

**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

«Η επίπτωση των αναμενόμενων οργανωσιακών αλλαγών στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Μελέτη περίπτωσης: Η επίπτωση της αναβολής των οργανωσιακών αλλαγών στη συμπεριφορά των εργαζομένων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ)»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Χορταριά Χρυσούλα
ΑΜ 7121Μ032

ΑΘΗΝΑ, 2023

Τριμελής Επιτροπή

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Ευριδίκη Μπέσιλα – Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Χρυσούλα Χορταριά, 2023

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα. Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα

Στον αδελφό μου Θανάση

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καταρχάς θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου τόσο στους Καθηγητές όσο και στους συμφοιτητές μου για την αγαστή συνεργασία που είχαμε καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Βασίλειο Κέφη, για την αμέριστη στήριξη του.

Επιπρόσθετα ευχαριστώ τους συναδέλφους μου οι οποίοι ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου για την ολοκλήρωση της έρευνας και ιδιαίτερα την κα Γαργαρέτα Ν. και τον κο Φραγκιαδάκη Α. για την βοήθεια τους όποτε τη χρειάστηκα.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στα ανίψια μου Κατερίνα και Κωνσταντίνο για την ενθάρρυνση και στήριξη τους στην επίπονη προσπάθεια μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Καθώς οι συνθήκες που διέπουν τόσο το εξωγενές όσο και το ενδογενές περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται ένας Οργανισμός, είτε του ιδιωτικού είτε του Δημοσίου Τομέα, είναι συνεχώς μεταβαλλόμενες, προκειμένου αυτός να επιβιώσει και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα οφείλει να προβεί σε οργανωσιακές αλλαγές.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση των εν λόγω οργανωσιακών αλλαγών αποτελεί η σωστή και έγκαιρη διαχείριση αυτών. Επίσης καθοριστικό ρόλο στην ενσωμάτωση και υλοποίηση των αλλαγών σε έναν Οργανισμό διαδραματίζει η στάση και η αντίδραση των εργαζομένων απέναντι σε αυτές.

Στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας μελέτης διερευνήθηκε η επίπτωση της αναβολής των οργανωσιακών αλλαγών στη συμπεριφορά των εργαζομένων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ). Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, ως Δημόσια Υπηρεσία, ακολουθεί τη διοικητική δομή των Δημοσίων Υπηρεσιών, παράλληλα όμως υπάγεται στις ειδικές κανονιστικές ρυθμίσεις τόσο του Ευρωπαϊκού όσο και του Διεθνούς Δικαίου και αξιολογείται από τους αντίστοιχους υπερεθνικούς οργανισμούς στους οποίους μετέχει η Χώρα μας. Προκειμένου η ΥΠΑ να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις του ενωσιακού δικαίου που διέπει τις Αερομεταφορές όφειλε να προβεί σε οργανωσιακές αλλαγές που διέπουν την λειτουργία της. Αυτό επετεύχθη με την δημοσίευση του ν.4427/2016 (περί διαχωρισμού παρόχου υπηρεσιών – ΥΠΑ και εποπτικής αρχής – ΑΠΑ καθώς και οργανωτικής αναδιάρθρωσης της ΥΠΑ) και του ν. 4757/2020 (περί επανασύστασης της ΑΠΑ, διατήρησης της ίδιας νέας οργανωτικής δομής για την ΥΠΑ με τη μετατροπή της όμως – για πρώτη φορά – από Αυτοτελή Δημόσια Υπηρεσία σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου). Αναφορικά με την ΥΠΑ οι διατάξεις αμφότερων νόμων δεν έχουν ακόμα εφαρμοστεί.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της παρούσης εργασίας προκύπτει ότι οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων στις οργανωσιακές αλλαγές στην ΥΠΑ διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας τη σχέση εργασίας, τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία και τον εργασιακό κλάδο που ανήκουν. Ήτοι παίζουν σημαντικό ρόλο τα ατομικά χαρακτηριστικά αυτών. Επίσης παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι διακατέχονται από φόβο και αβεβαιότητα για το άγνωστο και κυρίως οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε κλάδο που δέχεται τις περισσότερες αρνητικές αλλαγές για την περαιτέρω εργασιακή

τους πορεία. Παράλληλα, το σύνολο των εργαζομένων δεν πιστεύει ότι οι αλλαγές αυτές θα εφαρμοστούν τους επόμενους 12 μήνες.

Τέλος η εν λόγω έρευνα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα στη στάση των εργαζομένων απέναντι στις αναμενόμενες αλλαγές εστιάζοντας σε μεγαλύτερη ανάλυση.

Λέξεις – Κλειδιά: Οργανωσιακή Αλλαγή, Διοίκηση Αλλαγών, Αντίσταση στην Αλλαγή, Εργαζόμενοι, Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας

ABSTRACT

Conditions of external and internal environment of an Organization, either of private or public sector of economy, are constantly changing.

In order for an organization to survive, it should adapt to the new environment and, to this end, organizational changes should be adapted.

A key condition for successful outcome of organizational changes is correct and timely management. Also a decisive role for integration and implementation of changes in an organization is the attitude and reaction of employees towards them.

In this research study, the impact of organizational changes postponement on the behavior of the employees of Civil Aviation Service (CAS) is explored.

Civil Aviation Service, as a Greek Public Service, follows the administrative structure of any Greek Public Service, but at the same time is subject to regulations of both European and International Law and is evaluated by the respective supranational organizations in which our country participates. In order for CAS to comply with the requirements of the European Union law governing Air Transport, organizational changes that govern its operation had to be implemented.

This was achieved with both Law 4427/2016 (on the separation of the service provider – CAS - and the supervisory authority – CAA - as well as the organizational restructuring of the CAS) and Law 4757/2020 (on the re-establishment of CAA, maintaining the same new organizational structure for the CAS with its transformation - for the first time - from an Autonomous Public Service to a Public Legal Entity).

With regard to CAS, provisions of both above laws have not yet been implemented.

This research study provides evidence for re - actions of participants to organizational changes in CAS. Results differ depending on age, education level, years of service, work relationship - contract, the position – level that employees hold and the employees group they belong to. Namely, their individual characteristics have an important role. Furthermore, research evidence describe fear and uncertainty regarding continuity and that stands mainly for employees who work in the field that receives the most changes. In addition to the above, all employees do not believe that these changes will be implemented in the next 12 months.

Finally, this research may serve as the ground floor for further research of employees' attitude towards constantly postponed, yet expected changes, focusing on a broader analysis.

Keywords: Organizational change, Change Management, Resistance to Change, Employees, Hellenic Civil Aviation Authority

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ,ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ	10
Εισαγωγή	12
ΜΕΡΟΣ Α' ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	13
Κεφάλαιο 1. Οργανωσιακή Αλλαγή	13
1.1 Έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής	13
1.2 Αιτίες της Οργανωσιακής Αλλαγής	14
1.3 Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής	16
1.4 Παράγοντες αποτυχίας και επιτυχίας των αλλαγών	20
Κεφάλαιο 2. Διοίκηση των Αλλαγών	25
2.1 Έννοια της Διοίκησης αλλαγών	25
2.2 Φορείς Αλλαγής	26
2.3 Μοντέλα Διοίκησης Αλλαγών	28
2.3.2 Το Μοντέλο του Kotter	28
2.3.2 Το Μοντέλο του Lewin	30
2.3.3 Το υπόδειγμα αλλαγής του Schein	32
2.3.4 Το υπόδειγμα αλλαγής των Beckhard και Haris	33
2.3.4 Το μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής	34
Κεφάλαιο 3. Αντιδράσεις στην Αλλαγή	34
3.1 Αντίσταση στην Αλλαγή	34
3.1.1 Ατομική Αντίσταση στην Αλλαγή	36
3.1.2 Οργανωσιακή Αντίδραση στην Αλλαγή	38
3.2 Η στάση των εργαζομένων στην διαδικασία αλλαγής	39
3.3 Μέθοδοι Αντιμετώπισης των Αντιστάσεων στην Αλλαγή	42
ΜΕΡΟΣ Β' ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : Η επίπτωση της αναβολής των οργανωσιακών αλλαγών στη συμπεριφορά των εργαζομένων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ).	44
Κεφάλαιο 4. Συνοπτική Παρουσίαση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας	44
4.1 Σύντομο Ιστορικό	44

4.2 Οργανωσιακές Αλλαγές	47
4.3 Λειτουργία Της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας	50
Κεφάλαιο 5. Προβληματική και Μεθοδολογία της Έρευνας	51
5.1 Προβληματική της Έρευνας	51
5.2 Σχεδιασμός της Έρευνας	52
5.3 Εργαλείο μέτρησης	53
5.4 Πιλοτική Δοκιμή Ερωτηματολογίου	54
Κεφάλαιο 6. Αποτελέσματα	55
6.1 Δημογραφικά Στοιχεία	55
6.2 Ενότητα Β΄ Αντιδράσεις εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές	61
6.3 Ενότητα Γ΄ Διαδικασία της αλλαγής στην ΥΠΑ	80
6.4 Δ' ΕΝΟΤΗΤΑ Επιπτώσεις στους εργαζόμενους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ	86
Συμπεράσματα	96
Περιορισμός Έρευνας	100
Προτάσεις	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	106

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1 Τυπολογία Αλλαγών Πηγή Λ.Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά Αθήνα: Ε.Μπένου 2017	20
Σχήμα 2 Τα οκτώ βήματα του KOTTER.....	30
Σχήμα 3 Το μοντέλο του Kurt Lewin	32
Σχήμα 4 Στάσεις ως προς τις αλλαγές Πηγή Δ.Μπουραντάς Μάνατζμεντ έκδ.ΜΠΕΝΟΥ, 2002	35
Σχήμα 5 :Ψυχολογικές αντιδράσεις στην αλλαγή Πηγή: Λ.Σ. Χυτήρης Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....	38
Σχήμα 5 Οργανόγραμμα της ΥΠΑ Πηγή: http://www.ypa.gr/profile/organization/organisation-charts/	51
Πίνακας 1 Δημογραφικά Στοιχεία	55
Γράφημα 1 Φύλο των εργαζομένων	56
Γράφημα 2 Ηλικία των εργαζομένων	56
Γράφημα 3 Οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων	57
Γράφημα 4 Επίπεδο Εκπαίδευσης	57
Πίνακας 2 Εργασιακά στοιχεία.....	58
Γράφημα 5 Υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζομένων	59

Γράφημα 6 Σχέση Εργασίας	59
Γράφημα 7 Υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζομένων	60
Γράφημα 8 Κλάδοι των εργαζομένων	60
Πίνακας 3 Συχνότητες συμμετεχόντων σε σχέση με τις οργανωσιακές αλλαγές.....	61
Πίνακας 5 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με την ηλικία.....	64
Πίνακας 6 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.....	67
Πίνακας 7 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	69
Πίνακας 8 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα αναφορικά με τα έτη εργασίας.....	71
Πίνακας 9 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με τη σχέση εργασίας	73
Πίνακας 10 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με την θέση εργασίας.....	74
Πίνακας 11 Οργανωσιακές Αλλαγές σε σχέση με τον κλάδο εργαζομένων	78
Πίνακας 12 Διαδικασία αλλαγής στο σύνολο των συμμετεχόντων.....	80
Πίνακας 13 Διαδικασία αλλαγής ανάλογα με το φύλο	81
Πίνακας 14 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με την ηλικία	81
Πίνακας 15 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση	82
Πίνακας 16 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με την εκπαίδευση.....	82
Πίνακας 17 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με τα χρόνια εργασίας.....	83
Πίνακας 18 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση εργασίας	83
Πίνακας 19 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με την ιεραρχική θέση.....	84
Πίνακας 20 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με τον Εργασιακό κλάδο.....	85
Πίνακας 21 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ.....	86
Πίνακας 22 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με το φύλο	87
Πίνακας 23 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με την ηλικία	88
Πίνακας 24 Επιπτώσεις των εργαζομένων την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση	89
Πίνακας 25 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με την εκπαίδευση.....	90
Πίνακας 26 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με τα έτη ασφάλισης	91
Πίνακας 27 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με τη σχέση Εργασίας	92
Πίνακας 28 Επιπτώσεις των εργαζομένων την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με την ιεραρχική σχέση.....	93
Πίνακας 29 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με τον εργασιακό κλάδο	95

Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή, την εποχή της καινοτομίας, της διαρκούς τεχνολογικής εξέλιξης και των συνεχόμενων οικονομικών αλλαγών, οι Οργανισμοί είτε του Ιδιωτικού είτε του Δημοσίου Τομέα υποχρεούνται να προβαίνουν σε αλλαγές προκειμένου να επιβιώσουν και να συνεχίσουν να είναι αποτελεσματικοί. Ήτοι καθίσταται αναγκαίο να επανακαθορίζουν την πολιτική και τη στρατηγική τους, να επανεξετάζουν τους στόχους τους, να ενστερνίζονται νέα μοντέλα οργανωτικής δομής, καινούργιες διαδικασίες παραγωγής καθώς και σύγχρονα συστήματα απασχόλησης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η εν λόγω αναγκαιότητα πηγάζει από ένα σύνολο δυνάμεων που πιέζουν σε διεθνές και εθνικό επίπεδο σε σχέση με το οικονομικό, πολιτικό κοινωνικό και τεχνικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται ο εκάστοτε Οργανισμός¹.

Προκειμένου να υλοποιηθεί με επιτυχία μια αλλαγή σε έναν Οργανισμό απαιτείται μία επίπονη και περίπλοκη διοικητική διαδικασία, η οποία εξαρτάται από διάφορες παραμέτρους. Η διαδικασία αυτή δύναται να συνδέεται με την οργανωτική αναδιάρθρωση, την αλλαγή εργασιακών σχέσεων και δραστηριοτήτων, όπως τον ορισμό νέων συμπεριφορών και ανασχηματισμό υφιστάμενων διαδικασιών, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών καθώς και τη θέσπιση νέων πολιτικών ή την αλλαγή οργανωτικών σχημάτων.

Για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων της αλλαγής, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή και για το σκοπό αυτό εξετάζεται στην αρχή κάθε προγράμματος αλλαγής.²

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει από θεωρητικής πλευράς την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής καθώς και την στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή, ενώ, παράλληλα, από ερευνητικής πλευράς θα εξετάσει την επίπτωση της αναβολής των οργανωσιακών αλλαγών στη συμπεριφορά των εργαζομένων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ). Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη: Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση στο ζήτημα των οργανωσιακών αλλαγών ενώ στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και αναλύονται η μεθοδολογία και τα

¹ REBORA, G, Minelli, E.(2012) An Integrative Conceptual Framework of Organizational Change 'A Triple Helix' Model' Research in Organizational Change and Development v.20 pp183-221

Χυτήρης Α. Οργανωσιακή Συμπεριφορά εκδ. Ε. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ, 2017 σ 467

² ΒΑΚΟΛΑ Μ. ΝΙΚΟΛΑΟΥ Ι. Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά εκδ. οίκου Rossili σ482

συμπεράσματα έρευνας που έλαβε χώρα μέσω ερωτηματολογίου. Στο τέλος της παρούσης εργασίας παρουσιάζονται προτάσεις οι οποίες σχετίζονται με τα αποτελέσματα της έρευνας αλλά και με τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος των οργανωσιακών αλλαγών.

ΜΕΡΟΣ Α' ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1. Οργανωσιακή Αλλαγή

1.1 Έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής

Στο πάντα επίκαιρο παρελθόν, μέσα από το ρητό «τα πάντα ρει» ο Ηράκλειτος εξέφραζε τη φύση του κόσμου. Στη σημερινή εποχή ο όρος «αλλαγή» αποτελεί σημαντικό παράγοντα αφενός μεν για την επιβίωση ενός Οργανισμού και αφετέρου για την βέλτιστη επιτυχία αυτού, πάντα έχοντας στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας, τη μείωση του κόστους και την αύξηση των κερδών καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και τον εντοπισμό νέων ευκαιριών για ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα καθώς και με αυτά που διαφαίνεται ότι θα επακολουθήσουν στο μέλλον, οι επιλογές των Οργανισμών σχετικά με την εξέλιξη τους είναι οι τρεις ακόλουθες:³

- Δεν αλλάζεις έτσι δεν προσαρμόζεσαι, άρα πεθαίνεις
- Αλλάζεις για να προσαρμοσθείς στις εξελίξεις και επιβιώνεις
- Οδηγείς τις εξελίξεις στις οποίες προσαρμόζονται οι άλλοι και επιτυγχάνεις

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, ως αντικείμενο εξέτασης τόσο από τη Διοικητική Επιστήμη όσο και από τον Επιχειρηματικό κόσμο, ξεκίνησε τη δεκαετία του 1950 και συνεχίζεται έως και σήμερα, εφαρμόζοντας κάθε φορά μοντέλα σύμφωνα με τις ανάγκες της επικρατούσας αγοράς.⁴ Ένας Οργανισμός προκειμένου να συνεχίσει να υπάρχει οφείλει να προσαρμόζεται κάθε φορά στις αλλαγές που επιτάσσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Αναφορικά με την έννοια της αλλαγής υπάρχουν διάφοροι ορισμοί. Γενικότερα η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψουμε τη

³ Δ.Μπουραντας ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ εκδ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ, 2002, σσ573-574

⁴ BAMFORD D.R and FORESTER P.I. (2003) Managing planned and emergent change an operations management environment, International journal of operations and production management, vol 23 Issue5 pp(546-564)

Ι.Ρωσσιδης, Δ.Μπελιάς,Γ.Ασπρίδης ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ&ΗΗΓΕΣΙΑ, εκδ ΤΖΙΟΛΑ, 2020 σσ2-3

μετάβαση από ένα σύνολο συνθηκών, σε ένα άλλο διαφορετικό. Ουσιαστικά πρόκειται για μια ανάγκη ανατροπής και αντικατάστασης του παλιού με κάτι καινούργιο, μέσω του οποίου επιδιώκεται η αύξηση της αποτελεσματικότητας, της ανάπτυξης και της προόδου⁵.

Επίσης, ως οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται η αντίδραση ενός Οργανισμού στις πιέσεις που του ασκούνται τόσο από το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας του.

Τα πεδία εφαρμογής της συνίστανται στα συστήματα παραγωγής όπου η αλλαγή σχετίζεται με την διάρθρωση της παραγωγής και με τα συστήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως συστήματα αμοιβών, προαγωγών, αξιολόγησης εκπαίδευσης κλπ. Σε κάθε περίπτωση, το εύρος των αλλαγών σε ένα Οργανισμό δύναται είτε να είναι ευρείας κλίμακας, ήτοι να αφορά το σύνολο του Οργανισμού, είτε να είναι μικρής κλίμακας, ήτοι να αφορά μεμονωμένα τμήματα αυτού.⁶

1.2 Αιτίες της Οργανωσιακής Αλλαγής

Οι Οργανισμοί δέχονται πολλές πιέσεις και επιρροές τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται προκειμένου να προβούν σε αλλαγές για να είναι βιώσιμοι και αποτελεσματικοί. Οι κυριότερες αιτίες που οφείλονται στο εξωτερικό περιβάλλον και πιέζουν τον Οργανισμό να προβεί σε αλλαγές έχουν ως ακολούθως:⁷

- *Αλλαγές στη τεχνολογική διάσταση* : Πολλές από τις αλλαγές στις οποίες είναι αναγκασμένοι να προβούν οι Οργανισμοί οφείλονται στην τεχνολογική εξέλιξη που εμφανίζεται στην Αγορά και κατά κάποιο τρόπο επηρεάζει τη λειτουργία τους και τη στρατηγική τους. Η δυνατότητα εισαγωγής νέων τεχνολογιών και η σωστή εκμετάλλευσή τους, θεωρείται σημαντική ευκαιρία του Οργανισμού απέναντι στους ανταγωνιστές του.
- *Αλλαγές στη Πολιτική/νομική διάσταση*: Τόσο το πολιτικό όσο και το νομικό περιβάλλον επηρεάζουν τη λειτουργία ενός Οργανισμού. Οι συνεχείς

⁵ Μ. Βακόλα, Διοικώντας τις αλλαγές εκδ.Ι. ΣΙΑΕΡΗΣ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, 2009, σ.21

⁶ Ι.Ρωσσιδής, Δ.Μπελιάς, Γ.Ασπρίδης ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ&ΗΓΕΣΙΑ, εκδ ΤΖΙΟΛΑ, 2020 σσ2-3

⁷ Μ. Βακόλα, Ι.Νικολάου ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, εκδ. rossili , ΑΘΗΝΑ 2019 σσ470-471

Ι.ΡΩΣΣΙΔΗΣ, Δ.ΜΠΕΛΙΑΣ, Γ.ΑΣΠΡΙΔΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ & ΗΓΕΣΙΑ, εκδ.ΤΖΙΟΛΑ, 2020, σσ7-8

νομοθετικές ρυθμίσεις τόσο στο Ελληνικό όσο και στο Διεθνές δίκαιο επιφέρουν την αναγκαιότητα αλλαγών.

- *Οικονομικοί παράγοντες* : Οι οικονομικές εξελίξεις τόσο στο εσωτερικό μιας χώρας όσο και στην παγκόσμια Οικονομία ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία ενός Οργανισμού και να τον οδηγήσουν σε προγραμματισμό αλλαγών.
- *Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση*: Συνήθως αφορά το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται ένας Οργανισμός. Οι βασικότεροι λόγοι που επηρεάζουν την αγορά και κατ' επέκταση τη λειτουργία του οφείλονται στην αναδιανομή του εισοδήματος των καταναλωτών, στο μορφωτικό τους επίπεδο, στον τρόπο διαβίωσης τους και γενικότερα στον τρόπο που αντιδρούν.
- *Αλλαγές στη δημογραφική διάσταση*: Οι αλλαγές αναφέρονται κυρίως στο μέγεθος του πληθυσμού, στη γεωγραφική του κατανομή καθώς και στην ηλικιακή του δομή. Οι νέες δημογραφικές τάσεις που εμφανίζονται τα τελευταία χρόνια, διαμορφώνουν νέες καταστάσεις στην αγορά όπως π.χ. η προτίμηση των καταναλωτών σε μικρότερες αγορές από τις μαζικές .

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι αλλαγές σε ένα Οργανισμό δεν προκύπτουν μόνο από τις επιρροές και τις πιέσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά υπάρχουν και εσωτερικές δυνάμεις που τον οδηγούν να προβεί σε άμεσες οργανωσιακές αλλαγές. Ενίοτε οι διοικούντες προκειμένου να εναρμονιστούν με τις επιδράσεις που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον οφείλουν να επανασχεδιάσουν ή να προβούν σε τροποποιήσεις αναφορικά με τη στρατηγική του Οργανισμού και η ενάργεια αυτή επιφέρει αλλαγές.⁸ Οι εσωτερικοί παράγοντες που οδηγούν στην Οργανωσιακή αλλαγή είναι οι ακόλουθοι:⁹

- *Το ανθρώπινο δυναμικό*: Αποτελεί τη σημαντικότερη δύναμη του Οργανισμού καθώς χωρίς αυτή δεν δύναται να λειτουργήσει. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που σε κάθε περίπτωση αλλαγής οφείλουν να εναρμονιστούν και ακολουθήσουν τα νέα δεδομένα που θα προκύψουν όπως π.χ. ανασχεδιασμός αρμοδιοτήτων, θέσπιση νέων αντικειμένων, αλληλεπιδράσεις στο πλαίσιο

⁸ ROBBINS STEPHEN,P. /DAVID,A.DECENZO/MARY COULTER, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΡΧΕΣ & ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ (Εισαγωγή & Επιμέλεια Β.ΚΕΦΗΣ) εκδ.ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2012 σ382-383

⁹ Ι.ΡΩΣΙΔΗΣ, Δ.ΜΠΕΛΙΑΣ, Γ.ΑΣΠΡΙΔΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ & ΗΓΕΣΙΑ, εκδ.ΤΖΙΟΛΑ, 2020, σσ7-8

ομάδων εργασίας. Σε αρκετές περιπτώσεις δύναται να προκύψει η αναγκαιότητα αλλαγής της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού π.χ. ηλικιακά, επίπεδο εκπαίδευσης, φύλου, εθνικότητας κλπ. Επίσης προκειμένου ο Οργανισμός να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της αγοράς ενδέχεται να υπάρξει αφενός μεν αναγκαιότητα αναδιάρθρωσης των θέσεων εργασίας, αφετέρου αναγκαιότητα πρόσληψης εργαζομένων με περισσότερες δεξιότητες. Η στάση των εργαζομένων όπως π.χ. η έντονη επαγγελματική δυσaréσκεια μπορεί να οδηγήσει αυτούς σε παραίτηση, σε άρνηση εργασίας, σε αδικαιολόγητη απουσία από την εργασία και τέλος, σε απεργία. Όλα τα ανωτέρω είναι αιτίες που θα οδηγήσουν τους επικεφαλής σε οργανωσιακές αλλαγές.

- *Οι φυσικές δυνάμεις:* Αναφέρεται στο μηχανολογικό εξοπλισμό του Οργανισμού, στις τεχνικές εγκαταστάσεις καθώς και στα αποθέματα των πρώτων υλών.
- *Οι χρηματοδοτικές δυνάμεις:*¹⁰ Αναφέρεται στους οικονομικούς πόρους που απαιτούνται για την λειτουργία ενός Οργανισμού. Οι αιτίες που μπορεί να προκαλέσουν οργανωσιακές αλλαγές οφείλονται στους προμηθευτές (συνδέονται με την παραγωγή), τους πελάτες (οφείλει να προσαρμοστεί στις ανάγκες των πελατών του), η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο (σχετίζεται με τις κινήσεις στις οποίες πρέπει να προβεί ένας Οργανισμός προκειμένου να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά).

Κατόπιν των ανωτέρω προκύπτει ότι στο σύγχρονο «επιχειρείν» οι αλλαγές καθίστανται αναγκαίες και οι Οργανισμοί οφείλουν να δίνουν ιδιαίτερη σημασία και να αξιολογούν συνεχώς το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

1.3 Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής

Τα βασικά είδη των αλλαγών που απαιτούνται για την επιτυχία και την πρόοδο των Επιχειρήσεων και Οργανισμών είναι τρία και έχουν ως ακολούθως ¹¹:

- 1) Οι φυσικές αλλαγές, οι οποίες θεωρούνται ως φυσική εξέλιξη των πραγμάτων
- 2) Οι επαναστατικές αλλαγές, οι οποίες ανατρέπουν την ήδη υπάρχουσα κατάσταση

¹⁰ Cameron E. and Green M. (2015) Making sense of change management :A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change London: Kogan Page Publishers

¹¹ Β. Κέφης, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σ.181.

- 3) Οι σχεδιασμένες αλλαγές του μάνατζμεντ, οι οποίες αφορούν βασικά τις αλλαγές στην οργάνωση. Οι εν λόγω αλλαγές, διακρίνονται σε:
- τελικές όπου αυτές συνδέονται με την ίδια την εργασία, τις μεθόδους και τις διαδικασίες παραγωγής αλλά και με το σύστημα αμοιβών,
 - οργανωσιακές όπου αυτές αφορούν τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στη δομή, στη νοοτροπία, στις σχέσεις και στη λήψη αποφάσεων.

Ανάλογα με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητες και τους στόχους ενός Οργανισμού, εξετάζονται οι οργανωσιακές αλλαγές που απαιτούνται να υλοποιηθούν για την εύρυθμη λειτουργία αυτού. Σύμφωνα με τον TODD.A. (1999)¹² οι τύποι των οργανωσιακών αλλαγών αναλύονται, σύμφωνα: α) με τη δυνατότητα αντίδρασης β) την ένταση, την έκταση και τη συχνότητά τους και γ) με το ερέθισμα για αλλαγή. Οι βασικότεροι τύποι έχουν ως ακολούθως :¹³

1. Οργανωσιακές αλλαγές που βασίζονται στη δυνατότητα αντίδρασης :

- **Εξωτερικές ή Εσωτερικές Αλλαγές.** Εξωτερικές αλλαγές θεωρούνται αυτές που οφείλονται κατά κύριο λόγο σε παράγοντες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού και επηρεάζουν τη λειτουργία αυτού, όπως είναι π.χ. το νομοθετικό πλαίσιο, οι κοινωνικές αλλαγές, η ανταγωνιστικότητα κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, εσωτερικές αλλαγές θεωρούνται αυτές που οφείλονται σε παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι εκτελούμενες εργασίες, οι διαδικασίες, τα εφαρμοζόμενα συστήματα κ.λπ.
- **Επιβαλλόμενες, αναδύμενες, προκύπτουσες αλλαγές :** θεωρούνται αυτές που οφείλονται σε απρόβλεπτους παράγοντες, και αναγκάζουν τον Οργανισμό να αντιδράσει υποχρεωτικά με συγκεκριμένο τρόπο και άμεσα, προκειμένου να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για τη συνέχιση της εύρυθμης λειτουργίας αυτού.
- **Σχεδιασμένες ή προγραμματισμένες αλλαγές :** θεωρούνται αυτές τις οποίες ο Οργανισμός είτε τις αναμένει είτε τις επιδιώκει και είναι αποτέλεσμα προγραμματισμένης προσπάθειας, για την καλλίτερη λειτουργία του και την έγκαιρη αντίδρασή του στο αναμενόμενο αποτέλεσμα.

¹² TODD A.(1999) Managing Radical Change, Long Range Planning v.32.2 pp237-244

¹³ Α. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφορά για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα, 2017, σ.σ.474-475

- **Διαπραγματεύσιμες αλλαγές:** θεωρούνται αυτές όπου εξαιτίας της νέας τάξης πραγμάτων που δημιουργείται, η διαμόρφωση των συνθηκών καθώς και ο σκοπός και η υλοποίηση της αλλαγής αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης των εμπλεκόμενων στον οργανισμό.
- **Καθολικής, μεγάλης, μικρής έκτασης αλλαγές:** θεωρούνται αυτές όπου κατά κύριο λόγο η κάθε επιχειρούμενη αλλαγή θα επιδράσει ολικώς ή μερικώς στις λειτουργίες του οργανισμού. Σημαντικό ρόλο στην περίπτωση αυτή παίζει το μέγεθος του Οργανισμού. Ήτοι, ως καθολική οργανωσιακή αλλαγή θα θεωρηθεί η αλλαγή κουλτούρας στον Οργανισμό, η πλήρης αναδιοργάνωση των διαδικασιών καθώς και η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επίσης, για παράδειγμα, μια αλλαγή, που υλοποιείται στα συστήματα παραγωγής εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης δύναται να θεωρηθεί ως αλλαγή ευρείας έκτασης. Ως μικρής έκτασης αλλαγή θεωρείται π.χ. η αλλαγή του τρόπου προσλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.
- **Αναπτυξιακού χαρακτήρα αλλαγές:** θεωρούνται αυτές οι οποίες αφορούν την ανέλιξη των εργασιών ή των παραγόμενων προϊόντων ενός Οργανισμού καθώς και την επέκταση των δραστηριοτήτων του σε καινούργιες αγορές.
- **Βελτιωτικού χαρακτήρα αλλαγές:** θεωρούνται αυτές που στόχο έχουν να προβούν στη βελτίωση ορισμένων λειτουργιών του Οργανισμού για την καλλίτερη εξυπηρέτηση των πελατών του.
- **Θεραπευτικές αλλαγές:** θεωρούνται αυτές που έχουν σκοπό να αποκαταστήσουν ή θεραπεύσουν διάφορα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια λειτουργίας του Οργανισμού. Οι εν λόγω αλλαγές συνήθως είναι επείγουσες.

2. Αλλαγές ανάλογα με την ένταση, την έκταση και τη συχνότητά τους:

- **Αλλαγές συνεχούς βελτίωσης (συνήθεις μικρές αλλαγές):** θεωρούνται αυτές που επιφέρουν συνεχείς βελτιώσεις και αναβαθμίσεις στη λειτουργία, στα συστήματα αλλά και στα προϊόντα του Οργανισμού.
- **Σταδιακές αλλαγές:** είναι συνήθως μέτριας δυσκολίας, υλοποιούνται σταδιακά σε τμήματα ή τομείς του Οργανισμού και απαιτούν χρόνο για την ολοκλήρωσή τους.

- **Ριζοσπαστικές (ριζικές) αλλαγές:** επιβάλλονται συνήθως από το εξωτερικό περιβάλλον και υλοποιούνται σε σύντομο χρονικό διάστημα.

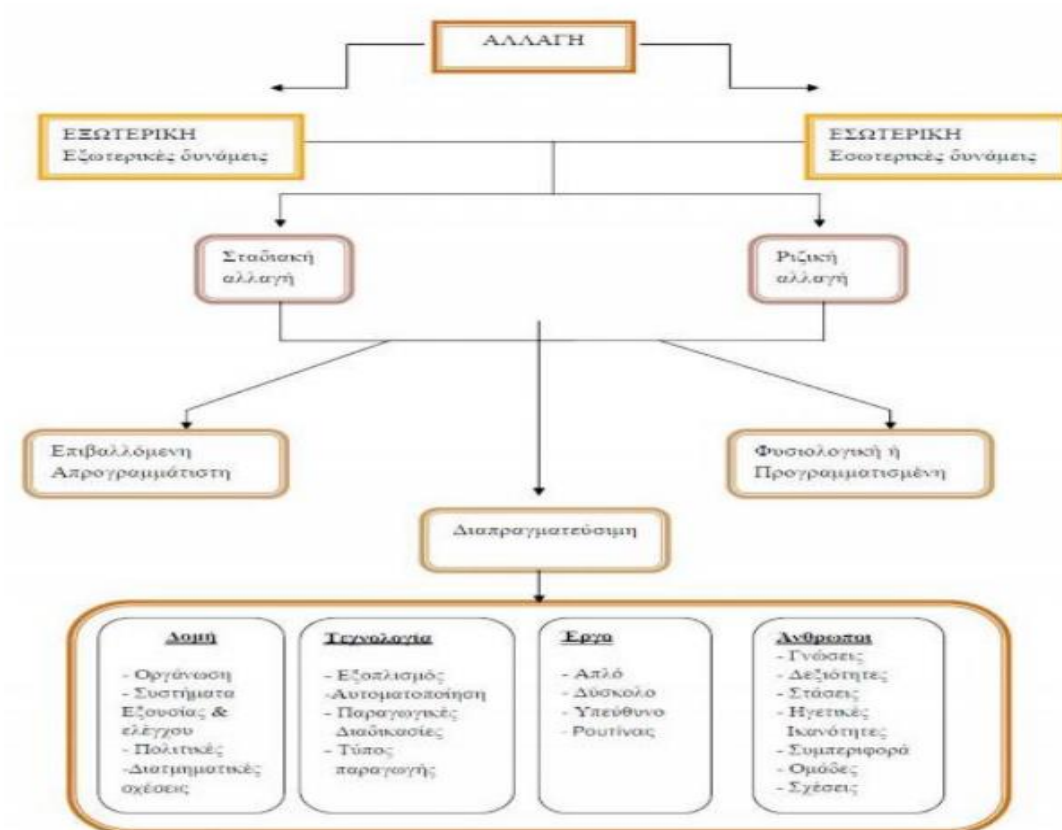
3. Ανάλογα με το Ερέθισμα:

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

Οι ανωτέρω τύποι αλλαγής έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο σε πέντε σύνολα παραγόντων (είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά), καθώς παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και έχουν ως ακολούθως:¹⁴

- **Παράγοντες Δομής :** Σχετίζονται με τη συγκρότηση και δομή του Οργανισμού, όπως συστήματα, πολιτική του Οργανισμού, διαδικασία επικοινωνίας και ελέγχου κλπ.
- **Ανθρώπινος Παράγοντας :** Σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού και ειδικότερα με την επαγγελματική επάρκεια των εργαζομένων, την εργασιακή τους συμπεριφορά, τις ηγετικές τους ικανότητες κλπ
- **Τεχνολογικοί παράγοντες:** Άπτονται των εγκαταστάσεων, του μηχανολογικού εξοπλισμού, της διαδικασίας παραγωγής κλπ
- **Τον σχεδιασμό του έργου :** Σχετίζεται με τον τρόπο βάσει του οποίου έχει γίνει η μελέτη και ο σχεδιασμός υλοποίησης του έργου.
- Οι παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση της κουλτούρας του Οργανισμού.

¹⁴ Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφορά για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα, 2017, σ.475



Σχήμα 1 Τυπολογία Αλλαγών Πηγή Λ.Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά Αθήνα: Ε.Μπένου 2017

1.4 Παράγοντες αποτυχίας και επιτυχίας των αλλαγών

Παρόλο που γίνονται προσπάθειες υλοποίησης αλλαγών με την ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών, εντούτοις τα προγράμματα αλλαγών εμφανίζουν μεγάλο ποσοστό αποτυχίας. Οι Beer and Nohria (2000) αναφέρουν ότι περίπου το 70% των αλλαγών οδηγούνται στην αποτυχία.¹⁵ Οι λόγοι που συντελούν στο υψηλό ποσοστό αποτυχίας είναι πολυπόικλοι και πηγάζουν από διάφορα αίτια, πολλές φορές δε, συνδέονται με λάθη και κινήσεις που πραγματοποιούνται από τους ηγέτες της αλλαγής.¹⁶ Οι βασικότεροι λόγοι που οδηγούν σε αποτυχία τις επιδιωκόμενες αλλαγές έχουν ως ακολούθως :¹⁷

¹⁵ Μ.Βακόλα, Διοκώντας τις αλλαγές, Πρακτικές Εφαρμογές εκδ.Ι.Σιδέρη, Β'ΕΚΔΟΣΗ,ΑΘΗΝΑ, 2009, σσ 21-24

M.Beer & N.Nohria (2000) Cracking the code of change, Harvard Business Review, pp:133-141

¹⁶ Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφορά για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα, 2017, σ.σ.479-480

¹⁷ Μ.Βακόλα, Διοκώντας τις αλλαγές, Πρακτικές Εφαρμογές εκδ .Ι .Σιδέρη, Β'ΕΚΔΟΣΗ,ΑΘΗΝΑ, 2009, σσ 21-24

- *Έλλειψη οράματος και στρατηγικής* : Ένας Οργανισμός προκειμένου να προβεί στο σωστό σχεδιασμό αλλαγών, αποσκοπώντας στην επιτυχία τους, οφείλει να έχει καθορίσει με ευκρίνεια το όραμα και την αποστολή του, αποφεύγοντας να μιμείται τους ανταγωνιστές του. Το αντίθετο οδηγεί στην αποτυχία των επιδιωκόμενων αλλαγών.
- *Έλλειψη δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης στην αλλαγή*: Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων και της επιτυχίας των αλλαγών παίζει η δέσμευση της ηγεσίας σε αυτές, δεδομένου ότι οφείλει να επικοινωνήσει με τον πλέον πρόσφορο τρόπο τις αλλαγές στους εργαζόμενους και να τους πείσει να συνδράμουν σε αυτές. Αν αυτό δεν συμβεί, το πιθανότερο σενάριο είναι κατά την διαδικασία των αλλαγών να εμφανιστούν συγκρουσιακά φαινόμενα μεταξύ διαφόρων ομάδων.
- *Η αντίσταση κατά της αλλαγής*: Αποτελεί σημαντικό παράγοντα που οδηγεί στην αποτυχία της υλοποίησης των αλλαγών σε έναν Οργανισμό καθώς σηματοδοτεί την έλλειψη υποστήριξης των επιδιωκόμενων αλλαγών καθώς και την αποτροπή εκτέλεσης αυτών.
- *Έλλειψη πόρων*: Προκειμένου να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα των αλλαγών, κυρίως των επιχειρούμενων μεγάλων αλλαγών, απαιτούνται σημαντικοί πόροι, τόσο οικονομικοί όσο και ανθρώπινοι.
- *Έλλειψη επικοινωνίας*: Έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο ότι αρκετά προγράμματα αλλαγών αποτυγχάνουν καθώς δεν έχουν δοθεί οι απαιτούμενες εξηγήσεις του σκοπού των αλλαγών και των επιπτώσεων που θα επιφέρουν αυτές στη καθημερινότητα των εργαζόμενων .
- *Ανικανότητα διοίκησης αλλαγών* : Η έλλειψη τόσο της επιστημονικής γνώσης της διοίκησης των αλλαγών όσο και της πρακτικής από τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση και υλοποίηση των προγραμμάτων αλλαγών οδηγούν στην αποτυχία αυτών.

Επίσης, σύμφωνα με τον Kotter τα βασικότερα λάθη που οδηγούν στην αποτυχία της υλοποίησης της αλλαγής είναι οκτώ και έχουν ως ακολούθως ¹⁸:

1. **Η υπερβολική αυταρέσκεια και η υπερεκτίμηση δυνάμεων**: Θεωρείται από τα σημαντικότερα λάθη, δεδομένου ότι η υπερβολική και μη ρεαλιστική εμπιστοσύνη που έχουν στις δυνάμεις τους πολλοί οργανισμοί πιστεύοντας ότι

¹⁸ J. Kotter, Ο Ηγέτης στις Αλλαγές, εκδ. ΚΡΗΤΙΚΗ, 2001, σ.σ. 19-32

δεν απαιτείται ιδιαίτερος κόπος και χρόνος προετοιμασίας του ανθρώπινου δυναμικού και του γενικότερου κλίματος για τις επερχόμενες αλλαγές, οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

2. **Η αποτυχία δημιουργίας μίας ισχυρής ηγετικής ομάδας:** Η επιτυχής πορεία σημαντικών αλλαγών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη δημιουργία και παρουσία μιας ομάδας ανθρώπων μέσα από το φορέα, οι οποίοι θα μοιράζονται την αίσθηση της κοινής πορείας και του κοινού σκοπού και θα δημιουργήσουν το λεγόμενο «καθοδηγητικό συνασπισμό». Σε όσες περιπτώσεις κρίθηκε ότι δεν είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας τέτοιας καθοδηγητικής ομάδας, δεν κατέστη εφικτό να κατακτηθεί η δύναμη που θα υπερνικούσε τις πολύ μεγάλες και συχνές πηγές αδράνειας και τις διάφορες αντιξοότητες που παρουσιάζονταν.
3. **Υποτίμηση της δύναμης του οράματος :** Σε έναν Οργανισμό, στον οποίο απουσιάζει μία σαφής κατεύθυνση και χάραξη μιας ξεκάθαρης πορείας συνοδευόμενη από ένα εμπνευσμένο όραμα, η οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή, είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Το όραμα παίζει κεντρικό ρόλο στην υλοποίηση χρήσιμων αλλαγών, δεδομένου ότι βοηθάει να κατευθύνονται, να ευθυγραμμίζονται και να εμπνέονται οι ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων.
4. **Ανεπαρκής επικοινωνία του οράματος :** Η ανεπαρκής πληροφόρηση για το σκοπό και τη σημασία της αλλαγής καθώς και για τις συνέπειες που θα έχουν αυτές για τους εργαζόμενους, αυξάνει την πιθανότητα αποτυχίας ενός προγράμματος αλλαγής. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να προβούν σε θυσίες, αν υπάρχει στον ορίζοντα κάποιο σημαντικό διαφαινόμενο όφελος που θα φαντάζει ελκυστικό τόσο για τους ίδιους όσο και γενικότερα για τη συνολική εικόνα του Οργανισμού.
5. **Η αποθάρρυνση από τα εμπόδια:** Η ανανέωση και η αλλαγή απαιτούν την απομάκρυνση και την εξάλειψη όλων των εμποδίων, είτε αυτά αφορούν σε συστήματα, είτε σε ανθρώπινο δυναμικό. Ακόμα κι αν οι εργαζόμενοι έχουν αποδεχτεί το όραμα, μερικές φορές νιώθουν ότι αδυνατούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια που εμφανίζονται στο δρόμο τους και κάποια στιγμή εγκαταλείπουν την προσπάθεια. Τέτοια εμπόδια δύναται να βρίσκονται μόνο στη φαντασία των ανθρώπων, οπότε υποχρέωση της ηγεσίας είναι να τους βοηθήσει να τα απομυθοποιήσουν. Ενίοτε, τα εμπόδια είναι υπαρκτά και αφορούν την

οργανωτική δομή, τη γραφειοκρατία, τα συστήματα αμοιβών και αξιολόγησης και την απροθυμία κάποιων στελεχών να ενστερνιστούν το καινούριο, οπότε απαιτείται η διοίκηση να αλλάξει στάση και να μην αφήνει περιθώρια σε αδράνειες και εγωιστικές συμπεριφορές να αποτελούν τροχοπέδη στην αλλαγή.

6. **Η έλλειψη αναγνώρισης για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων:** Σημαντική συμβολή στην προσπάθεια για την υλοποίηση της αλλαγής διαδραματίζουν οι μικρές νίκες που γίνονται αντιληπτές μέσα στον πρώτο κιάλας χρόνο ή το πολύ σε δύο και οι οποίες βοηθούν στο να πειστούν και οι πιο αυστηροί αμφισβητίες. Είναι σημαντικό να υπάρχουν βραχυπρόθεσμοι στόχοι και να επιβραβεύεται η επίτευξή τους.
7. **Πρόωροι πανηγυρισμοί για τη νίκη:** Σε συνέχεια των ανωτέρω, ένα λάθος που συντελείται συχνά κατά τη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών είναι η κήρυξη του τέλους των προσπαθειών, αυτομάτως μόλις γίνουν αντιληπτά τα πρώτα αποτελέσματα. Φυσικά και δεν είναι κακό να πανηγυρίζεις για μία νίκη που ήρθε και κάπως πρώιμα, αλλά ποτέ δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα πρώτα δείγματα δουλειάς επιφανειακά μόνο και να χάνεται ο τελικός στόχος. Είναι ευνόητο ότι οι ριζικές τομές και η αλλαγή φιλοσοφίας και κουλτούρας σε έναν Οργανισμό απαιτεί μακροχρόνιες προσπάθειες που μπορεί να διαρκέσουν από 3-10 χρόνια.
8. **Η αποφυγή ενσωμάτωσης των αλλαγών μέσα στην τρέχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα:** Εάν ένας Οργανισμός επιθυμεί να γίνουν κτήμα του οι νέες συμπεριφορές, τότε αυτές πρέπει να ριζώσουν για τα καλά, τόσο μέσα στις κοινωνικές φόρμες όσο και στις κοινά αποδεκτές αξίες του. Οι αλλαγές θα ενσωματωθούν μόνο αν διαποτίσουν τα μέλη του Οργανισμού με την πεποίθηση ότι βοήθησαν στη βελτίωση της απόδοσης του και με την προϋπόθεση ότι η νέα γενιά στελεχών θα είναι σε θέση να προσωποποιεί αυτές τις αλλαγές.

Σε αντίθεση με τα ανωτέρω προκειμένου η ενσωμάτωση των οργανωσιακών αλλαγών να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα σύμφωνα με τα πρότυπα που

καθορίζονται στην επιστήμη του «*Change Management*» θα πρέπει ο Οργανισμός να ακολουθήσει τις παρακάτω μεθόδους:¹⁹

- *Αναγνώριση της αναγκαιότητας και ορθός σχεδιασμός της αλλαγής:* Ο Οργανισμός οφείλει να εντοπίσει το πρόβλημα ή να έχει την ικανότητα να το προβλέψει, προκειμένου να προσδιορίσει και σχεδιάσει τις αλλαγές που απαιτούνται για την επίλυση αυτού. Αφενός μεν η ικανότητα του Οργανισμού να εντοπίσει το πρόβλημα προϋποθέτει να διαθέτει γρήγορα αντανακλαστικά και την δεξιότητα της εξωστρέφειας, αφετέρου για τον ορθό σχεδιασμό της αλλαγής θα πρέπει να ακολουθήσει την κατάλληλη στρατηγική.
- *Διασφάλιση της στήριξης των ισχυρών κέντρων :* Αποτελεί βασική προϋπόθεση η στήριξη από τα ισχυρά κέντρα/ομάδες του Οργανισμού όπως είναι η ανώτατη Διοίκηση, τα συνδικάτα κλπ, προκειμένου η υλοποίηση της προτεινόμενης αλλαγής να είναι επιτυχής.
- *Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης /διασφάλιση στήριξης :* Η επιτυχία της υλοποίησης των αλλαγών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη στήριξη των ατόμων που θα την εφαρμόσουν ή θα επωμισθούν τις συνέπειες. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να βρεθεί τρόπος να αντιμετωπιστούν τυχόν αντιδράσεις όπως για παράδειγμα να γίνει σαφές το όραμα των αλλαγών, να ενημερωθούν λεπτομερώς οι εργαζόμενοι καθώς και να έχουν το δικαίωμα συμμετοχής σε αυτές .
- *Διοίκηση/Διαχείριση αλλαγών:* Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι επιτυχής η υλοποίηση των αλλαγών αποτελεί η συστημική προσέγγιση, ήτοι θα πρέπει να διασφαλισθεί ο συγχρονισμός και η διασφάλιση αρμονικών σχέσεων σε όλα τα μέρη του συστήματος.
- *Εστίαση/Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και διατήρηση της αλλαγής :* Στο στάδιο αυτό οφείλει ο Οργανισμός να προβεί στο συσχετισμό των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων με τα επιτευχθέντα, να αξιολογήσει τις τυχόν αποκλίσεις, να προβεί σε ανατροφοδότηση και τέλος να επιλέξει την πλέον πρόσφορη πολιτική διατήρησης των αλλαγών.

¹⁹ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Ε.Μπένου, 2016, σσ562-563

Ρωσσίδης Ι, Μπελιάς Δ, Ασπρίδης Γ Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία, εκδ.ΤΖΙΟΛΑ ,2020, σ.σ 52-53.

Κεφάλαιο 2. Διοίκηση των Αλλαγών

2.1 Έννοια της Διοίκησης αλλαγών

Η Διοίκηση των Αλλαγών²⁰ τόσο από πλευράς λειτουργίας όσο και από πλευράς επιστήμης δεν αναφέρεται στο σχεδιασμό των αλλαγών αλλά στη διοίκηση του σχεδιασμού καθώς και στην πραγματοποίηση των αλλαγών. Ήτοι, αποτελεί μια σύνθετη διεργασία η οποία συμπεριλαμβάνει τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τις τεχνικές οι οποίες καθοδηγούν την οργάνωση στην επίτευξη επιθυμητών στόχων. Ειδικότερα η Διοίκηση των αλλαγών συνίσταται σε:

- Έννοιες σχετικές με τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις των αλλαγών
- Την περιγραφή των παραγόντων που συνδέονται με την επιτυχία και αποτυχία των αλλαγών
- τα μοντέλα που σχετίζονται με τη στρατηγική και τη διαδικασία εισαγωγής των αλλαγών
- τη μεθοδολογία, τις τεχνικές και τα εργαλεία αναφορικά με το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση των αλλαγών
- υποθέσεις αναφορικά με τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και των ομάδων εργασίας απέναντι στις αλλαγές

Επίσης σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία υφίστανται διάφοροι ορισμοί αναφορικά με τη διοίκηση αλλαγών. Ενδεικτικά αναφέρονται :

Κατά τους Lorengi & Riley (2000)²¹ «Διοίκηση αλλαγών ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία ένας Οργανισμός οδηγείται σε μία κατάσταση την οποία έχει κρίνει ως ιδανική και κατάλληλη για την επιβίωση και την επιτυχία του. Τα άτομα τα οποία είναι αρμόδια για την υλοποίηση της αλλαγής δεν επιδιώκουν απλά την επιδίωξη του πλάνου. Πρώτο τους μέλημα είναι η διαμόρφωση ενός οράματος για αλλαγή. Στη συνέχεια επιδιώκουν να μετατρέψουν τα άτομα του Οργανισμού σε φορείς της αλλαγής προκειμένου να προσεγγισθεί το όραμα. Η δυνατότητα και η ευχέρεια για αλλαγές άμεσες αποτελεσματικές και συνεχείς είναι εκείνη η οποία θα διαχωρίσει τους νικητές από τους νικημένους του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου».

²⁰ Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, , εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σσ 576-577

²¹ N.Lorenzi,R.Riley, Managing change:an overview,J Am Med Inform Assoc.,vol.7,no.2,2000,pp116-124

Ι.ΡΩΣΙΑΔΗΣ,Δ.ΜΠΕΛΙΑΣ,Γ.ΑΣΠΡΙΑΔΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ&ΗΓΕΣΙΑ, εκδ.ΤΖΙΟΛΑ,2020,σ36

Κατά τους Bamford & Forester²² (2003) «η διαχείριση αλλαγών είναι μία διαδικασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια ή μοντέλα. Περιλαμβάνει τους κανόνες τις πολιτικές τις πρακτικές καθώς και τους πόρους που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας αλλαγής».

Κατόπιν των ανωτέρω συμπεραίνεται ότι το εγχείρημα της υλοποίησης των απαιτούμενων αλλαγών, προκειμένου να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, αποτελεί μία επίπονη και δύσκολη διοικητική διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας θα απαιτηθεί να αντιμετωπισθούν μία σειρά πολύπλευρων παραμέτρων, όπως ή οργανωτική αναδιάρθρωση, η μεταβολή εργασιακών καθηκόντων κλπ.

2.2 Φορείς Αλλαγής

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της αλλαγής σε ένα Οργανισμό και να αποφευχθούν ή τουλάχιστον να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας, οφείλει αυτός να προβεί στην κατάλληλη προετοιμασία και να την αντιμετωπίσει ως ένα διακριτό έργο με καθορισμένη διοίκηση/διαχείριση (project management). Κατά την υλοποίηση του έργου αυτού κρίνεται σκόπιμο να ανατεθούν καθορισμένοι ρόλοι στους εμπλεκόμενους με αντικείμενο τον προσδιορισμό, το σχεδιασμό καθώς και την ολοκλήρωση της αλλαγής. Οι ρόλοι αυτοί ανατίθενται σε εργαζόμενους του Οργανισμού σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και ονομάζονται «φορείς της αλλαγής/change agents». Στις περισσότερες δε περιπτώσεις οι εν λόγω φορείς παίζουν καταλυτικό ρόλο κατά την διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών «απορροφώντας τους κραδασμούς»²³. Αναλύονται δε ως ακολούθως:²⁴

- **Ο εμπνευστής και υπέρμαχος της αλλαγής (Idea generator/Advocate):**
Δύναται να προέρχεται είτε από τον Οργανισμό είτε να είναι εξωτερικός συνεργάτης ή ο ίδιος ο ηγέτης που προτείνει την ιδέα της αλλαγής σε αυτόν που θα την εισάγει και θα την ξεκινήσει.

²² D. Bamford, P. Forrester, Managing planned and emergent change within an operations management environment, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 2, no. 5, 2003, p.p. 546-564,

I. Ρωσσίδης κ.ά., Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία, ό.π.,σ. 36.

²³ ROBBINS STEPHEN,P. /DAVID,A.DECENZO/MARY COULTER, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΡΧΕΣ & ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ (Εισαγωγή & Επιμέλεια Β.ΚΕΦΗΣ) εκδ.ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2012 σ383

I. Ρωσσίδης κ.ά., Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία, ό.π.,σ. 40-41

²⁴ Α. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφορά για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Ε. Μένου, Αθήνα, 2017, σ.σ.475-476

- **Ο ηγέτης σπόνσορας της αλλαγής (change leader/sponsor):** Ουσιαστικά θεωρείται το βασικότερο πρόσωπο καθώς είναι αυτός που έχει συλλάβει την ιδέα της αλλαγής, θα διαθέσει τους πόρους, θα παρακινήσει και θα στηρίξει ψυχολογικά τους εμπλεκόμενους στην υλοποίηση της αλλαγής. Έχει δε την ευθύνη του «εγχειρήματος» της αλλαγής και οφείλει να κάμψει τις όποιες αντιδράσεις. Είθισται να είναι ο Διευθύνων σύμβουλος ή ανώτατο στέλεχος του Οργανισμού.
- **Ο μάνατζερ αλλαγής :** Είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό και την ολοκλήρωση της στρατηγικής που έχει χαραχθεί. Επίσης κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους και τους ρόλους στους εμπλεκόμενους, θέτει το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, παρακολουθεί την πορεία της αλλαγής, επιλαμβάνεται της επίλυσης των προβλημάτων που τυχόν ανακύψουν, καθώς και αντιμετωπίζει τις συγκρουσιακές καταστάσεις που μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ των εργαζομένων που συμμετέχουν στην υλοποίηση του έργου της αλλαγής .
- **Ο εκτελεστής υλοποίησης της αλλαγής (change implementer):** Είναι τα άτομα, ήτοι οι εργαζόμενοι, που θα κληθούν να προβούν στην εφαρμογή της αλλαγής και να λειτουργήσουν πλέον με τα νέα δεδομένα. Αποτελούν δε τον πυρήνα του οργανισμού. Δίνουν αναφορά στον μάνατζερ ή τον ηγέτη ενημερώνοντας τους για τα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιασθούν κατά την εφαρμογή των διαλαμβανόμενων από την αλλαγή.
- **Ο ειδικός σύμβουλος αλλαγής (change agent consultant) :** Είθισται να είναι εξωτερικός συνεργάτης του Οργανισμού και έχει ως έργο να συμμετάσχει στο σχεδιασμό, προγραμματισμό και στην ολοκλήρωση της αλλαγής. Για το λόγο αυτό οφείλει να διαθέτει την τεχνογνωσία των αλλαγών που απαιτούνται καθώς την ικανότητα της επικοινωνίας. Το έργο του έχει μεγάλη βαρύτητα καθώς έχει επωμισθεί την ευθύνη να θέσει τα θεμέλια για την επερχόμενη αλλαγή να εξετάσει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού σε μικρο –μέσο και μακρο επίπεδο.

2.3 Μοντέλα Διοίκησης Αλλαγών

Οι Οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν διάφορα μοντέλα Διοίκησης αλλαγών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί κατά το σχεδιασμό των οργανωσιακών αλλαγών και απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία τους καθώς και τη βιωσιμότητά τους. Τα κυριότερα μοντέλα έχουν ως ακολούθως :

2.3.2 Το Μοντέλο του Kotter

Ο Kotter (1996) θεωρεί ότι η αλλαγή δεν είναι γραμμική διαδικασία αλλά μία συνεχής προσπάθεια του Οργανισμού να εναρμονιστεί με τις μεταβολές που συμβαίνουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον αυτού. Θεωρεί δε ότι για να έχει επιτυχία η υλοποίηση της διαδικασίας της αλλαγής, σημαντικό ρόλο παίζει το ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού. Για τον Kotter (1996), η διαδικασία αλλαγής βασίζεται σε οκτώ στάδια τα οποία συνδέονται με τα οκτώ βασικά λάθη που εμποδίζουν την υλοποίηση αυτής. Επιπρόσθετα τα στάδια αυτά πρέπει να πραγματοποιηθούν με τη σειρά χωρίς να παραληφθεί κανένα.

Τα πρώτα τέσσερα στάδια στη διαδικασία μετασχηματισμού βοηθούν να «μαλακώσει» ένα παγιωμένο καθεστώς, τα επόμενα τρία εισάγουν νέες πρακτικές ενώ το τελευταίο στάδιο εντάσσει τις αλλαγές στη κουλτούρα του Οργανισμού και τις βοηθάει να ενσωματωθούν²⁵.

Ειδικότερα, το μοντέλο αυτό προτείνεται για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών, αποτελείται δε από τα ακόλουθα οκτώ διαδοχικά στάδια:

1. *Δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας, ανάπτυξη της «αίσθησης του επείγοντος»:* Στο στάδιο αυτό εξετάζεται η υφιστάμενη κατάσταση τόσο της αγοράς όσο και του ανταγωνισμού, εντοπίζονται και μελετώνται οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες με στόχο τη συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας των αλλαγών και την επαρκή προετοιμασία και αντίληψη των δεδομένων από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

²⁵ J. Kotter ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΕ, ΑΘΗΝΑ ,2001,σ. 36

Α. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφορά για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα, 2017, σ.σ.498-504-506

Μ. Βακόλα Ι. Νικολάου Οργανωσιακή Ψυχολογία συμπεριφορά εκδ.ROSSILI,Αθήνα, 2019 σ.σ.478-479

2. *Δημιουργία ενός ισχυρού και κατάλληλου καθοδηγητικού συνασπισμού*: Στόχος του σταδίου αυτού είναι η δημιουργία μιας ομάδας, με ισχύ και εξουσία, η οποία ηγείται της μετασχηματιστικής προσπάθειας.
3. *Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής για την επίτευξη του οράματος*: Στο στάδιο αυτό αναπτύσσεται ελκυστικό όραμα το οποίο περιγράφει το επιθυμητό μέλλον και διαμορφώνεται η απαραίτητη στρατηγική για την πορεία προς το όραμα αυτό.
4. *Μετάδοση του οράματος για αλλαγή και επικοινωνία και μετάδοση του οράματος σε όλο το εύρος του οργανισμού*: Στο στάδιο αυτό χρησιμοποιείται κάθε δυνατό μέσο για τη μετάδοση του οράματος και των στρατηγικών υλοποίησής του ενώ, παράλληλα, υποδεικνύονται οι αναμενόμενες συμπεριφορές από τους εργαζόμενους.
5. *Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για να ασχοληθούν με την υλοποίηση του οράματος*: Στο στάδιο αυτό ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι για ενεργοποίηση και δράση με στόχο την αλλαγή των δομών ή συστημάτων τα οποία υπονομεύουν το όραμα των αλλαγών και την εξάλειψη των εμποδίων που εμφανίζονται μπροστά στην αλλαγή. Με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων τα ανώτερα στελέχη εστιάζουν την προσοχή τους στην άσκηση ηγεσίας ενώ, παράλληλα, ενισχύονται οι οριζόντιες ιεραρχίες, μειώνεται η γραφειοκρατία και ενθαρρύνεται η ανάληψη κινδύνων.
6. *Δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών και επιτευγμάτων και αναγνώριση εκ μέρους της διοίκησης των ατόμων που συνέβαλαν σε αυτές*: Στο στάδιο αυτό τίθενται βραχυπρόθεσμοι στόχοι οι οποίοι γίνονται αντιληπτοί ως ενδιάμεσες επιτυχίες στην πορεία προς το όραμα και προγραμματίζονται ορατές βελτιώσεις στην απόδοση. Παράλληλα, υπάρχει σαφής αναγνώριση και επιβράβευση των ατόμων που συνέβαλαν στην επίτευξη των επιτυχιών.
7. *Παγίωση των ωφελειών και βελτιώσεων των επιτυχιών ώστε να προαχθεί περαιτέρω η διαδικασία των αλλαγών*: Στο στάδιο αυτό ενθαρρύνεται η πρόσληψη, προαγωγή και εκπαίδευση ατόμων τα οποία μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα της αλλαγής, καθιερώνονται νέα προγράμματα ενώ παράλληλα προωθούνται περαιτέρω αλλαγές σε συστήματα, πολιτικές και δομές οι οποίες δε συμβαδίζουν με το όραμα με στόχο τη συμβολή τους σε αυτό..
8. *Θεσμοποίηση της διαδικασίας ως νέα κουλτούρα, ενσωμάτωση και καθιέρωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού*: Στο στάδιο αυτό οι νέες καταστάσεις ενσωματώνονται στην εταιρική κουλτούρα. Παράλληλα,

δημιουργούνται τα μέσα τα οποία διασφαλίζουν την εξέλιξη και τη συνέχεια στην ηγεσία, αξιολογείται η απόδοση της ομάδας και αποσαφηνίζονται οι σχέσεις μεταξύ των συμπεριφορών και της επιτυχίας του Οργανισμού.

8 Steps of John Kotter Model of Change

Phase Model According to John Kotter



6 | SlideSalad.com | 2019

slidesalad

Σχήμα 2 Τα οκτώ βήματα του KOTTER

2.3.2 Το Μοντέλο του Lewin

Ο Kurt Lewin (1947) συγκαταλέγεται στους πρωτοπόρους που μελέτησαν το θέμα της αλλαγής τόσο σε κοινωνικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο Οργανισμού. Ουσιαστικά θεωρεί τον Οργανισμό ως ζωντανό Οργανισμό ο οποίος έχει ως στόχο την διατήρηση της ισορροπίας του και την συνεχή ανάπτυξή του. Θεωρεί ότι κάθε προτεινόμενη αλλαγή διαταράσσει την εν λόγω ισορροπία και δημιουργούνται «δυνάμεις» που εναντιώνονται στην αλλαγή. Το 1951 συστήνει «την ανάλυση δυνάμεων πεδίου» ως τεχνική διάγνωσης όπου θα πρέπει να καθορισθούν οι δυνάμεις για την αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης στην νέα κατάσταση. Προκειμένου να στεφθεί η προτεινόμενη αλλαγή σε ένα Οργανισμό με επιτυχία, οι προωθητικές δυνάμεις οφείλουν να είναι πιο δυνατές από τις δυνάμεις αντίδρασης. Ήτοι οι προωθητικές δυνάμεις προτρέπουν τους εργαζόμενους να αποδεχτούν την αλλαγή, αντιθέτως οι δυνάμεις αντίδρασης τους προτρέπουν να αντισταθούν στην αλλαγή και να παραμείνουν στην υφιστάμενη κατάσταση. Επίσης στη περίπτωση ισορροπίας των

δυνάμεων είτε οι εργαζόμενοι αδρανούν είτε δεν παίρνουν θέση απέναντι στην αλλαγή (θετική ή αρνητική). Στη περίπτωση όπου οι δυνάμεις αντίστασης είναι πιο ισχυρές τότε οι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν αρνητικά απέναντι στην αλλαγή. Αναλύοντας τις δυνάμεις, παρατηρείται ότι θα πρέπει να προσέξουν όσοι εφαρμόζουν τις δυνάμεις αλλαγής να αποφευχθεί η μονομερής εφαρμογή των προωθητικών δυνάμεων ήτοι η επιβολή της αλλαγής δεδομένου ότι η κίνηση αυτή θα έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση των δυνάμεων αντίστασης. Βασικά κρίνεται σκόπιμο να γίνει ενδελεχής μελέτη των δυνάμεων αντίστασης με στόχο την σταδιακή εξασθένηση τους και την ενδυνάμωση των προωθητικών δυνάμεων προκειμένου να στεφθεί η προσπάθεια με επιτυχία. Για την υλοποίηση της σχεδιασμένης αλλαγής ο LEWIN εισηγείται τη διαδικασία αλλαγής που βασίζεται σε τρία στάδια το στάδιο του ξεπαγώματος της μετακίνησης και του ξαναπαγώματος («unfreezing» – «moving» – «refreezing») και έχουν ως ακολούθως:²⁶

- Το πρώτο στάδιο αποκαλείται «ξεπάγωμα»: Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνεται η προετοιμασία για την αλλαγή. Δεδομένου ότι υφίστανται αμυντικοί μηχανισμοί οι οποίοι επιβάλλεται να παρακαμφθούν, απαιτείται η αποδέσμευση από την αδράνεια και η αποκαθήλωση της υφιστάμενης νοοτροπίας. Στο στάδιο αυτό δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες και παρέχονται κίνητρα για την πραγματοποίηση των αλλαγών και απομπλέκονται τα μέλη του οργανισμού από τις πρακτικές που ακολουθούνται.
- Το δεύτερο στάδιο είναι η «κίνηση»: Αποτελεί την τυπική μεταβατική περίοδο η οποία δύναται να χαρακτηριστεί ως περίοδος σύγχυσης. Υπάρχει η αντίληψη ότι το παλιό πρέπει να αντικατασταθεί με το νέο, όμως δεν έχει αποφασιστεί ακόμη το τι πρόκειται να το αντικαταστήσει. Προσδιορίζονται οι νέες στάσεις, απόψεις, αξίες και συμπεριφορές διαμέσου της ταύτισης των αποδεκτών με την κουλτούρα της αλλαγής.
- Το τρίτο και τελευταίο στάδιο ονομάζεται «ξαναπάγωμα» ή επαναδέσμευση: Στο στάδιο αυτό υιοθετείται και παγιώνεται και διαφυλάττεται η νέα νοοτροπία και κατάσταση που έχει διαμορφωθεί τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στις λειτουργίες του συνόλου του Οργανισμού.

²⁶ Α. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφορά για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα, 2017, σ.σ.498-504
Μ. Βακόλα Ι. Νικολάου Οργανωσιακή Ψυχολογία συμπεριφορά εκδ.ROSSILI,Αθήνα, 2019 σ.σ.475-477

Η ανάμειξη της Διοίκησης στο τρίτο στάδιο είναι μεν σημαντική όπως και στα δύο προηγούμενα στάδια, αλλά περιορισμένη δεδομένου ότι στο στάδιο αυτό οι αλλαγές πλέον έχουν πάρει τον δρόμο τους.

Στο μοντέλο αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο η τάση που διακρίνει κάθε Οργανισμό να επανέρχεται στο αρχικό σημείο ισορροπίας ή στην αρχική του κατάσταση, ήτοι το σημείο ισορροπίας θα πρέπει να μετακινείται σε άλλο σημείο από το αρχικό και στην συνέχεια να παγιώνεται στο νέο «επιθυμητό» σημείο. Στο μοντέλο του Kurt Lewin στηρίχθηκαν αργότερα διαφορές θεωρίες.²⁷



Σχήμα 3 Το μοντέλο του Kurt Lewin

2.3.3 Το υπόδειγμα αλλαγής του Schein

Ο Schein (1987),²⁸ προσεγγίζει με διαφορετικό τρόπο τα διαλαμβανόμενα στο μοντέλο του LEWIN. Στο στάδιο της *κινητοποίησης/αποδέσμευσης* (unfreezing), υφίστανται τρεις δράσεις που οδηγούν στη διαδικασία της αλλαγής: α) Οι αντιδράσεις των εργαζομένων δεν θα πρέπει να γίνονται δεκτές, β) Επιδίωξη έντονης δυσφορίας των εργαζομένων απέναντι στην υφιστάμενη κατάσταση (κάμπτοντας τους αμυντικούς μηχανισμούς που διαθέτουν) γ) παροχή ασφάλειας στους εργαζόμενους, προκειμένου να αποδεχθούν τις καινοτόμες αλλαγές και να ξεπεράσουν τους φόβους τους για το μέλλον (μετά τις αλλαγές).

Το δεύτερο στάδιο, πλησιάζει το μοντέλο του LEWIN και αναφέρεται ως *γνωστική ανακατασκευή*. Ήτοι θεωρεί ότι κατά την διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής οι εργαζόμενοι, εφόσον έχουν τη σωστή πληροφόρηση, διευρύνουν τους ορίζοντες τους και προσπαθούν να κατανοήσουν τις αλλαγές.

²⁷ I. Ρωσσίδης κ.ά., Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία, ό.π.,σ. 41-43

²⁸ I. Ρωσσίδης κ.ά., Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία, ό.π.,σ. 41

Στο τρίτο στάδιο της *παγιοποίησης* υπάρχει δυσχέρεια προσαρμογής των εργαζομένων στα νέα δεδομένα. Προκειμένου να υιοθετηθεί και σταθεροποιηθεί η νέα κατάσταση (μετά την αλλαγή) θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αφομοιώσουν τα νέα δεδομένα. Αυτό δύναται να επιτευχθεί μέσω των παρακάτω μηχανισμών:

- Ο εργαζόμενος να μπορεί ο ίδιος να διαλέξει τα πρότυπα που τον εκφράζουν.
- Να δοθεί στον εργαζόμενο ο απαιτούμενος χρόνος προσαρμογής και η δυνατότητα διερεύνησης της συμπεριφοράς των υπολοίπων απέναντι στις αλλαγές. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο οι αλλαγές να πραγματοποιούνται σε ομαδικό επίπεδο.

2.3.4 Το υπόδειγμα αλλαγής των Beckhard και Haris

Το εν λόγω μοντέλο βασίζεται σε ένα μαθηματικό τύπο ($C = [A B D] > X$), σύμφωνα με τον οποίο η αλλαγή είναι συνάρτηση τριών παραγόντων: Της δυσαρέσκειας με την υφιστάμενη κατάσταση, της ανάγκης/επιθυμίας για τη μετάβαση στη νέα κατάσταση και της υλοποίησης της αλλαγής αναφορικά με την αντίσταση σε αυτή.²⁹ Προκειμένου να προχωρήσει η προτεινόμενη αλλαγή θα πρέπει οι εν λόγω παράγοντες να υπερτερούν του «κόστους υλοποίησης» αυτών. Η συνάρτηση είναι η ακόλουθη: ($C = [A B D] > X$).

Όπου C= αλλαγή, A= Δυσαρέσκεια υφιστάμενης κατάστασης, B= επιθυμία νέας κατάστασης, D= Εφαρμογή, X = «κόστος» αλλαγής. Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο στην περίπτωση όπου οι τιμές των τριών παραγόντων δεν είναι σημαντικά ψηλές, ήτοι οι εργαζόμενοι δεν είναι ενοχλημένοι σε μεγάλο βαθμό, δεν επιθυμούν αρκετά τη μετάβαση στη νέα κατάσταση, ή τέλος δεν έχουν πεισθεί για την αναγκαιότητα και υλοποίηση των αλλαγών, τότε το προβλεπόμενο «κόστος» των αλλαγών δεν αντισταθμίζεται. Ενίοτε ο εν λόγω μαθηματικός τύπος χρησιμοποιείται ως γινόμενο ($C = [A*B*D] > X$), και συνεπώς αν ένας παράγοντας έχει μικρή ή μηδενική τιμή το αποτέλεσμα θα είναι σχεδόν μηδενικό, και κατ' αυτόν τον τρόπο οι αντιδράσεις απέναντι στις επιδιωκόμενες αλλαγές να είναι έντονες και πιθανόν αξεπέραστες. Αυτό δείχνει ότι αν το όραμα των αλλαγών δεν είναι ευδιάκριτο, ή οι εργαζόμενοι δεν είναι δυσαρεστημένοι με την παρούσα κατάσταση, ή η επικοινωνία για το σχεδιασμό της αλλαγής δεν είναι ξεκάθαρη, οι πιθανότητες να υλοποιηθούν οι

²⁹ *Α. Χυτήρης*, Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφορά για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα, 2017, σ.σ.507-508, *BECKHARD R.F., HARIS R.T* (1987), *Organizational Transition Managing compelx change Additon* – Wesley Reading, MA

επιδιωκόμενες αλλαγές είναι μηδαμινές. Οι αναφερόμενοι παράγοντες δεν εξισορροπούνται μεταξύ τους. Ο εν λόγω τύπος αλλαγής είναι επωφελής και δύναται να χρησιμοποιηθεί τόσο κατά τον προγραμματισμό και σχεδιασμό της επιδιωκόμενης αλλαγής όσο και κατά τη διαδικασία της υλοποίησης της αλλαγής. Σε κάθε περίπτωση, έργο της Ηγεσίας του Οργανισμού είναι να κάνει ευδιάκριτους και κατανοητούς στους εμπλεκόμενους τους παράγοντες της εξίσωσης.

2.3.4 Το μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής

Το μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής αναφέρεται σε μία αλληλουχία δράσεων οι οποίες βασίζονται σε σωστό και τεκμηριωμένο προγραμματισμό Έχει ως ακολούθως :³⁰

1. Εντοπισμός αναγκών /ευκαιρία αλλαγής
2. Ανάπτυξη κοινών επιδιώξεων
3. Διαμόρφωση στόχων βελτίωσης
4. Διαμόρφωση σχεδίου δράσης και τρόπων άρσης των αντιδράσεων
5. Εφαρμογή σχεδίου Δράσης
6. Αξιολόγηση κατάστασης και σταθεροποίηση
7. Τερματισμός του συστήματος αλλαγής.

Κεφάλαιο 3. Αντιδράσεις στην Αλλαγή

3.1 Αντίσταση στην Αλλαγή

Έχει διαπιστωθεί ότι ο άνθρωπος προσπαθεί να διαμορφώνει συνθήκες οι οποίες θα τον βοηθούν να κινείται σε ένα σταθερό, προστατευμένο και ασφαλές περιβάλλον όπου θα του δίνεται η δυνατότητα να προβλέπει τους πιθανούς κινδύνους. Σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow (1943) η ανάγκη για σταθερότητα κατατάσσεται ιεραρχικά στο δεύτερο επίπεδο, προσδίδοντας τη σημαντικότητα αυτής της ανάγκης για τον άνθρωπο. Η προφύλαξη και διασφάλιση αυτής της σταθερότητας αποτελεί θέμα υψίστης σημασίας για τον άνθρωπο και μία από τις μεγαλύτερες διεκδικήσεις του. Κατά συνέπεια η υλοποίηση αποφάσεων ενός Οργανισμού που θα επιφέρουν αλλαγές στην ισχύουσα κατάσταση, προκαλώντας αλλαγές στη σταθερότητα που ήδη υφίσταται, δημιουργεί αντιδράσεις και δυσαρέσκεια των ανθρώπων/εργαζόμενων απέναντι στις αλλαγές, οι οποίες οφείλονται σε διάφορους παράγοντες. Η εν λόγω δυσαρέσκεια παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις όταν σχετίζεται με τον εργασιακό

³⁰ I. Ρωσσίδης κ.ά., Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία, ό.π.,σ. 41

χώρο, καθώς οι αλλαγές ενέχουν το στοιχείο του αγνώστου και εύλογα προκαλούν την ανησυχία και το σκεπτικισμό των εμπλεκομένων για το τι θα επακολουθήσει στη μετά των αλλαγών εποχή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η δυσαρέσκεια να εξελίσσεται σε αντίσταση κατά της αλλαγής. Η αντίδραση αυτή μπορεί να προκαλέσει μικρά ή μεγάλα εμπόδια στην ενσωμάτωση μιας αλλαγής σε ένα Οργανισμό.³¹ Κατά συνέπεια η αντίσταση ενάντια στην αλλαγή δύναται να εκδηλωθεί ως μία παθητική αντίδραση όπου ο εργαζόμενος δεν προσφέρει στο πρόγραμμα των αλλαγών σύμφωνα με τις δυνατότητες του, ήτοι συμπεριφέρεται «σε όλα συμφωνώ χωρίς να προσπαθώ για τίποτε» «δεν μοιράζομαι πληροφορίες» κλπ. Από την άλλη πλευρά, η ενεργητική αντίσταση απέναντι στις αλλαγές εκδηλώνεται με αντιδράσεις του τύπου άμεση άρνηση συμμετοχής, σαμποτάζ, δημιουργία αρνητικού κλίματος κλπ.



Σχήμα 4 Στάσεις ως προς τις αλλαγές Πηγή Δ.Μπουραντάς Μάνατζμεντ έκδ.ΜΠΕΝΟΥ, 2002

Βασικά, η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την μη στήριξη των επιδιωκόμενων αλλαγών από τους εμπλεκόμενους τόσο κατά την πρόταση αυτών όσο και κατά τη διάρκεια υλοποίησης. Κατά την υλοποίηση δε αυτών ενδέχεται ο Οργανισμός να έρθει αντιμέτωπος με διάφορες μορφές αντίστασης ανεξάρτητα από τον τρόπο χειρισμού των αλλαγών. Οι ενδείξεις της αντίστασης κατά της αλλαγής, παρουσιάζονται με τις ακόλουθες μορφές:³²

- *Άμεση άρνηση συνεργασίας:* Οι εργαζόμενοι/σύμφωνα με την εμπλοκή τους δύναται να αρνηθούν τη συμμετοχή τους στην υλοποίηση των αλλαγών
- *Κινήσεις παρεμπόδισης:* Όσοι διαφωνούν ενδέχεται να θέτουν εμπόδια στις αλλαγές με πλάγιους τρόπους.

³¹ I. Ρωσσίδης κ.ά., Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία, ό.π.,σ. 18

³² M. Βακόλα κ.ά.ό.π σ 480-481

- *Σαμποτάζ/καταστροφές* : Σχετίζεται άμεσα με την άρνηση αποδοχής της τεχνολογίας
- *Δημιουργία αρνητικού κλίματος* : Κατά την εμφάνιση των οργανωσιακών αλλαγών δημιουργείται αρνητικό κλίμα που συνοδεύεται από συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, χαμηλό ηθικό στους συμμετέχοντες, έλλειψη παρακίνησης κλπ.

Σύμφωνα με τους Davis & Newstrom έχουμε τους παρακάτω τύπους στην αντίσταση στην αλλαγή.³³

- *Λογική αντίσταση* : βασίζεται στην πλήρη αιτιολόγηση και στη γνώση της αλλαγής.
- *Ψυχολογική αντίσταση*: βασίζεται στα συναισθήματα που προκαλούν οι επικείμενες αλλαγές καθώς και στη στάση που θα κρατήσουν οι εργαζόμενοι απέναντι σε αυτές.
- *Κοινωνιολογική αντίσταση*: βασίζεται στα συμφέροντα και στον τρόπο λειτουργίας των ομάδων (όπως π.χ. πολιτικές συμμαχίες, κατεστημένα συμφέροντα κλπ.)

Δεδομένου ότι η ετοιμότητα ενός Οργανισμού υλοποιείται σε δύο επίπεδα: α) ατομικό (αφορά την προσωπικότητα του εργαζόμενου και τον τρόπο αντίδρασης στις αλλαγές) και β) οργανωσιακό (αφορά τους διαθέσιμους πόρους, την κουλτούρα του Οργανισμού, το προφίλ της ηγεσίας, κλπ), σε αντιδιαστολή και η αντίσταση κατά της αλλαγής εμφανίζεται είτε σε ατομικό είτε σε οργανωσιακό επίπεδο.³⁴

3.1.1 Ατομική Αντίσταση στην Αλλαγή

Παρόλο που η αλλαγή θεωρείται ότι είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη φύση, παρατηρείται το φαινόμενο τα άτομα να ανθίστανται στην αλλαγή, με βάση τις αντιλήψεις, την προσωπικότητα του ατόμου καθώς και τις ανάγκες του. Οι βασικότερες πηγές στην ατομική αντίσταση στην αλλαγή έχουν ως ακολούθως³⁵:

- *Φόβος*: Καθώς τα άτομα δεν γνωρίζουν τα νέα δεδομένα που θα διαμορφωθούν μετά τις επερχόμενες αλλαγές στον Οργανισμό, δημιουργείται

³³ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ, ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ εκδ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2002 σ.σ.582

³⁴ Α. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά όπ. σ483

³⁵ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ, ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ εκδ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2002 σ.σ.580-582

ST.P.ROBBINS, T.A.JUDGE, Οργανωσιακή συμπεριφορά ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ&ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ εκδ.ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2011 σσ532-533

το αίσθημα της αβεβαιότητας για το μέλλον με αποτέλεσμα να προκαλείται το αίσθημα του φόβου, μήπως δεν καταφέρουν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές, ή μήπως χάσουν τα κεκτημένα τους.

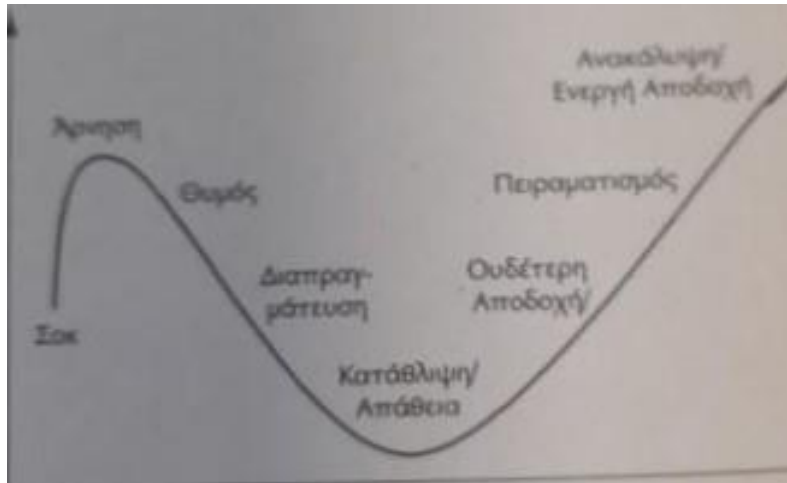
- *Αίσθημα Απώλειας ασφάλειας* : Σε πολλές περιπτώσεις τα άτομα νοιώθουν ότι εξαιτίας των αλλαγών θα χάσουν την ασφάλεια που τους διακατέχει με την υφιστάμενη κατάσταση. Επίσης και σε αυτή την περίπτωση, πιστεύουν ότι κεκτημένα που έχουν μέχρι σήμερα μπορεί να τα χάσουν.
- *Συνήθεια*: Για να αντιμετωπίσει ένα άτομο τις υφιστάμενες καταστάσεις βασίζεται στις συνηθισμένες/προκαθορισμένες αντιδράσεις, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αδράνεια. Συνεπώς η όποια αλλαγή προκαλεί τάση αντίδρασης σε αυτή.
- *Οικονομικοί παράγοντες* : Συνήθως οι αλλαγές που συνδέονται είτε με το αντικείμενο είτε με τον τρόπο της εργασίας των ατόμων, προκαλούν οικονομική ανασφάλεια σε αυτά. Κυρίως στις περιπτώσεις όπου ο μισθός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την παραγωγικότητα.
- *Επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών*: Πολλές φορές τα άτομα δεν έχουν την κατάλληλη πληροφορία αναφορικά με τις επερχόμενες αλλαγές ή την επεξεργάζονται επιλεκτικά προκειμένου να μην αλλάξουν τη θέση τους απέναντι στην αλλαγή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να ανθίστανται στις αλλαγές και να μη δέχονται την όποια διαφορετική γνώμη.

Σύμφωνα με τους Adams, et all (1976), ο άνθρωπος από ψυχολογικής πλευράς αντιδρά απέναντι στην αλλαγή περνώντας μέσα από 7 στάδια τα οποία προσδιορίζουν τον κύκλο της αλλαγής, έχουν δε ως ακολούθως :³⁶

1. *Ψυχολογικό σοκ*, εξαιτίας του μη αναμενόμενου («δεν το δέχομαι»)
2. *Θυμός* (ακολουθεί η απογοήτευση)
3. *Διαπραγμάτευση* προκειμένου να μην υλοποιηθεί η αλλαγή
4. *Κατάθλιψη* (απάθεια)
5. *Αποδοχή* (ουδέτερη) των νέων δεδομένων
6. *Πειραματισμός/ δοκιμή* (δειλά βήματα συμμετοχής στη νέα κατάσταση)
7. *Ανακάλυψη* (αποδοχή της νέας κατάστασης και ενεργή συμμετοχή)

³⁶ Adams J, Hayes j Hopson B. (1976) Transition: Understanding and managing personal change Martin Robertson London.

Α. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά εκδ. ΜΠΕΝΟΥ Δ' έκδοση, 2017, σ488



Σχήμα 5 : Ψυχολογικές αντιδράσεις στην αλλαγή Πηγή: Λ.Σ. Χυτήρης Οργανωσιακή Συμπεριφορά

3.1.2 Οργανωσιακή Αντίδραση στην Αλλαγή

Οι οργανωσιακές πηγές αντίστασης στην αλλαγή εντοπίζονται κυρίως στη δομική διάρθρωση του Οργανισμού, καθώς η προσπάθεια αλλαγής του Οργανισμού έχει σαν αποτέλεσμα να προκληθεί αλλαγή της ισορροπίας των πραγμάτων που συντελούν στη λειτουργία του Οργανισμού. Οι σημαντικότεροι λόγοι που οδηγούν στην οργανωσιακή αντίδραση της αλλαγής έχουν ως ακολούθως :³⁷

- *Δομική ή συστημική αδράνεια:* Ένας Οργανισμός διαθέτει εσωτερικούς μηχανισμούς προκειμένου να υπάρξει σταθερότητα. Τέτοιοι μηχανισμοί θεωρούνται οι διαδικασίες που εφαρμόζονται για τη λειτουργία του Οργανισμού, οι τυποποιημένοι κανονισμοί κλπ. Στην περίπτωση που ο Οργανισμός βρίσκεται σε διαδικασία αλλαγών η δομική αδράνεια ενεργεί ως αντίρροπο στην εξακολούθηση της επικρατούσας σταθερότητας.
- *Περιορισμένο εύρος αλλαγών:* Στις περιπτώσεις όπου οι αλλαγές υλοποιούνται μερικώς ήτοι σε υποσύστημα ή τμήμα του οργανισμού, αυτές δύναται να επηρεάσουν και τη λειτουργία των υπολοίπων συστημάτων ή τμημάτων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να προκαλέσει γενικότερη αντίδραση στην αλλαγή και οι περιορισμένες τύπου αλλαγές να εξουδετερωθούν από το γενικότερο σύστημα.

³⁷ ST.P.ROBBINS, T.A.JUDGE, Οργανωσιακή συμπεριφορά ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ&ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2011 σς532-533

Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφορά για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα, 2017, σ.σ.492-493

- *Αδράνεια της Ομάδας:* Η λειτουργία κάθε ομάδας εντός του Οργανισμού βασίζεται σε κανόνες που έχει θεσπίσει η ίδια. Με αποτέλεσμα ακόμη και στη περίπτωση όπου υπάρχουν άτομα που συμφωνούν με την επερχόμενη αλλαγή να αντιδράσουν αρνητικά προς «όφελος» της ομάδας.
- *Απειλή για την εμπειρογνωσία:* Πολλές φορές οι επικείμενες αλλαγές στα οργανωσιακά πρότυπα εκλαμβάνονται ως απειλή από εξειδικευμένες ομάδες καθώς οι συγκεκριμένες ομάδες φοβούνται ότι δεν θα έχουν πλέον τη δυνατότητα της αποκλειστικής γνώσης λειτουργίας συγκεκριμένων εργασιών.
- *Απειλή για τις εδραιωμένες θέσεις εξουσίας:* Η όποια ανακατανομή των θέσεων εξουσίας εντός του Οργανισμού δύναται αποτελέσει απειλή στην ήδη παγιωμένη κατάσταση.
- *Απειλή για την εδραιωμένη κατανομή πόρων:* Ομάδες που στην υφιστάμενη κατάσταση διαχειρίζονται πόρους εκλαμβάνουν την επερχόμενη αλλαγή ως απειλή και αντιστέκονται σε αυτή.
- *Έλλειψη πόρων:* Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν οι απαιτούμενοι πόροι (βασικά οι οικονομικοί), ο Οργανισμός δεν δύναται να προβεί στην υλοποίηση των αναγκαίων αλλαγών
- *Οργανωσιακές δεσμεύσεις/ συμφωνίες:* Ενίοτε οι Οργανισμοί αδυνατούν να προβούν σε επιδιωκόμενες αλλαγές εξαιτίας των δεσμεύσεων που έχουν αναλάβει απέναντι διάφορων ομάδων .

3.2 Η στάση των εργαζομένων στην διαδικασία αλλαγής

Σύμφωνα με τους Ajzen και Fishbein (1980) η στάση των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές εξαρτάται βασικά από τις ακόλουθες διαστάσεις:³⁸

- *Τη γνωστική διάσταση:* σχετίζεται με την άποψη που έχει ο εργαζόμενος αναφορικά με την αναγκαιότητα και χρησιμότητα των αλλαγών, με τα οφέλη που θα αποκομίσει τόσο ο ίδιος όσο και ο Οργανισμός. Γενικότερα, σχετίζεται με τη θέση που έχει απέναντι στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των αλλαγών.
- *Τη συναισθηματική διάσταση :* σχετίζεται με τα συναισθήματα που προκαλούν οι αλλαγές στους εργαζόμενους όπως αγωνία, φόβος, πικρία, θυμός, χαρά κλπ.

³⁸ Μ. Βακόλα κ.ά.ό.π σ 481-483

- *Η συμπεριφορική διάσταση:* συνδέεται με την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές που ενδέχεται να είναι υπέρ ή κατά.

Η στάση των εργαζόμενων ενός Οργανισμού απέναντι στις αλλαγές παίζει πρωταρχικό ρόλο προκειμένου κατά την υλοποίησή τους να έχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Ενίοτε οι φορείς της αλλαγής δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα τεχνικά μέρη της διαδικασίας αγνοώντας τον ανθρώπινο παράγοντα, ήτοι τον εργαζόμενο ο οποίος είναι βασικός παράγοντας στην εφαρμογή των αλλαγών. Η στάση που κρατούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην αλλαγή οφείλεται είτε στη διαφορετική συμπεριφορά (*ψυχολογική αντίδραση*) είτε σε συγκεκριμένους λόγους (*συστηματική αντίδραση*).³⁹

Ενδεικτικά οι μορφές αντίδρασης των εργαζόμενων ενός Οργανισμού απέναντι στις επιχειρούμενες αλλαγές έχουν ως ακολούθως :⁴⁰

- *Απόρριψη:* θεωρείται η πιο σημαντική μορφή αντίδρασης των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή, η οποία πηγάζει από τον φόβο που νοιώθουν οι εργαζόμενοι καθώς πιστεύουν ότι είναι ορατός ο κίνδυνος να απολυθούν, ή να γίνει μείωση των αποδοχών τους, ή ότι θίγεται η υπηρεσιακή τους υπόσταση. Η αντίδραση αυτή εμφανίζεται συνήθως με στάσεις εργασίας ή καθολική απεργία.
- *Αντίσταση:* θεωρείται ηπιότερη μορφή αντίδρασης σε σχέση με την μορφή της απόρριψης και την εμφανίζουν οι εργαζόμενοι όταν πιστεύουν ότι οι επιχειρούμενες αλλαγές είναι ναι μεν αρνητικές, αλλά όχι αναγκαία καταστροφικές. Συνήθως εμφανίζεται με τη μορφή των επίμονων συζητήσεων για την σκοπιμότητα της αλλαγής, τις επιπτώσεις, την απόδοση των εργαζομένων, τα εμπόδια που τίθενται.
- *Ανοχή:* Θεωρείται μια ουδέτερη αντίδραση, όπου οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι από την επιδιωκόμενη αλλαγή δεν θα έχουν ούτε οφέλη αλλά ούτε και βλαπτικές συνέπειες.
- *Αποδοχή:* Θεωρείται η πλέον θετική αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην επιδιωκόμενη αλλαγή και βασικά συνδέεται με τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι.

³⁹ I. Ρωσσίδης κ.ά., Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία, ό.π.,σ. 22

⁴⁰ Hodgetts, M.P, Effective Supervision: A Practical Approach, N.Y: McGraw-Hill, pp. 113-140, Α. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, όπ. π., σ. 489

Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον ο εργαζόμενος, ανάλογα με την προσωπικότητα του, αποκτά μία ψυχολογία και μία αντίληψη για τον τρόπο υλοποίησης των θεμάτων που αντιμετωπίζει στην καθημερινότητα του. Για το λόγο αυτό είναι φυσικό επόμενο να αντιδράσει στις αλλαγές καθώς επηρεάζουν τις συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί. Προκειμένου οι υπεύθυνοι των αλλαγών να καταφέρουν να περάσουν τις αλλαγές στους εργαζόμενους οφείλουν να είναι υπομονετικοί μαζί τους καθώς και να προετοιμάσουν το κατάλληλο κλίμα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από διαρκή εκπαίδευση και ενημέρωση είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job) είτε στο τέλος αυτής (off the job). Επίσης οφείλουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον καταρχάς αυτοσεβασμού και στη συνέχεια αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης όπου θα πείσουν τον εργαζόμενο ότι δεν θα χάσει αλλά αντίθετα θα κερδίσει από τις επιδιωκόμενες αλλαγές και ότι θα είναι ο πρωταγωνιστής των εξελίξεων. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι υπεύθυνοι των αλλαγών έχουν ως ακολούθως :⁴¹

- Να δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συζητούν και να εκφράζουν ελεύθερα τις φοβίες τους (openly talk).
- Να καταβάλλουν προσπάθεια προκειμένου να αντιληφθούν τους πραγματικούς λόγους που οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση στις αλλαγές.
- Να επιτρέψουν στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων.
- Να δημιουργήσουν ομάδες με αντικείμενο να πείσουν τους συναδέλφους τους για την αναγκαιότητα των αλλαγών. Θεωρείται το σημαντικότερο βήμα καθώς υπάρχουν εργαζόμενοι στις κατώτερες βαθμίδες της Ιεραρχίας οι οποίοι έχουν αποδεχθεί τις αλλαγές και έχουν τη δεινότητα να πείσουν τους συναδέλφους τους δεδομένου ότι δεν λειτουργούν ως εντολοδόχοι της Διοίκησης.

Κατόπιν των ανωτέρω αποδεικνύεται ότι η επίτευξη των στόχων των επιδιωκόμενων αλλαγών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αντίδραση και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.

Ουσιαστικά η αποτυχία οφείλεται στο ότι δεν επιτυγχάνεται το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της αλλαγής και ενίοτε προκαλούνται σοβαρά προβλήματα στην εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία του Οργανισμού.

⁴¹ Β. ΚΕΦΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ εκδ. Κριτική, 2005, σ184

3.3 Μέθοδοι Αντιμετώπισης των Αντιστάσεων στην Αλλαγή

Βασική προϋπόθεση προκειμένου να επιτύχουν οι αλλαγές σε ένα Οργανισμό αποτελεί ο τρόπος αντιμετώπισης των αντιστάσεων στην αλλαγή και ο σχεδιασμός θετικής αντιμετώπισης τους (ενεργή υποστήριξη). Η επιλογή της μεθόδου ή ο συνδυασμός των μεθόδων αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή οφείλει να πραγματοποιηθεί σύμφωνα με τις αιτίες που εγείρουν τις αντιστάσεις στις επικείμενες αλλαγές. Οι κυριότερες μέθοδοι έχουν ως ακολούθως :⁴²

- *Εκπαίδευση & Επικοινωνία* : Η εν λόγω μέθοδος ουσιαστικά αναπτύσσει αίσθημα «ασφάλειας» για τους εργαζόμενους καθώς αυτοί ενημερώνονται ουσιαστικά, αναφορικά με τους λόγους που επιβάλλουν την επικείμενη αλλαγή και για το πως θα διαμορφωθεί η καθημερινότητά τους. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η παραπληροφόρηση και η ελλιπής ενημέρωση και περνά στους εργαζόμενους το όραμα για τις συνθήκες της νέας κατάστασης. Επίσης ο εργαζόμενος διακρίνει τη θέληση του Οργανισμού να στηρίζει την αλλαγή μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα, δίνοντας του τη δυνατότητα να αποκτήσει περισσότερες γνώσεις και ικανότητες. Η μέθοδος αυτή θεωρείται ως η πλέον επιτυχημένη καθώς τις περισσότερες φορές πείθονται οι εργαζόμενοι και στηρίζουν την επικείμενη αλλαγή. Για να επιτύχει η αλλαγή απαιτείται όπως ο Οργανισμός επενδύσει σε χρόνο και πόρους (οικονομικούς & ανθρώπινους).
- *Συμμετοχή*: Στις επικείμενες αλλαγές ενός Οργανισμού κρίνεται σκόπιμο, τόσο κατά την διάρκεια του σχεδιασμού τους όσο και στη διαδικασία υλοποίησης αυτών, να έχουν ενεργή συμμετοχή οι εργαζόμενοι. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να καμφθούν οι αντιστάσεις καθώς δύσκολα προβάλλει κάποιος αντίσταση στην αλλαγή όταν έχει συμβάλει στην δημιουργία της από την αρχή. Η μέθοδος αυτή θεωρείται αποτελεσματική ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου πρόκειται να πραγματοποιηθούν ριζικές αλλαγές είναι όμως χρονοβόρα και κοστοβόρα.

⁴² Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ, ΣΥΓΧΟΡΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ εκδ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2002 σ.σ.582-584

Α. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφορά για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα, 2017, σ.σ.492-493

Μ.Βακόλα/Ι.Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία Συμπεριφορά, εκδ.ROSSILI, Αθήνα,2019,σσ486-487

- *Διευκόλυνση & Υποστήριξη:* κατά την εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτούνται συντονισμένες ενέργειες προκειμένου να δοθεί στους εργαζόμενους ο κατάλληλος χρόνος προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Αυτό επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση, με την συμβουλευτική & συναισθηματική υποστήριξη, την ανοιχτή επικοινωνία κλπ. Η μέθοδος αυτή θεωρείται δαπανηρή και χρονοβόρα και παρουσιάζει σχετικά μεγάλο ενδεχόμενο αποτυχίας .
- *Διαπραγμάτευση:* Η εν λόγω μέθοδος επιλέγεται στις περιπτώσεις όπου η επικείμενη αλλαγή ενδέχεται να έχει δυσμενείς συνέπειες σε ορισμένες ομάδες του Οργανισμού ή σε περιπτώσεις όπου συγκεκριμένες ομάδες (π.χ. συνδικαλιστικοί σύλλογοι) έχουν σημαντική δύναμη και προβάλλουν μεγάλη αντίσταση στις αλλαγές. Ενίοτε αποδεικνύεται εύκολος και αποτελεσματικός τρόπος κάμψης της αντίστασης για την αλλαγή. Ενδέχεται όμως να αποδειχθεί δαπανηρή και χρονοβόρα μέθοδος σε περίπτωση όπου και άλλες ομάδες αποφασίσουν να χρησιμοποιήσουν την μέθοδο της διαπραγμάτευσης .
- *Χειραγώγηση:* Με τη μέθοδο αυτή γίνεται προσπάθεια με πλάγια μέσα να επηρεάσουν όσους αντιδρούν στις αλλαγές. Η πληροφορία που διαχέεται στους εργαζόμενους είναι επιλεκτική. Πολλές φορές η επιλογή των ηγετών πραγματοποιείται από τους αντιδρώντες προκειμένου να τους επηρεάσουν και με αυτό τον τρόπο να κάμψουν τις αντιδράσεις. Η μέθοδος αυτή θεωρείται οικονομική και γρήγορη λύση. Ενδέχεται όμως οι φορείς της αλλαγής να χάσουν την αξιοπιστία τους και η υλοποίηση της αλλαγής να μην έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- *Επιβολή :* Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται στις περιπτώσεις όπου οι αλλαγές οφείλουν να υλοποιηθούν άμεσα και ο φορέας αλλαγής διαθέτει μεγάλη δύναμη. Η επιβολή της αλλαγής δύναται να ξεπεράσει γρήγορα την αντίσταση των εργαζομένων, δημιουργεί όμως αρνητικό κλίμα ανάμεσα στους εργαζόμενους και προβλήματα στην υλοποίηση των αλλαγών.

ΜΕΡΟΣ Β' ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : Η επίπτωση της αναβολής των οργανωσιακών αλλαγών στη συμπεριφορά των εργαζομένων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ).

Κεφάλαιο 4. Συνοπτική Παρουσίαση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας

4.1 Σύντομο Ιστορικό

Η οργάνωση της πολιτικής αεροπορίας στη Χώρα μας ξεκίνησε με την κύρωση της πρώτης διεθνούς Αεροπορικής σύμβασης στο Ελληνικό Κράτος. Αυτό συνέβη με το ν.2569/1921 «περί Κυρώσεως της Εν Παρισίοις υπογραφείσης την 30η Σεπτεμβρίου - 13 Οκτωβρίου 1919 Διεθνούς Συμβάσεως περί Αεροπλοΐας»⁴³.

Στη συνέχεια, το 1926 συστάθηκε Ειδική Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας με τον τίτλο «Γραφείον Εναερίων Συγκοινωνιών» και το 1931 με τη δημοσίευση του ν. 5017/31 «περί Πολιτικής Αεροπορίας» και του ν.5100/31 «περί οργάνωσης Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας» ρυθμίσθηκε η σχετική δραστηριότητα στην Ελλάδα και επιχειρήθηκε η πρώτη προσπάθεια οργάνωσης της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.5100/1931 η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορία (ΥΠΑ) αποτελείτο από: α) την Κεντρική Υπηρεσία που αποτελείται κυρίως από τη Διεύθυνση Πολιτικής Αεροπορίας και τα τμήματά της β) την Εξωτερική Υπηρεσία η οποία περιλαμβάνει τους Κρατικούς Αερολιμένες γ) τα Κρατικά βοηθητικά αεροδρόμια τα οποία περιλαμβάνουν και τα Δημοτικά και Κοινοτικά Αεροδρόμια καθώς και δ) την υπηρεσία παρά των Διεθνών Αεροπορικών Οργανισμών.

Το 1960, τριάντα χρόνια αργότερα, εκδόθηκε το Βασιλικό Διάταγμα 865 «περί Οργανισμού της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Δημοσίων Έργων» ακολουθώντας τις διεθνείς εξελίξεις καθώς και τις εθνικές αναπτυξιακές ανάγκες, Στο εν λόγω Π.Δ. έγινε πλήρης καταγραφή της οργανωτικής δομής η οποία αναπτύχθηκε σε δύο πυλώνες : α) την Κεντρική Υπηρεσία και β) τις Περιφερειακές Υπηρεσίες.

⁴³ Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, Βικιπαίδεια
<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%CE%91%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1%CF%82>
[πρόσβαση 10.03.2023]

Κατόπιν το 1970 με το Ν.Δ 714/1970 «περί ιδρύσεως Διευθύνσεως Εναερίων Μεταφορών παρά τω Υπουργείω Συγκοινωνιών και Οργανώσεως της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας» συστάθηκε η Διεύθυνση Εναερίων Μεταφορών (Δ.Ε.Μ), η οποία μεταξύ άλλων είχε την αρμοδιότητα της εισήγησης για τη διαμόρφωση των πολιτικών ανάπτυξης των αερομεταφορών καθώς και την εποπτεία της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας. Στο α.7 του Ν.Δ 714/1970 περιγράφεται η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας ως αυτοτελής και ανεξάρτητη Δημόσια Υπηρεσία με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια υπαγόμενη απευθείας στον εκάστοτε Υπουργό Συγκοινωνιών με αποστολή την οργάνωση, ανάπτυξη και τον έλεγχο των αεροπορικών μεταφορών στη Χώρα. Ακολουθήθηκε η ίδια δομή όπως και το 1960 οπότε η ΥΠΑ αποτελείτο από: α) την Κεντρική και β) τις Περιφερειακές Υπηρεσίες. Αλλαγές επήλθαν σχεδόν μία δεκαετία αργότερα, το 1983, με το ν.1340/1983 περί τροποποίησης των διατάξεων του Ν.Δ. 714/70. Σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 1340/1983 η ΥΠΑ συνέχισε να αποτελεί Δημόσια Υπηρεσία του Υπουργείου Συγκοινωνιών και να υπάγεται στον Υπουργό Συγκοινωνιών, διοικείται δε από Διοικητή και Υποδιοικητή. Επίσης επήλθαν τροποποιήσεις δημοσιονομικού ενδιαφέροντος με την ένταξη του προϋπολογισμού της ΥΠΑ στον Κρατικό Προϋπολογισμό. Κατά συνέπεια η ΥΠΑ σταμάτησε πλέον να καταρτίζει αυτοτελή προϋπολογισμό και οι εισπράξεις και πληρωμές αναλαμβάνονται από το Ελληνικό Δημόσιο.

Το 1989 και για την οργάνωση της Υπηρεσίας ακολουθεί το Προεδρικό Διάταγμα 56 / 1989 περί Οργανισμού της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας η οποία περιλαμβάνει α) την Κεντρική Υπηρεσία η οποία διαιρείται σε γενικές διευθύνσεις και διευθύνσεις κατά αντικείμενο αρμοδιότητας,

β) τις περιφερειακές υπηρεσίες και τους Αερολιμένες και τέλος

γ) ειδικές υπηρεσίες ήτοι η Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας και το Λογιστικό και Εφοδιαστικό Κέντρο.

Περίπου τριάντα χρόνια αργότερα, από τον νόμο 1340/1983, το 2011, και ενώ έχουν προ πολλού επέλθει σημαντικότερες αλλαγές στις διατάξεις του ευρωπαϊκού δικαίου που διέπουν την οργάνωση των αερομεταφορών και της αεροναυτιλίας, ψηφίζεται ο ν. 3913/2011⁴⁴ «Αναδιοργάνωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις» με τον οποίο επιδιώκεται η μερική αναδιοργάνωση της ΥΠΑ με κυριότερη

⁴⁴ Ν.3913/2011 «Αναδιοργάνωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ Α' 18/17-02-2011)

επιδίωξη την βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, ενός εκ των τριών κλάδων δραστηριότητας της ΥΠΑ κατά το χρόνο ψήφισής του (με τις άλλες δύο να είναι, κατά το χρόνο ψήφισής του ν. 3913/2011 : α) η οργάνωση, ανάπτυξη και διαχείριση των Αεροδρομίων και των Αερομεταφορών εν γένει καθώς και β) η ρυθμιστική αρμοδιότητα τόσο επί των θεμάτων αεροναυτιλίας όσο και επί των θεμάτων αερομεταφορών). Σημαντική εξέλιξη με το ν.3913/2011 αποτελεί η πρόβλεψη της δυνατότητας παραχώρησης εκμετάλλευσης αριθμού Αεροδρομίων σε ιδιώτη επενδυτή που θα αναλάβει τη διοίκηση, διαχείριση, αναβάθμιση, επέκταση και εκσυγχρονισμό τους. Λίγο αργότερα, το 2013, με το ν. 4146/2013 επέρχονται επιπλέον αλλαγές ενώ με το άρθρο 66 συστήνεται Ανώνυμη Εταιρεία Διαχείρισης Περιφερειακών Αεροδρομίων με σκοπό τη διοίκηση, διαχείριση, λειτουργία, ανάπτυξη, επέκταση, συντήρηση και εκμετάλλευση των περιφερειακών αεροδρομίων της χώρας, που δεν θα παραχωρηθούν σε ιδιώτη επενδυτή, κατά τις διαδικασίες αξιοποίησης που διενεργούνται από το ΤΑΙΠΕΔ, καθώς και των δημοτικών αεροδρομίων, εφόσον οι δήμοι αδυνατούν εξ ιδίων μέσων να συνεχίσουν τη λειτουργία τους.

Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) υπάγεται στον Υπουργό Υποδομών και Μεταφορών, διοικείται από το Διοικητή και τους Υποδιοικητές της ενώ οι αρμοδιότητές της ασκούνται από τρεις Γενικές Διευθύνσεις, της Γενικής Διεύθυνσης Αερομεταφορών, της Γενικής Διεύθυνσης Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας και της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης.

Κατά αυτόν τον τρόπο η ΥΠΑ συνεχίζει να είναι ο αρμόδιος κρατικός φορέας για τη διαχείριση : α) των αεροπορικών μεταφορών συμπεριλαμβανομένων των κρατικών και δημοτικών αερολιμένων της Ελλάδας που δεν έχουν παραχωρηθεί (ήδη κατά το χρόνο ψήφισής του ν. 3913/2011 και του ν 4146/2013⁴⁵ λειτουργεί από το 2001 το Αεροδρόμιο της Αθήνας ως Ανώνυμη Εταιρεία στην οποία μετέχει και το Ελληνικό Δημόσιο και υπό τη μορφή joint venture διαχειρίζεται το νέο πλέον Αεροδρόμιο της Αθήνας στα Σπάτα, ενώ, παράλληλα, με τις διατάξεις του ν. 4389/2016 κυρώθηκαν οι Συμβάσεις Παραχώρησης των αερολιμένων Ακτίου, Ζακύνθου, Θεσσαλονίκης, Καβάλας, Κέρκυρας, Κεφαλονιάς, Κω, Μυκόνου, Μυτιλήνης, Ρόδου, Σάμου, Σαντορίνης, Σκιάθου και Χανίων (ΦΕΚ 94/Α/27-5-2016).

⁴⁵ Άρθρα 66-68 Ν 4146/2013 «Διαμόρφωση Φιλικού Αναπτυξιακού Περιβάλλοντος για τις Στρατηγικές και Ιδιωτικές Επενδύσεις και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α'90/18.4.2013)

β) του εθνικού εναερίου χώρου καθώς και γ) έως το 2020 την παρακολούθηση και τήρηση όλων των κανονισμών ασφαλείας αεροσκαφών και επιβατών.

4.2 Οργανωσιακές Αλλαγές

Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, ως Δημόσια Υπηρεσία, ακολουθεί τη διοικητική δομή των Δημοσίων Υπηρεσιών, παράλληλα όμως υπάγεται στις ειδικές κανονιστικές ρυθμίσεις τόσο του Ευρωπαϊκού όσο και του Διεθνούς Δικαίου και ελέγχεται από τους αντίστοιχους υπερεθνικούς οργανισμούς στους οποίους μετέχει η Χώρα μας ήτοι τον ICAO (International Civil Aviation Organisation), την E.A.S.A. (European Aviation Safety Agency) και τον Eurocontrol (European Organisation for the Safety of Air Navigation).

Συνεπεία των ανωτέρω, είναι ο απαιτούμενος πλέον διαχωρισμός των ρυθμιστικών και εποπτικών αρμοδιοτήτων. Ήτοι η ΥΠΑ κλήθηκε να μετατραπεί σε φορέα παροχής υπηρεσιών αεροναυτιλίας και υπηρεσιών διαχείρισης αερολιμένων και υδατοδρομιών απέχοντας από τις ρυθμιστικές αρμοδιότητες τις οποίες κλήθηκε να αναλάβει διακριτός φορέας.

Η σύγχρονη αντίληψη της Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management) περιγράφει την ισχυροποίηση του Κράτους ως ρυθμιστή που προστατεύει το δημόσιο συμφέρον και σταδιακά περιορίζει τον ρόλο του Κράτους ως παρόχου υπηρεσιών⁴⁶.

Σε όλες, πλην Γαλλίας και Κύπρου, τις αντίστοιχες με την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας υπηρεσίες της Ε.Ε. έχει προ πολλού επέλθει διαχωρισμός των κανονιστικών και εποπτικών αρμοδιοτήτων από τις αρμοδιότητες παροχής υπηρεσιών οι οποίες ανατίθενται πλέον σε δημόσιες επιχειρήσεις / νομικά πρόσωπα που διαχειρίζεται το κράτος ή αμιγώς ιδιωτικούς φορείς με την πλειοψηφία του κεφαλαίου σε ιδιώτη.

Με τις διατάξεις του νόμου 4427/2016⁴⁷ «Σύσταση Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας, Αναδιάρθρωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις» συστήνεται η Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (Α.Π.Α), η δε Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) αναδιαρθρώνεται. Η ΑΠΑ αναλαμβάνει τις αρμοδιότητες ρύθμισης και εποπτείας και η ΥΠΑ συγκεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών

⁴⁶ *Ι. Ρωσσίδης κ.ά.* ο.π. σ.103

⁴⁷ Ν.4427/2016 Σύσταση Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας, Αναδιάρθρωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 188/Α/8-10-2016)

αεροναυτιλίας και αερομεταφορών. Σκοπός του νόμου αυτού υπήρξε η προσαρμογή της εθνικής νομοθεσίας στις προβλέψεις των αντίστοιχων κανονισμών της ΕΕ και η επίτευξη αυτού του σκοπού επιχειρήθηκε αφενός με την λειτουργική και οργανωτική αναδιάρθρωση των υφιστάμενων υπηρεσιών της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και αφετέρου με την απόσχιση των εποπτικών και κανονιστικών αρμοδιοτήτων που αναλαμβάνονται πλέον από άλλο φορέα, την Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (ΑΠΑ). Η ΑΠΑ η οποία συστήνεται με το νόμο 4427/2016 έχει ως αποστολή την άσκηση των ρυθμιστικών, των κανονιστικών και των εποπτικών αρμοδιοτήτων στον τομέα της αεροναυτιλίας των αερομεταφορών, των τελών αερολιμένων και του οικονομικού ρυθμιστή στην αγορά των αερομεταφορών⁴⁸. Κατά αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η λειτουργική και η οργανωτική διάκριση των ρυθμιστικών και των εποπτικών αρμοδιοτήτων από την ήδη υπάρχουσα ΥΠΑ και η ανάληψή τους από την ΑΠΑ, η οποία αποτελεί ανεξάρτητη αρχή.

Με το νόμο αυτό επιχειρείται επίσης η ενίσχυση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας και αλλάζει εντελώς η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης Διοικητή και Υποδιοικητών, ενώ συγκροτείται το Εκτελεστικό Συμβούλιο για την ΥΠΑ. Επίσης ρυθμίζονται θέματα όπως για την παροχή εξουσιοδότησης για έκδοση Προεδρικών Διαταγμάτων, για την κατανομή του προσωπικού κυρίως δε για την εισαγωγή μεταβατικών διατάξεων ώστε να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλά η μετάβαση στο νέο οργανωτικό σχήμα.

Με το Προεδρικό διάταγμα 85 / 2018 οργανώθηκε η νέα πλέον μορφή της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και προσδιορίστηκαν οι λεπτομέρειες λειτουργίας της.

Μόλις δύο χρόνια μετά, και κατά την μεταβατική περίοδο εφαρμογής του ν.4427/2016 και του Π.δ. 85/2018 επήλθε ακόμα μία νομοθετική μεταβολή.

Με το ν.4757/2020⁴⁹ και συγκεκριμένα με το άρθρο 50 καταργούνται τα άρθρα 1 – 25 του ν. 4427/2016 με τα οποία συστήθηκε και οργανώθηκε αρχικά η ΑΠΑ και εισάγονται νέες διατάξεις (άρθρο 1 – 50) σχετικά με την νέα πλέον ΑΠΑ και τον τρόπο οργάνωσης αυτής. Η σημαντική διαφοροποίηση που επήλθε, σε ό,τι αφορά στην ΑΠΑ, είναι η κατάργηση των διατάξεων που προέβλεπαν τη σύσταση κατά

⁴⁸ Ν4427/2016 Σύσταση Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας, Αναδιάρθρωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 188/08.10.2016)

⁴⁹ Ν. 4757/2020 «Σύσταση, λειτουργία και αρμοδιότητες της Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας, ρύθμιση ζητημάτων Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Μεταφορών και Υποδομών»,(ΦΕΚ240/Α/01.12.2020).

τόπο Αεροπορικών Αρχών ως οργανικών μονάδων της ΑΠΑ που σκοπό είχαν την εποπτεία της λειτουργίας των αερομεταφορών (αεροδρόμια και αεροναυτιλία) σε όλη την Επικράτεια. Με το ν.4757/2020 οργανώθηκε μία νέα ΑΠΑ με παρουσία μόνο στην Αθήνα.

Η σημαντική αυτή αλλαγή, καθώς κατά τα λοιπά επουσιώδεις είναι οι αλλαγές που επήλθαν, είχε και συνεχίζει να έχει σημαντική επίπτωση στο προσωπικό αφού πλέον δεν προβλέπονταν οργανικές θέσεις για το προσωπικό της ΥΠΑ που μέχρι πρότινος ασκούσε αυτά τα καθήκοντα και υπηρετούσε στην περιφέρεια. Επιπλέον με το ν. 4757/2020 προβλέπονταν συνολικά 170 οργανικές θέσεις ενώ στην ΑΠΑ του ν.4427/2016 είχαν κατανεμηθεί 285 εργαζόμενοι. Με τον ίδιο νόμο 4757/2020 καταργήθηκαν και οι διοικητικές πράξεις, υπουργικές αποφάσεις εν προκειμένω, που κατένειμαν το προσωπικό της παλαιάς ΥΠΑ στη νέα ΥΠΑ και την ΑΠΑ, αυτοδίκαια επιστρέφοντας στη νέα ΥΠΑ το προσωπικό που είχε κατανεμηθεί στην ΑΠΑ. Προβλέφθηκε επίσης διαδικασία εκ νέου μετάταξης προσωπικού στη νέα ΑΠΑ του ν. 4757/2020.

Παράλληλα το νέο νομοθετικό πλαίσιο (ν. 4757/2020) προβλέπει μία σειρά από αλλαγές για την ΥΠΑ. Ο Οργανισμός της ΥΠΑ, ο τρόπος δηλαδή οργάνωσης της Υπηρεσίας με τη διάρθρωση των οργανικών της μονάδων παραμένει ο ίδιος με τα προβλεπόμενα του ν. 4427/2016, με την εξαίρεση μικρών παρεμβάσεων. Εκεί όμως όπου επέρχεται σημαντική διαφοροποίηση είναι στη νομική μορφή της Υπηρεσίας. Η ΥΠΑ μετατρέπεται από Αυτοτελής Δημόσια Υπηρεσία σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου. Η αλλαγή αυτή συμπαρασύρει και επιφέρει σημαντικές αλλαγές όχι μονάχα στα όργανα Διοίκησης αλλά και στον τρόπο οργάνωσης της Υπηρεσίας και κυριότατα στην οικονομική της διαχείριση. Ενδεικτικά μόνο αν αναλογιστούμε το γεγονός ότι η ΥΠΑ πλέον αποκτά διακριτή περιουσία και παύει να ταυτίζεται με το Δημόσιο εν γένει, καταδεικνύει το μέγεθος του εγχειρήματος. Η εκπόνηση προϋπολογισμού, η παρακολούθηση του Λογιστικού Σχεδίου Λογαριασμών κατά τα λογιστικά πρότυπα του Δημοσίου Τομέα (εθνικά ή διεθνή IPSAS) η τήρηση διακριτών λογαριασμών υπό διπλογραφικό σύστημα, η σύνταξη ισολογισμού και η εξαγωγή αποτελεσμάτων αποτελεί για μία Υπηρεσία που λειτουργεί τα τελευταία 60 χρόνια υπό την σκέπη του Κρατικού προϋπολογισμού τεράστια αλλαγή που προφανώς επιτάσσει την ανάλογη οργανωτική αλλαγή η οποία όμως δεν έχει προβλεφθεί στο τελευταίο νομοθέτημα που αφορά την ΥΠΑ, εκείνο που την μετατρέπει σε ΝΠΔΔ, το ν. 4757/2020.

Αφενός δηλαδή επιβλήθηκε η αλλαγή στο θεσμικό πλαίσιο (ΝΠΔΔ από αυτοτελής δημόσια υπηρεσία) αφετέρου όμως δεν λήφθηκε μέριμνα για την ανάλογη τροποποίηση του οργανισμού, του περιεχομένου δηλαδή, που καλείται να υλοποιήσει την τεράστια αυτή αλλαγή.

4.3 Λειτουργία Της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας

Καθώς οι προβλεπόμενες από το νόμο 4757/2020 οργανωσιακές αλλαγές δεν έχουν εφαρμοσθεί, η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας εξακολουθεί και λειτουργεί ως αυτοτελής Δημόσια Υπηρεσία η οποία υπάγεται στον Υπουργό Υποδομών και Μεταφορών. Η Διοίκηση της συνίσταται από τον Διοικητή και τους δύο Υποδιοικητές Αεροναυτιλίας και Διαχείρισης Αερολιμένων. Η δύναμη των υπαλλήλων που υπηρετούν σε αυτή ανέρχεται περίπου σε 2015 υπαλλήλους, οι οποίοι εργάζονται με σχέση εργασίας είτε ως μόνιμοι υπάλληλοι είτε ως υπάλληλοι Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου. Οι υπάλληλοι ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας τους κατανέμονται στους αντίστοιχους κλάδους :

Επιχειρησιακοί κλάδοι που εντάσσονται στην Αεροναυτιλία : Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας (ΠΕ/ΤΕ), Ηλεκτρονικοί (Α.Τ.Σ.Ε.Ρ) (ΠΕ), Πληροφοριών Πτήσεων (Α.Φ.Ι.Σ.Ο) (ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ)

Επιχειρησιακός κλάδος που ασχολείται με τα αεροδρόμια : Αερολιμενικοί

Οι υπόλοιποι κλάδοι:

-Διοικητικών - Οικονομικών/Διοικητικού -Λογιστικού (ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ)

-Μηχανικών Αεροσκαφών

-Μηχανικών

-Προσωπικό Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Η/Υ)

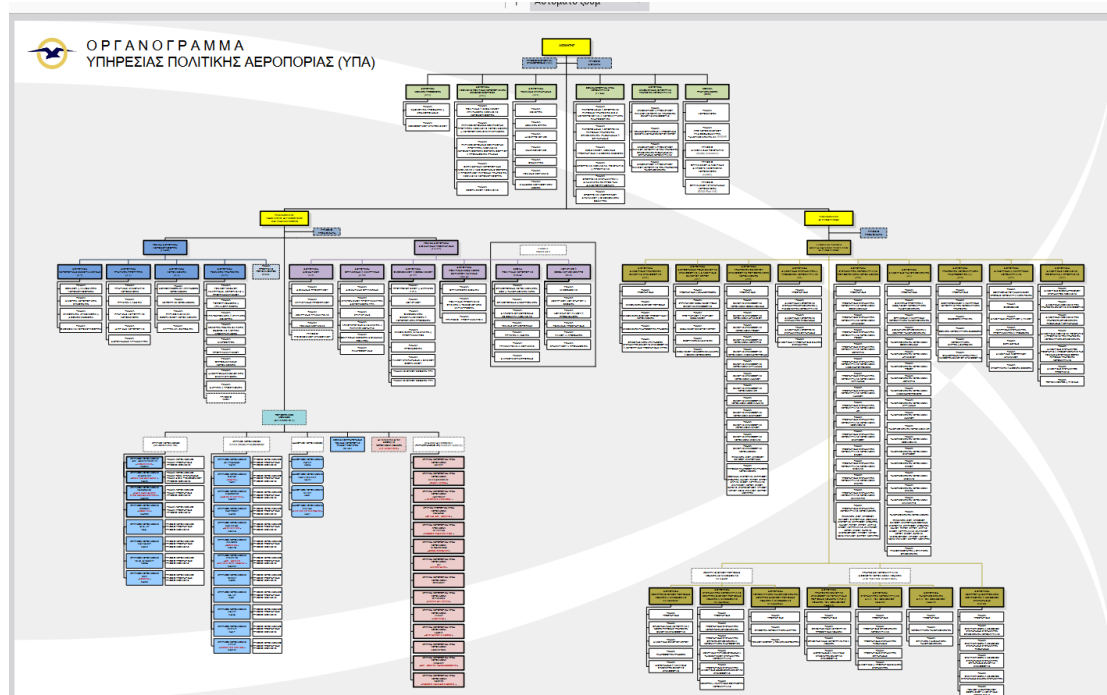
-Τεχνικών/Εργοδηγών/Τυπογράφων, Τηλεφωνητών

-φυλάκων νυχτοφυλάκων, καθαρισμού και βοηθητικού προσωπικού

-χειριστών αεροσκαφών/ελικοπτέρων

Επισημαίνεται ότι οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στελεχώνουν όλα τα Αεροδρόμια της Χώρας.

Η Οργανωτική της μορφή αποτυπώνεται στο ακόλουθο οργανόγραμμα:



Σχήμα 5 Οργανόγραμμα της ΥΠΑ Πηγή: <http://www.ypa.gr/profile/organization/organisation-charts/>

Κεφάλαιο 5. Προβληματική και Μεθοδολογία της Έρευνας

5.1 Προβληματική της Έρευνας

Μέσω της ανάλυσης του θεσμικού πλαισίου που ιστορικά διέπει την ΥΠΑ διαφαίνεται η ρευστή και σε κάθε περίπτωση μη οριστικά ολοκληρωμένη διαδικασία οργανωσιακών αλλαγών και ως εκ τούτου προκαλείται ανησυχία και προβληματισμός στο σύνολο των εργαζομένων της ΥΠΑ.

Δεδομένου των ανωτέρω και κυρίως του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι της ΥΠΑ σήμερα – δύο και πλέον έτη – από την τελευταία νομοθετική ρύθμιση αναμένουν την εκπόνηση νέου πλαισίου λειτουργίας, ανακύπτει ο προβληματισμός σχετικά με το πως επιδρούν οι συνεχόμενες και συνεχώς ανολοκλήρωτες εκπονούμενες οργανωσιακές αλλαγές τόσο στην εργασιακή συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων όσο και στην ψυχική αντοχή που διαθέτουν για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων.

Καθώς όπως αναλυτικά αναφέρεται στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας οι εργαζόμενοι, διαδραματίζουν το σημαντικότερο ρόλο στην υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών, σκοπός της παρούσας έρευνας/μελέτης είναι η διερεύνηση

της επίδρασης των επικείμενων οργανωσιακών αλλαγών στη συμπεριφορά των εργαζομένων στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας .

Κατά την ανάπτυξη της προβληματικής της έρευνας, σε συνδυασμό με τη θεωρία, διατυπώνονται σχετικά ερωτήματα που συνδέονται με την αναγκαιότητα των οργανωσιακών αλλαγών στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (αναγκαιότητα), την γνώση των εργαζομένων αναφορικά με αυτές (γνώση), την επικοινωνία/πληροφόρηση, την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι σε αυτές καθώς και την ετοιμότητά τους απέναντι στο νέο, το διαφορετικό, το άγνωστο.

5.2 Σχεδιασμός της Έρευνας

Για την υλοποίηση της παρούσας μελέτης επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας, ενώ η μέθοδος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου.

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι το σύνολο των ατόμων για τα οποία πρόκειται να εξαχθούν σχετικά συμπεράσματα και ειδικότερα ο υπό μελέτη πληθυσμός της έρευνας απαρτίζεται από το σύνολο των υπηρετούντων υπαλλήλων στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας.

Η έρευνα διενεργήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από 10/01/2023 έως 30/01/2023. Κατά τη διεξαγωγή της, απεστάλη ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος ερωτηματολογίου μέσω υπηρεσιακού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προς όλους τους Υπαλλήλους της Υπηρεσίας. Ανταποκρίθηκαν 226 υπάλληλοι (προερχόμενοι από όλους τους κλάδους) ήτοι ποσοστό που αντιστοιχεί περίπου στο 10%+ του συνόλου του πληθυσμού, ποσοστό το οποίο κρίνεται ικανοποιητικό για τη διεξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων στην παρούσα έρευνα.

Αναφορικά με τη μέθοδο δειγματοληψίας επιλέχθηκε η μέθοδος της τυχαίας δειγματοληψίας καθώς επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον πληθυσμό με βάση τις παρατηρήσεις που γίνονται στο δείγμα.

Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν με εισαγωγικό σημείωμα αναφορικά με το σκοπό της έρευνας, καθώς και ότι οι απαντήσεις τους θα είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Τα στάδια που ακολουθήθηκαν κατά το σχεδιασμό της εν λόγω έρευνας είναι τα ακόλουθα:

- Καθορισμός των στόχων του ερωτηματολογίου
- Διαμόρφωση του ερωτηματολογίου

- Επιλογή διαδικασίας της δειγματοληψίας
- Πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου
- Συλλογή των στοιχείων
- Ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων
- Εξαγωγή αποτελεσμάτων
- Εξαγωγή συμπερασμάτων

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22.0. Οι απόλυτες (N) και οι σχετικές (%) συχνότητες χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των ποιοτικών μεταβλητών. Για τη σύγκριση ποιοτικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Pearson's chi-square (X^2) test, που συγκρίνει τις συχνότητες που προκύπτουν σε κάθε κατηγορία των μεταβλητών με τις αναμενόμενες συχνότητες. Τα επίπεδα σημαντικότητας είναι αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05⁵⁰.

5.3 Εργαλείο μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο θεωρείται το σημαντικότερο εργαλείο στη διενέργεια μιας έρευνας. Χρησιμοποιείται αφενός μεν για τη συλλογή των δεδομένων και αφετέρου στο σχεδιασμό και στην ποιοτική υπόσταση της έρευνας. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός σωστά σχεδιασμένου και ποιοτικού ερωτηματολογίου θεωρούνται η σαφήνεια, η συνοχή, η πληρότητα, η συνέπεια, η συνάφεια, η συγκρισιμότητα, η οικονομία, η ακρίβεια και η ανταπόκριση. Όταν ένα ερωτηματολόγιο διακρίνεται από τα εν λόγω χαρακτηριστικά βοηθά στη συμμετοχή των ερωτηθέντων που αποτελούν το δείγμα του πληθυσμού και συντελεί στη μείωση σφαλμάτων στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.⁵¹

Για τις ανάγκες υλοποίησης της παρούσας έρευνας σχεδιάστηκε το εργαλείο μέτρησης/ερωτηματολόγιο, όπως αυτό αποτυπώνεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι, όπου κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες, σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας υποβολής (Google forms)⁵², η οποία τους εστάλη με email από την εσωτερική σελίδα της Υπηρεσίας .

⁵⁰ Witte, R. S., & Witte, J. S. (2017) Statistics Citation. Statistics, 11th Edition. Wiley

⁵¹ G. Petrakos, Quality concepts and definitions in questionnaire design, Statistical Review, vol. 9, no 1-2, 2013, p.p. 29-34.

⁵² https://docs.google.com/forms/d/1wbEmsE5mlI2ZAE9rILhT3cOZbMQvT_aOneLdVjcGmTmY/edit [πρόσβαση 23/02/2023]

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ως μέθοδος συλλογής των πρωτογενών στοιχείων προτιμήθηκε η μέθοδος της αυτοσυμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, δεδομένου ότι θεωρείται προσφιλής στους συμμετέχοντες, σε αντίθεση με τη χρήση συνεντεύξεων. Η εν λόγω μέθοδος αφενός μεν δίνει τη δυνατότητα διενέργειας της έρευνας σε δείγμα μεγάλου μεγέθους αφετέρου προσφέρει τη δυνατότητα εξοικονόμησης χρόνου και χρήματος. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο χρησιμεύει σε περιπτώσεις, όπου συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις προσωπικών δεδομένων, καθώς ο ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να διατηρήσει την ανωνυμία του συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο, δίχως την παρουσία συνεντευκτής/τεύκτρια.⁵³

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας αποτελείται από τέσσερις ενότητες και αναλύεται ως ακολούθως :

Η πρώτη ενότητα (Α) περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, ήτοι φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, συνολικό χρόνο υπηρεσίας, σχέση εργασίας με την ΥΠΑ, θέση που κατέχει στην Ιεραρχία και τέλος στον κλάδο που ανήκει ο εργαζόμενος. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου ιεραρχικής κλίμακας πολλαπλών επιλογών.

Η δεύτερη (Β) ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται αφενός με την γνώση που έχουν οι εργαζόμενοι αναφορικά με το νομοθετικό πλαίσιο των οργανωσιακών αλλαγών της Υπηρεσίας και αφετέρου τη θέση που έχουν αυτοί απέναντι στις αλλαγές. Η ενότητα αυτή αποτελείται από ερωτήσεις ιεραρχικής κλίμακας κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής.

Η τρίτη (Γ) ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στη διαδικασία υιοθέτησης (νομοθέτησης) των οργανωσιακών αλλαγών στην ΥΠΑ και το βαθμό συμμετοχής / ενημέρωσης / συμφωνίας των εργαζομένων στις αναφερόμενες οργανωσιακές αλλαγές. Η ενότητα αυτή αποτελείται από ερωτήσεις ιεραρχικής κλίμακας κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής

Η τέταρτη ενότητα (Δ) περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τις επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών. Η ενότητα αυτή αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου ιεραρχικής κλίμακας πολλαπλής επιλογής.

5.4 Πιλοτική Δοκιμή Ερωτηματολογίου

Στο πλαίσιο της διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, το ερωτηματολόγιο πριν την τελική του αποστολή στους υπαλλήλους, εστάλη πιλοτικά σε υπαλλήλους διαφόρων

⁵³ Statistics Canada, Survey Methods and Practices, catalogue no. 12-587-X, 2010, p.p. 38

κλάδων υπηρετούντων στην Αθήνα προκειμένου να εξετασθούν οι ερωτήσεις, ήτοι πόσο κατανοητές ήταν αν κάλυπταν τις ανάγκες των εργαζομένων από όλους τους κλάδους. Από τις απαντήσεις αυτών που συμμετείχαν σε πιλοτικό στάδιο κρίθηκε αναγκαίο να αλλαχθούν κάποιες ερωτήσεις καθώς και ο τρόπος ερώτησης. Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις που έγιναν διορθώθηκε το ερωτηματολόγιο και απεστάλη στους εργαζομένους .

Κεφάλαιο 6. Αποτελέσματα

6.1 Δημογραφικά Στοιχεία

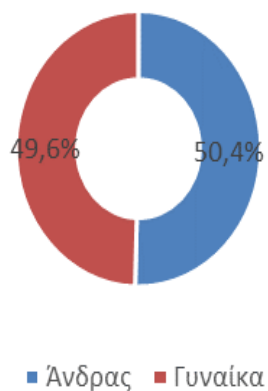
Το δείγμα αποτελείται από 226 συμμετέχοντες εκ των οποίων το 50,4% είναι γυναίκες και το 49,6% άνδρες. Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Επίσης από αυτούς το 13,7% έχουν ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 44,2% την τριτοβάθμια ενώ το 42% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος.

		N	%
Φύλο	Άνδρας	114	50,4%
	Γυναίκα	112	49,6%
Ηλικία	25-30	4	1,8%
	31-40	4	1,8%
	40-50	80	35,4%
	51-60	82	36,3%
	άνω των 60	56	24,8%
Οικογενειακή κατάσταση	Διαζευγμένος -η	27	11,9%
	Παντρεμένος	158	69,9%
	Παντρεμένος - η με παιδιά	3	1,3%
	Χήρος - α	5	2,2%
	Χωρίς τυπική δέσμευση	33	14,6%
Τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης	Υποχρεωτική Εκπαίδευση έως απόφοιτος Γυμνασίου	6	2,7%
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Απόφοιτος Λυκείου ή /και ΙΕΚ	25	11,1%
	Τεχνολογική Εκπαίδευση απόφοιτος ΤΕΙ	47	20,8%
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	53	23,5%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος	85	37,6%
	Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος	10	4,4%

Πίνακας 1 Δημογραφικά Στοιχεία

- **A1 Φύλο**

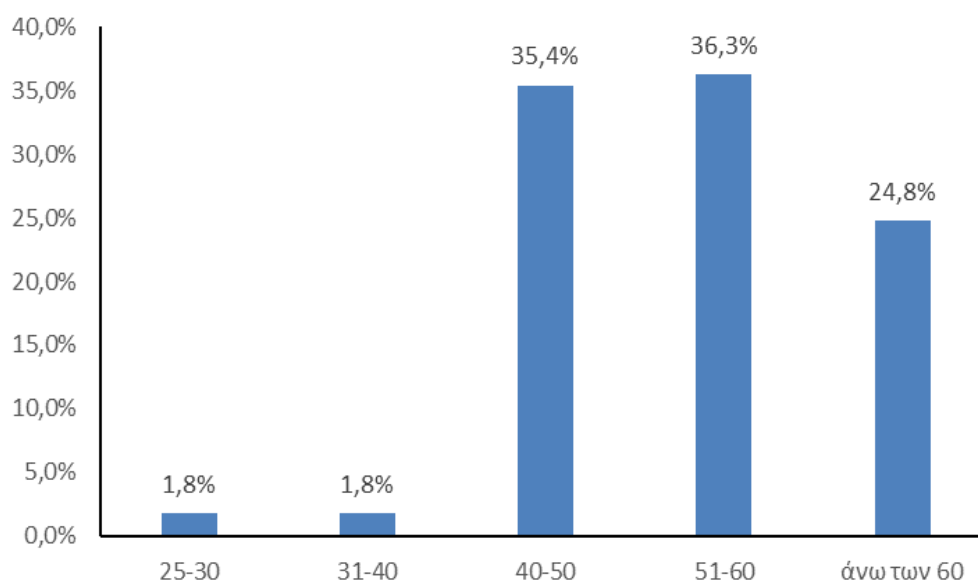
Το φύλο των συμμετεχόντων δίνεται στο ακόλουθο γράφημα.



Γράφημα 1 Φύλο των εργαζομένων

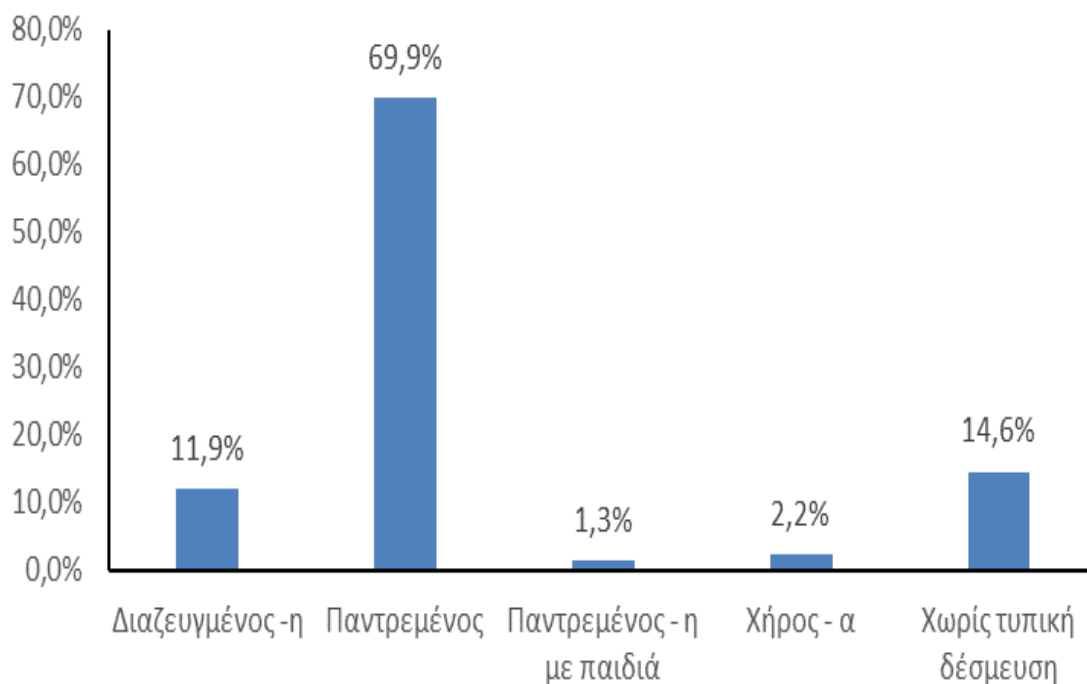
- **A2 Ηλικία**

Η ηλικία των συμμετεχόντων δίνεται στο ακόλουθο γράφημα.



Γράφημα 2 Ηλικία των εργαζομένων

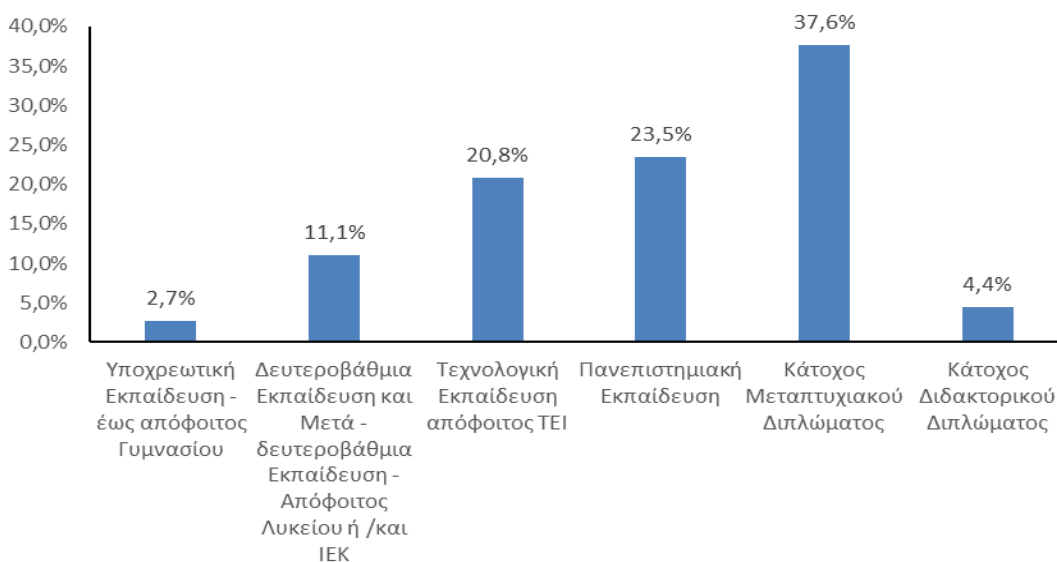
- **A3 Οικογενειακή Κατάσταση**



Γράφημα 3 Οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων

- **A4 Επίπεδο εκπαίδευσης**

Το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων δίνεται στο ακόλουθο γράφημα



Γράφημα 4 Επίπεδο Εκπαίδευσης

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται τα εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων.

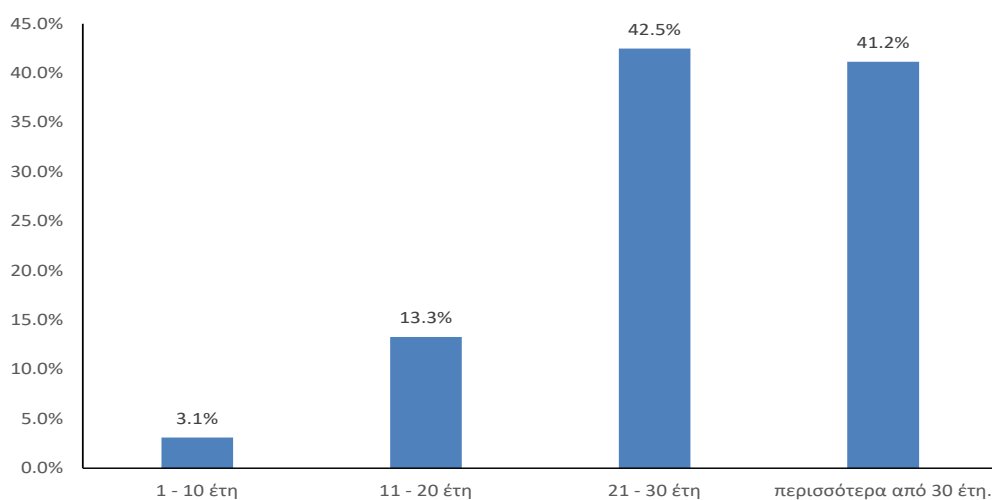
		N	%
Συνολικά (αθροιστικά) έτη ασφαλισμένης εργασίας ανεξάρτητα του εργοδότη (ΥΠΑ, άλλο Δημόσιο, Ιδιωτικός φορέας, ελεύθερο επάγγελμα ή οτιδήποτε άλλο)	1 - 10 έτη	7	3,1%
	11 - 20 έτη	30	13,3%
	21 - 30 έτη	96	42,5%
	περισσότερα από 30 έτη	93	41,2%
Σχέση εργασίας με ΥΠΑ	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου υπάλληλος	34	15,0%
	Μόνιμος (τακτικός) υπάλληλος	192	85,0%
Ιεραρχική Θέση	Προϊστάμενος - η Διεύθυνσης	19	8,4%
	Προϊστάμενος -η Τμήματος	47	20,8%
	Υπάλληλος	160	70,8%
Σε ποιο κλάδο ανήκετε; (Ανεξάρτητα από το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει και την κατηγορία εκπαίδευσης στην οποία ανήκετε ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ/ΥΕ)	Αερολιμενικών	27	11,9%
	Διοικητικών - Οικονομικών , Διοικητικού - Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ/ΔΕ)	83	36,7%
	Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATC	40	17,7%
	Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφάλειας Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATSEP	35	15,5%
	Μηχανικών (ΠΕ ή ΤΕ _ Πολιτικών, Αρχιτεκτόνων, Μηχανολόγων, Ηλεκτρολόγων και κάθε ειδικότητα Πολυτεχνικής Σχολής)	13	5,8%
	Μηχανικών Αεροσκαφών / Ελικοπτέρων	4	1,8%
	Οικονομικών , Διοικητικών - Οικονομικών , Διοικητικού - Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ)	3	1,3%
	Προσωπικό Ηλεκτρονικών Υπολογιστών _ Πληροφορικής (software - hardware ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ))	5	2,2%
	Τεχνικών, , Τηλεφωνητών , τυπογραφων , τηλεφωνητων, εργοδηγων, οδηγών (και όποια άλλη ειδικότητα τεχνικών)	4	1,8%
	Τηλεπικοινωνιακών - Πληροφοριών Πτήσεων _ AFISO	9	4,0%
	Φυλάκων, νυχτοφυλάκων κλητήρων και γενικά βοηθητικού προσωπικού	1	0,4%
Χειριστών Αεροσκαφών / Ελικοπτέρων	2	0,9%	

Πίνακας 2 Εργασιακά στοιχεία

Η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων ήταν 21-30 έτη για το 42,5% των συμμετεχόντων και πάνω από 30 έτη για το 41,2%, ενώ μόλις το 16,4% είχε κάτω από 20 έτη. Η πλειονότητα του δείγματος (85,0%) ήταν μόνιμοι (τακτικοί) υπάλληλοι και μόλις το 15% ήταν ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπάλληλοι. Σχετικά με την ιεραρχική θέση που κατείχαν, το 70,8% ήταν υπάλληλοι και το 29,2% ήταν προϊστάμενοι διεύθυνσης ή τμήματος.

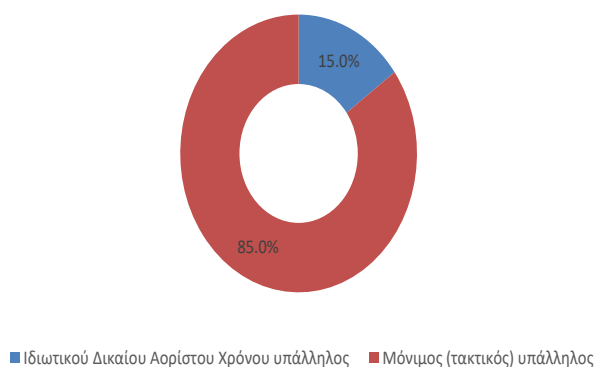
Επίσης, οι κλάδοι στους οποίους ανήκαν οι συμμετέχοντες ήταν μεταξύ άλλων Διοικητικού - Οικονομικού, Διοικητικού – Λογιστικού (38,1%), Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATC (17,7%), Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφάλειας Εναέριας Κυκλοφορίας _ ATSEP (15,5%) και Αερολιμενικών (11,9%).

Τα έτη εργασίας των συμμετεχόντων δίνονται στο ακόλουθο γράφημα.

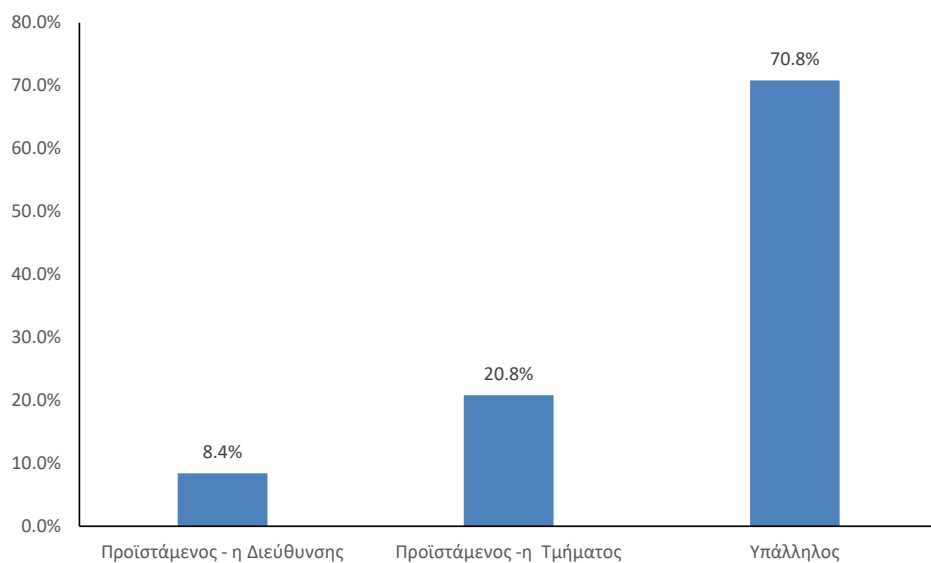


Γράφημα 5 Υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζομένων

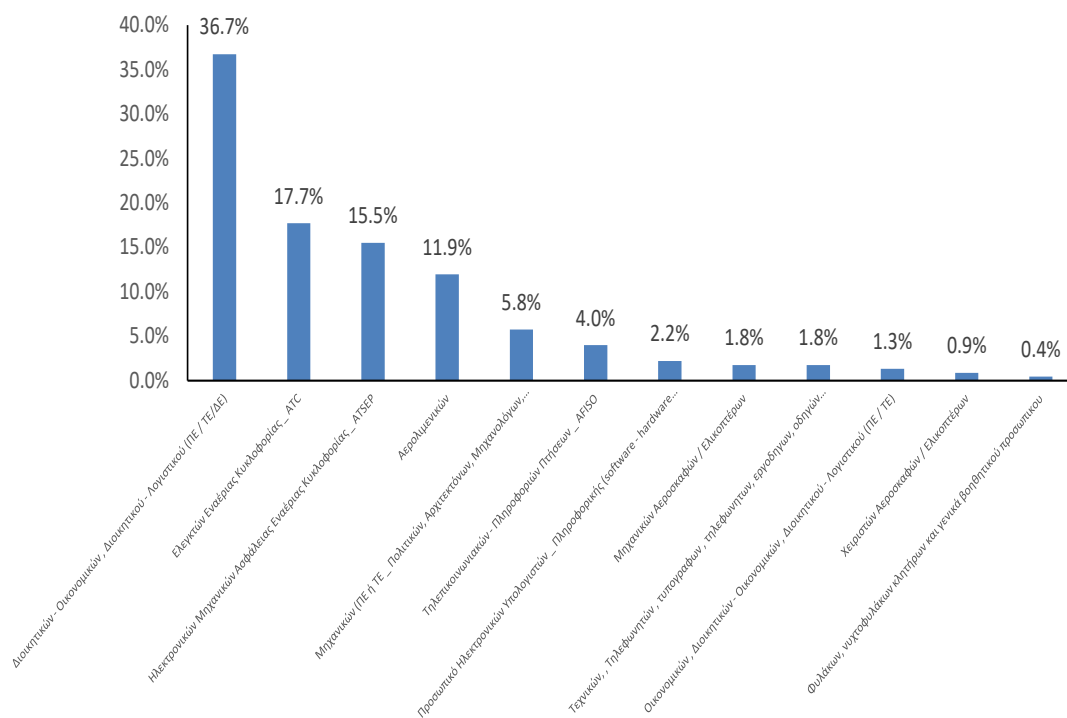
Η σχέση εργασίας με ΥΠΑ των συμμετεχόντων δίνεται στο ακόλουθο γράφημα



Γράφημα 6 Σχέση Εργασίας



Γράφημα 7 Υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζομένων



Γράφημα 8 Κλάδοι των εργαζομένων

6.2 Ενότητα Β' Αντιδράσεις εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι συχνότητες (%) των συμμετεχόντων σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές στην ΥΠΑ.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Δεν γνωρίζω
Γνωρίζετε το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ;	17 (7,5)	66 (29,2)	118 (52,2)	25 (11,1)	0 (0)
Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020;	40 (17,7)	50 (22,1)	82 (36,3)	22 (9,7)	32 (14,2)
Πιστεύετε ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων;	71 (31,4)	71 (31,4)	36 (15,9)	2 (0,9)	46 (20,4)
Σας προκαλούν ανασφάλεια οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 (σε εσάς προσωπικά);	48 (21,2)	45 (19,9)	62 (27,4)	54 (23,9)	17 (7,5)
Σας προκαλούν αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ (για την υπηρεσία συνολικά);	27 (11,9)	50 (22,1)	75 (33,2)	74 (32,7)	0 (0)
Είστε ενημερωμένος - η για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας σας;	82 (36,3)	65 (28,8)	54 (23,9)	25 (11,1)	0 (0)
Αισθάνεστε έτοιμος- η / επαρκώς καταρτισμένος - η για να αντιμετωπίσετε εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές;	56 (24,8)	55 (24,3)	77 (34,1)	38 (16,8)	0 (0)
Εκτιμάτε ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών;	36 (15,9)	60 (26,5)	100 (44,2)	30 (13,3)	0 (0)
Θεωρείτε ότι οι επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά σας ;	101 (44,7)	89 (39,4)	29 (12,8)	7 (3,1)	0 (0)
Θα στηρίζετε ως εργαζόμενος τις αλλαγές ;	35 (15,5)	71 (31,4)	99 (43,8)	21 (9,3)	0 (0)
Θεωρείτε ότι σας προφέρονται καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές;	145 (64,4)	57 (25,3)	18 (8)	5 (2,2)	0 (0)

Πίνακας 3 Συχνότητες συμμετεχόντων σε σχέση με τις οργανωσιακές αλλαγές

Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες της έρευνας γνωρίζει αρκετά ή πολύ (63,3%) το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ. Το 36,3% θεωρεί αρκετά αναγκαίες τις οργανωσιακές αλλαγές ενώ το 62,8% πιστεύει λίγο έως καθόλου ότι οι αλλαγές αυτές είναι προς όφελος των εργαζομένων. Επίσης, φαίνεται ότι οι αλλαγές προκαλούν αρκετή ανασφάλεια (27,4%) ενώ για πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (65,9%) οι αλλαγές αυτές προκαλούν αρκετή ή πολύ αβεβαιότητα για το μέλλον της Υπηρεσίας. Αναφορικά δε με την ενημέρωση για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας, μόνο το 11,1% των συμμετεχόντων είναι πολύ ενημερωμένοι και μόλις το 16,8% των συμμετεχόντων

αισθάνεται πολύ έτοιμο / επαρκώς καταρτισμένο για να αντιμετωπίσει εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές. Επίσης, το 44,2% νοιώθουν αρκετά ότι οι οργανωσιακές αλλαγές θα δημιουργήσουν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό τους αντικείμενο. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (84,1%) θεωρεί καθόλου έως λίγο ότι οι αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους ωστόσο το 43,8% θα στηρίζουν αρκετά τις αλλαγές ως εργαζόμενοι. Τέλος, σχεδόν το 90% των συμμετεχόντων θεωρούν καθόλου έως λίγο ότι προσφέρονται καλλίτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλλίτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές. Στην ενότητα που ακολουθεί θα εξετάσουμε τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές στην ΥΠΑ σε σχέση με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων. Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν τις συχνότητες (%) των απαντήσεων ανάλογα με τις κατηγορίες των δημογραφικών.

• **B1 Φύλο**

		Ανδρας		Γυναίκα		p-value
		N	%	N	%	
Γνωρίζετε το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ;	Καθόλου	12	10,5%	5	4,5%	0,276
	Λίγο	33	28,9%	33	29,5%	
	Αρκετά	59	51,8%	59	52,7%	
	Πολύ	10	8,8%	15	13,4%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020;	Καθόλου	20	17,5%	20	17,9%	0,556
	Λίγο	21	18,4%	29	25,9%	
	Αρκετά	44	38,6%	38	33,9%	
	Πολύ	10	8,8%	12	10,7%	
	Δεν γνωρίζω	19	16,7%	13	11,6%	
Πιστεύετε ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων;	Καθόλου	36	31,6%	35	31,3%	0,095
	Λίγο	36	31,6%	35	31,3%	
	Αρκετά	13	11,4%	23	20,5%	
	Πολύ	0	0,0%	2	1,8%	
	Δεν γνωρίζω	29	25,4%	17	15,2%	
Σας προκαλούν ανασφάλεια οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 (σε εσάς προσωπικά);	Καθόλου	26	22,8%	22	19,6%	0,214
	Λίγο	17	14,9%	28	25,0%	
	Αρκετά	35	30,7%	27	24,1%	
	Πολύ	25	21,9%	29	25,9%	
	Δεν γνωρίζω	11	9,6%	6	5,4%	
Σας προκαλούν αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ (για την υπηρεσία συνολικά);	Καθόλου	17	14,9%	10	8,9%	0,159
	Λίγο	26	22,8%	24	21,4%	
	Αρκετά	41	36,0%	34	30,4%	
	Πολύ	30	26,3%	44	39,3%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	

		Ανδρας		Γυναίκα		p-value
		N	%	N	%	
Είστε ενημερωμένοι - η για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας σας;	Καθόλου	45	39,5%	37	33,0%	0,744
	Λίγο	31	27,2%	34	30,4%	
	Αρκετά	25	21,9%	29	25,9%	
	Πολύ	13	11,4%	12	10,7%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Αισθάνεστε έτοιμος- η / επαρκώς καταρτισμένος - η για να αντιμετωπίσετε εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	28	24,6%	28	25,0%	0,787
	Λίγο	27	23,7%	28	25,0%	
	Αρκετά	42	36,8%	35	31,3%	
	Πολύ	17	14,9%	21	18,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Εκτιμάτε ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών;	Καθόλου	21	18,4%	15	13,4%	0,497
	Λίγο	32	28,1%	28	25,0%	
	Αρκετά	45	39,5%	55	49,1%	
	Πολύ	16	14,0%	14	12,5%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι οι επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά σας ;	Καθόλου	48	42,1%	53	47,3%	0,266
	Λίγο	51	44,7%	38	33,9%	
	Αρκετά	11	9,6%	18	16,1%	
	Πολύ	4	3,5%	3	2,7%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θα στηρίζετε ως εργαζόμενος τις αλλαγές ;	Καθόλου	21	18,4%	14	12,5%	0,084
	Λίγο	42	36,8%	29	25,9%	
	Αρκετά	43	37,7%	56	50,0%	
	Πολύ	8	7,0%	13	11,6%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι σας προφέρονται καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	80	70,2%	65	58,6%	0,340
	Λίγο	24	21,1%	33	29,7%	
	Αρκετά	8	7,0%	10	9,0%	
	Πολύ	2	1,8%	3	2,7%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	

Πίνακας 4 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με το φύλο

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις οργανωτικές αλλαγές δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα το φύλο (p-value>0.05).

- **B2 Ηλικία**

		κάτω των 50		51-60		άνω των 60		p-value
		N	%	N	%	N	%	
Γνωρίζετε το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ;	Καθόλου	6	6,8%	7	8,5%	4	7,1%	0,690
	Λίγο	30	34,1%	25	30,5%	11	19,6%	
	Αρκετά	43	48,9%	41	50,0%	34	60,7%	
	Πολύ	9	10,2%	9	11,0%	7	12,5%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020;	Καθόλου	19	21,6%	14	17,1%	7	12,5%	0,127
	Λίγο	26	29,5%	16	19,5%	8	14,3%	
	Αρκετά	25	28,4%	33	40,2%	24	42,9%	
	Πολύ	8	9,1%	5	6,1%	9	16,1%	
	Δεν γνωρίζω	10	11,4%	14	17,1%	8	14,3%	

		κάτω των 50		51-60		άνω των 60		P-value
		N	%	N	%	N	%	
Πιστεύετε ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων;	Καθόλου	34	38,6%	23	28,0%	14	25,0%	0,115
	Λίγο	30	34,1%	28	34,1%	13	23,2%	
	Αρκετά	8	9,1%	13	15,9%	15	26,8%	
	Πολύ	1	1,1%	0	0,0%	1	1,8%	
	Δεν γνωρίζω	15	17,0%	18	22,0%	13	23,2%	
Σας προκαλούν ανασφάλεια οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 (σε εσάς προσωπικά);	Καθόλου	16	18,2%	14	17,1%	18	32,1%	0,399
	Λίγο	16	18,2%	16	19,5%	13	23,2%	
	Αρκετά	24	27,3%	24	29,3%	14	25,0%	
	Πολύ	25	28,4%	21	25,6%	8	14,3%	
	Δεν γνωρίζω	7	8,0%	7	8,5%	3	5,4%	
Σας προκαλούν αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ (για την υπηρεσία συνολικά);	Καθόλου	14	15,9%	4	4,9%	9	16,1%	0,014
	Λίγο	19	21,6%	13	15,9%	18	32,1%	
	Αρκετά	23	26,1%	35	42,7%	17	30,4%	
	Πολύ	32	36,4%	30	36,6%	12	21,4%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Είστε ενημερωμένος - η για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας σας;	Καθόλου	29	33,0%	35	42,7%	18	32,1%	0,116
	Λίγο	33	37,5%	19	23,2%	13	23,2%	
	Αρκετά	19	21,6%	16	19,5%	19	33,9%	
	Πολύ	7	8,0%	12	14,6%	6	10,7%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Αισθάνεστε έτοιμος - η / επαρκώς καταρτισμένος - η για να αντιμετωπίσετε εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	27	30,7%	15	18,3%	14	25,0%	0,685
	Λίγο	21	23,9%	20	24,4%	14	25,0%	
	Αρκετά	26	29,5%	32	39,0%	19	33,9%	
	Πολύ	14	15,9%	15	18,3%	9	16,1%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Εκτιμάτε ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών;	Καθόλου	19	21,6%	9	11,0%	8	14,3%	0,175
	Λίγο	20	22,7%	26	31,7%	14	25,0%	
	Αρκετά	33	37,5%	40	48,8%	27	48,2%	
	Πολύ	16	18,2%	7	8,5%	7	12,5%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι οι επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά σας ;	Καθόλου	46	52,3%	28	34,1%	27	48,2%	0,012
	Λίγο	31	35,2%	44	53,7%	14	25,0%	
	Αρκετά	9	10,2%	8	9,8%	12	21,4%	
	Πολύ	2	2,3%	2	2,4%	3	5,4%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Θα στηρίζετε ως εργαζόμενος τις αλλαγές ;	Καθόλου	19	21,6%	8	9,8%	8	14,3%	0,340
	Λίγο	27	30,7%	30	36,6%	14	25,0%	
	Αρκετά	35	39,8%	37	45,1%	27	48,2%	
	Πολύ	7	8,0%	7	8,5%	7	12,5%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι σας προφέρονται καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	63	71,6%	51	62,2%	31	56,4%	0,528
	Λίγο	19	21,6%	22	26,8%	16	29,1%	
	Αρκετά	4	4,5%	7	8,5%	7	12,7%	
	Πολύ	2	2,3%	2	2,4%	1	1,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	

Πίνακας 5 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με την ηλικία

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα την ηλικία. Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων, οι συμμετέχοντες 51-60 νιώθουν αρκετή ή πολύ αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες (p-value=0.014). Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες ηλικίας ≤ 50 θεωρούν ότι οι επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές δε θα βελτιώσουν καθόλου την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους (p-value=0.012) σε σχέση με τις ηλικίες >50 .

- **B3 Οικογενειακή κατάσταση**

		Παντρεμένος - η		Άλλο		p-value
		N	%	N	%	
Γνωρίζετε το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ;	Καθόλου	14	8,7	3	4,6%	0,197
	Λίγο	50	31,1%	16	24,6%	
	Αρκετά	77	47,8%	41	63,1%	
	Πολύ	20	12,4%	5	7,7%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020;	Καθόλου	27	16,8%	13	20,0%	0,762
	Λίγο	33	20,5%	17	26,2%	
	Αρκετά	60	37,3%	22	33,8%	
	Πολύ	16	9,9%	6	9,2%	
	Δεν γνωρίζω	25	15,5%	7	10,8%	
Πιστεύετε ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων;	Καθόλου	50	31,1%	21	32,3%	0,869
	Λίγο	49	30,4%	22	33,8%	
	Αρκετά	27	16,8%	9	13,8%	
	Πολύ	2	1,2%	0	0,0%	
	Δεν γνωρίζω	33	20,5%	13	20,0%	
Σας προκαλούν ανασφάλεια οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 (σε εσάς προσωπικά);	Καθόλου	38	23,6%	10	15,4%	0,603
	Λίγο	33	20,5%	12	18,5%	
	Αρκετά	41	25,5%	21	32,3%	
	Πολύ	38	23,6%	16	24,6%	
	Δεν γνωρίζω	11	6,8%	6	9,2%	

		Παντρεμένος - η		Άλλο		p-value
		N	%	N	%	
Σας προκαλούν αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ (για την υπηρεσία συνολικά);	Καθόλου	19	11,8%	8	12,3%	0,953
	Λίγο	37	23,0%	13	20,0%	
	Αρκετά	52	32,3%	23	35,4%	
	Πολύ	53	32,9%	21	32,3%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Είστε ενημερωμένος - η για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας σας;	Καθόλου	64	39,8%	18	27,7%	0,253
	Λίγο	42	26,1%	23	35,4%	
	Αρκετά	36	22,4%	18	27,7%	
	Πολύ	19	11,8%	6	9,2%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Αισθάνεστε έτοιμος- η / επαρκώς καταρτισμένος - η για να αντιμετωπίσετε εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	43	26,7%	13	20,0%	0,661
	Λίγο	38	23,6%	17	26,2%	
	Αρκετά	52	32,3%	25	38,5%	
	Πολύ	28	17,4%	10	15,4%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Εκτιμάτε ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών;	Καθόλου	25	15,5%	11	16,9%	0,729
	Λίγο	46	28,6%	14	21,5%	
	Αρκετά	70	43,5%	30	46,2%	
	Πολύ	20	12,4%	10	15,4%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι οι επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά σας ;	Καθόλου	69	42,9%	32	49,2%	0,511
	Λίγο	67	41,6%	22	33,8%	
	Αρκετά	19	11,8%	10	15,4%	
	Πολύ	6	3,7%	1	1,5%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θα στηρίξετε ως εργαζόμενος τις αλλαγές ;	Καθόλου	26	16,1%	9	13,8%	0,759
	Λίγο	53	32,9%	18	27,7%	
	Αρκετά	67	41,6%	32	49,2%	
	Πολύ	15	9,3%	6	9,2%	

		Παντρεμένος - η		Άλλο		p-value
		N	%	N	%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι σας προφέρονται καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	104	64,6%	41	64,1%	0,851
	Λίγο	39	24,2%	18	28,1%	
	Αρκετά	14	8,7%	4	6,3%	
	Πολύ	4	2,5%	1	1,6%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	

Πίνακας 6 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα την οικογενειακή κατάσταση ($p\text{-value}>0.05$).

• **B4 Επίπεδο εκπαίδευσης**

		Δευτεροβάθμια		Τριτοβάθμια		Μεταπτυχιακό / Διαδακτορικό		p-value
		N	%	N	%	N	%	
Γνωρίζετε το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ;	Καθόλου	7	22,6%	9	9,0%	1	1,1%	<0,001
	Λίγο	11	35,5%	33	33,0%	22	23,2%	
	Αρκετά	12	38,7%	50	50,0%	56	58,9%	
	Πολύ	1	3,2%	8	8,0%	16	16,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020;	Καθόλου	9	29,0%	17	17,0%	14	14,7%	0,002
	Λίγο	7	22,6%	28	28,0%	15	15,8%	
	Αρκετά	6	19,4%	31	31,0%	45	47,4%	
	Πολύ	0	0,0%	9	9,0%	13	13,7%	
	Δεν γνωρίζω	9	29,0%	15	15,0%	8	8,4%	
Πιστεύετε ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων;	Καθόλου	14	45,2%	33	33,0%	24	25,3%	0,066
	Λίγο	5	16,1%	29	29,0%	37	38,9%	
	Αρκετά	2	6,5%	16	16,0%	18	18,9%	
	Πολύ	1	3,2%	0	0,0%	1	1,1%	
	Δεν γνωρίζω	9	29,0%	22	22,0%	15	15,8%	

		Δευτεροβάθμια		Τριτοβάθμια		Μεταπτυχιακό / Διαδακτορικό		p-value
		N	%	N	%	N	%	
Σας προκαλούν ανασφάλεια οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 (σε εσάς προσωπικά);	Καθόλου	7	22,6%	21	21,0%	20	21,1%	0,434
	Λίγο	4	12,9%	22	22,0%	19	20,0%	
	Αρκετά	12	38,7%	25	25,0%	25	26,3%	
	Πολύ	4	12,9%	23	23,0%	27	28,4%	
	Δεν γνωρίζω	4	12,9%	9	9,0%	4	4,2%	
Σας προκαλούν αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ (για την υπηρεσία συνολικά);	Καθόλου	6	19,4%	9	9,0%	12	12,6%	0,470
	Λίγο	3	9,7%	25	25,0%	22	23,2%	
	Αρκετά	10	32,3%	32	32,0%	33	34,7%	
	Πολύ	12	38,7%	34	34,0%	28	29,5%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Είστε ενημερωμένος - η για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας σας;	Καθόλου	17	54,8%	36	36,0%	29	30,5%	0,230
	Λίγο	6	19,4%	29	29,0%	30	31,6%	
	Αρκετά	7	22,6%	25	25,0%	22	23,2%	
	Πολύ	1	3,2%	10	10,0%	14	14,7%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Αισθάνεστε έτοιμος- η / επαρκώς καταρτισμένος - η για να αντιμετωπίσετε εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	12	38,7%	29	29,0%	15	15,8%	0,019
	Λίγο	8	25,8%	27	27,0%	20	21,1%	
	Αρκετά	9	29,0%	32	32,0%	36	37,9%	
	Πολύ	2	6,5%	12	12,0%	24	25,3%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Εκτιμάτε ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών;	Καθόλου	9	29,0%	11	11,0%	16	16,8%	0,241
	Λίγο	7	22,6%	26	26,0%	27	28,4%	
	Αρκετά	12	38,7%	51	51,0%	37	38,9%	
	Πολύ	3	9,7%	12	12,0%	15	15,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι οι επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την	Καθόλου	21	67,7%	39	39,0%	41	43,2%	0,075
	Λίγο	8	25,8%	47	47,0%	34	35,8%	
	Αρκετά	2	6,5%	11	11,0%	16	16,8%	

		Δευτεροβάθμια		Τριτοβάθμια		Μεταπτυχιακό / Διαδακτορικό		p-value
		N	%	N	%	N	%	
αποτελεσματικότητά σας ;	Πολύ	0	0,0%	3	3,0%	4	4,2%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Θα στηρίξετε ως εργαζόμενος τις αλλαγές ;	Καθόλου	6	19,4%	15	15,0%	14	14,7%	0,257
	Λίγο	11	35,5%	38	38,0%	22	23,2%	
	Αρκετά	13	41,9%	39	39,0%	47	49,5%	
	Πολύ	1	3,2%	8	8,0%	12	12,6%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι σας προφέρονται καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	22	71,0%	63	63,0%	60	63,8%	0,628
	Λίγο	7	22,6%	26	26,0%	24	25,5%	
	Αρκετά	2	6,5%	10	10,0%	6	6,4%	
	Πολύ	0	0,0%	1	1,0%	4	4,3%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	

Πίνακας 7 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων, το ποσοστό των συμμετεχόντων που δεν γνωρίζουν καθόλου το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ είναι υψηλότερο για αυτούς που έχουν ολοκληρώσει δευτεροβάθμια σε σχέση με τις υπόλοιπες εκπαιδευτικές βαθμίδες ($p\text{-value}<0.001$). Ακόμη, οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού θεωρούν αρκετά αναγκαίες τις οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 ($p\text{-value}=0.002$) ή αισθάνονται πολύ έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι για να αντιμετωπίσουν εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές ($p\text{-value}=0.019$) σε σχέση με τα άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

• B5 Έτη εργασίας

		<=20 έτη		21 - 30 έτη		>= 30 έτη.		p-value
		N	%	N	%	N	%	
Γνωρίζετε το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ;	Καθόλου	5	13,5%	6	6,3%	6	6,5%	0,304
	Λίγο	15	40,5%	29	30,2%	22	23,7%	
	Αρκετά	14	37,8%	50	52,1%	54	58,1%	
	Πολύ	3	8,1%	11	11,5%	11	11,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020;	Καθόλου	11	29,7%	18	18,8%	11	11,8%	0,023
	Λίγο	7	18,9%	28	29,2%	15	16,1%	
	Αρκετά	8	21,6%	35	36,5%	39	41,9%	
	Πολύ	3	8,1%	7	7,3%	12	12,9%	
	Δεν γνωρίζω	8	21,6%	8	8,3%	16	17,2%	
Πιστεύετε ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων;	Καθόλου	13	35,1%	37	38,5%	21	22,6%	0,024
	Λίγο	10	27,0%	35	36,5%	26	28,0%	
	Αρκετά	3	8,1%	11	11,5%	22	23,7%	
	Πολύ	1	2,7%	0	0,0%	1	1,1%	
	Δεν γνωρίζω	10	27,0%	13	13,5%	23	24,7%	
Σας προκαλούν ανασφάλεια οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 (σε εσάς προσωπικά);	Καθόλου	10	27,0%	13	13,5%	25	26,9%	0,030
	Λίγο	3	8,1%	23	24,0%	19	20,4%	
	Αρκετά	10	27,0%	22	22,9%	30	32,3%	
	Πολύ	10	27,0%	31	32,3%	13	14,0%	
	Δεν γνωρίζω	4	10,8%	7	7,3%	6	6,5%	
Σας προκαλούν αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ (για την υπηρεσία συνολικά);	Καθόλου	8	21,6%	8	8,3%	11	11,8%	0,256
	Λίγο	9	24,3%	19	19,8%	22	23,7%	
	Αρκετά	7	18,9%	35	36,5%	33	35,5%	
	Πολύ	13	35,1%	34	35,4%	27	29,0%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Είστε ενημερωμένος - η για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας σας;	Καθόλου	15	40,5%	39	40,6%	28	30,1%	0,033
	Λίγο	15	40,5%	29	30,2%	21	22,6%	
	Αρκετά	6	16,2%	17	17,7%	31	33,3%	
	Πολύ	1	2,7%	11	11,5%	13	14,0%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Αισθάνεστε έτοιμος- η / επαρκώς καταρτισμένος - η για να αντιμετωπίσετε εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	15	40,5%	20	20,8%	21	22,6%	0,218
	Λίγο	8	21,6%	28	29,2%	19	20,4%	
	Αρκετά	10	27,0%	31	32,3%	36	38,7%	
	Πολύ	4	10,8%	17	17,7%	17	18,3%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Εκτιμάτε ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών;	Καθόλου	13	35,1%	9	9,4%	14	15,1%	0,004
	Λίγο	4	10,8%	33	34,4%	23	24,7%	
	Αρκετά	13	35,1%	42	43,8%	45	48,4%	
	Πολύ	7	18,9%	12	12,5%	11	11,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι οι επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά σας ;	Καθόλου	19	51,4%	43	44,8%	39	41,9%	0,388
	Λίγο	13	35,1%	43	44,8%	33	35,5%	
	Αρκετά	4	10,8%	8	8,3%	17	18,3%	
	Πολύ	1	2,7%	2	2,1%	4	4,3%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	

		<=20 έτη		21 - 30 έτη		>= 30 έτη.		p-value
		N	%	N	%	N	%	
Θα στηρίζετε ως εργαζόμενος τις αλλαγές ;	Καθόλου	8	21,6%	16	16,7%	11	11,8%	0,693
	Λίγο	10	27,0%	34	35,4%	27	29,0%	
	Αρκετά	16	43,2%	38	39,6%	45	48,4%	
	Πολύ	3	8,1%	8	8,3%	10	10,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι σας προφέρονται καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	28	75,7%	64	66,7%	53	57,6%	0,241
	Λίγο	6	16,2%	26	27,1%	25	27,2%	
	Αρκετά	2	5,4%	4	4,2%	12	13,0%	
	Πολύ	1	2,7%	2	2,1%	2	2,2%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	

Πίνακας 8 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα αναφορικά με τα έτη εργασίας

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα τα έτη εργασίας. Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων:

- συμμετέχοντες με έτη εργασίας κάτω από 20 έτη δεν θεωρούν καθόλου αναγκαίες τις οργανωσιακές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 σε σχέση με έτη >20 ετών (p-value=0.023)
- συμμετέχοντες με έτη εργασίας 21-30 έτη θεωρούν ελάχιστα ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων (p-value=0.024)
- δεν προκαλούν καθόλου ανασφάλεια οι οργανωσιακές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 για τα άτομα με πάνω από 31 έτη εργασίας (p-value=0.030)
- είναι αρκετά ενημερωμένοι για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σχετικά με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας τους άτομα με πάνω από 31 έτη εργασίας (p-value=0.033)
- συμμετέχοντες με λιγότερο από 20 έτη δεν εκτιμούν καθόλου ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών (p-value=0.004)

• **Β6 Σχέση εργασίας με ΥΠΑ**

		Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου υπάλληλος		Μόνιμος (τακτικός) υπάλληλος		p-value
		N	%	N	%	
Γνωρίζετε το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ;	Καθόλου	2	5,9%	15	7,8%	0,027
	Λίγο	16	47,1%	50	26,0%	
	Αρκετά	16	47,1%	102	53,1%	
	Πολύ	0	0,0%	25	13,0%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	

		Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου υπάλληλος		Μόνιμος (τακτικός) υπάλληλος		p-value
		N	%	N	%	
Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020;	Καθόλου	5	14,7%	35	18,2%	0,380
	Λίγο	11	32,4%	39	20,3%	
	Αρκετά	13	38,2%	69	35,9%	
	Πολύ	1	2,9%	21	10,9%	
	Δεν γνωρίζω	4	11,8%	28	14,6%	
Πιστεύετε ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων;	Καθόλου	13	38,2%	58	30,2%	0,881
	Λίγο	10	29,4%	61	31,8%	
	Αρκετά	5	14,7%	31	16,1%	
	Πολύ	0	0,0%	2	1,0%	
	Δεν γνωρίζω	6	17,6%	40	20,8%	
Σας προκαλούν ανασφάλεια οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 (σε εσάς προσωπικά);	Καθόλου	6	17,6%	42	21,9%	0,793
	Λίγο	8	23,5%	37	19,3%	
	Αρκετά	8	23,5%	54	28,1%	
	Πολύ	8	23,5%	46	24,0%	
	Δεν γνωρίζω	4	11,8%	13	6,8%	
Σας προκαλούν αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ (για την υπηρεσία συνολικά);	Καθόλου	6	17,6%	21	10,9%	0,735
	Λίγο	7	20,6%	43	22,4%	
	Αρκετά	11	32,4%	64	33,3%	
	Πολύ	10	29,4%	64	33,3%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Είστε ενημερωμένος - η για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας σας;	Καθόλου	12	35,3%	70	36,5%	0,122
	Λίγο	13	38,2%	52	27,1%	
	Αρκετά	9	26,5%	45	23,4%	
	Πολύ	0	0,0%	25	13,0%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Αισθάνεστε έτοιμος- η / επαρκώς καταρτισμένος - η για να αντιμετωπίσετε εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	10	29,4%	46	24,0%	0,237
	Λίγο	12	35,3%	43	22,4%	
	Αρκετά	8	23,5%	69	35,9%	
	Πολύ	4	11,8%	34	17,7%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Εκτιμάτε ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών;	Καθόλου	3	8,8%	33	17,2%	0,382
	Λίγο	7	20,6%	53	27,6%	
	Αρκετά	18	52,9%	82	42,7%	
	Πολύ	6	17,6%	24	12,5%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι οι επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά σας ;	Καθόλου	16	47,1%	85	44,3%	0,734
	Λίγο	11	32,4%	78	40,6%	
	Αρκετά	6	17,6%	23	12,0%	
	Πολύ	1	2,9%	6	3,1%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θα στηρίζετε ως εργαζόμενος τις αλλαγές ;	Καθόλου	1	2,9%	34	17,7%	0,107
	Λίγο	12	35,3%	59	30,7%	
	Αρκετά	19	55,9%	80	41,7%	
	Πολύ	2	5,9%	19	9,9%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	

		Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου υπάλληλος		Μόνιμος (τακτικός) υπάλληλος		p-value
		N	%	N	%	
Θεωρείτε ότι σας προφέρονται καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	22	64,7%	123	64,4%	0,321
	Λίγο	7	20,6%	50	26,2%	
	Αρκετά	5	14,7%	13	6,8%	
	Πολύ	0	0,0%	5	2,6%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	

Πίνακας 9 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με τη σχέση εργασίας

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα τη σχέση εργασίας. Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων, το ποσοστό των συμμετεχόντων που γνωρίζουν λίγο το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ είναι υψηλότερο για τα άτομα ΙΔΑΧ σε σχέση με τους μονίμους (p-value=0.027).

• **B7 Ιεραρχική Θέση**

		Προϊστάμενος - η Διεύθυνση / Τμήματος		Υπάλληλος		p-value
		N	%	N	%	
Γνωρίζετε το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ;	Καθόλου	3	4,5%	14	8,8%	0,022
	Λίγο	11	16,7%	55	34,4%	
	Αρκετά	43	65,2%	75	46,9%	
	Πολύ	9	13,6%	16	10,0%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020;	Καθόλου	7	10,6%	33	20,6%	0,003
	Λίγο	10	15,2%	40	25,0%	
	Αρκετά	31	47,0%	51	31,9%	
	Πολύ	12	18,2%	10	6,3%	
	Δεν γνωρίζω	6	9,1%	26	16,3%	
Πιστεύετε ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων;	Καθόλου	14	21,2%	57	35,6%	0,019
	Λίγο	22	33,3%	49	30,6%	
	Αρκετά	18	27,3%	18	11,3%	
	Πολύ	1	1,5%	1	0,6%	
	Δεν γνωρίζω	11	16,7%	35	21,9%	
Σας προκαλούν ανασφάλεια οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 (σε εσάς προσωπικά);	Καθόλου	19	28,8%	29	18,1%	0,121
	Λίγο	15	22,7%	30	18,8%	
	Αρκετά	19	28,8%	43	26,9%	
	Πολύ	9	13,6%	45	28,1%	
	Δεν γνωρίζω	4	6,1%	13	8,1%	
Σας προκαλούν αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ (για την υπηρεσία συνολικά);	Καθόλου	9	13,6%	18	11,3%	0,652
	Λίγο	17	25,8%	33	20,6%	
	Αρκετά	22	33,3%	53	33,1%	
	Πολύ	18	27,3%	56	35,0%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	

		Προϊστάμενος - η Διεύθυνσης / Τμήματος		Υπάλληλος		p-value
		N	%	N	%	
Είστε ενημερωμένος - η για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας σας;	Καθόλου	18	27,3%	64	40,0%	0,085
	Λίγο	17	25,8%	48	30,0%	
	Αρκετά	20	30,3%	34	21,3%	
	Πολύ	11	16,7%	14	8,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Αισθάνεστε έτοιμος- η / επαρκώς καταρτισμένος - η για να αντιμετωπίσετε εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	12	18,2%	44	27,5%	0,068
	Λίγο	14	21,2%	41	25,6%	
	Αρκετά	31	47,0%	46	28,8%	
	Πολύ	9	13,6%	29	18,1%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Εκτιμάτε ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών;	Καθόλου	7	10,6%	29	18,1%	0,496
	Λίγο	17	25,8%	43	26,9%	
	Αρκετά	33	50,0%	67	41,9%	
	Πολύ	9	13,6%	21	13,1%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι οι επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά σας ;	Καθόλου	22	33,3%	79	49,4%	0,054
	Λίγο	28	42,4%	61	38,1%	
	Αρκετά	12	18,2%	17	10,6%	
	Πολύ	4	6,1%	3	1,9%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θα στηρίζετε ως εργαζόμενος τις αλλαγές ;	Καθόλου	7	10,6%	28	17,5%	0,290
	Λίγο	19	28,8%	52	32,5%	
	Αρκετά	31	47,0%	68	42,5%	
	Πολύ	9	13,6%	12	7,5%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Θεωρείτε ότι σας προφέρονται καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	33	50,8%	112	70,0%	0,031
	Λίγο	21	32,3%	36	22,5%	
	Αρκετά	8	12,3%	10	6,3%	
	Πολύ	3	4,6%	2	1,3%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	

Πίνακας 10 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις Οργανωσιακές αλλαγές ανάλογα με την θέση εργασίας

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα την ιεραρχική θέση. Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων:

- το ποσοστό των συμμετεχόντων που γνωρίζουν αρκετά το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ είναι υψηλότερο για αυτούς που είναι προϊστάμενοι διεύθυνσης/τμήματος σε σχέση με τους υπαλλήλους (p-value=0.022)
- πάνω από τους μισούς προϊστάμενους διεύθυνσης / τμήματος θεωρούν αρκετά αναγκαίες τις οργανωσιακές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 σε σχέση με τους υπαλλήλους (p-value=0.003)

- το ποσοστό των υπαλλήλων που θεωρούν ελάχιστα ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων είναι υψηλότερο σε σχέση με τους προϊστάμενους διεύθυνσης/τμήματος συμμετέχοντες (p-value=0.019)
- το ποσοστό που θεωρεί ότι θα προσφερθούν καθόλου καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλλίτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές είναι υψηλότερο για τους υπαλλήλους σε σχέση με τους προϊστάμενους διεύθυνσης/τμήματος (p-value=0.031)

• **B8 Εργασιακός κλάδος**

		Αερολιμενικών		Διοικητικό ν - Οικονομικών, Διοικητικό ύ - Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ / ΔΕ)		Ελεγκτών Εναέριας Κ/φορίας - ATC - Τηλ/φωνικών - Πληροίων Πτήσεων - ΑΦΙΣΟ		Ηλ/νικών Μη/νικών Ασ/λειασ - ATSEP Ηλ/νικών Υπο/στών Πληροφορικής		Μηγ/κών (ΠΕ ή ΤΕ)		Μ/νικών ή Χειρ/στό ν Α/Φ-Ελικοπτερών		Τεχνικών - Φυλάκων και γενικά βοηθητικού πρ/πικου		p-value
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Γνωρίζετε το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ;	Καθόλου	4	14,8	8	9,3	3	6,1	0	0,0	2	15,4	0	0,0	0	0,0	0.569
	Λίγο	1	3,7	24	27,9	22	44,9	1	2	1	7,7	3	50,0	3	60,0	
	Αρκετά	17	63,0	45	52,3	18	36,7	2	4	9	69,2	3	50,0	2	40,0	
	Πολύ	5	18,5	9	10,5	6	12,2	4	10,0	1	7,7	0	0,0	0	0,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020;	Καθόλου	11	40,7	19	22,1	4	8,2	5	12,5	1	7,7	0	0,0	0	0,0	0.015
	Λίγο	9	33,3	20	23,3	10	20,4	7	17,5	1	7,7	1	16,7	2	40,0	
	Αρκετά	6	22,2	26	30,2	17	34,7	2	0	9	69,2	3	50,0	1	20,0	
	Πολύ	1	3,7	5	5,8	9	18,4	5	12,5	1	7,7	1	16,7	0	0,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	16	18,6	9	18,4	3	7,5	1	7,7	1	16,7	2	40,0	
Πιστεύετε ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων;	Καθόλου	17	63,0	32	37,2	9	18,4	7	17,5	3	23,1	1	16,7	2	40,0	0.031
	Λίγο	9	33,3	20	23,3	14	28,6	1	8	7	53,8	2	33,3	1	20,0	
	Αρκετά	0	0,0	15	17,4	13	26,5	5	12,5	1	7,7	2	33,3	0	0,0	
	Πολύ	1	3,7	0	0,0	1	2,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	19	22,1	12	24,5	1	0	2	15,4	1	16,7	2	40,0	

		Αερολιμενικών		Διοικητικών - Οικονομικών, Διοικητικού - Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ / ΔΕ)		Ελεγκτών Εναέριας Κ/φορίας - ATC - Τηλ/νωνιακών - Πλ/οριών Πτήσεων - AFISO		Ηλ/νικών Μηγ/ικών Ασ/λειας - ATSEP Ηλ/νικών Υπο/στών Πληροφορικής		Μηγ/κών (ΠΕ ή ΤΕ)		Μ/νικών ή Χειρ/στόν Α/Φ-Ελικοπτήρων		Τεχνικών - Φυλάκων και γενικά βοηθητικού πρ/πικου		p-value
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Σας προκαλούν ανασφάλειες οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 (σε εσάς προσωπικά);	Καθόλου	5	18,5	12	14,0	17	34,7	1	27,5	2	15,4	1	16,7	0	0,0	0.046
	Λίγο	1	3,7	17	19,8	14	28,6	9	22,5	2	15,4	2	33,3	0	0,0	
	Αρκετά	5	18,5	25	29,1	10	20,4	1	35,0	3	23,1	2	33,3	3	60,0	
	Πολύ	16	59,3	22	25,6	4	8,2	5	12,5	5	38,5	1	16,7	1	20,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	10	11,6	4	8,2	1	2,5	1	7,7	0	0,0	1	20,0	
Σας προκαλούν αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ (για την υπηρεσία συνολικά);	Καθόλου	5	18,5	4	4,7	11	22,4	3	7,5%	1	7,7	2	33,3	1	20,0	<0.001
	Λίγο	1	3,7	19	22,1	16	32,7	1	30,0	1	7,7	1	16,7	0	0,0%	
	Αρκετά	5	18,5	30	34,9	17	34,7	1	40,0	5	38,5	1	16,7	1	20,0	
	Πολύ	16	59,3	33	38,4	5	10,2	9	22,5	6	46,2	2	33,3	3	60,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
Είστε ενημερωμένος - η για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας σας;	Καθόλου	19	70,4	37	43,0	9	18,4	7	17,5	5	38,5	3	50,0	2	40,0	0.004
	Λίγο	1	3,7	26	30,2	19	38,8	1	30,0	3	23,1	3	50,0	1	20,0	
	Αρκετά	3	11,1	16	18,6	15	30,6	1	37,5	3	23,1	0	0,0	2	40,0	
	Πολύ	4	14,8	7	8,1	6	12,2	6	15,0	2	15,4	0	0,0	0	0,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
Αισθάνεστε έτοιμος - η / επαρκώς καταρτισμένος - η για να αντιμετωπίσετε εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	10	37,0	29	33,7	9	18,4	3	7,5	2	15,4	2	33,3	1	20,	0.005
	Λίγο	3	11,1	25	29,1	14	28,6	8	20,0	2	15,4	1	16,7	2	40,0	
	Αρκετά	6	22,2	27	31,4	14	28,6	2	55,0	5	38,5	2	33,3	1	20,0	
	Πολύ	8	29,6	5	5,8	12	24,5	7	17,5	4	30,8	1	16,7	1	20,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	

		Αερολιμενικών		Διοικητικών - Οικονομικών, Διοικητικού - Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ / ΔΕ)		Ελεγκτών Εναέριας Κ/φορίας - ATC - Τηλεφωνικών - Πλωριών Πτήσεων - AFISO		Ηλ/νικών Μηγ/ικών Ασ/λειας - ATSEP Ηλ/νικών Υπο/στών Πληροφορικής		Μηγ/κών (ΠΕ ή ΤΕ)		Μ/νικών ή Χειρ/στόν Α/Φ-Ελικοπτέρων		Τεχνικών - Φυλάκων και γενικά βοηθητικού πρ/πικου		p-value
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Εκτιμάτε ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών;	Καθόλου	11	40,7	9	10,5	9	18,4	5	12,5	0	0,0	0	0,0	2	40,0	<0.001
	Λίγο	6	22,2	16	18,6	15	30,6	14	35,0	7	53,8	1	16,7	1	20,0	
	Αρκετά	9	33,3	42	48,8	21	42,9	18	45,0	5	38,5	3	50,0	2	40,0	
	Πολύ	1	3,7	19	22,1	4	8,2	3	7,5	1	7,7	2	33,3	0	0,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
Θεωρείτε ότι οι επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά σας ;	Καθόλου	17	63,0	44	51,2	13	26,5	16	40,0	5	38,5	3	50,0	3	60,0	0.028
	Λίγο	9	33,3	26	30,2	24	49,0	20	50,0	6	46,2	2	33,3	2	40,0	
	Αρκετά	1	3,7	14	16,3	8	16,3	4	10,0	2	15,4	0	0,0	0	0,0	
	Πολύ	0	0,0	2	2,3	4	8,2	0	0,0	0	0,0	1	16,7	0	0,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
Θα στηρίξετε ως εργαζόμενος τις αλλαγές ;	Καθόλου	14	51,9	9	10,5	6	12,2	4	10,0	0	0,0	1	16,7	1	20,0	<0.001
	Λίγο	5	18,5	23	26,7	18	36,7	16	40,0	6	46,2	1	16,7	2	40,0	
	Αρκετά	8	29,6	46	53,5	21	42,9	14	35,0	5	38,5%	3	50,0%	2	40,0%	
	Πολύ	0	0,0	8	9,3%	4	8,2%	6	15,0%	2	15,4%	1	16,7%	0	0,0%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	

		Αερολιμενικών		Διοικητικών - Οικονομικών, Διοικητικού - Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ / ΔΕ)		Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας - ATC - Τηλεφωνικών - Πλωριών Πτήσεων - AFISO		Ηλ/νικών Μη/νικών Ασ/λειας - ATSEP Ηλ/νικών Υπο/στών Πληροφορικής		Μη/νικών (ΠΕ ή ΤΕ)		Μ/νικών ή Χειρ/στόν Α/Φ-Ελικοπτέρων		Τεχνικών - Φυλάκων και γενικά βοηθητικού πρ/πικου		p-value	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Θεωρείτε ότι προφέρονται καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές;	Καθόλου	25	92,6	52	61,2	23	46,9	2	7	67,5	9	69,2	4	66,7	5	100,0%	0,009
	Λίγο	2	7,4	25	29,4	18	36,7	9	22,5%	23,1	3	23,1	0	0,0%	0	0,0%	
	Αρκετά	0	0,0	7	8,2	6	12,2	2	5,0	7,7	1	7,7	2	33,3%	0	0,0%	
	Πολύ	0	0,0	1	1,2	2	4,1	2	5,0%	0,0	0	0,0	0	0,0%	0	0,0%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0	0,0%	0	0,0%	

Πίνακας 11 Οργανωσιακές Αλλαγές σε σχέση με τον κλάδο εργαζομένων

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογο τον κλάδο. Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων:

- το ποσοστό των συμμετεχόντων που θεωρούν ότι οι οργανωσιακές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι αρκετά αναγκαίες (p-value=0.015) είναι υψηλότερο στους Μηχανικούς σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους, στην ίδια κατεύθυνση βρίσκονται και οι συμμετέχοντες από τους υπόλοιπους κλάδους πλην των αερολιμενικών που θεωρούν ότι είναι καθόλου αναγκαίες

- το ποσοστό των συμμετεχόντων που θεωρούν ότι οι οργανωσιακές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 λίγο προς όφελος των εργαζομένων είναι υψηλότερο στους Μηχανικούς σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους (p-value=0.031) και οι συμμετέχοντες των υπόλοιπων κλάδων, πλην αερολιμενικών διοικητικών οικονομικών και βοηθητικού προσωπικού οι οποίοι πιστεύουν ότι δεν είναι καθόλου προς όφελος των εργαζομένων, είναι στην ίδια κατεύθυνση

- οι συμμετέχοντες του κλάδου Αερολιμενικών νιώθουν «πολύ» ανασφάλεια εξαιτίας των οργανωσιακών αλλαγών (p-value=0.045), και έχουν το υψηλότερο ποσοστό σε σχέση με τους άλλους κλάδους ακολουθούν οι μηχανικοί ενώ οι συμμετέχοντες των υπολοίπων κλάδων νιώθουν αρκετά ανασφάλεια εξαιτίας των οργανωσιακών αλλαγών εκτός από τους Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας που βρίσκονται στο επίπεδο λίγο.

Επίσης στους αερολιμενικούς προκαλείται πολύ αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τους άλλους κλάδους.(p-value=<0.001). Στην ίδια κατεύθυνση ακολουθούν και οι άλλοι κλάδοι ήτοι «πολύ» αβεβαιότητα και για το μέλλον της ΥΠΑ εκτός από τους Ελεγκτές λίγο.

- αρκετά ενημερωμένοι για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σχετικά με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας τους (p-value=0.004) φαίνεται να είναι οι Ηλεκτρονικοί Μηχανικοί Ασφάλειας Εναέριας Κυκλοφορίας (ATSEP) και το Προσωπικό Ηλεκτρονικών Υπολογιστών – Πληροφορικής, σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους, ενώ λίγο εμφανίζονται οι Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας και καθόλου Αερολιμενικοί, Διοικητικοί Οικονομικοί, Μηχανικοί.

- αρκετά έτοιμοι επαρκώς καταρτισμένοι για να αντιμετωπίσουν εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές (p-value=0.005) φαίνεται να είναι οι Ηλεκτρονικοί Μηχανικοί Ασφάλειας Εναέριας Κυκλοφορίας (ATSEP) και το Προσωπικό Ηλεκτρονικών Υπολογιστών – Πληροφορικής σε σχέση με τους υπόλοιπους ακολουθούν οι Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας . Ενώ καθόλου εμφανίζονται οι υπόλοιποι κλάδοι.

- Σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους οι Μηχανικοί ή Χειριστές Αεροσκαφών / Ελικοπτέρων εκτιμούν ότι θα δημιουργηθούν αρκετά περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωσιακών αλλαγών (p-value=<0.001) . Στην ίδια κατεύθυνση φαίνεται ότι βρίσκονται και οι συμμετέχοντες από τους υπόλοιπους κλάδους, πλην των αερολιμενικών οι οποίοι εκτιμούν ότι θα δημιουργηθούν καθόλου περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωσιακών αλλαγών.

- οι επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές θα βελτιώσουν καθόλου την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά των συμμετεχόντων που ανήκουν στον κλάδο των Αερολιμενικών παρουσιάζουν το υψηλότερο ποσοστό (p-value=0.028) σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους, στην ίδια κατεύθυνση και Διοικητικοί Οικονομικοί και λίγο για τους υπόλοιπους κλάδους .

- το υψηλότερο ποσοστό των συμμετεχόντων που θα στηρίξουν αρκετά ως εργαζόμενοι τις αλλαγές παρουσιάζεται στους Διοικητικούς - Οικονομικούς ή Λογιστικούς (p-value=<0.001)σε σχέση με τους υπολοίπους κλάδους, επίσης στην ίδια κατεύθυνση βρίσκονται οι Ελεγκτές Εναέρια Κυκλοφορίας και Μηχανικοί Α/Φ λίγο θα στηρίξουν Ηλεκτρονικοί Μηχανικοί και σε αντιδιαστολή καθόλου οι Αερολιμενικοί.

- το ποσοστό που θεωρεί ότι θα προσφερθούν καθόλου καλλίτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλλίτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές είναι υψηλότερο για τους συμμετέχοντες που ανήκουν στους κλάδους Αερολιμενικών και Τεχνικών - Φυλάκων και γενικά βοηθητικού προσωπικού σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους (p-value=0.009), όπου και οι υπόλοιποι κλάδοι φαίνεται ότι είναι στην ίδια κατεύθυνση.

6.3 Ενότητα Γ ' Διαδικασία της αλλαγής στην ΥΠΑ

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι συνολικές συχνότητες (%) των συμμετεχόντων σχετικά με την διαδικασία των οργανωτικών αλλαγών στην ΥΠΑ.

	ναι	όχι	Δεν γνωρίζω
Η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της ;	20 (8,8)	115 (50,9)	91 (40,3)
Υπήρξε επικοινωνία / διάλογος ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν. 4757/2020;	12 (5,3)	123 (54,4)	91 (40,3)
Γνωρίζετε αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο);	74 (32,7)	37 (16,4)	115 (50,9)
Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές;	24 (10,6)	122 (54,0)	80 (35,4)

Πίνακας 12 Διαδικασία αλλαγής στο σύνολο των συμμετεχόντων

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) δεν σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της (50,9%) και απάντησε ότι δεν υπήρξε επικοινωνία / διάλογος ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν. 4757/2020 (54,4%). Ακόμη, το 50,9% δεν γνωρίζει αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο). Τέλος, το 54,0% των εργαζομένων δεν είναι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι ούτε αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές .

Στην ενότητα που ακολουθεί θα εξετάσουμε αν η διαδικασία της αλλαγής διαφέρει σε σχέση με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων. Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν τις συχνότητες (%) των απαντήσεων ανάλογα τις κατηγορίες των δημογραφικών.

- Γ1 Φύλο

		Ανδρας		Γυναίκα		p-value
		N	%	N	%	
Η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της ;	Δεν γνωρίζω	53	46,5%	38	33,9%	0,157
	ναι	9	7,9%	11	9,8%	
	όχι	52	45,6%	63	56,3%	
Υπήρξε επικοινωνία / διάλογος ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν. 4757/2020;	Δεν γνωρίζω	50	43,9%	41	36,6%	0,494
	ναι	5	4,4%	7	6,3%	
	οχι	59	51,8%	64	57,1%	
Γνωρίζετε αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο);	Δεν γνωρίζω	61	53,5%	54	48,2%	0,409
	ναι	38	33,3%	36	32,1%	
	όχι	15	13,2%	22	19,6%	
Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές;	Δεν γνωρίζω	42	36,8%	38	33,9%	0,898
	ναι	12	10,5%	12	10,7%	
	όχι	60	52,6%	62	55,4%	

Πίνακας 13 Διαδικασία αλλαγής ανάλογα με το φύλο

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα το φύλο (p-value>0.05).

- Γ2 Ηλικία

		κάτω των 50		51-60		άνω των 60		p-value
		N	%	N	%	N	%	
Η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της ;	Δεν γνωρίζω	36	40,9%	35	42,7%	20	35,7%	0,737
	ναι	8	9,1%	5	6,1%	7	12,5%	
	όχι	44	50,0%	42	51,2%	29	51,8%	
Υπήρξε επικοινωνία / διάλογος ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν. 4757/2020;	Δεν γνωρίζω	37	42,0%	30	36,6%	24	42,9%	0,747
	ναι	5	5,7%	3	3,7%	4	7,1%	
	όχι	46	52,3%	49	59,8%	28	50,0%	
Γνωρίζετε αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο);	Δεν γνωρίζω	45	51,1%	43	52,4%	27	48,2%	0,486
	ναι	25	28,4%	30	36,6%	19	33,9%	
	όχι	18	20,5%	9	11,0%	10	17,9%	
Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές;	Δεν γνωρίζω	32	36,4%	28	34,1%	20	35,7%	0,941
	ναι	11	12,5%	8	9,8%	5	8,9%	
	όχι	45	51,1%	46	56,1%	31	55,4%	

Πίνακας 14 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με την ηλικία

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα την ηλικία (p-value>0.05).

• Γ3 Οικογενειακή κατάσταση

		Παντρεμένος - η		Άλλο		p-value
		N	%	N	%	
Η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της ;	Δεν γνωρίζω	69	42,9%	22	33,8%	0,449
	ναι	14	8,7%	6	9,2%	
	όχι	78	48,4%	37	56,9%	
Υπήρξε επικοινωνία / διάλογος ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν. 4757/2020;	Δεν γνωρίζω	63	39,1%	28	43,1%	0,845
	ναι	9	5,6%	3	4,6%	
	όχι	89	55,3%	34	52,3%	
Γνωρίζετε αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο);	Δεν γνωρίζω	87	54,0%	28	43,1%	0,163
	ναι	52	32,3%	22	33,8%	
	όχι	22	13,7%	15	23,1%	
Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές;	Δεν γνωρίζω	55	34,2%	25	38,5%	0,811
	ναι	17	10,6%	7	10,8%	
	όχι	89	55,3%	33	50,8%	

Πίνακας 15 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων (p-value>0.05).

• Γ4 Επίπεδο εκπαίδευσης

		Δευτεροβάθμια		Τριτοβάθμια		Μεταπτυχιακό / Διαδακτορικό		p-value
		N	%	N	%	N	%	
Η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της ;	Δεν γνωρίζω	12	38,7%	41	41,0%	38	40,0%	0,651
	ναι	5	16,1%	8	8,0%	7	7,4%	
	όχι	14	45,2%	51	51,0%	50	52,6%	
Υπήρξε επικοινωνία / διάλογος ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν. 4757/2020;	Δεν γνωρίζω	13	41,9%	40	40,0%	38	40,0%	0,805
	ναι	3	9,7%	5	5,0%	4	4,2%	
	όχι	15	48,4%	55	55,0%	53	55,8%	
Γνωρίζετε αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο);	Δεν γνωρίζω	13	41,9%	54	54,0%	48	50,5%	0,586
	ναι	14	45,2%	29	29,0%	31	32,6%	
	όχι	4	12,9%	17	17,0%	16	16,8%	
Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές;	Δεν γνωρίζω	15	48,4%	34	34,0%	31	32,6%	0,004
	ναι	8	25,8%	7	7,0%	9	9,5%	
	όχι	8	25,8%	59	59,0%	55	57,9%	

Πίνακας 16 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με την εκπαίδευση

Η κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές διαφέρει στατιστικά σημαντικά ανάλογα το επίπεδο εκπαίδευσης (p-value=0.004). Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων, οι συμμετέχοντες πανεπιστημιακής κατάρτισης

θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι αφενός μεν έτοιμοι και επαρκώς καταρτισμένοι και αφετέρου αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές.

- **Γ5 Έτη ασφαλισμένης εργασίας**

		<=20 έτη		21 - 30 έτη		>= 30 έτη.		P-value
		N	%	N	%	N	%	
Η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της ;	Δεν γνωρίζω	17	45,9%	38	39,6%	36	38,7%	0,546
	ναι	5	13,5%	6	6,3%	9	9,7%	
	όχι	15	40,5%	52	54,2%	48	51,6%	
Υπήρξε επικοινωνία / διάλογος ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν. 4757/2020;	Δεν γνωρίζω	20	54,1%	34	35,4%	37	39,8%	0,316
	ναι	2	5,4%	4	4,2%	6	6,5%	
	όχι	15	40,5%	58	60,4%	50	53,8%	
Γνωρίζετε αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο);	Δεν γνωρίζω	18	48,6%	49	51,0%	48	51,6%	0,921
	ναι	11	29,7%	32	33,3%	31	33,3%	
	όχι	8	21,6%	15	15,6%	14	15,1%	
Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές;	Δεν γνωρίζω	15	40,5%	33	34,4%	32	34,4%	0,872
	ναι	5	13,5%	10	10,4%	9	9,7%	
	όχι	17	45,9%	53	55,2%	52	55,9%	

Πίνακας 17 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με τα χρόνια εργασίας

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα τα έτη ασφαλισμένης εργασίας των συμμετεχόντων (p-value>0.05).

- **Γ6 Σχέση εργασίας με ΥΠΑ**

		Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου υπάλληλος		Μόνιμος (τακτικός) υπάλληλος		p-value
		N	%	N	%	
Η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της ;	Δεν γνωρίζω	15	44,1%	76	39,6%	0,877
	ναι	3	8,8%	17	8,9%	
	όχι	16	47,1%	99	51,6%	
Υπήρξε επικοινωνία / διάλογος ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν. 4757/2020;	Δεν γνωρίζω	15	44,1%	76	39,6%	0,746
	ναι	1	2,9%	11	5,7%	
	όχι	18	52,9%	105	54,7%	
Γνωρίζετε αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο);	Δεν γνωρίζω	16	47,1%	99	51,6%	0,213
	ναι	9	26,5%	65	33,9%	
	όχι	9	26,5%	28	14,6%	
Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές;	Δεν γνωρίζω	12	35,3%	68	35,4%	0,928
	ναι	3	8,8%	21	10,9%	
	όχι	19	55,9%	103	53,6%	

Πίνακας 18 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση εργασίας

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα τη σχέση εργασίας (p-value>0.05).

- Γ7 Ιεραρχική Θέση

		Προϊστάμενος - η Διεύθυνσης / Τμήματος		Υπάλληλος		P-value
		N	%	N	%	
Η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της ;	Δεν γνωρίζω	24	36,4%	67	41,9%	0,683
	ναι	7	10,6%	13	8,1%	
	όχι	35	53,0%	80	50,0%	
Υπήρξε επικοινωνία / διάλογος ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν. 4757/2020;	Δεν γνωρίζω	29	43,9%	62	38,8%	0,756
	ναι	3	4,5%	9	5,6%	
	όχι	34	51,5%	89	55,6%	
Γνωρίζετε αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο);	Δεν γνωρίζω	38	57,6%	77	48,1%	0,429
	ναι	19	28,8%	55	34,4%	
	όχι	9	13,6%	28	17,5%	
Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές;	Δεν γνωρίζω	20	30,3%	60	37,5%	0,128
	ναι	4	6,1%	20	12,5%	
	όχι	42	63,6%	80	50,0%	

Πίνακας 19 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με την ιεραρχική θέση

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα την ιεραρχική θέση των συμμετεχόντων (p-value>0.05).

- Γ8 Εργασιακός κλάδος

		Αερολιμενικών		Διοικητικών - Οικονομικών, Διοικητικού - Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ / ΔΕ)		Ελεγκτών Εναέριας Κι/φορίας - ATC - Τηλ/νωνικών - Πλ/οριών Πτήσεων - AFISO		Ηλ/νικών Μηγ/ικών Ασ/λειας - ATSEP		Μηγ/κόν (ΠΕ ή ΤΕ)		Μ/νικών ή Χειρ/στόν Α/Φ-Ελικοπτερόρων		Τεχνικών - Φυλάκων και γενικά βοηθητικού πρ/πικου		P-value
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της ;	Δεν γνωρίζω	4	14,8	35	40,7	23	46,9	18	45,0	6	46,2	3	50,0	2	40,0	0,251
	ναι	5	18,5	3	3,5	6	12,2	5	12,5	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	
	όχι	18	66,7	48	55,8	20	40,8	17	42,5	6	46,2	3	50,0	3	60,0	

		Αερολιμενικών		Διοικητικών - Οικονομικών, Διοικητικού - Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ / ΔΕ)		Ελεγκτών Εναέριας Κ/φορίας - ATC - Τηλ/νωνιακών - Πλ/οριών Πτήσεων - AFISO		Ηλ/νικών Μη/νικών Ασ/λειας - ATSEP Ηλ/νικών Υπο/στών Πληροφορικής		Μηχ/κόν (ΠΕ ή ΤΕ)		Μ/νικών ή Χειρ/στών Α/Φ-Ελικοπτέρων		Τεχνικών - Φυλάκων και γενικά βοηθητικού προσωπικού		p-value
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Υπήρξε επικοινωνία / διάλογος ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν. 4757/2020 ;	Δεν γνωρίζω	6	22,2 %	39	45,3 %	20	40,8 %	18	45,0 %	4	30,8 %	2	33,3 %	2	40,0 %	0,548
	ναι	2	7,4 %	2	2,3 %	6	12,2 %	1	2,5 %	1	7,7 %	0	0,0 %	0	0,0 %	
	όχι	19	70,4 %	45	52,3 %	23	46,9 %	21	52,5 %	8	61,5 %	4	66,7 %	3	60,0 %	
Γνωρίζετε αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο);	Δεν γνωρίζω	7	25,9	48	55,8	26	53,1	25	62,5	3	23,1	3	50,0	3	60,0	0,260
	ναι	20	74,1	17	19,8	13	26,5	13	32,5	7	53,8	2	33,3	2	40,0	
	όχι	0	0,0	21	24,4	10	20,4	2	5,0	3	23,1	1	16,7	0	0,0	
Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές;	Δεν γνωρίζω	5	18,5	31	36,0	22	44,9	16	40,0	2	15,4	1	16,7	3	60,0	0,224
	ναι	6	22,2	7	8,1	5	10,2	4	10,0	2	15,4	0	0,0	0	0,0	
	όχι	16	59,3	48	55,8	22	44,9	20	50,0	9	69,2	5	83,3	2	40,0	

Πίνακας 20 Διαδικασία αλλαγής σε σχέση με τον Εργασιακό κλάδο

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα τον εργασιακό κλάδο των συμμετεχόντων ($p\text{-value} > 0.05$).

6.4 Δ'ΕΝΟΤΗΤΑ Επιπτώσεις στους εργαζόμενους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι συνολικές συχνότητες (%) των συμμετεχόντων σχετικά με τις επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητά σας η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών;	71 (31,4)	48 (21,2)	61 (27,0)	46 (20,4)
Επηρεάζει την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής η αναμονή της ολοκλήρωσης των αλλαγών; (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο - μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού, επιλογής τύπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κτλ.);	59 (26,1)	59 (26,1)	67 (29,6)	41 (18,1)
Σας προκαλεί άγχος / στρες η αναμονή εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών;	49 (28,0)	0 (0,0)	79 (45,1)	47 (26,9)
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν επηρεαστεί αρνητικά;	132 (58,4)	52 (23,0)	21 (9,3)	21 (9,3)

Πίνακας 21 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ

Η αποδοτικότητα των συμμετεχόντων έχει επηρεαστεί από την αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών αρκετά έως πολύ για το 47,4% των συμμετεχόντων ενώ για το υπόλοιπο 52,6% καθόλου έως λίγο. Επίσης, η ισορροπία εργασιακής – οικογενειακής ζωής φαίνεται να έχει επηρεαστεί αρκετά έως πολύ για το 47,7% και καθόλου έως λίγο το 52,2% των συμμετεχόντων.

Στο 72% των συμμετεχόντων προκαλεί αρκετά ως πολύ άγχος / στρες η αναμονή εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών ενώ οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν επηρεαστεί αρνητικά καθόλου έως λίγο για το 81,4%.

	ναι, πολύ πιθανό	όχι, καθόλου πιθανό	δεν μπορώ να γνωρίζω / δεν έχω καμία ένδειξη / άγνωστο
Πιστεύετε ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές θα εφαρμοστούν / ολοκληρωθούν εντός των επομένων 12 μηνών;	42 (18,6)	128 (56,6)	56 (24,8)

Τέλος, πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές δεν θα εφαρμοστούν / ολοκληρωθούν εντός των επομένων 12 μηνών.

Στην ενότητα που ακολουθεί θα εξετάσουμε αν οι επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ διαφέρουν σε σχέση με τα

δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων. Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν τις συχνότητες (%) των απαντήσεων ανάλογα τις κατηγορίες των δημογραφικών.

• **Δ1 Φύλο**

		Ανδρας		Γυναίκα		p-value
		N	%	N	%	
Επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα σας η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών;	Καθόλου	33	28,9%	38	33,9%	0,430
	Λίγο	21	18,4%	27	24,1%	
	Αρκετά	35	30,7%	26	23,2%	
	Πολύ	25	21,9%	21	18,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Επηρεάζει την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής η αναμονή της ολοκλήρωσης των αλλαγών; (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο - μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού, επιλογής τύπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κτλ.);	Καθόλου	25	21,9%	34	30,4%	0,456
	Λίγο	30	26,3%	29	25,9%	
	Αρκετά	38	33,3%	29	25,9%	
	Πολύ	21	18,4%	20	17,9%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Σας προκαλεί άγχος / στρες η αναμονή εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών;	Καθόλου	27	30,3%	22	25,6%	0,617
	Λίγο	0	0,0%	0	0,0%	
	Αρκετά	37	41,6%	42	48,8%	
	Πολύ	25	28,1%	22	25,6%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν επηρεαστεί αρνητικά;	Καθόλου	69	60,5%	63	56,3%	0,684
	Λίγο	26	22,8%	26	23,2%	
	Αρκετά	8	7,0%	13	11,6%	
	Πολύ	11	9,6%	10	8,9%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές θα εφαρμοστούν / ολοκληρωθούν εντός των επομένων 12 μηνών;	δεν μπορώ να γνωρίζω / δεν έχω καμία ένδειξη / άγνωστο	62	54,4%	66	58,9%	0,321
	ναι, πολύ πιθανό	19	16,7%	23	20,5%	
	όχι , καθόλου πιθανό	33	28,9%	23	20,5%	

Πίνακας 22 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με το φύλο

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα το φύλο (p-value>0.05).

• Δ2 Ηλικία

		κάτω των 50		51-60		άνω των 60		p-value
		N	%	N	%	N	%	
Επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα σας η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών;	Καθόλου	24	27,3%	26	31,7%	21	37,5%	0,465
	Λίγο	19	21,6%	16	19,5%	13	23,2%	
	Αρκετά	22	25,0%	27	32,9%	12	21,4%	
	Πολύ	23	26,1%	13	15,9%	10	17,9%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Επηρεάζει την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής η αναμονή της ολοκλήρωσης των αλλαγών; (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο - μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού, επιλογής τύπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κτλ.);	Καθόλου	22	25,0%	16	19,5%	21	37,5%	0,008
	Λίγο	18	20,5%	25	30,5%	16	28,6%	
	Αρκετά	23	26,1%	31	37,8%	13	23,2%	
	Πολύ	25	28,4%	10	12,2%	6	10,7%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Σας προκαλεί άγχος / στρες η αναμονή εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών;	Καθόλου	15	21,4%	14	23,3%	20	44,4%	0,005
	Λίγο	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	Αρκετά	28	40,0%	31	51,7%	20	44,4%	
	Πολύ	27	38,6%	15	25,0%	5	11,1%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν επηρεαστεί αρνητικά;	Καθόλου	46	52,3%	53	64,6%	33	58,9%	0,225
	Λίγο	18	20,5%	18	22,0%	16	28,6%	
	Αρκετά	12	13,6%	5	6,1%	4	7,1%	
	Πολύ	12	13,6%	6	7,3%	3	5,4%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές θα εφαρμοστούν / ολοκληρωθούν εντός των επομένων 12 μηνών;	δεν μπορώ να γνωρίζω / δεν έχω καμία ένδειξη / άγνωστο	48	54,5%	50	61,0%	30	53,6%	0,571
	ναι, πολύ πιθανό	15	17,0%	13	15,9%	14	25,0%	
	όχι, καθόλου πιθανό	25	28,4%	19	23,2%	12	21,4%	

Πίνακας 23 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με την ηλικία

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα την ηλικία. Μεταξύ άλλων, στους συμμετέχοντες ηλικίας άνω τα 60 έτη δεν επηρεάζεται η ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής (p-value=0,008) ούτε τους προκαλείται άγχος/στρες (p-value=0,005) λόγω της αναμονής της ολοκλήρωσης των αλλαγών σε σχέση με τα άλλα ηλικιακά γκρουπ.

• Δ3 Οικογενειακή κατάσταση

		Παντρεμένος - η Άλλο		Άλλο		p-value
		%	N	N	%	
Επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα σας η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών;	Καθόλου	49	30,4%	22	33,8%	0,840
	Λίγο	33	20,5%	15	23,1%	
	Αρκετά	46	28,6%	15	23,1%	
	Πολύ	33	20,5%	13	20,0%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Επηρεάζει την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής η αναμονή της ολοκλήρωσης των αλλαγών; (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο - μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού, επιλογής τόπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κτλ.);	Καθόλου	38	23,6%	21	32,3%	0,178
	Λίγο	44	27,3%	15	23,1%	
	Αρκετά	53	32,9%	14	21,5%	
	Πολύ	26	16,1%	15	23,1%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Σας προκαλεί άγχος / στρες η αναμονή εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών;	Καθόλου	36	29,3%	13	25,0%	0,714
	Λίγο	0	0,0%	0	0,0%	
	Αρκετά	56	45,5%	23	44,2%	
	Πολύ	31	25,2%	16	30,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν επηρεαστεί αρνητικά;	Καθόλου	99	61,5%	33	50,8%	0,021
	Λίγο	39	24,2%	13	20,0%	
	Αρκετά	9	5,6%	12	18,5%	
	Πολύ	14	8,7%	7	10,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές θα εφαρμοστούν / ολοκληρωθούν εντός των επομένων 12 μηνών;	δεν μπορώ να γνωρίζω / δεν έχω καμία ένδειξη / άγνωστο	93	57,8%	35	53,8%	0,803
	ναι, πολύ πιθανό	30	18,6%	12	18,5%	
	όχι , καθόλου πιθανό	38	23,6%	18	27,7%	

Πίνακας 24 Επιπτώσεις των εργαζομένων την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση

Μεταξύ άλλων, το ποσοστό των συμμετεχόντων που δεν έχουν επηρεαστεί αρνητικά είναι υψηλότερο για τους παντρεμένους (p-value=0,021)

• Δ4 Επίπεδο εκπαίδευσης

		Δευτεροβάθμια		Τριτοβάθμια		Μεταπτυχιακό / Διαδακτορικό		p-value
		N	%	N	%	N	%	
Επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα σας η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών;	Καθόλου	15	48,4%	31	31,0%	25	26,3%	0,092
	Λίγο	4	12,9%	21	21,0%	23	24,2%	
	Αρκετά	3	9,7%	31	31,0%	27	28,4%	
	Πολύ	9	29,0%	17	17,0%	20	21,1%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Επηρεάζει την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής η αναμονή της ολοκλήρωσης των αλλαγών; (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο - μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού, επιλογής τύπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κτλ.);	Καθόλου	8	25,8%	25	25,0%	26	27,4%	0,293
	Λίγο	8	25,8%	26	26,0%	25	26,3%	
	Αρκετά	7	22,6%	37	37,0%	23	24,2%	
	Πολύ	8	25,8%	12	12,0%	21	22,1%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Σας προκαλεί άγχος / στρες η αναμονή εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών;	Καθόλου	7	31,8%	24	30,0%	18	24,7%	0,079
	Λίγο	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	Αρκετά	6	27,3%	42	52,5%	31	42,5%	
	Πολύ	9	40,9%	14	17,5%	24	32,9%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν επηρεαστεί αρνητικά;	Καθόλου	19	61,3%	58	58,0%	55	57,9%	0,224
	Λίγο	4	12,9%	28	28,0%	20	21,1%	
	Αρκετά	2	6,5%	8	8,0%	11	11,6%	
	Πολύ	6	19,4%	6	6,0%	9	9,5%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές θα εφαρμοστούν / ολοκληρωθούν εντός των επομένων 12 μηνών;	δεν μπορώ να γνωρίζω / δεν έχω καμία ένδειξη / άγνωστο	17	54,8%	55	55,0%	56	58,9%	0,522
	ναι, πολύ πιθανό	8	25,8%	21	21,0%	13	13,7%	
	όχι, καθόλου πιθανό	6	19,4%	24	24,0%	26	27,4%	

Πίνακας 25 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με την εκπαίδευση

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα το επίπεδο εκπαίδευσης (p-value>0.05).

• Δ6 Έτη ασφαλισμένης εργασίας

		<=20 έτη		21 - 30 έτη		>= 30 έτη.		p-value
		N	%	N	%	N	%	
Επιρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα σας η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών;	Καθόλου	8	21,6%	31	32,3%	32	34,4%	0,275
	Λίγο	7	18,9%	17	17,7%	24	25,8%	
	Αρκετά	10	27,0%	30	31,3%	21	22,6%	
	Πολύ	12	32,4%	18	18,8%	16	17,2%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Επιρεάζει την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής η αναμονή της ολοκλήρωσης των αλλαγών; (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο - μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού, επιλογής τόπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κτλ.);	Καθόλου	10	27,0%	18	18,8%	31	33,3%	0,029
	Λίγο	6	16,2%	25	26,0%	28	30,1%	
	Αρκετά	11	29,7%	30	31,3%	26	28,0%	
	Πολύ	10	27,0%	23	24,0%	8	8,6%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Σας προκαλεί άγχος / στρες η αναμονή εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών;	Καθόλου	5	16,7%	19	24,7%	25	36,8%	0,016
	Λίγο	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	Αρκετά	13	43,3%	32	41,6%	34	50,0%	
	Πολύ	12	40,0%	26	33,8%	9	13,2%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν επηρεαστεί αρνητικά; Πιστεύετε ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές θα εφαρμοστούν / ολοκληρωθούν εντός των επομένων 12 μηνών;	Καθόλου	19	51,4%	54	56,3%	59	63,4%	0,096
	Λίγο	6	16,2%	23	24,0%	23	24,7%	
	Αρκετά	4	10,8%	11	11,5%	6	6,5%	
	Πολύ	8	21,6%	8	8,3%	5	5,4%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	δεν μπορώ να γνωρίζω / δεν έχω καμία ένδειξη / άγνωστο	20	54,1%	54	56,3%	54	58,1%	0,522
	ναι, πολύ πιθανό	7	18,9%	19	19,8%	16	17,2%	
όχι, καθόλου πιθανό	10	27,0%	23	24,0%	23	24,7%		

Πίνακας 26 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με τα έτη ασφάλισης

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα τα έτη ασφαλισμένης εργασίας. Μεταξύ άλλων, συμμετέχοντες με κάτω από 20 έτη εργασίας φαίνεται να επιρεάζεται πολύ η ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής (p-value=0,029) καθώς και να τους προκαλείται πολύ άγχος/στρες (p-value=0,016) λόγω της αναμονής της ολοκλήρωσης των αλλαγών σε σχέση με συμμετέχοντες πάνω από 20 έτη.

• Δ7 Σχέση εργασίας με ΥΠΑ

		Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου υπάλληλος		Μόνιμος (τακτικός) υπάλληλος		p-value
		N	%	N	%	
Επιηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα σας η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών;	Καθόλου	20	58,8%	51	26,6%	0,003
	Λίγο	4	11,8%	44	22,9%	
	Αρκετά	6	17,6%	55	28,6%	
	Πολύ	4	11,8%	42	21,9%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Επιηρεάζει την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής η αναμονή της ολοκλήρωσης των αλλαγών; (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο - μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού, επιλογής τύπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κτλ.);	Καθόλου	9	26,5%	50	26,0%	0,116
	Λίγο	14	41,2%	45	23,4%	
	Αρκετά	8	23,5%	59	30,7%	
	Πολύ	3	8,8%	38	19,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Σας προκαλεί άγχος / στρες η αναμονή εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών;	Καθόλου	11	39,3%	38	25,9%	0,175
	Λίγο	0	0,0%	0	0,0%	
	Αρκετά	13	46,4%	66	44,9%	
	Πολύ	4	14,3%	43	29,3%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν επηρεαστεί αρνητικά;	Καθόλου	24	70,6%	108	56,3%	0,239
	Λίγο	5	14,7%	47	24,5%	
	Αρκετά	4	11,8%	17	8,9%	
	Πολύ	1	2,9%	20	10,4%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές θα εφαρμοστούν / ολοκληρωθούν εντός των επομένων 12 μηνών;	δεν μπορώ να γνωρίζω / δεν έχω καμία ένδειξη / άγνωστο	20	58,8%	108	56,3%	0,817
	ναι, πολύ πιθανό	7	20,6%	35	18,2%	
	όχι, καθόλου πιθανό	7	20,6%	49	25,5%	

Πίνακας 27 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με τη σχέση Εργασίας

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα τη σχέση εργασίας. Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων, στους ΙΔΑΧ συμμετέχοντες δεν επιηρεάζει καθόλου αρνητικά την αποδοτικότητά τους η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών σε σχέση με τους μόνιμους (τακτικούς) (p-value=0,003).

• Δ8 Ιεραρχική Θέση

		Προϊστάμενος - η Διεύθυνσης / Τμήματος		Υπάλληλος		p-value
		N	%	N	%	
Επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητά σας η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών;	Καθόλου	13	19,7%	58	36,3%	0,072
	Λίγο	19	28,8%	29	18,1%	
	Αρκετά	20	30,3%	41	25,6%	
	Πολύ	14	21,2%	32	20,0%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Επηρεάζει την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής η αναμονή της ολοκλήρωσης των αλλαγών; (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο - μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού, επιλογής τύπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κτλ.);	Καθόλου	15	22,7%	44	27,5%	0,563
	Λίγο	21	31,8%	38	23,8%	
	Αρκετά	20	30,3%	47	29,4%	
	Πολύ	10	15,2%	31	19,4%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Σας προκαλεί άγχος / στρες η αναμονή εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών;	Καθόλου	12	24,0%	37	29,6%	0,328
	Λίγο	0	0,0%	0	0,0%	
	Αρκετά	27	54,0%	52	41,6%	
	Πολύ	11	22,0%	36	28,8%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν επηρεαστεί αρνητικά;	Καθόλου	33	50,0%	99	61,9%	0,049
	Λίγο	23	34,8%	29	18,1%	
	Αρκετά	6	9,1%	15	9,4%	
	Πολύ	4	6,1%	17	10,6%	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0%	0	0,0%	
Πιστεύετε ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές θα εφαρμοστούν / ολοκληρωθούν εντός των επομένων 12 μηνών;	δεν μπορώ να γνωρίζω / δεν έχω καμία ένδειξη / άγνωστο	36	54,5%	92	57,5%	0,206
	ναι, πολύ πιθανό	9	13,6%	33	20,6%	
	όχι, καθόλου πιθανό	21	31,8%	35	21,9%	

Πίνακας 28 Επιπτώσεις των εργαζομένων την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με την ιεραρχική σχέση

Μεταξύ άλλων, το ποσοστό των συμμετεχόντων δείχνει ότι δεν έχουν επηρεαστεί καθόλου οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους (p-value=0,049).

• Δ9 Εργασιακός κλάδος

		Αερολιμενικών		Διοικητικών - Οικονομικών, Διοικητικού - Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ / ΔΕ)		Ελεγκτών Εναέριας Κ/φορίας - ΑΤC - Τηλ/ωνιακών - Πλ/οριών Πτήσεων - ΑFISO		Ηλ/νικών Μη/ικών Ασ/λειας - ΑΤSEP Ηλ/νικών Υπο/στών Πληροφορικής		Μηχ/κόν (ΠΕ ή ΤΕ)		Μ/νικών ή Χειρ/στόν Α/Φ-Ελικοπτερών		Τεχνικών - Φυλάκων και γενικά βοηθητικού πρ/πικου		P-value
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Επιηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα σας η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών;	Καθόλου	2	7,4	33	38,4	16	32,7	13	32,5	2	15,4	3	50,0	2	40,0	<0,001
	Λίγο	3	11,1	18	20,9	15	30,6%	7	17,5%	4	30,8	0	0,0	1	20,0	
	Αρκετά	8	29,6	18	20,9	14	28,6	12	30,0	5	38,5	3	50,0	1	20,0	
	Πολύ	14	51,9	17	19,8	4	8,2	8	20,0	2	15,4	0	0,0	1	20,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
Επιηρεάζει την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής η αναμονή της ολοκλήρωσης των αλλαγών; (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο - μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού, επιλογής τύπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κτλ.);	Καθόλου	2	7,4	21	24,4	19	38,8	11	27,5	3	23,1	2	33,3	1	20,0	<0,001
	Λίγο	5	18,5	22	25,6	14	28,6	12	30,0	3	23,1	2	33,3	1	20,0	
	Αρκετά	5	18,5	29	33,7	13	26,5	12	30,0	4	30,8	2	33,3	2	40,0	
	Πολύ	15	55,6	14	16,3	3	6,1	5	12,5	3	23,1	0	0,0	1	20,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
Σας προκαλεί άγχος / στρες η αναμονή εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών;	Καθόλου	1	4,3	14	21,5	19	54,3	9	30,0	2	18,2	3	50,0	1	20,0	<0,001
	Λίγο	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
	Αρκετά	4	17,4	35	53,8	12	34,3	17	56,7	6	54,5	3	50,0	2	40,0	
	Πολύ	18	78,3	16	24,6	4	11,4	4	13,3	3	27,3	0	0,0	2	40,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	

		Αερολιμενικών		Διοικητικών - Οικονομικών, Διοικητικού - Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ / ΔΕ)		Ελεγκτών Εναέριας Κ/φορίας - ΑΤC - Τηλ/νωνιακών - Πλ/οριών Πτήσεων - ΑFISO		Ηλ/νικών Μη/ικών Ασ/λειας - ΑΤSEP Ηλ/νικών Υπο/στών Πληροφορικής		Μηγ/κών (ΠΕ ή ΤΕ)		Μ/νικών ή Χειρ/στών Α/Φ-Ελικοπτέρων		Τεχνικών - Φυλάκων και γενικά βοηθητικού προσωπικού		p-value
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν επηρεαστεί αρνητικά;	Καθόλου	12	44,4	57	66,3	29	59,2	23	57,5	5	38,5	3	50,0	3	60,0	0,017
	Λίγο	2	7,4	12	14,0	16	32,7	13	32,	6	46,2	1	16,7	2	40,0	
	Αρκετά	5	18,5	11	12,8	2	4,1	1	2,5	0	0,0	2	33,3	0	0,0	
	Πολύ	8	29,6	6	7,0	2	4,1	3	7,5	2	15,4	0	0,0	0	0,0	
	Δεν γνωρίζω	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
Πιστεύετε ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές θα εφαρμοστούν / ολοκληρωθούν εντός των επόμενων 12 μηνών;	δεν μπορώ να γνωρίζω / δεν έχω καμία ένδειξη / άγνωστο	15	55,6	53	61,6	24	49,0	23	57,5	6	46,2	4	66,7	3	60,0	<0,001
	ναι, πολύ πιθανό	8	29,6	18	20,9	8	16,3	4	10,0	3	23,1	1	16,7	0	0,0	
	όχι, καθόλου πιθανό	4	14,8	15	17,4	17	34,7	13	32,5	4	30,8	1	16,7	2	40,0	

Πίνακας 29 Επιπτώσεις στους εργαζομένους από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ ανάλογα με τον εργασιακό κλάδο

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τις επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάλογα τον εργασιακό κλάδο.

Μεταξύ άλλων, υψηλό ποσοστό συμμετεχόντων που ανήκουν στον κλάδο Διοικητικού - Οικονομικού ή Λογιστικού (ΠΕ / ΤΕ / ΔΕ) έχουν απαντήσει ότι δεν επηρεάζεται καθόλου αρνητικά η αποδοτικότητά τους στην αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους (p-value=<0,001). Την ίδια απάντηση (σε μικρότερο ποσοστό) έχουν δώσει και οι συμμετέχοντες στους επιχειρησιακούς κλάδους της αεροναυτιλίας όπως είναι οι Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας & οι υπάλληλοι Πληροφοριών Πτήσεων καθώς και οι Ηλεκτρονικοί ΑΤSEP σε αντίθεση με τους αερολιμενικούς όπου επηρεάζεται πολύ και τους μηχανικούς & χειριστές Α/Φ όπου επηρεάζεται αρκετά.

Ενώ στους συμμετέχοντες από τους κλάδους Διοικητικού - Οικονομικού ή Λογιστικού, Ηλεκτρονικών ΑΤΣΕΡ, Μηχανικών επηρεάζεται αρκετά η ισορροπία της εργασιακής - οικογενειακής ζωής τους εξαιτίας της αναμονής της ολοκλήρωσης των αλλαγών στους αερολιμενικούς επηρεάζει πολύ ($p\text{-value}=\leq 0,001$). Εντύπωση προκαλεί ότι δεν επηρεάζεται καθόλου η ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής εξαιτίας της αναμονής της ολοκλήρωσης των αλλαγών Ελεγκτές Εναέριων Κυκλοφορίας.

Ακόμη, στους συμμετέχοντες των κλάδων Διοικητικών Οικονομικών του κλάδου Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφάλειας Εναέριων Κυκλοφορίας (ΑΤΣΕΡ) - Προσωπικό Ηλεκτρονικών Υπολογιστών / Πληροφορικής, Μηχανικών, προκαλείται αρκετό άγχος/στρες ($p\text{-value}<0,001$) λόγω της αναμονής της ολοκλήρωσης των αλλαγών. Αντίθετα στους Αερολιμενικούς παρατηρείται πολύ ενώ στους Ελεγκτές Εναέριων Κυκλοφορίας καθόλου.

Στους συμμετέχοντες από όλους τους κλάδους εντοπίζεται ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους δεν έχουν επηρεαστεί καθόλου ($p\text{-value}=0.017$).

Τέλος οι συμμετέχοντες από όλους τους κλάδους ότι δεν γνωρίζουν εάν θα εφαρμοσθούν οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές εντός των επομένων 12 μηνών ($p\text{-value}<0,001$).

Συμπεράσματα

Οι Οργανισμοί τόσο του Ιδιωτικού όσο και του Δημόσιου Τομέα υπάρχουν σε μία διαρκή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν μέσα στο διαρκές ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον απαιτείται να συμμορφώνονται με τις διάφορες αλλαγές που προκύπτουν. Σύμφωνα με τον Kotter (1996) το φαινόμενο της Οργανωσιακής αλλαγής είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τον άνθρωπο / εργαζόμενο κατά συνέπεια και τα επιτυχή αποτελέσματα της υλοποίησης αυτής εξαρτώνται κατά πόσο λαμβάνεται υπόψη ή ανθρώπινη διάσταση.⁵⁴

Οι οργανωσιακές αλλαγές στις οποίες οφείλει να προβεί η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας και προβλέπονται στις διατάξεις του νόμου 4757/2020 είναι απόρροια των αλλαγών που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον όπου

⁵⁴ *Ι. ΡΩΣΣΙΔΗΣ/Δ. ΜΠΕΛΙΑΣ και Γ. ΑΣΠΡΙΔΗΣ* .Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία εκδ. ΤΖΙΟΛΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2020, σ7

δραστηριοποιείται, καθώς οφείλει να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις του ενωσιακού δίκαιου.

Παρά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι της ΥΠΑ σήμερα – δύο και πλέον έτη – από την τελευταία νομοθετική ρύθμιση αναμένουν την εκπόνηση νέου πλαισίου λειτουργίας, και βρίσκονται σε συνεχή αγωνία, οφείλουν να ανταποκρίνονται στα καθημερινά τους καθήκοντα με υψηλή αξιοπιστία και ετοιμότητα.

Σχετικά με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναφορικά με τη διερεύνηση της επίδρασης των επικείμενων οργανωσιακών αλλαγών στην συμπεριφορά των εργαζομένων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων στις οργανωσιακές αλλαγές στην ΥΠΑ διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας τη σχέση εργασίας, τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία και τον εργασιακό κλάδο στον οποίο ανήκουν. Ήτοι παίζουν σημαντικό ρόλο τα ατομικά χαρακτηριστικά. Όπως είδαμε στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας σύμφωνα με τον Camall (2018), τα ατομικά χαρακτηριστικά καθορίζουν ισομερώς την επιτυχία ή αποτυχία υλοποίησης των επιδιωκόμενων οργανωσιακών αλλαγών με τους οργανωσιακούς παράγοντες⁵⁵.

Ηλικία και έτη υπηρεσίας Καταρχάς από τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτει ότι ποσοστό πάνω από 61,10% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ηλικιακά είναι πάνω από 50 ετών, γεγονός που σημαίνει ότι η Υπηρεσία έχει πολλά χρόνια να προβεί σε προσλήψεις και η πλειονότητα των υπαλλήλων βρίσκεται κοντά στη λήξη της υπηρεσιακής τους πορείας. Οι προβλεπόμενες αλλαγές φαίνεται ότι προκαλούν φόβο και αβεβαιότητα για το μέλλον της Υπηρεσίας στους συμμετέχοντες όλων των ηλικιών, αλλά κυρίως σε αυτούς με ηλικία από 51-60 ετών. Αναφορικά δε με τα έτη υπηρεσίας οι συμμετέχοντες με 30 έτη και άνω εργασιακής εμπειρίας πιστεύουν ότι οι οργανωσιακές αλλαγές είναι αρκετά αναγκαίες και προς όφελος των εργαζομένων σε αντίθεση με τους συμμετέχοντες που έχουν λιγότερα έτη εμπειρίας, επίσης είναι αρκετά ενημερωμένοι για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας τους. Ακόμη, πολύ ανασφάλεια προκαλούν οι αλλαγές στους συμμετέχοντες με 21-30 έτη εργασίας ενώ περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό αντικείμενο πιστεύουν αρκετά ότι θα δημιουργηθούν οι

⁵⁵ I. ΡΩΣΣΙΑΗΣ κ.α. ό.π. σ.25

συμμετέχοντες με 30 έτη και άνω εργασιακής εμπειρίας. Οι κατέχοντες θέση ευθύνης στην ιεραρχία, όπως είναι οι προϊστάμενοι διεύθυνσης και τμήματος, θεωρούν ότι είναι αρκετά αναγκαίες οι οργανωσιακές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 και αισθάνονται αρκετά έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι για να αντιμετωπίσουν εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές. Φαίνεται δε ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων πιστεύει ότι δεν θα προσφερθούν καθόλου καλλίτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές και κυρίως οι υπάλληλοι σε σύγκριση με τους προϊσταμένους διεύθυνσης / τμήματος.

Μορφωτικό Επίπεδο. Παρατηρούμε ότι το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων είναι υψηλό καθώς η πλειονότητα αυτών είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης καθώς και κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου. Η έρευνα δείχνει ότι αυτοί οι εργαζόμενοι, οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων, είναι εκείνοι που έχουν φροντίσει να ενημερωθούν αναφορικά με τις διατάξεις του ν. 4757/2020 που άπτονται των οργανωσιακών αλλαγών της ΥΠΑ. Επίσης παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι υψηλών τυπικών προσόντων θεωρούν αρκετά αναγκαίες τις προβλεπόμενες από τον νόμο οργανωσιακές αλλαγές και αισθάνονται αρκετά ως πολύ έτοιμοι και επαρκώς καταρτισμένοι εργασιακά για να τις αντιμετωπίσουν. Σε αντίθεση με αυτούς οι συμμετέχοντες χαμηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου, δεν θεωρούν καθόλου αναγκαίες τις αλλαγές και δεν νιώθουν καθόλου έτοιμοι να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα που θα προκύψουν από τις αλλαγές.

Κλάδοι εργαζομένων. Δεδομένου ότι στην Υπηρεσία υπηρετούν υπάλληλοι διαφόρων κλάδων υπάρχει αντιπροσωπευτικότητα στην έρευνα και συμμετείχαν σε αυτή εργαζόμενοι από όλους τους κλάδους. Ανάλογα δε με τον κλάδο παρατηρούνται διαφορετικές αντιδράσεις. Οι Μηχανικοί θεωρούν ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι αρκετά αναγκαίες ή αρκετά προς όφελος των εργαζομένων. Οι Αερολιμενικοί θεωρούν καθόλου αναγκαίες τις οργανωσιακές αλλαγές των διατάξεων του ν. 4757/2020, νιώθουν μεγάλη ανασφάλεια εξαιτίας των οργανωσιακών αλλαγών καθώς τους προκαλείται αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ, δεν νοιώθουν δε καθόλου ενημερωμένοι αναφορικά με τις αλλαγές που θα επέλθουν στο ειδικότερο αντικείμενο εργασίας. Ακόμη, θεωρούν ότι οι επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές δεν θα βελτιώσουν καθόλου την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

Στους συμμετέχοντες του κλάδου Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφάλειας Εναέριας Κυκλοφορίας (ATSEP) - Προσωπικό Ηλεκτρονικών Υπολογιστών / Πληροφορικής

προκαλείται αρκετό άγχος/στρες λόγω της αναμονής της ολοκλήρωσης των αλλαγών παρότι θεωρούν ότι είναι αρκετά ενημερωμένοι για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές στο ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας τους καθώς και αρκετά έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι για να αντιμετωπίσουν εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές.

Οι Μηχανικοί ή Χειριστές Αεροσκαφών / Ελικοπτέρων εκτιμούν ότι θα δημιουργηθούν αρκετά περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό τους αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωσιακών αλλαγών.

Οι Διοικητικοί – Οικονομικοί ή Λογιστικού εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων όπου θα στηρίξουν αρκετά ως εργαζόμενοι τις αλλαγές και έχουν απαντήσει ότι δεν επηρεάζεται αρνητικά η αποδοτικότητά τους στην αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών αλλά αντίθετα επηρεάζεται αρκετά η ισορροπία της εργασιακής - οικογενειακής ζωής τους. Επίσης δεν είναι καθόλου ενημερωμένοι για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές στο ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας τους.

Οι Ελεγκτές Εναέριας κυκλοφορίας ακολουθούν γενικότερα πιο θετική στάση απέναντι στις αλλαγές δεν νοιώθουν ιδιαίτερη ανασφάλεια σε σχέση με τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές, είναι ενημερωμένοι με τι είδους αλλαγές θα επέλθουν στο ιδιαίτερο αντικείμενο τους, θα στηρίξουν τις αλλαγές, δεν επηρεάζεται αρνητικά η αποδοτικότητά τους στην αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών.

Οριζόντια χαρακτηριστικά. Επίσης προκύπτει ότι γενικά οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές δεν θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Γεγονός που συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση καθώς και τα εχέγγυα αναφορικά με τις επιπτώσεις που θα έχουν οι επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στη πορεία της Υπηρεσίας. Σχετικά με την διαδικασία της αλλαγής στην ΥΠΑ, οι εργαζόμενοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης – οποιουδήποτε κλάδου γενικά - δεν πιστεύουν ότι είναι έτοιμοι / επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές. Σχετικά με τις επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση / εφαρμογή των αλλαγών στην ΥΠΑ, η αναμονή εφαρμογής των αλλαγών επηρεάζει αρκετά την ισορροπία εργασιακής – οικογενειακής τους ζωής (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο - μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού, επιλογής τόπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κτλ.) και προκαλεί αρκετό άγχος / στρες στους συμμετέχοντες ηλικίας 51-60 έτη ενώ πολύ στους κάτω των 50 ετών. Ακόμη, η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών φαίνεται να επηρεάζει πολύ την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής και να προκαλεί πολύ άγχος/στρες στους

συμμετέχοντες με κάτω από 20 έτη εργασίας. Γενικά και πέρα από ηλικιακά ή κλαδικά χαρακτηριστικά η αποδοτικότητα των μόνιμων υπαλλήλων φαίνεται να επηρεάζεται, αρκετά ως πολύ, λόγω της αναμονής της ολοκλήρωσης των αλλαγών και δεν έχουν επηρεαστεί αρνητικά οι σχέσεις με τους συναδέλφους τόσο για τους προϊσταμένους διεύθυνσης / τμήματος όσο και για τους υπαλλήλους. Όλοι δε δηλώνουν άγνοια για το πότε είναι πιθανόν να εφαρμοστούν οι ήδη νομοθετημένες αλλαγές.

Από την παρούσα έρευνα αποδεικνύεται ότι δεν έχει ακολουθηθεί η κατάλληλη στρατηγική για τον σχεδιασμό των οργανωσιακών αλλαγών όπως δεν υπήρχε η συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτόν. Εξαιτίας δε των σημαντικών αλλαγών (προς το δυσμενέστερο) που θα υποστεί το εργασιακό αντικείμενο ομάδας εργαζομένων (αερολιμενικοί), σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο νόμο αυτοί αντιδρούν αρνητικά. Παρότι θα ανέμενε κανείς οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην στήριξη των αλλαγών να είναι αρνητική εντούτοις οι εργαζόμενοι στη πλειοψηφία τους θεωρούν ότι θα στηρίζουν τις αλλαγές, παρότι όπως φαίνεται μέσα από τα αποτελέσματα δεν έχουν την απαιτούμενη γνώση αναφορικά με τις αλλαγές που θα επέλθουν στο εργασιακό τους αντικείμενο. Διαφαίνεται δε, ότι δεν υπάρχει χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των οργανωσιακών αλλαγών με αποτέλεσμα να εντείνεται η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα των εργαζομένων. Επίσης διαφαίνεται ότι δεν υπήρχε η σχετική ενημέρωση από την Ηγεσία προς τους εργαζόμενους για την αναγκαιότητα των αλλαγών.

Περιορισμός Έρευνας

Ένας περιορισμός της έρευνας είναι η πλήρης κατανόηση από τους συμμετέχοντες των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου καθώς η μέθοδος συμπλήρωσης ήταν η αυτό-συμπλήρωση. Από την μια πλευρά είναι θετικό αυτό το γεγονός καθώς δεν υπάρχει παρέμβαση του ερευνητή, από την άλλη όμως υπάρχει πιθανότητα μη κατανόησης κάποιων ερωτήσεων.

Στην παρούσα έρευνα, παρά το γεγονός ότι έχει συλλεχθεί υψηλό δείγμα συμμετεχόντων, καθώς έλαβαν μέρος όχι μόνο οι εργαζόμενοι στην Αθήνα αλλά και στα Περιφερειακά Αεροδρόμια ενδέχεται η μεγαλύτερη ανάλυση να έδειχνε τις ιδιαίτερες αντιδράσεις εργαζομένων ανά κλάδο και ανά αεροδρόμιο.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης δύναται να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για μελλοντικές έρευνες με το ίδιο αντικείμενο και μεγαλύτερη ανάλυση.

Προτάσεις

Σύμφωνα με τα διαλαμβανόμενα στην παρούσα εργασία αντιλαμβανόμαστε ότι βασικό ρόλο προκειμένου να πραγματοποιηθεί η όποια οργανωσιακή αλλαγή σε ένα Δημόσιο ή Ιδιωτικό Οργανισμό, διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και, ως εκ τούτου, για να εξασφαλισθεί η επιτυχία της αλλαγής θα πρέπει να έχει την αποδοχή και τη στήριξη των εργαζομένων. Σε αντίθετη περίπτωση, κατά γενική ομολογία, η αλλαγή θα αποτύχει. Κατά συνέπεια η επιτυχία και ολοκλήρωση ενός σχεδίου αλλαγής ενός Οργανισμού και στη προκειμένη περίπτωση της αλλαγής της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο αντίδρασης και συμπεριφοράς των εργαζομένων προς την επιχειρούμενη αλλαγή.⁵⁶

Καθώς δε και ο ρόλος της ηγεσίας, τόσο της πολιτικής όσο και της Διοίκησης, είναι καθοριστικός, για την ενσωμάτωση και υλοποίηση, των αλλαγών στην Υπηρεσία, οφείλει η Ηγεσία να προβεί σε ενέργειες.

Στο πλαίσιο αυτό και με οδηγό την επικρατούσα κατάσταση, τις τεχνολογικές εξελίξεις, το συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον των αερομεταφορών, τους προβληματισμούς των εργαζομένων, το ρόλο που καλείται να διαδραματίσει η πολιτική ηγεσία κρίνεται σκόπιμο να επισημανθούν οι ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με τις οργανωσιακές αλλαγές στην ΥΠΑ:

- Καθώς υφίσταται το νομοθετικό πλαίσιο των αλλαγών, απαιτείται άμεσος καθορισμός του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης των αλλαγών.
- Άμεση επικοινωνία των στόχων και της αναγκαιότητας της αλλαγής στους εργαζόμενους .
- Σαφής καθορισμός του νέου οράματος και της αποστολής της Υπηρεσίας μετά τις προβλεπόμενες αλλαγές.
- Δημιουργία ομάδων εργασίας αποτελούμενες από διάφορες κατηγορίες εργαζομένων με στόχο τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωση των αλλαγών καθώς την ενημέρωση και καθοδήγηση των υπόλοιπων υπαλλήλων.
- Παροχή κινήτρων με σκοπό την ικανοποίηση των εργαζομένων, προκειμένου να καμφθούν οι όποιες αντιστάσεις απέναντι στις αλλαγές και να χτιστεί αμοιβαία εμπιστοσύνη.

⁵⁶ W. Bridges/ S. Mitchell, Leading Transition: A New Model for Change, 2000, [Microsoft Word - Bridges Change Model.doc \(crowe-associates.co.uk\)](#) [πρόσβαση:05/02/2023]

- Σχεδιασμός στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων με απώτερο στόχο τη στελέχωση της Υπηρεσίας με νέο προσωπικό με έμφαση στις ειδικότητες που έχουν ανάγκη και θα πρέπει να ανταποκριθούν καθώς η αλλαγή του νομικού προσώπου είναι ριζική και απαιτούνται αυξημένα τυπικά προσόντα.
- Προγραμματισμός των απαιτούμενων εκπαιδεύσεων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό προκειμένου να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα.
- Πρόβλεψη χρόνου προσαρμογής των αλλαγών προκειμένου να υπάρχει το περιθώριο αξιολόγησης και ανατροφοδότησης αυτών

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

J Kotter (2001) *Ο Ηγέτης στις Αλλαγές*, Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ

ROBBINS STEPHEN,P. /DAVID,A.DECENZO/MARY COULTER, (2012),
Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και Εφαρμογές, (Επιμέλεια Β. Κέφης), Αθήνα:
ΚΡΙΤΙΚΗ

ROBBINS STEPHEN P. /TIMOTHY A. JUDGE, (2011), *Οργανωσιακή
συμπεριφορά Βασικές Έννοιες & Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, (Επιμ. Α .Σαχινίδη),
Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ

Βακόλα Μ., (2009) *Διοικώντας τις αλλαγές, Πρακτικές Εφαρμογές*, (Β'ΕΚΔΟΣΗ),
Αθήνα: ΣΙΔΕΡΗ

Βακόλα Μ. / Νικολάου Ι., (2019), *Οργανωσιακή Ψυχολογία Συμπεριφορά*, Αθήνα:
ROSSILI

Κέφης Β. (2005) *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες
Οικονομικές Μονάδες*, Αθήνα : ΚΡΙΤΙΚΗ

Μπουραντάς Δ, (2002) *Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*,
Αθήνα : Ε. ΜΠΕΝΟΥ

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα:
Ε. ΜΠΕΝΟΥ

Ι. Ρωσσίδης, Δ.Μπελιάς, Γ.Ασπρίδης (2020), *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*,
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ :ΤΖΙΟΛΑ

Χυτήρης Λ, (2017) *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρίες & τρόποι
συμπεριφορά για αποτελεσματική διοίκηση*, Αθήνα: Ε. ΜΠΕΝΟΥ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Adams J, Hayes j Hopson Transimition: Undrstanding and meaning personal change
Martin Robertson London

Beer, M. and Nohria, N. (2002). Cracking the code of change, *Harvard Business
Review*, vol. 78, no. 3, p.p. 133-141

- Bamford D.,Forrester P, (2003), Managing planned and emergent change within an operations management environment, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 2, no. 5, , p.p. 546-564
- BECKHARD R.F., HARIS R.T (1987), Organizational Transition Managing complex change Addison –Wesley Reading, MA
- Cameron E. and Green M .(2015) Making sense of change management :*A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* London: Kogan Page Publishers
- Lorenzi N Riley R, (2000) Managing change: *an overview*, *J Am Med Inform Assoc.*,vol.7,no.2, ,pp116-124
- Petrakos G, (2013) Quality concepts and definitions in questionnaire design, *Statistical Review*, vol. 9, no 1-2, , p.p. 29-34.
- Rebora, G. and Minelli, E. (2012). An Integrative Conceptual Framework of Organizational Change: ‘*A Triple Helix Model*’. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 20, pp. 183-221
- Statistics Canada (2010), Survey Methods and Practices, catalogue no. 12-587-X, , p.p. 38
- TODD A.(1999) *Managing Radical Change*, *Long Range Planning* v.32.2 pp237-244
- Witte, R. S., & Witte, J. S. (2017). *Statistics, 11th Edition*. Wiley Statistics Citation

NΟΜΟΘΕΣΙΑ

- N.3913/2011«Αναδιοργάνωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ Α' 18/17-02-2011)
- N. 4146/2013 «Διαμόρφωση Φιλικού Αναπτυξιακού Περιβάλλοντος για τις Στρατηγικές και Ιδιωτικές Επενδύσεις και άλλες διατάξεις» ΦΕΚ Α'90/18.4.2013
- N.4427/2016 Σύσταση Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας, Αναδιάρθρωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις
- N4427/2016 Σύσταση Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας, Αναδιάρθρωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 188/08.10.2016)

Ν. 4757/2020 «Σύσταση, λειτουργία και αρμοδιότητες της Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας, ρύθμιση ζητημάτων Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Μεταφορών και Υποδομών», (ΦΕΚ240/Α/01.12.2020).

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Bridges W./ S. Mitchell, (2000) *Leading Transition: A New Model for Change* ,

Microsoft Word - Bridges Change Model.doc (crowe-associates.co.uk)

[πρόσβαση:05/02/2023]

Οργανόγραμμα ΥΠΑ <http://www.ypa.gr/profile/organization/organisation-charts/>

[πρόσβαση:15/02/2023]

Ερωτηματολόγιο

https://docs.google.com/forms/d/1wbEmsE5mI2ZAE9rILhT3cOZbMQvT_aOneLdVj_cGmTmY/edit [πρόσβαση 23/02/2023]

Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, Βικιπαίδεια

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1_%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%91%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1%CF%82 [πρόσβαση 10.03.2023]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Δημογραφικά Στοιχεία & Στοιχεία Υπηρεσιακής Κατάστασης

1. Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

25-30 31-40 41-50 51-60 60+

Παντρεμένος Διαζευγμένος/η Χήρος/α Χωρίς τυπική δέσμευση

4. Τυπικό Επίπεδο Εκπαίδευσης

Υ.Ε. έως Δ.Ε.(Απόφοιτος Τ.Ε. Π.Ε Μεταπτυχιακές Διδακτορικό
απόφοιτος Λυκείου Σπουδές
Γυμνασίου

5. Χρόνια Υπηρεσίας στο Δημόσιο

1-10 11-20 21-30 31 και άνω

6. Σχέσεις Εργασίας

Μόνιμος Ιδιωτικού Δικαίου αορίστου
χρόνου ΙΔΑΧ

7. Ιεραρχική Θέση

Υπάλληλος Προϊστάμενος Τμήματος Προϊστάμενος Διεύθυνσης Προϊστάμενος Γενικής Δ/σης

8. Σε ποιο κλάδο ανήκετε (Ανεξάρτητα από το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει & την κατηγορία εκπαίδευσης & την κατηγορία εκπαίδευσης στην οποία ανήκετε

1	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	<input type="checkbox"/>
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	<input type="checkbox"/>
3	ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΕΝΑΕΡΙΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ- ΑΤC	<input type="checkbox"/>

4	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΝΑΕΡΙΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ (Α.Τ.Σ.Ε.Ρ)	<input type="checkbox"/>
5	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΤΗΣΕΩΝ (Α.Φ.Ι.Σ.Ο)	<input type="checkbox"/>
6	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ – ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ (software-hardware (ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ)	<input type="checkbox"/>
7	ΤΕΧΝΙΚΩΝ/ΕΡΓΟΔΗΓΩΝ/ΤΥΠΟΓΡΑΦΩΝ/ ΤΗΛΕΦΩΝΗΤΩΝ/	<input type="checkbox"/>
8	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ (ΠΕ ή ΤΕ/Πολιτικών, Αρχιτεκτόνων, Μηχανολόγων, Ηλεκτρολόγων και κάθε ειδικότητα Πολυτεχνικής Σχολής)	<input type="checkbox"/>
9	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ /ΕΛΙΚΟΠΤΕΡΩΝ	<input type="checkbox"/>
10	ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ/ΕΛΙΚΟΠΤΕΡΩΝ	<input type="checkbox"/>
11	ΦΥΛΑΚΩΝ ΝΥΚΤΟΦΥΛΑΚΩΝ, ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<input type="checkbox"/>

Β. Οργανωσιακές αλλαγές στην Υ.Π.Α.

Στην ενότητα αυτή σας ζητούμε να απαντήσετε σε ερωτήματα που αφορούν στις νομοθετημένες οργανωτικές αλλαγές της ΥΠΑ οι οποίες όμως δεν έχουν ακόμα εφαρμοστεί.

		Καθόλου	Λίγο	αρκετά	Πολύ	Δεν γνωρίζω
9	Γνωρίζετε το περιεχόμενο του ν. 4757/2020 και τι προβλέπει για την ΥΠΑ;					
10	Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020;					
11	Πιστεύετε ότι οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν. 4757/2020 είναι προς όφελος των εργαζομένων;					
12	Σας προκαλούν ανασφάλεια οι οργανωτικές αλλαγές που προβλέπει ο ν.4757/2020 (σε εσάς προσωπικά);					
13	Σας προκαλούν αβεβαιότητα για το μέλλον της ΥΠΑ (για την υπηρεσία συνολικά);					
14	Είστε ενημερωμένος - η για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές σε σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο της εργασίας σας;					

		Καθόλου	Λίγο	αρκετά	Πολύ	Δεν γνωρίζω
15	Αισθάνεστε έτοιμος- η / επαρκώς καταρτισμένος - η για να αντιμετωπίσετε εργασιακά τις επερχόμενες αλλαγές;					
16	Εκτιμάτε ότι θα δημιουργηθούν περισσότερες απαιτήσεις στο ιδιαίτερο εργασιακό σας αντικείμενο ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αλλαγών;					
17	Θεωρείτε ότι οι επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά σας ;					
18	Θα στηρίζετε ως εργαζόμενος τις αλλαγές ;					
19	Θεωρείτε ότι σας προφέρονται καλύτερες εργασιακές προοπτικές / εξέλιξη / καλύτερες αμοιβές από τις επερχόμενες αλλαγές;					

Σε αυτή την ενότητα τίθενται ερωτήματα που αφορούν στη διαδικασία υιοθέτησης (νομοθέτησης) των οργανωτικών αλλαγών στην ΥΠΑ και τον βαθμό συμμετοχής / ενημέρωσης / συμφωνίας των εργαζομένων.

Γ. Διαδικασία της αλλαγής

Ερωτήσεις σχετικές με την διαδικασία αλλαγής της Υπηρεσίας						
		ναι	όχι	Δεν γνωρίζω		
20	Η αλλαγή αυτή (ν. 4757/2020) σχεδιάστηκε κατόπιν ορθής αξιολόγησης της Υπηρεσίας και του έργου της ;					
21	Υπήρχε επικοινωνία/διάλογος ανάμεσα στην Πολιτική ηγεσία και τους τους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές που περιγράφονται στο ν 4757/2020;					
22	Γνωρίζετε αν οι ανησυχίες των εργαζομένων μεταφέρθηκαν στην πολιτική ηγεσία (Υπουργείο);					
23	Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι/επαρκώς καταρτισμένοι και αρκετοί σε πλήθος για να ανταποκριθούν στις αλλαγές ;					

Σε αυτό το μέρος της έρευνας σας ζητούμε να περιγράψετε τη γνώμη σας σε ερωτήματα που σχετίζονται με την αναμονή της ολοκλήρωσης των οργανωτικών αλλαγών

Δ. Επιπτώσεις από την αναμονή για την ολοκλήρωση/εφαρμογή των αλλαγών

		Καθόλου	Λίγο	αρκετά	Πολύ	
25	Επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητά σας η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών ;					
24	Επηρεάζει την ισορροπία εργασιακής - οικογενειακής ζωής η αναμονή ολοκλήρωσης των αλλαγών ; (π.χ. λόγω αδυναμίας μέσο-μακρο πρόθεσμου σχεδιασμού επιλογής τόπου μόνιμης κατοικίας, οικογενειακού προγραμματισμού κλπ)					
25	Σας προκαλεί άγχος/στρες η αναμονή της εφαρμογής των νομοθετημένων ήδη αλλαγών ;					
26	Οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας έχουν επηρεαστεί αρνητικά ;					
		ναι, πολύ πιθανό	όχι , καθόλου πιθανό	δεν μπορώ να γνωρίζω / δεν έχω καμία ένδειξη / άγνωστο		
27	Πιστεύετε ότι οι νομοθετημένες ήδη αλλαγές θα εφαρμοσθούν/ ολοκληρωθούν εντός των επόμενων 12 μηνών ;					

Σας ευχαριστώ για το χρόνο που διαθέσατε