John, Barrie Hopson, «Understanding & Managing personal change», 1976.
- Anderson L., Anderson – Ackerman D., «Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders», 2001.
- Armenakis A., Harris G., Mossholder W., «Creating readiness for organizational change. Human Relations», Journal of management, volume 46, issue 6, 1993.
- Armenakis A., Arthur G., Bedeian, «Organizational Change, a review or theory and Research in the 1990s, Journal of Management, volume 2, 1999.
- Beer M., Nohria N., «Cracking the code of change», Harvard Business Review, volume 15, 2000.
- Brian C. Lines, Kenneth T. Sullivan, Jake B. Smithwick, Josh Mischung, «Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations, International Journal of Project management, 2014.
- Christopher J. Armitage, Mark Conner, Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review», British Journal of Social Psychology, volume 40, issue 4, 2001.
- Colin A. Carnall, «Managing Change in Organization», 5<sup>th</sup> edition, 2014.
- Colenso M., «Kaizen Strategies for Successful Organizational Change (enabling evolution and revolution within the organization)», 2000.
- Covin Teresa Joyce, Ralph Kilmann, «Participant Perceptions of positive and negative influences on Large-scale change», Sage Journal, volume 15, issue 2, 1990.
- Dennis G. Envin, Andrew N. Garman, «Resistance to organizational change: linking research and practice» Leadership and Organization development Journal, 2010.

- *Earl F. Lundgren*, «Organizational Management – Systems and Process», 1974.
- *Esther C., Green M.*, «Making sense of Change Management: a complete Guide to the models tools and techniques of organizational change», 4<sup>th</sup> edition, 2015.
- *Hayes J.*, «The theory and practice of change management», 4<sup>th</sup> edition, 2014.
- *Holt D., Armenakis A., Hubert Field, Stanley H.*, «Readiness for Organizational Change, The systematic of scale», *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 43, issue 2, 2007.
- *Hultman E.*, «The path of Least Resistance. Preparing Employees for change», 1979.
- *Kanter Moss B., Barry Stan, Tood Jick*, «The challenge of organizational change – How companies experience it and Leaders guide it», 1992.
- *Kotter P. John*, «Leading Change: Why Transformation Efforts fail», *Harvard Business Review*, 1995.
- *Kritsonis A.*, «Comparison of Change theories», *International Journal of Scholarly Academic intellectual diversity*, volume 8, 2004.
- *Kurt Lewin*, «Frontiers in Group Dynamics, Concept, Method and Reality in Social Science», *Sage Journal*, volume 1, issue 1, 1947.
- *Larry E. Greiner*, «Organizational Transitions: Managing Complex change», *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 15, issue 1, 1979.
- *Malott M.*, «Paradox of organizational change – Engineering Organizations with behavioral Systems Analysis», 2003.
- *Murphy A.*, «Organizational Change Management – The National College of Ireland – Post Graduated Diploma in Human Resource Management – Management Research Report», 2011.
- *Oreg S., Vakola M., Armenakis A.*, «Change Recipients' Reactions to Organizational Change – A 60-year Review of Quantitative Studies», *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2011.
- *Robert A Paton & James McCalman*, «Change management – a guide to effective implementation», 3<sup>rd</sup> edition, 2008.



## **8.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Το παρόν ερωτηματολόγιο προορίζεται για την υλοποίηση μιας διπλωματικής εργασίας, η οποία διεξάγεται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών “Δίκαιο Επιχειρήσεων και Διοίκηση” του Πάντειου Πανεπιστημίου.

Θέμα της διπλωματικής είναι η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής που μπορεί να υποστεί μια επιχείρηση/εταιρία και κυρίως η αντίσταση των εργαζομένων σε αυτή την αλλαγή. Συμπληρώνοντας το παρακάτω ερωτηματολόγιο θα βοηθήσετε, ώστε να διεξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι αποδέχονται τις αλλαγές, τι σκέφτονται για αυτές και ποιοι λόγοι κρύβονται πίσω από κάθε τους αντίδραση.

Παρακαλώ για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου με σύνεση και ειλικρίνεια, προκειμένου να προκύψουν συμπεράσματα, τα οποία ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και αποκρυπτογραφούν με αντικειμενικότητα την αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές και τους τρόπους αποδοχής αυτής. Δεν απαιτείται να αναφέρεται ούτε το ονοματεπώνυμό σας ούτε οποιοδήποτε άλλο προσωπικό σας στοιχείο. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς λόγους και με τη σύμφωνη γνώμη της εταιρίας/επιχείρησης στην οποία εργάζεστε. Μπορείτε να μου στείλετε τα ερωτηματολόγια, συμπληρωμένα στην ηλεκτρονική διεύθυνση που αναφέρεται παρακάτω.

### Στοιχεία φοιτήτριας

Όνοματεπώνυμο: Καρπούζη Ανδρομάχη

Ιδιότητα: Μεταπτυχιακή φοιτήτρια ΠΜΣ “Δίκαιο Επιχειρήσεων και Διοίκηση”, τμήμα Δημόσια Διοίκηση, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Επικοινωνία: machikarpouzi@gmail.com

### Στοιχεία Υπεύθυνου καθηγητή

Όνοματεπώνυμο: Κλήμης Γιώργος – Μιχάλης

Ιδιότητα: MBA, PhD, Associate Professor, Department of Communication, Media and Culture, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Επικοινωνία: 2109201735, [gmklimis@panteion.gr](mailto:gmklimis@panteion.gr) & [gmklimis@gmail.com](mailto:gmklimis@gmail.com)

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων,

Καρπούζη Ανδρομάχη

### Ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή

A. Πιστεύετε ότι είστε σε θέση να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις της αλλαγής; (Παρακαλώ απαντήστε επιλέγοντας, 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
1) Ναι, διότι η αλλαγή ταιριάζει με τις ικανότητές μου					
2) Ναι, διότι έχω τις δεξιότητες και την γνώση να πραγματοποιήσω τις εργασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής					
3) Ναι, διότι μπορώ να ανταποκριθώ επάξια σε οποιαδήποτε νέα απαίτηση προκύψει από την διαδικασία της αλλαγής					
4) Είμαι διστακτικός/ή ως προς την ικανότητά μου να υλοποιήσω σωστά τις εργασίες που θα προκύψουν από την αλλαγή					
5) Πιστεύω ότι θα προσαρμοστώ στις νέες αλλαγές σταδιακά					
6) Πιστεύω ότι μπορώ να μάθω τα πάντα σχετικά με τις αλλαγές που θα προκύψουν στην υλοποίηση της εργασίας μου					

### Αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή

B. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη από την εφαρμογή της αλλαγής; (Παρακαλώ απαντήστε επιλέγοντας, 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
7) Η εφαρμογή της αλλαγής θα έχει οικονομικά οφέλη για εσάς					
8) Η εφαρμογή της αλλαγής θα σας δώσει ευκαιρίες ανέλιξης στην εργασία σας					
9) Η εφαρμογή της αλλαγής θα είναι μακροπρόθεσμα αρκετά χρήσιμη για εσάς					
10) Με την εφαρμογή της αλλαγής θα βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας σας					
11) Εξαιτίας της αλλαγής θα					

επηρεαστούν αρνητικά οι επαγγελματικές και προσωπικές σχέσεις που έχετε αναπτύξει στον εργασιακό χώρο					
12) Η εφαρμογή της αλλαγής θα υποβαθμίσει τον ρόλο σας στην εταιρία, περιορίζοντας έτσι την εξέλιξή σας					
13) Εξαιτίας της αλλαγής θεωρείτε ότι απειλείτε η θέση σας					
14) Η εφαρμογή της αλλαγής θα ζημιώσει οικονομικά εσάς και όχι την επιχείρηση					
15) Εξαιτίας της αλλαγής υπάρχει κίνδυνος να χάσετε το κύρος και την αναγνώριση που είχατε έως τώρα					

### Πληροφόρηση για την αλλαγή

Γ. Πιστεύετε ότι η διοίκηση ή ηγεσία σας προσφέρει την απαιτούμενη ενημέρωση και υποστήριξη για την αλλαγή; (Παρακαλώ απαντήστε επιλέγοντας, 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
16) Η ηγεσία/διοίκηση σας γνωστοποίησε την επικείμενη αλλαγή νωρίς και με σαφή τρόπο					
17) Η ηγεσία/διοίκηση σας κατέστησε σαφή την αναγκαιότητα της αλλαγής					
18) Η ηγεσία/διοίκηση σας ενθαρρύνει να δεχτείτε την αλλαγή με τις ενέργειές της					
19) Η ηγεσία/διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζομένους προκειμένου να προωθήσει την εφαρμογή της αλλαγής					
20) Η ηγεσία/διοίκηση θα σας βοηθήσει να αντιμετωπίσετε τυχόν προβλήματα κατά την εφαρμογή της αλλαγής					
21) Η ενημέρωση για την αλλαγή είναι τακτική					

22) Η ενημέρωση για την αλλαγή είναι επαρκής					
23) Έχετε λάβει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να ανταποκριθείτε αποτελεσματικά στην εφαρμογή της αλλαγής					
24) Έχετε ελλιπή πληροφόρηση για την επικείμενη αλλαγή και όσα γνωρίζετε προέρχονται από φήμες					

### **Η αναγκαιότητα της αλλαγής**

Δ. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχει η ανάγκη για την εφαρμογή της αλλαγής;  
(Παρακαλώ απαντήστε επιλέγοντας, 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
25) Υπάρχουν σημαντικοί λόγοι οι οποίοι απαιτούν την επικείμενη αλλαγή					
26) Οι ανάγκες της εταιρίας καθιστούν την αλλαγή απαραίτητη					
27) Η εφαρμογή της αλλαγής είναι απαραίτητη για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρίας					
28) Οι στόχοι της αλλαγής είναι σαφείς και την καθιστούν αναγκαία					
29) Πιστεύετε ότι η οικονομική κατάσταση της χώρας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αναγκαιότητα της εφαρμογής της αλλαγής					

### **Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή**

Ε. Ποια από τα παρακάτω σας οδηγούν στο να αντισταθείτε στην αλλαγή;  
(Παρακαλώ απαντήστε επιλέγοντας, 1=καθόλου σημαντικό, 2=λίγο σημαντικό, 3=ουδέτερο, 4=αρκετά σημαντικό, 5=πολύ σημαντικό)

	1	2	3	4	5
30. Φόβος εξ αιτίας των απαιτήσεων της αλλαγής					
31. Φόβος απώλειας της θέσης εργασίας					
32. Αβεβαιότητα					
33. Η μη συμμετοχή στη λήψη της απόφασης για την αλλαγή					
34. Η έλλειψη πληροφόρησης για την αλλαγή					
35. Η έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία/διοίκηση για την εφαρμογή της αλλαγής					
36. Επιπλέον εργασία					
37. Διαφορετικές αντιλήψεις					
38. Μη κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή					

### **Μείωση της αντίστασης στην αλλαγή**

ΣΤ. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι μειώνουν την αντίσταση στην αλλαγή;  
 ((Παρακαλώ απαντήστε επιλέγοντας, 1=καθόλου σημαντικό, 2=λίγο σημαντικό, 3=ουδέτερο, 4=αρκετά σημαντικό, 5=πολύ σημαντικό)

	1	2	3	4	5
39. Η παροχή κινήτρων					
40. Η πληροφόρηση των εργαζομένων για την αλλαγή και η αναλυτική αναφορά στην αναγκαιότητά της					
41. Η δυνατότητα να εκφράσουν οι εργαζόμενοι τυχόν αντιρρήσεις και απόψεις για την επικείμενη αλλαγή					
42. Η παροχή επιμόρφωσης και εκπαίδευσης					
43. Η ύπαρξη ικανοποιητικού χρονικού διαστήματος για την σταδιακή εφαρμογή της αλλαγής					

44. Η παροχή βοήθειας από τους ανώτερους					
--	--	--	--	--	--

**Παρακάτω συμπληρώνετε μόνο εάν η επιχείρηση στην οποία βρίσκεστε έχει ήδη πραγματοποιήσει κάποιου είδους αλλαγή**

45. Σε ποιο βαθμό αντέδρασαν οι εργαζόμενοι/συνάδελφοί σας κατά την πραγματοποίηση μιας αλλαγής; (Παρακαλώ συμπληρώστε βάζοντας «χ» στο αντίστοιχο πεδίο)

Πολύ έντονα	Έντονα	Ουδέτερα	Λίγο	Καθόλου

46. Πώς θα περιγράφατε την αντίδραση των εργαζομένων/συναδέλφων; (Παρακαλώ συμπληρώστε βάζοντας «χ» στο αντίστοιχο πεδίο)

<b>Απέρριψαν</b> κάθετα την αλλαγή διότι θεώρησαν ότι κινδυνεύει η θέση τους και ο μισθός τους, προβαίνοντας σε απεργίες και στάσεις εργασίας.	
<b>Ανέχτηκαν</b> την αλλαγή καθώς θεώρησαν ότι δεν επηρεάζει ούτε προς το καλύτερο ούτε προς το χειρότερο την εργασία τους ή την αμοιβή τους	
<b>Δέχτηκαν</b> την αλλαγή καθώς θεώρησαν ότι θα έχει θετικές επιδράσεις στην εργασία τους και την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να την προωθήσουν με τις κατάλληλες ενέργειες	

**Δημογραφικά στοιχεία**

(Παρακαλώ βάλτε «χ» δίπλα από την επιλογή που σας αφορά)

47. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

48. Ηλικία:

- Έως 25
- 25-35
- 36-45
- 46-55
- 56 και άνω

49. Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος/η

Έγγαμος/μη με παιδιά

Άγαμος/η

50. Έτη υπηρεσίας:

0-5

6-10

11-20

21-30

31 και άνω

51. Θέση που κατέχετε στην ιεραρχία:

Διευθυντής

Προϊστάμενος

Υπάλληλος

Άλλο

