



Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Χρηματοοικονομική Διοίκηση»

Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική εργασία

**«Οργανωσιακές αλλαγές: η στάση των υπαλλήλων στο δημόσιο: Η περίπτωση
του Ελεγκτικού Συνεδρίου»**

Καραβέλα Εριέττα

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ευάγγελος Τσουκάτος

Ηράκλειο – Ιανουάριος 2021

Το σώμα καταφέρνει ό,τι το μυαλό πιστεύει. Aim further...

Ευχαριστίες

Ανάγκη για μένα αποτελεί το να μπορώ να εκφράζω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη, ενώ ελπίδα μου είναι οι αποδέκτες αυτής να την αντιλαμβάνονται ως τέτοια, προκειμένου να αντλούν χαρά και την απαραίτητη δύναμη να συνεχίζουν να προσφέρουν...

Ευχαριστώ λοιπόν τους καθηγητές μου στο συγκεκριμένο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών που με βοήθησαν με υπομονή και καλή διάθεση να προσεγγίσω πτυχές της οικονομικής επιστήμης.

Ευχαριστώ τους συναδέλφους μου στο Ελεγκτικό Συνέδριο που αφιέρωσαν προσωπικό χρόνο, για να συμμετέχουν στην έρευνά μου.

Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Τσουκάτο Ευάγγελο, για την ουσιαστική βοήθεια και την απαραίτητη ενθάρρυνση που μου προσέφερε σε όλα τα στάδια της εργασίας, κάνοντάς με να αισθάνομαι τυχερή για τη συνεργασία μας αυτή.

Ευχαριστώ την οικογένειά μου που μου δίνει σε κάθε μου βήμα τη δυνατότητα να ελπίζω. Και όπου υπάρχει ελπίδα, υπάρχει φως. Και όπου υπάρχει φως αξίζει να υπάρχει το αύριο.

Ευχαριστώ τον Παναγιώτη μου που κρατώντας την καρδιά μου στηρίζει και τα πιο τρελά μου όνειρα.

Ευχαριστώ το Ευάκι μου που αντικρίζοντας τα μάτια της αναπνέω.

Ευχαριστώ το Θεό που με αξίωσε να συναντήσω όλους αυτούς τους αγγέλους.

Περίληψη

Η σημερινή εποχή σηματοδοτείται από συνεχείς ανακατατάξεις σε όλους τους τομείς της δημόσιας ή και ιδιωτικής δράσης και σε αυτό το πλαίσιο οι οργανισμοί έρχονται συνεχώς αντιμέτωποι με εξελίξεις οι οποίες τους επιβάλλουν να εισάγουν μετασχηματισμούς σε δομές τους, σε στρατηγικές, σε διαδικασίες ή και σε φιλοσοφίες τους. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί βασίζονται στους υπαλλήλους τους, προκειμένου να παράγουν υψηλής ποιότητας και επομένως ανταγωνιστικά προϊόντα ή /και υπηρεσίες, καθίσταται σαφές ότι οι όποιες οργανωσιακές αλλαγές επηρεάζουν πρωτίστως τους υπαλλήλους. Έτσι οι υπάλληλοι αναπτύσσουν διάφορες θετικές, ή άλλες φορές, αρνητικές σκέψεις, συναισθήματα, πεποιθήσεις και κατ' επέκταση συμπεριφορές, σε σχέση με τις αλλαγές και το πλαίσιο πραγματοποίησής τους και ανάλογα βοηθούν ή όχι στην αποτελεσματική εφαρμογή του όποιου μετασχηματισμού. Η βιβλιογραφία σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές καταδεικνύει ότι στοιχεία όπως η αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις αλλαγές, η έμπρακτη υποστήριξη της Διοίκησης, η καλή επικοινωνία, η αναγνώριση της αναγκαιότητας εισαγωγής των αλλαγών κτλ έχουν θετική σχέση με την επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών. Δεδομένου ότι το τελευταίο χρονικό διάστημα πραγματοποιούνται οργανωσιακές αλλαγές στο Ελεγκτικό Συνέδριο κρίθηκε ενδιαφέρον στην παρούσα εργασία να διερευνηθεί η στάση των υπαλλήλων του σε αυτές τις αλλαγές. Η προσέγγιση των εργαζομένων έγινε με ηλεκτρονική αποστολή ερωτηματολογίου, στο οποίο, λόγω του επίκαιρου του θέματος και του συνακόλουθου ενδιαφέροντος, απάντησαν 105 υπάλληλοι. Τα συμπεράσματα εντοπίζουν το γεγονός ότι η αυτοπεποίθηση, η σιγουριά και η προθυμία των υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου σχετίζονται θετικά με την υποστήριξη που λαμβάνουν από τη Διοίκηση, αλλά και τις δικές τους προσδοκίες για την επιτυχή έκβαση και εξέλιξη των οργανωσιακών αλλαγών.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή αλλαγή, αυτοπεποίθηση, ασφάλεια, προθυμία, εργαζόμενοι, Ελεγκτικό Συνέδριο

Abstract

The current era is marked by continuous reorganizations in all areas of public or private action and in this context, organizations are constantly faced with developments that force them to introduce transformations in their structures, strategies, processes or philosophies. As organizations rely on their employees to produce high quality and therefore competitive products and / or services, it becomes clear that any organizational changes primarily affect employees. Thus employees develop various positive, or sometimes, negative thoughts, feelings, beliefs and consequently behaviors, in relation to the changes and the context of their accomplishment and accordingly they assist or not in the effective implementation of any transformation. The literature on organizational change shows that elements such as employee confidence, practical support from management, good communication, acknowledgement of the need to introduce change, etc. are positively related to the successful implementation of change in organization. Taking into account the recent organizational changes in the Court of Auditors, it was considered interesting to study the attitude of its employees to these changes. An electronic questionnaire was sent to the Court of Auditors' employees and 105 completed samples were received. The conclusions identify the fact that confidence, assurance and willingness of the employees of the Court of Auditors are positively related to the support they receive from the Management, but also to their own expectations for the successful outcome and evolution of organizational change.

Key Words: Organizational change, confidence, assurance, willingness, employees, Court of Auditors.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	<i>iii</i>
Περίληψη	<i>iv</i>
Abstract	<i>v</i>
Εισαγωγή	1
Ανασκόπηση βιβλιογραφίας	6
Α. Έννοια Οργανωσιακής Αλλαγής	6
Β. Οργανωσιακή Αλλαγή και Ανθρώπινο δυναμικό	8
Γ. Οργανωσιακή Αλλαγή στο Ελεγκτικό Συνέδριο	11
Μεθοδολογία Έρευνας.....	14
Ανάλυση / Ερευνητικά Ευρήματα	18
Συμπεράσματα και Προτάσεις	29
Βιβλιογραφία	39
Παράρτημα	60
Ερωτηματολόγιο	60

Εισαγωγή

«Τα πάντα ρει μηδέποτε κατά τ' αυτό μένειν» είχε διαπιστώσει ο Ηράκλειτος (544-484 π.Χ) και κανείς ως τις μέρες μας δεν μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι η αλλαγή είναι κομμάτι της καθημερινότητάς μας. Πάντοτε η αλλαγή, ως κάτι νέο, αρχικά μας ξαφνιάζει. Σε κάποιες περιπτώσεις ευχάριστα και σε άλλες όχι. Όσον αφορά στο χώρο εργασίας η κάθε αλλαγή έχει αντίκτυπο βασικά στους εργαζόμενους, οι οποίοι άλλοτε επιδεικνύουν μια θετική στάση και συμπεριφορά στην όποια καινοτομία τους προτείνεται ή τους επιβάλλεται και παρουσιάζουν «ετοιμότητα» για γρήγορη και ομαλή προσαρμογή στα νέα δεδομένα (είναι δηλαδή πρόθυμοι να δεχτούν και να υιοθετήσουν την επικείμενη αλλαγή), ενώ άλλες φορές επιδεικνύουν αντίσταση στην όποια αλλαγή. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της στάσης των δημοσίων υπαλλήλων και ειδικότερα των υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου στις οργανωσιακές αλλαγές, καθώς οι υπάλληλοι είναι αυτοί που θα πρέπει να αντιλαμβάνονται, να διαχειρίζονται και τελικά να αφομοιώνουν τις αλλαγές στην καθημερινότητά τους και κατ' αυτό τον τρόπο, εφαρμόζοντας δηλαδή τη νέα πραγματικότητα, κρίνουν την επιτυχή έκβαση του όποιου μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος.

Η διερεύνηση της στάσης υπαλλήλων σε οργανωσιακές αλλαγές θεωρώ ότι θα δώσει στοιχεία που ίσως θα βοηθήσουν τα ανώτερα στελέχη υπηρεσιών του δημόσιου τομέα να δημιουργήσουν μια εικόνα για τους υπαλλήλους, προκειμένου να αξιολογούν και να κατευθύνουν ανάλογα ενδεχόμενες μελλοντικές αλλαγές.

Επιπλέον, θεωρώ ότι σημαντική είναι και η χρονική συγκυρία εξέτασης του φαινομένου των οργανωσιακών αλλαγών, δεδομένου ότι η πανδημία του νέου κορωνοϊού που πλήττει όλους τους τομείς της καθημερινότητάς μας εννοχρηστώνει ένα παγκόσμιο μετασχηματισμό, που θα είχε με τη σειρά του ενδιαφέρον να μελετηθεί.

Εξάλλου η παρούσα πρόταση για έρευνα διαφοροποιείται από τις υπάρχουσες έρευνες στην Ελλάδα, αφού εστιάζει στην περίπτωση του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Πιο συγκεκριμένα, δεδομένου ότι εργάζομαι σε θέση ευθύνης στο Ελεγκτικό Συνέδριο θεώρησα σημαντικό να επιλέξω ως μελέτη περίπτωσης τη στάση των συναδέλφων μου στην αλλαγή αντικειμένου και προσέγγισης ελέγχου που λαμβάνει χώρα στο

Ελεγκτικό Συνέδριο με τη σταδιακή κατάργηση του προληπτικού ελέγχου δαπανών (ν.4611/2019) αλλά και την υιοθέτηση νέων μορφών ελέγχου που βασίζονται στα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα (ν. 4622/19).

Άλλωστε μπορεί να έχουν πραγματοποιηθεί σχετικές έρευνες στο παρελθόν για τις οργανωσιακές αλλαγές και τη στάση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις, αλλά θεωρήσα επίκαιρη την εξέταση αυτή υπό το πρίσμα του Ελεγκτικού Συνεδρίου, δεδομένου του μετασχηματισμού που πραγματοποιείται στο συγκεκριμένο δημοσιονομικό δικαστήριο, γεγονός που θα επηρεάσει τη λειτουργία του γενικότερου δημόσιου τομέα, όσον αφορά στον έλεγχο των δαπανών, στη διαφάνεια και στη λογοδοσία.

Σε αυτή την κατεύθυνση, οι στόχοι της έρευνας επικεντρώνονται αρχικά στην ανίχνευση του βαθμού που η επικοινωνία που έχουν λάβει σχετικά με τις αλλαγές (πληροφόρηση για το σκοπό και την σημασία των αλλαγών καθώς και για τις συνέπειες που θα έχουν για τους εργαζομένους) επιδρά στην ανάπτυξη θετικής στάσης. Ταυτόχρονα αναζητείται ο ρόλος που παίζουν οι προσδοκίες που τυχόν έχουν οι υπάλληλοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου από τις επερχόμενες αλλαγές. Ακόμα γίνεται προσπάθεια εντοπισμού του ψυχολογικού φορτίου και του συνακόλουθου φόβου που συνοδεύει την ανατροπή των ήδη γνωστών διαδικασιών λειτουργίας στην εργασία και γενικότερα του οικείου πλαισίου δραστηριοποίησης των υπαλλήλων εντός του φορέα, δεδομένου ότι κάθε ανατροπή συνοδεύεται από ένα είδος ανησυχίας ή και φόβου για το άγνωστο μέλλον.

Γεγονός βέβαια είναι ότι σε διεθνές επίπεδο έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες έρευνες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα των εργαζομένων σε περιπτώσεις οργανωσιακών αλλαγών. Πιο συγκεκριμένα ο Abdel-Ghany (2014) επιχειρώντας μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφέρεται στην ετοιμότητα για αλλαγή ως μια έννοια που συνδέεται με το βαθμό αποδοχής μιας αλλαγής, προκειμένου τελικά να υιοθετηθεί ένα νέο σχέδιο που θα οδηγήσει σε μετασχηματισμό της παρούσας κατάστασης. Η ετοιμότητα δηλαδή θεωρείται κρίσιμος πρόδρομος για την επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή, επειδή τα μέλη ενός οργανισμού βασικά επιδιώκουν να διατηρήσουν την πρότερη κατάσταση που τους παρέχει μια αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας. Όταν η ετοιμότητα για αλλαγή είναι υψηλή, υποστηρίζουν ειδικοί, (Weiner et al, 2008) τα μέλη/εργαζόμενοι επενδύουν περισσότερο στην προσπάθεια αλλαγής, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη

διαδικασία αλλαγής και επιδεικνύουν μεγαλύτερη επιμονή ενόψει εμποδίων, γεγονός που συμβάλλει σε μια επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγής.

Από την άλλη πλευρά η αλλαγή στην οργάνωση επηρεάζει συνήθως τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, λόγω της μεταβολής μιας κατάστασης από το γνωστό στο άγνωστο, γεγονός που μπορεί να αναπτύξει αβεβαιότητα, πίεση και άγχος (Shah, 2009) καθώς και διαφορετικές πεποιθήσεις σχετικά με την ίδια την αλλαγή (Bovey and Hede, 2001). Έτσι συχνά αναπτύσσεται αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή ως μια αναμενόμενη, αυτόματη αντίδραση των υπαλλήλων ενώ επαφίεται στην ανώτερη ηγεσία η αντιμετώπισή της (Hendrickson and Gray, 2012). Στο ίδιο πνεύμα οι Armenakis et al, (2007) συμπέραναν ότι οι πεποιθήσεις των υπαλλήλων για αλλαγή μπορούν να μετρηθούν ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια μιας καινοτομίας και ότι οι πληροφορίες που λαμβάνονται από την αξιολόγηση αυτών των πεποιθήσεων χρησιμεύουν στην αποκάλυψη του βαθμού συμμετοχής των υπαλλήλων στην αλλαγή. Οι πληροφορίες αυτές είναι απαραίτητες, προκειμένου οι διαχειριστές της όποιας αλλαγής να επέμβουν για τυχόν διορθώσεις και βελτιώσεις. Προς αυτή την κατεύθυνση σε μελέτη των Pierce et al, (2002) διαπιστώνεται ότι, για να προωθηθεί η διαδικασία της αλλαγής, οι εργαζόμενοι θα πρέπει – μεταξύ άλλων - να εμπλακούν σχετικά με την αλλαγή, οπότε θα πρέπει να τύχουν της κατάλληλης επικοινωνίας και πληροφόρησης και να ενημερώνονται, ενώ οι van et al, (2013) σε μελέτη τους όπου καταλήγουν στη θετική συσχέτιση προσωπικότητας και προσαρμοστικής συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια αλλαγών αξιολογούν επίσης ότι η επικοινωνία και οι τακτικές συναντήσεις με υπαλλήλους διευκολύνουν την εφαρμογή αλλαγών. Εξάλλου και ο Oreg (2006), μέσω μιας μελέτης 177 υπαλλήλων, εξετάζει τις προσωπικότητες, το οργανωτικό πλαίσιο και διάφορα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία και διαπιστώνει ότι τόσο η προσωπικότητα όσο και το πλαίσιο εργασίας συνδέονται σημαντικά με τους υπαλλήλους και τις στάσεις τους απέναντι σε μια οργανωσιακή αλλαγή μεγάλης κλίμακας.

Στην Ελλάδα έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες σχετικά με την έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή ενώ έχει διερευνηθεί και η επιρροή συγκεκριμένων παραγόντων στην οργανωσιακή αλλαγή τόσο όσον αφορά στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Έτσι οι Vakola et al (2004) διεξήγαγαν έρευνα σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημοσίους οργανισμούς της Αθήνας που βρίσκονταν σε διαδικασία

αλλαγών (π.χ. συγχωνεύσεις / εξαγορές κτλ) για το εάν και πώς η συναισθηματική νοημοσύνη και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να επηρεάσουν τις ατομικές προθέσεις στις αλλαγές και τον βαθμό της ετοιμότητας για αλλαγές. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και της στάσης των υπαλλήλων απέναντι στις αλλαγές.

Αργότερα η Vakola, (2014) σε έρευνα που διεξήγαγε μεταξύ 183 εργαζομένων σε μία επιχείρηση του τεχνολογικού τομέα στην Ελλάδα διερεύνησε τον ατομικό βαθμό ετοιμότητας για αλλαγή, λαμβάνοντας υπόψη το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις επιπτώσεις της αλλαγής, τα ατομικά τους χαρακτηριστικά, τις συνθήκες που επικρατούν πριν την αλλαγή και τις εργασιακές στάσεις συμπεραίνοντας ότι, η θετική αυτοαξιολόγηση, η αυτοπεποίθηση και ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν καταστάσεις που δημιουργούν άγχος αυξάνουν τον βαθμό ετοιμότητας αλλαγής, ενώ το ίδιο θετικά συμβάλλουν η εμπιστοσύνη στη Διοίκηση και η το ανοικτό κλίμα επικοινωνίας. Όσον αφορά στο δημόσιο τομέα, σε έρευνα (Katsaros et al, 2014) που έλαβε χώρα σε ελληνικό δημόσιο νοσοκομείο με τη συμμετοχή 801 εργαζομένων, προκειμένου να μελετηθούν οι εργασιακές αντιλήψεις, η στάση των εργαζομένων και συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά πριν και μετά την εφαρμογή μιας σημαντικής οργανωσιακής αλλαγής καταδεικνύεται ότι οι όποιες διαφορές στις αντιλήψεις μετριάζονται από ορισμένες στάσεις που σχετίζονται με την εργασία όπως την ικανοποίηση από την εργασία και από άλλα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία, όπως ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασίας, ανατροφοδότηση σημαντικής εργασίας, αυτονομία και σαφήνεια στόχου.

Η ερευνητική προσέγγισή μου βασίζεται σε αποστολή ερωτηματολογίων σε υπαλλήλους του Ελεγκτικού Συνεδρίου σε όλη την Ελλάδα και στη μετέπειτα επεξεργασία αυτών. Γίνεται δηλαδή συλλογή πρωτογενών δεδομένων με βάση ερωτήσεις που σχεδιάστηκαν έτσι, ώστε να προσανατολίζονται στους συγκεκριμένους υπαλλήλους, ενώ η δομή του ερωτηματολογίου προσεγγίζει στους εξής στόχους:

- Διερεύνηση ατομικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων,
- Ανίχνευση ικανοποίησης τους από την ενημέρωση που έχουν λάβει σχετικά με τις αλλαγές από την ηγεσία του θεσμού.

- Αναζήτηση ενδεχόμενων προσδοκιών των εργαζομένων
- Εντοπισμό των στοιχείων που ενδεχομένως δημιουργούν φόβο ή ανασφάλεια στους εργαζόμενους
- Διερεύνηση της προθυμίας που χαρακτηρίζει τους υπαλλήλους του Ελεγκτικού Συνεδρίου για την υιοθέτηση αλλαγών.

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας εστιάζονται στα εξής:

- η έρευνα αφορά αποκλειστικά στην Ελλάδα και
- στοχεύει σε υπαλλήλους του Ελεγκτικού Συνεδρίου

Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Από νωρίς στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών διαπιστώθηκε η ανάγκη διαχείρισης της αλλαγής και ορισμού της οργανωσιακής αλλαγής. Όλες οι προσεγγίσεις σχετικά με τη διοίκηση αλλαγής τονίζουν τη σημασία της ανθρώπινης διάστασης και διευκρινίζουν ότι η αποτελεσματικότητά τους βασίζεται πάνω από όλα σε μια δομημένη οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στον άνθρωπο, στη μάθηση και στη συνεχή ενημέρωση.

Σε αυτή την ενότητα αρχικά ανιχνεύονται σε θεωρητικό επίπεδο στοιχεία που δομούν την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, όπως ο ορισμός της, αλλά και η σύνδεσή της με το ανθρώπινο δυναμικό και πιο συγκεκριμένα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τις προσδοκίες και τις ανησυχίες τους αλλά και τις επικοινωνιακές συνθήκες εντός του οργανισμού.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί ο θεσμός του Ελεγκτικού Συνεδρίου με αναφορά στις οργανωσιακές αλλαγές που επιτελούνται.

A. Έννοια οργανωσιακής αλλαγής

Η σημαντικότερη θεωρία στη μελέτη της οργανωσιακής αλλαγής είναι το μοντέλο των τριών βημάτων του Kurt Lewin (1951) και η σχετιζόμενη με αυτό Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου σύμφωνα με την οποία διακρίνονται τα εξής στάδια: το στάδιο του ξεπαγώματος/ αποδέσμευσης, στο οποίο η επικρατούσα τάξη πραγμάτων διαταράσσεται, το στάδιο της μετακίνησης/ κινητοποίησης, όπου γίνεται η μετακίνηση στην καινούργια κατάσταση μέσα από την συμμετοχή και την εμπλοκή των συμμετεχόντων στη διαδικασία αλλαγής και τέλος το στάδιο του ξαναπαγώματος/ επαναδέσμευσης όπου έχουμε την παγίωση της καινούργιας τάξης πραγμάτων.

Σύμφωνα με τον Kotter (1996), για να συντελεστεί μια αλλαγή με επιτυχία πρέπει να βασιστεί σε οκτώ βήματα: δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος, δημιουργία ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού, δημιουργία ισχυρού οράματος, μετάδοση του οράματος για αλλαγή, ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος, δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων, παγίωση των αλλαγών και

ξεκίνημα νέων και ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού.

Οι Cook & Hunsaker (2001), βασιζόμενοι και αυτοί στο μοντέλο του Lewin, υποστήριξαν ότι για τη διαχείριση της αλλαγής απαιτούνται τέσσερα βήματα: αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή, διάγνωση και σχεδιασμός της αλλαγής, διοίκηση της αλλαγής, μέτρηση αποτελεσμάτων και διατήρηση της αλλαγής.

Σύμφωνα με τους Balogan & Hope (1999), υπάρχουν τέσσερα είδη αλλαγής τα οποία συνοδεύονται από αντίστοιχες στρατηγικές διοίκησής της: στρατηγική προσαρμογής, στρατηγική αναδόμησης, στρατηγική εξέλιξης και στρατηγική επανάστασης.

Ο Robbins (2005) προτείνει έρευνα η οποία βασίζεται στη συστηματική συλλογή δεδομένων και στην επιλογή της κατάλληλης διαδικασίας αλλαγής βασισμένη στην επεξεργασία των παραπάνω δεδομένων. Η συνολική διαδικασία, αποτελείται από πέντε βήματα: α) τη διάγνωση, β) την ανάλυση, γ) την ανάδραση, δ) την ενέργεια και ε) την αξιολόγηση.

Οι Tushman & Romanelli (1985) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί λειτουργούν σε καταστάσεις ισορροπίας οι οποίες διακόπτονται από σύντομες περιόδους επαναπροσανατολισμού, και τίθενται έτσι τα θεμέλια για την επόμενη περίοδο ισορροπίας.

Οι Burke & Litwin (1992) εστιάζουν στην οργανωσιακή απόδοση καθώς και σε δυο όψεις της οργανωσιακής αλλαγής: στους μετασχηματιστικούς και συναλλακτικούς παράγοντες.

Το μοντέλο των Clarke & Garside (1997) αντλεί στοιχεία από τη μέθοδο του benchmarking, η οποία εστιάζει στη μέτρηση και στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και θέτει ως παράγοντες στρατηγικής σημασίας την αφοσίωση, τα κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία, την επικοινωνία, τα εργαλεία και τη μεθοδολογία καθώς και την αλληλεπίδραση.

Με βάση τα πιο πάνω μοντέλα αλλά και όλες τις σύγχρονες εννοιολογικές προσεγγίσεις αν επιχειρούσαμε ένα ορισμό για την οργανωσιακή αλλαγή θα μπορούσαμε να πούμε ότι αφορά στην αναγνώριση μιας ευκαιρίας για επιχειρησιακή ανάπτυξη (Robbins, 2005), η οποία ακολούθως οδηγεί στην υιοθέτηση μιας νέας ιδέας ή συμπεριφοράς από έναν οργανισμό (Daft, 1998), ώστε να επιτευχθεί ένα διαφορετικό αποτέλεσμα (Davenport & Short, 1990).

B. Οργανωσιακή αλλαγή και ανθρώπινο δυναμικό

Δεδομένου ότι κάθε οργανισμός βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό του, η επιτυχία κάθε οργανωσιακής αλλαγής εξαρτάται πρωταρχικά από τη στάση που θα υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι και η οποία σχετίζεται από τη μια με ατομικούς παράγοντες (προσωπικότητα εργαζομένων, αντίσταση ή ευελιξία κτλ) και με οργανωσιακούς παράγοντες από την άλλη (επικοινωνία - πληροφόρηση, εκπαίδευση κτλ) και θα μπορούσε να οριστεί ως η συνολική αξιολόγηση ενός ατόμου απέναντι στην αλλαγή (Petty & Wegener, 1998) και η συνακόλουθη τοποθέτησή του με όρους αποδοχής ή απόρριψης, εύνοιας ή δυσμένειας.

Η εισαγωγή μιας αλλαγής στο εσωτερικό των οργανώσεων επιφέρει διάφορες αντιδράσεις στους εργαζομένους, στις οποίες καταλήγουν μέσα από συνειδητές ή υποσυνειδητές διεργασίες. Έτσι οι Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (2003) κατηγοριοποιούν τις στάσεις ως προς την αλλαγή σε μια πενταβάθμια κλίμακα από την ενεργή υποστήριξη των αλλαγών, στην παθητική υποστήριξη, στην αδιαφορία, στην παθητική άρνηση και τέλος στην ενεργή άρνηση. Στην ίδια περίπου κατεύθυνση οι Jaffe, Scott & Tobe (1994) διακρίνουν τέσσερις φάσεις αντιμετώπισης της όποιας αλλαγής: την άρνηση, την αντίσταση, τη διερεύνηση και τέλος τη δέσμευση. Εξάλλου σύμφωνα με τους Baron & Greenberg (2003), η αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή εμπίπτει σε ένα συνεχές που κυμαίνεται από την αποδοχή (ενθουσιασμός και συνεργασία), την αδιαφορία (παθητική συμπεριφορά) και την παθητική αντίσταση (παραίτηση, μη συμμετοχή) έως την ενεργό αντίσταση (απεργίες, σαμποτάρισμα του προγράμματος αλλαγής).

Οι Glew, Leary-Kelly, Griffin και Van Fleet (1995) συνδέουν την επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που αφορούν στη διαδικασία μετάβασης στη νέα κατάσταση, δεδομένου ότι παρέχοντας στους εργαζόμενους δύναμη, γνώσεις, πληροφορίες, δεξιότητες και ανταμοιβές σταδιακά ξεπερνιέται η όποια αντίστασή τους με αποτέλεσμα η συμμετοχή των εργαζομένων να θεωρείται αποτελεσματική στρατηγική στη διαμόρφωση του σχεδιασμού και της εφαρμογής της αλλαγής. Και γεγονός είναι ότι με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργείται ένα θετικό κλίμα ανταλλαγής πληροφοριών και ιδεών μεταξύ όλων των εμπλεκομένων, γεγονός που μπορεί να προάγει τις καινοτομίες και να αυξήσει τις πιθανότητες να δημιουργηθεί

συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων για την εφαρμογή αλλαγών και μάλιστα να ενθαρρυνθούν να συνεισφέρουν στην προσπάθεια της αλλαγής (Cummins & Molloy, 1977). Στο ίδιο πνεύμα σε μελέτη των Pierce et al (2002) υποστηρίζεται ότι «οι ηγέτες των οργανισμών θα πρέπει να εκπαιδεύσουν, να επικοινωνήσουν, να συμμετάσχουν, να εμπλακούν, να υποστηρίξουν εργασίες, να παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη και κίνητρα, να χειραγωγήσουν, να συνεργαστούν και τελικά να εξαναγκάσουν τους υπαλλήλους για αλλαγή».

Εξάλλου στη μελέτη τους οι Morgan και Zeffane (2003) δηλώνουν ότι κατά τη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής η διαφάνεια και η στήριξη των ηγετικών στελεχών επιβεβαιώνει και ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων επιτρέποντάς τους να αναλύουν τις απόψεις τους και δημιουργώντας τους την αίσθηση ότι έχουν κι αυτοί συμμετοχή και επομένως τον έλεγχο των αλλαγών. Πιο συγκεκριμένα, τα ηγετικά στελέχη που επιδεικνύουν ενθαρρυντική συμπεριφορά και παρέχουν την κατάλληλη σχετική υποστήριξη είναι πιθανό να εξασφαλίσουν πιο γρήγορα και για πιο μακροπρόθεσμα τη δέσμευση των εργαζομένων και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αλλαγής (Higgins, Judge, & Ferris, 2003), δεδομένου ότι με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται θετικά συναισθήματα στους εργαζόμενους (Furst & Cable, 2008) οι οποίοι έτσι τείνουν να υποστηρίζουν (Armenakis & Harris, 2009) και τελικά να αποδέχονται τις οργανωσιακές αλλαγές (Oreg, 2006). Εξάλλου σύμφωνα με τους Kraft et al (2018) οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με διαφορετικές και μερικές φορές ακόμη και αντιφατικές πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή και οι ηγέτες είναι αυτοί που θα πρέπει να δημιουργούν μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης που να επιτρέπει στους υπαλλήλους να μοιράζονται τα συναισθήματά τους και να ενεργούν κατά τη διάρκεια της αλλαγής, να χτίσουν δηλαδή ένα προστατευμένο περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Επομένως, όσον αφορά στο κομμάτι της επικοινωνίας, οι Miller, Johnson, & Grau (1994) καταλήγουν ότι η επαρκής και έγκαιρη παροχή πληροφορίας προς τους εργαζόμενους, δηλαδή η κατάλληλα προσαρμοσμένη επικοινωνία, θα αυξήσει την πιθανότητα αποδοχής της αλλαγής. Στο ίδιο πνεύμα κινούνται και άλλοι ερευνητές του χώρου (Husain, 2013, Bennebroek Gravenhorst et al, 2006, Bouckennooghe et al, 2009, Simoes & Esposito, 2014, Elving, 2005, Pakdel, 2016, Coetzee et al, 2002 Allen et al, 2007, Wittig, 2012). Ταυτόχρονα τονίζεται (Szabla et al, 2014, Worch et al, 2012) ότι, γενικότερα, αν στα πλαίσια ενός οργανισμού οι εργαζόμενοι σε ατομικό

επίπεδο δεν είναι σε θέση να επικοινωνούν σωστά, προκαλούνται παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. Βέβαια ο Oreg (2006) παρατηρεί ότι δε χρειάζεται σε όλες τις περιπτώσεις αλλαγών η πληροφόρηση προς τους εργαζόμενους να είναι εξαντλητική και καταλήγει ότι η παροχή συγκεκριμένου όγκου πληροφοριών αποτελεί ίσως την ιδανικότερη επιλογή κυρίως κατά την εισαγωγή μίας οργανωσιακής αλλαγής, προκειμένου με αυτό τον τρόπο να διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα η αντίσταση των εργαζομένων ως προς αυτή.

Τέλος όταν η επικοινωνία οργανωσιακής αλλαγής είναι υψηλής ποιότητας, οι εργαζόμενοι που εστιάζουν στην προσωπική τους ανέλιξη αναζητούν και βρίσκουν κίνητρα, προκειμένου να επιδεικνύουν συμπεριφορές που θα τους βοηθήσουν να προσαρμοστούν στα νέα τους καθήκοντα και, επομένως, να επιτύχουν τον αναπτυξιακό τους στόχο (Petrou et al, 2018). Σε αυτή την κατεύθυνση μπαίνουν στη διαδικασία να αναζητήσουν και να αξιοποιήσουν διαθέσιμους πόρους (π.χ. ευκαιρίες εκπαίδευσης), να αναζητήσουν και να αξιοποιήσουν προκλήσεις και γενικότερα να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους μειώνοντας ενδεχομένως και τις όποιες απαιτήσεις τους που σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να αποτελούσαν τροχοπέδη στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Όσον αφορά στις προσδοκίες που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι για τη μετά την εφαρμογή της αλλαγής περίοδο, οι Cunningham et al, (2002) αναφέρουν πως οι προσδοκίες των ατόμων για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή της εργασιακής τους καθημερινότητας είναι παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα ετοιμότητας και κατ' επέκταση τη στάση τους απέναντι στην ίδια την αλλαγή. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν σίγουροι για τις ικανότητες που έχουν και ότι με αυτές μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της μετάβασης στη νέα κατάσταση είναι περισσότερο πιθανό να εμφανίσουν μεγαλύτερη ετοιμότητα. Την ίδια στιγμή τα άτομα που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης και έχουν τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων έχουν περισσότερες πιθανότητες να συμμετέχουν στις διαδικασίες της αλλαγής (Armenakis et al, 1993) και να στηρίξουν το όλο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων, καθώς περιμένουν ότι η συνεισφορά τους θα αναγνωριστεί από τους ιεραρχικά ανώτερους τους, γεγονός που θα τους εξασφαλίσει περισσότερες απολαβές.

Από την άλλη πλευρά, κατά τη διάρκεια των μετασχηματισμών στους οργανισμούς, διατυπώνονται από τους εργαζόμενους δισταγμοί και φοβίες για την αποτελεσματικότητα της αλλαγής (π.χ. για το αν είναι το κατάλληλο χρονικό

διάστημα εφαρμογής της, για το αν έχουν γίνει οι κατάλληλες ενέργειες προετοιμασίας της κτλ) και γενικότερα επικρατεί ένα κλίμα αμφιβολίας και ανασφάλειας. Έτσι κάθε φορά που οι διαδικασίες αλλαγής εισάγονται και εφαρμόζονται σε οργανισμούς, οι εργαζόμενοι βιώνουν συναισθήματα άγχους, αβεβαιότητας ή και φόβου (Ronnenberg et al, 2011). Οι εργαζόμενοι δηλαδή συχνά φοβούνται ότι με το να αλλάξει η εργασιακή τους ρουτίνα αρχικά θα επιβαρυνθούν (σε χρόνο, κόπο κτλ) με τη διαδικασία προσαρμογής στη νέα κατάσταση πραγμάτων και στη συνέχεια ανησυχούν μήπως δεν μπορούν αν ανταπεξέλθουν σε όλο αυτό με τις ικανότητες που διαθέτουν (Bertch, Singh and Saeed, 2012). Εξάλλου έχει διαπιστωθεί ότι αν οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν τη διαδικασία αλλαγής, αυτό συνεπάγεται ότι θα αισθάνονται συνεχώς αγχωμένοι (Abrell-Vogel and Rowold, 2014).

Γ. Οργανωσιακή αλλαγή στο Ελεγκτικό Συνέδριο

Το Ελεγκτικό Συνέδριο είναι ένα από τα τρία ανώτατα δικαστήρια της Ελλάδας (μαζί με τον Άρειο Πάγο και το Συμβούλιο της Επικρατείας), ενώ έχει και διοικητικές αρμοδιότητες, πράγμα που το κάνει διφυές όργανο. Αποστολή του είναι ο έλεγχος των δαπανών του κράτους, τόσο του Δημοσίου, όσο και των ΟΤΑ. Αρμοδιότητά του επίσης είναι ο καταλογισμός των "δημοσίων υπολόγων" (έλεγχος και απόδοση ευθύνης σε διαχειριστές του Δημοσίου), ενώ έχει δικαστικές αρμοδιότητες και σε ορισμένες μισθολογικές υποθέσεις δημοσίων υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν. 4129/2013 «Κύρωση του Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο» το Ελεγκτικό Συνέδριο μεταξύ άλλων «α) Ασκει τον προβλεπόμενο από το άρθρο 98 παρ.1 περίπτωση α' του Συντάγματος έλεγχο των δαπανών του Κράτους, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 33 του παρόντος νόμου, και των άλλων νομικών προσώπων που με ειδική διάταξη νόμου υπάγονται κάθε φορά στον έλεγχο αυτόν. β) Διενεργεί υποχρεωτικά κατασταλτικό έλεγχο σε όλους τους λογαριασμούς ή τους απολογισμούς των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, καθώς και στον εκτός Κρατικού Προϋπολογισμού λογαριασμό με την ονομασία «Ειδικός Λογαριασμός Εγγυήσεων Γεωργικών Προϊόντων» του άρθρου 26 παρ. 1 του ν. 992/1979 (Α' 280). Σε κατασταλτικό έλεγχο υπόκειται και κάθε φορέας που έλαβε καθ' οιονδήποτε τρόπο

χρηματοδότηση ή επιχορήγηση από τον Κρατικό Προϋπολογισμό... . στ) Εποπτεύει τους δημόσιους υπολόγους όσον αφορά την τήρηση των διατάξεων του Δημοσίου Λογιστικού. θ) Ασκεί έλεγχο νομιμότητας στις διαδικασίες ανάθεσης συμβάσεων έργων, προμηθειών και παροχής υπηρεσιών, σύμφωνα με όσα ορίζονται στα άρθρα 35, 36 και 37. ι) Διενεργεί έλεγχο στην οικονομική διαχείριση ή σε επί μέρους διοικητικές και διαχειριστικές πράξεις του Κράτους και των νομικών προσώπων και οργανισμών, κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 85 του ν. 1892/1990 (Α' 101). ια) Δύναται να διενεργεί έλεγχο για κάθε έργο, προμήθεια, επιχορήγηση, ενίσχυση κ.λπ. και γενικά για κάθε πρόγραμμα που χρηματοδοτείται είτε ολικά είτε μερικά από την Ευρωπαϊκή Ένωση, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 16 του ν. 2145/1993 (Α' 88)...». Όμως με το αρ. 125 του ν.4611/2019 επήλθε μια σημαντική αλλαγή στρατηγικής: από 31-7-2019 και έπειτα δεν ασκείται προληπτικός έλεγχος¹ στις δαπάνες του Δημοσίου, των ΟΤΑ και των ν.π.δ.δ. αυτών από το Ελεγκτικό Συνέδριο, γεγονός που επιτάσσει προσαρμογή σε νέες συνθήκες εργασίας². Πιο συγκεκριμένα η παύση άσκησης από το Ελεγκτικό Συνέδριο του προληπτικού ελέγχου δαπανών, εγγύηση της δημοσιονομικής νομιμότητας, άφησε ένα τεράστιο κενό προστασίας του δημοσίου χρήματος, το οποίο καλείται να καλύψει ο νέος θεσμός³, του οποίου η εφαρμογή χρονίζει για μια δεκαετία και πλέον⁴, του εσωτερικού ελέγχου. Η υποκατάσταση του εσωτερικού ελέγχου στον προληπτικό έλεγχο είναι απολύτως αλληλένδετη διαδικασία και γι' αυτό δεν είναι δημοσιονομικώς ανεκτό να υφίσταται περίοδος κατά την οποία η παύση του προληπτικού και η μη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου συνεπάγονται την έλλειψη θεσμικής θωράκισης του δημοσίου χρήματος. Η λύση που προέκρινε ο νομοθέτης και την οποία οφείλει χωρίς καθυστερήσεις, να εφαρμόσει η Δημόσια Διοίκηση είναι η εγκατάσταση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου σε όλους τους

¹ Αφορούσε στον έλεγχο νομιμότητας και κανονικότητας των δαπανών του κράτους, πριν την εκταμίευση χρηματικών ποσών από το δημόσιο ταμείο. Νόμιμη είναι η δαπάνη εφόσον α) προβλέπεται από διάταξη τυπικού νόμου ή κανονιστικής διοικητικής πράξης ή εξυπηρετεί τους σκοπούς του οικείου φορέα και β) υπάρχει εγγεγραμμένη στον Προϋπολογισμό σχετική πίστωση. Κανονική είναι η δαπάνη, που έχει νόμιμα αναληφθεί, επισυνάπτονται τα νόμιμα δικαιολογητικά και η σχετική απαίτηση δεν έχει υποπέσει σε παραγραφή.

² Η κατάργηση του προληπτικού ελέγχου ψηφίστηκε αρχικά στην Ενότητα 2.4.1. ν.4336/2015, ΦΕΚ Α' 94/14.8.2015, ακολούθως προσδιορίστηκε η 1/1/2019 ως ρητή ημερομηνία κατάργησης για τους ΟΤΑ, στην παρ.10 του αρ.10 του ν.4337/2015 (ΦΕΚ Α' 129/17.10.2015), κατόπιν έντονων διεκδικήσεων τόσο των Αιρετών (ΚΕΔΕ) όσο και των εργαζομένων (ΠΟΕ-ΟΤΑ), δόθηκε παράταση έως την 1/1/2020 (αρ.58 ν.4607/24.4.2019) και τελικά με την παρ.1 του αρ.125 του ν.4611/17.5.2019 ορίστηκε ότι ο έλεγχος καταργείται την 31/7/2019.

³ άρθρο 39 του ν. 4622/19 περί επιτελικού κράτους και άρθρα 24, 25 και 168 του ν.4270/2014

⁴ άρθρο 4 ν. 3492/2006 ΦΕΚ 141 Α

δημόσιους φορείς, προκειμένου, με την αποτελεσματική λειτουργία τους να αποτρέπονται δημοσιονομικοί κίνδυνοι. Σε αυτή την κατεύθυνση, το Ελεγκτικό Συνέδριο ως εξωτερικός ελεγκτής οφείλει να εκδίδει κατ' έτος έκθεση ελέγχου για την ποιότητα της δημοσιονομικής διαχείρισης του κράτους και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που υπάγονται στο έλεγχό του, οπότε θα πρέπει να αναπτύσσει ιδιαίτερα στενές σχέσεις με τους εσωτερικούς ελεγκτές που αποτελούν όργανα του διατάκτη⁵. Ειδικότερα, στη νέα δημοσιονομική διαχείριση, ο εσωτερικός έλεγχος έχει καταστεί μέρος των καθηκόντων του υπεύθυνου εκτέλεσης του προϋπολογισμού, δηλαδή μέρος των καθηκόντων του διατάκτη και εκείνο που ζητεί η νέα δημοσιονομική διοίκηση από το διατάκτη, είναι, αφού εντοπίσει τους κινδύνους που απειλούν τη διαχείρισή του, τους καταγράψει, αναλύσει και αξιολογήσει, να θέσει στη συνέχεια σε εφαρμογή μηχανισμούς αντιμετώπισής τους⁶. Από αυτό φαίνεται ο καθοριστικός ρόλος του Ελεγκτικού Συνεδρίου ως αρωγός, καθοδηγητής αλλά και εποπτευών θεσμός στην όλη διαδικασία.

Πολλές πτυχές του ελέγχου που διενεργεί το Ελεγκτικό Συνέδριο σε γενικές γραμμές παραμένουν ως έχουν (έλεγχος συμβάσεων μεγάλης χρηματικής αξίας πριν την υπογραφή της σύμβασης με τους αναδόχους κτλ) αν και διακρίνονται μερικές τροποποιήσεις διαδικαστικής φύσεως (π.χ. έναρξη του ελέγχου από το ποσό των 300.000 ευρώ χωρίς ΦΠΑ εφεξής⁷). Όμως γεγονός είναι πως από τη μια μεριά η κατάργηση του προληπτικού ελέγχου και από την άλλη η εισαγωγή νέων προσεγγίσεων ελέγχου (διεύρυνση κατασταλτικού ελέγχου και προσέγγιση του ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή με βάση τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα) διαμορφώνουν ένα νέο πλαίσιο εργασίας για τους συμμετέχοντες στη διαδικασία η οποία φέρει γνωρίσματα οργανωσιακών αλλαγών που χρήζουν διερεύνησης.

⁵ Διατάκτης είναι ο Υπουργός ή το προβλεπόμενο από τις οργανωτικές διατάξεις όργανο του φορέα της Γενικής Κυβέρνησης είτε άλλο εξουσιοδοτημένο από αυτούς όργανο, το οποίο αναλαμβάνει υποχρεώσεις σε βάρος των πιστώσεων του προϋπολογισμού του φορέα του και προσδιορίζει τις απαιτήσεις σε βάρος του. Ο διατάκτης οφείλει να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα για την ορθή εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα του.

⁶ Στο παραδοσιακό σύστημα διαχείρισης οι διατάκτες - υπουργοί, νομάρχες, δήμαρχοι, διοικητές οργανισμών – είχαν μεν την πολιτική ευθύνη για τις πράξεις των οργάνων στα οποία ανέθεταν κατ' εξουσιοδότηση αρμοδιότητες εκτέλεσης προϋπολογισμού, δεν είχαν όμως και δημοσιονομική ευθύνη. Υπό το νέο σύστημα δημοσιονομικής διαχείρισης ο διατάκτης οφείλει να έχει τον έλεγχο όλης της δραστηριότητας του φορέα που έχει υπό την ευθύνη του, αντιμετωπίζοντας κάθε σημαντικό κίνδυνο μπορεί να απειλήσει την επίτευξη των στόχων του, εφόσον βέβαια οι κίνδυνοι αυτοί είναι αντιμετωπίσιμοι

⁷ Άρθρο 324 του ν. 4700/2020 (ΦΕΚ 127^Α/29-6-2020).

Μεθοδολογία Έρευνας

Για την παρούσα έρευνα συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα μέσω ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως μέθοδος συλλογής δεδομένων, για να γίνει η μέτρηση και η παρατήρηση των συμπεριφορών με ευελιξία και σε πραγματικό χρόνο. Μέτρηση είναι η προσεχτική και σκόπιμη παρατήρηση του πραγματικού κόσμου με σκοπό την περιγραφή συμβάντων βάσει των τιμών μιας μεταβλητής (Babbie, 2011), ενώ οι μονάδες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση αυτή είναι ανθρώπινες επινοήσεις - προσαρμογές που ορίζονται, προκειμένου να αποτιμηθούν και να ομαδοποιηθούν έννοιες και δεδομένα, με απώτερο στόχο την εύκολη επεξεργασία τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων

Πιο συγκεκριμένα για τη δόμηση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, που αποτελεί την κύρια κλίμακα μέτρησης για τη μελέτη προτύπων ή αρχών συμπεριφοράς των ατόμων μιας κοινωνικής ομάδας και διευκολύνει, μέσω εκτιμήσεων βαθμού «συμφωνίας» ή «διαφωνίας» των συμμετεχόντων σε διατυπωμένες δηλώσεις και μέσω της χρήσης τυποποιημένων απαντήσεων, να προσδιοριστεί η ένταση διαφορετικών στοιχείων και να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για το υπό εξέταση ζήτημα. Ειδικότερα, αντιστοιχίζεται η ένταση των διαφωνιών και των συμφωνιών των συμμετεχόντων με αριθμούς, για να καταγραφεί ποσοτικά το κάθε χαρακτηριστικό και να μετρηθούν έτσι στάσεις, πεποιθήσεις και συμπεριφορές ομάδων των οποίων τα χαρακτηριστικά θέλουμε να εντοπίσουμε (Likert, 1932).

Η έρευνα λοιπόν είναι βασικά ποσοτική, οπότε θεωρείται πιο αντικειμενική και αξιόπιστη (Zoua et al, 2014), ενώ διευκολύνεται η επεξεργασία των στοιχείων και η εξαγωγή αποτελεσμάτων.

Για να εξασφαλιστεί η ποιότητα του ερωτηματολογίου έγινε μια πιλοτική διεξαγωγή της έρευνας σε πρώτη φάση και σε ένα δείγμα ευκολίας. Υποβλήθηκε δηλαδή το ερωτηματολόγιο αρχικά σε 5 περίπου συναδέλφους με τους οποίους υπάρχει προσωπική γνωριμία, προκειμένου να διερευνηθεί αν οι ερωτήσεις είναι κατανοητές, πόσος χρόνος περίπου απαιτείται για τις απαντήσεις και γενικά να αποτυπωθεί μια πρώτη εικόνα και τα πρώτα σχόλια για την έρευνα.

Αφού ολοκληρώθηκε αυτή η πιλοτική προσέγγιση, με σχετική επιστολή που συνοδευόταν από το ερωτηματολόγιο ζητήθηκε η άδεια διεξαγωγής της εν λόγω

έρευνας από την αρμόδια Υπηρεσία του Ελεγκτικού Συνεδρίου (Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικής Μέριμνας). Αφού δόθηκε η σχετική άδεια, τα ερωτηματολόγια, μέσω του google forms, εστάλησαν ηλεκτρονικά σε όλες τις υπηρεσίες του Ελεγκτικού Συνεδρίου, στα e-mails των Υπηρεσιών, αλλά και σε προσωπικά e-mails των συναδέλφων, με στόχο να απαντηθούν από όσο το δυνατόν περισσότερους υπαλλήλους, δεδομένου ότι το σύνολο των υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου ανέρχεται στους 650 και ίσως να μην είναι διατεθειμένοι να απαντήσουν όλοι. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από επιστολή η οποία διευκρίνιζε ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Βασικό εργαλείο λοιπόν της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο το οποίο είναι βασισμένο στην κλίμακα Likert και το οποίο είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της παρούσας έρευνας, δηλαδή περιέχει ερωτήσεις α) διερεύνησης ατομικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων (δημογραφικά στοιχεία), β) αντίληψής τους για το βαθμό ικανοποίησής τους από την ενημέρωση που έχουν λάβει σχετικά με τις αλλαγές από τη διοίκηση του θεσμού, γ) εντοπισμού των προσδοκιών που ενδεχομένως έχουν συνδέσει με τις αλλαγές, δ) προσδιορισμού αισθημάτων ανησυχίας τους που ενδεχομένως να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα για την επιτυχή έκβαση των αλλαγών και ε) αναζήτησης της προθυμίας τους για την υιοθέτηση των αλλαγών.

Σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι να τονιστεί το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο αποτελείται μόνο από κλειστές ερωτήσεις, επειδή η διακίνηση των ερωτηματολογίων έγινε με ηλεκτρονικό τρόπο και θα έπρεπε να εξασφαλίζεται η σύντομη συμπλήρωσή τους, ενώ ταυτόχρονα οι κλειστές αυτές ερωτήσεις διευκολύνουν τη στατιστική επεξεργασία και κωδικοποίηση των απαντήσεων και τη συνακόλουθη ανάλυση δεδομένων και παρουσίαση αποτελεσμάτων.

Απαντήθηκαν συνολικά 105 ερωτηματολόγια μέσα σε 15 μέρες περίπου. Συγκεκριμένα η κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τα δημογραφικά τους στοιχεία, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

		Συνολικά	Ποσοστό
Φύλο	Γυναίκα (1)	66	62,9%
	Άνδρας (2)	39	37,1%
	Συνολικές Απαντήσεις	105	100,0
Ηλικιακές Ομάδες	26-35 ετών (1)	2	1,9%
	36-45 ετών (2)	45	42,9%
	46-55 ετών (3)	50	47,6%
	56 και άνω (4)	8	7,6%
	Συνολικές Απαντήσεις	105	100,0
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος Λυκείου – Γυμνασίου (1)	8	7,6%
	Απόφοιτος ΙΕΚ (2)	2	1,9%
	Απόφοιτος ΑΕΙ, ΤΕΙ (3)	51	48,6%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού (4)	42	40%
	Κάτοχος Διδακτορικού (5)	2	1,9%
	Συνολικές Απαντήσεις	105	100,0
Θέση στον οργανισμό	Υπάλληλος (1)	82	78,1%
	Προϊστάμενος (2)	16	15,2%
	Επίτροπος (επίπεδο δ/ντη) (3)	7	6,7%
	Συνολικές Απαντήσεις	105	100,0
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος (1)	86	81,9%
	Άγαμος (2)	19	18,1%
	Συνολικές Απαντήσεις	105	100,0
Προϋπηρεσία στον οργανισμό	0-5 έτη (1)	12	11,4%
	6-10 έτη (2)	19	18,1%
	11-20 έτη (3)	58	55,3%
	21 -30 έτη (4)	12	11,4%
	Πάνω από 31 έτη (5)	4	3,8%
	Συνολικές Απαντήσεις	105	100,0

Από τον πιο πάνω πίνακα σε αδρές γραμμές παρουσιάζονται τα εξής ως προς το προφίλ των ερωτώμενων:

1. Οι περισσότερες από τους συμμετέχοντες είναι γυναίκες (66 από τους 105 συμμετέχοντες).
2. Η πολυπληθέστερη ηλικιακή ομάδα είναι αυτή των υπαλλήλων που ανήκουν στα 46-55 έτη (50 από τους 105 συμμετέχοντες) και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων που ανήκουν στα 35-46 έτη (45 από τους 105).
3. Όσον αφορά στο επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων αυτό προκύπτει ότι είναι πολύ υψηλό, καθώς οι περισσότεροι από αυτούς είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ (51 από τους 105) ενώ η αμέσως επόμενη ομάδα είναι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού (42 στους 105).
4. Ως προς τη θέση που έχουν στον οργανισμό, προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι οι υπάλληλοι (82 στους 105).
5. Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, προκύπτει ότι οι έγγαμοι είναι η πολυπληθέστερη ομάδα.
6. Τέλος, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες έχουν 11-20 χρόνια προϋπηρεσία στον οργανισμό.

Αφού οι απαντήσεις μεταφέρθηκαν σε excel, ακολούθως καταχωρήθηκαν στο SPSS για στατιστική επεξεργασία και ανάλυση.

Ανάλυση / Ερευνητικά Ευρήματα

Καταρχάς, ομαδοποιήθηκαν οι ερωτήσεις σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, σύμφωνα με το περιεχόμενό τους. Έτσι η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων αφορά στη Διοίκηση και το πώς οι υπάλληλοι χαρακτηρίζουν τις παροχές της (υποδομές, εκπαίδευση κτλ) για την εισαγωγή των αλλαγών, η δεύτερη κατηγορία στις προσδοκίες που έχουν οι υπάλληλοι από την εφαρμογή των αλλαγών και η τρίτη κατηγορία αφορά στην ανταπόκριση των υπαλλήλων που αναμένεται να έχουν για την υλοποίηση των αλλαγών.

Χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο SPSS έγινε παραγοντική ανάλυση για καθεμιά από τις παραπάνω κατηγορίες. Η παραγοντική ανάλυση (factor analysis) κρίθηκε απαραίτητη, προκειμένου να αντικατασταθεί ένα μεγάλο πλήθος μεταβλητών από ένα μικρότερο αριθμό νέων μεταβλητών που λειτουργούν ως κοινοί παράγοντες ανάμεσα σε ομάδες μεταβλητών.

Α΄ Κατηγορία ερωτήσεων: (ΔΙΟΙΚΗΣΗ)

Η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων αφορά στις απόψεις των υπαλλήλων για το πώς η Διοίκηση προσεγγίζει τις αλλαγές και αποτελείται από τις ερωτήσεις 7, 8, 12, 13, 17, 9, 10, 33, 37, 15, και 16. Αρχικά εξετάστηκε η Α΄ κατηγορία ερωτήσεων με τη χρήση του συντελεστή alpha Cronbach που αποτελεί ένα μέτρο εσωτερικής συνοχής και δείχνει πόσο στενά συνδέεται ένα σύνολο στοιχείων στα πλαίσια μιας ομάδας. Θεωρείται μέτρο αξιοπιστίας της κλίμακας. Κι αυτό επειδή η αξιοπιστία είναι σημαντική παράμετρος κάθε έρευνας, δεδομένου ότι θα πρέπει να εμφανίζεται σταθερότητα σε διαδοχικές μετρήσεις (Νόβα – Καλτσούνη, 2006). Ένας συντελεστής αξιοπιστίας 0,70 ή υψηλότερος θεωρείται «αποδεκτός», οπότε η εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων είναι ικανοποιητική. Στην πρώτη αυτή ομάδα προέκυψε Alpha cronbach= 0,869, όπως παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα από το SPSS:

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	12

Στη συνέχεια με τη χρήση του στατιστικού των Kaiser Meyer Olkin (KMO) εξετάζεται αν τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση και πιο συγκεκριμένα αυτό ισχύει αν η τιμή είναι μεγαλύτερη από 0,6. Γίνεται έλεγχος για το δείκτη Measure of Sampling Adequacy που αν παίρνει τιμές μεγαλύτερες από 0,5 μαρτυρείται η καταλληλότητα χρήσης της παραγοντικής ανάλυσης. Επίσης χρησιμοποιείται ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τον οποίο φαίνεται ότι οι συσχετίσεις είναι σημαντικές και τα δεδομένα κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση και πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να απορρίπτεται η υπόθεση της σφαιρικότητας (p -τιμή του Bartlett test of sphericity < 0,05).

Στην Α κατηγορία προέκυψε ο πιο κάτω πίνακας από το SPSS:

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	484,154
	df	66
	Sig.	,000

Αμέσως μετά έγινε παραγοντική ανάλυση που κατέληξε με τη μέθοδο εκτίμησης παραγόντων (Principal components) και τη μέθοδο περιστροφής (Varimax) στον παρακάτω πίνακα:

	Component		
	1	2	3
Ερώτηση 7	,794		
Ερώτηση 8	,693		
Ερώτηση 9		,635	
Ερώτηση 10		,676	
Ερώτηση 12	,618		
Ερώτηση 13	,730		
Ερώτηση 14			
Ερώτηση 15			,854
Ερώτηση 16			,797
Ερώτηση 17	,593		
Ερώτηση 33		,732	
Ερώτηση 37		,661	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Παρατηρείται λοιπόν ότι:

α) οι ερωτήσεις 7, 8, 12, 13, 17 έχουν υψηλές συσχετίσεις με τον πρώτο παράγοντα που αφορά στην “υποστήριξη – πληροφόρηση” που θεωρούν οι υπάλληλοι ότι δέχονται από τη Διοίκηση και αυτός ο παράγοντας παίρνει το όνομα *Support* για τις ανάγκες του ελέγχου.

β) οι ερωτήσεις 9, 10, 33, 37 έχουν υψηλές συσχετίσεις με το δεύτερο παράγοντα που αφορά στις “υποδομές” που θεωρούν οι υπάλληλοι ότι διατίθενται από τη Διοίκηση και αυτός ο παράγοντας παίρνει το όνομα *Resources* για τις ανάγκες του ελέγχου.

γ) οι ερωτήσεις 15,16 έχουν υψηλές συσχετίσεις με τον τρίτο παράγοντα που αφορά στην “ενθάρρυνση εμπλοκής - συμμετοχής” που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι δέχονται από τη Διοίκηση και αυτός ο παράγοντας παίρνει το όνομα *Inclusion* για τις ανάγκες του ελέγχου.

Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε για τις υπόλοιπες ερωτήσεις.

B' Κατηγορία ερωτήσεων: (ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ)

Η δεύτερη κατηγορία ερωτήσεων αφορά στα ατομικά και συλλογικά οφέλη που προσδοκούν οι υπάλληλοι ότι θα αποκομίσουν με τις επερχόμενες αλλαγές και αποτελείται από τις ερωτήσεις 18, 19, 30, 32, 34, 35, 36, 38, 40, 43 και 45. Αρχικά εξετάστηκε η B' κατηγορία ερωτήσεων με τη χρήση του συντελεστή alpha Cronbach, Στη δεύτερη αυτή ομάδα προέκυψε Alpha cronbach= 0,913, όπως παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα από το SPSS:

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	11

Στη συνέχεια με τη χρήση του στατιστικού των Kaiser Meyer Olkin (KMO) και της p-τιμής του Bartlett test of sphericity προέκυψε ο πιο κάτω πίνακας:

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	672,109
	df	55
	Sig.	,000

Αμέσως μετά έγινε παραγοντική ανάλυση που κατέληξε με τη μέθοδο εκτίμησης παραγόντων (Principal components) και τη μέθοδο περιστροφής (Varimax) σε μια ομάδα ερωτήσεων μόνο:

Component Matrix^a

	Component
	1
Ερώτηση 18	,675
Ερώτηση 19	,746
Ερώτηση 30	,689
Ερώτηση 32	,676
Ερώτηση 34	,831
Ερώτηση 35	,862
Ερώτηση 36	,813
Ερώτηση 38	,756
Ερώτηση 40	,648
Ερώτηση 43	,687
Ερώτηση 45	,685

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Παρατηρείται λοιπόν ότι όλες οι ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας έχουν υψηλές συσχετίσεις και προκύπτει ένας παράγοντας και αυτός ο παράγοντας παίρνει το όνομα *Expectations* για τις ανάγκες του ελέγχου.

Γ' Κατηγορία ερωτήσεων: (ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ)

Η τρίτη κατηγορία ερωτήσεων αφορά στο πώς πιστεύουν οι υπάλληλοι ότι θα ανταποκριθούν στις αλλαγές που επίκεινται και αποτελείται από τις ερωτήσεις 20, 24, 25, 26, 27, 31, 22, 23, 41, 42, 21, 28 και 29. Αρχικά εξετάστηκε η Γ' κατηγορία ερωτήσεων με τη χρήση του συντελεστή alpha Cronbach. Στην Τρίτη αυτή ομάδα προέκυψε alpha Cronbach= 0,907, όπως παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα από το SPSS:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	14

Στη συνέχεια με τη χρήση του στατιστικού των Kaiser Meyer Olkin (KMO) και της p -τιμής του Bartlett test of sphericity προέκυψε ο πιο κάτω πίνακας:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	819,367
	df	91
	Sig.	,000

Αμέσως μετά έγινε παραγοντική ανάλυση που κατέληξε με τη μέθοδο εκτίμησης παραγόντων (Principal components) και τη μέθοδο περιστροφής (Varimax) στον παρακάτω πίνακα:

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Ερώτηση 20	,645		
Ερώτηση 21			,567
Ερώτηση 22		,848	
Ερώτηση 23		,728	
Ερώτηση 24	,732		
Ερώτηση 25	,715		
Ερώτηση 26	,653		
Ερώτηση 27	,759		
Ερώτηση 28			,756
Ερώτηση 29			,790
Ερώτηση 31	,690		
Ερώτηση 39			
Ερώτηση 41		,787	
Ερώτηση 42		,768	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Παρατηρείται λοιπόν ότι:

α) οι ερωτήσεις 20, 24, 25, 26, 27, 31 έχουν υψηλές συσχετίσεις με τον πρώτο παράγοντα που αφορά στην εμπιστοσύνη - αυτοπεποίθηση που διακρίνει τους υπαλλήλους για να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές και αυτός ο παράγοντας παίρνει το όνομα *Confidence* για τις ανάγκες του ελέγχου.

β) οι ερωτήσεις 22, 23, 41, 42 έχουν υψηλές συσχετίσεις με το δεύτερο παράγοντα που αφορά στη βεβαιότητα - ασφάλεια που νιώθουν οι υπάλληλοι όσον αφορά στις επικείμενες αλλαγές και αυτός ο παράγοντας παίρνει το όνομα *Assurance* για τις ανάγκες του ελέγχου.

γ) οι ερωτήσεις 21, 28, 29 έχουν υψηλές συσχετίσεις με τον τρίτο παράγοντα που αφορά στην προθυμία – διάθεση που επιδεικνύουν οι υπάλληλοι για την ενσωμάτωση των αλλαγών και αυτός ο παράγοντας παίρνει το όνομα *Willingness* για τις ανάγκες του ελέγχου.

Σε αυτό το σημείο να σημειώσουμε ότι από την αρχή της έρευνας αποκλείστηκαν οι ερωτήσεις 11, 44, 14 και 39 ως έχουσες ασήμαντη συνοχή.

Στη συνέχεια με καθένα από αυτούς τους παράγοντες δημιουργήσαμε μια νέα μεταβλητή που αποτελεί ουσιαστικά το μέσο όρο των μεταβλητών κάθε ομάδας (Α, Β και Γ) με σκοπό να εξεταστεί η ανταπόκριση των εργαζομένων με γνώμονα την εμπιστοσύνη, την ασφάλεια και την προθυμία. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με την οποία προέκυψαν οι μεταβλητές που είναι στατιστικά σημαντικές (με p -τιμές $< 0,05$). Προκύπτουν έτσι οι συσχετίσεις ανάμεσα σε μεταβλητές και οι γραμμικές παλινδρομήσεις που ισχύουν και παρατηρούμε τα παρακάτω:

Γίνεται αρχικά έλεγχος για το ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αυτοπεποίθηση – εμπιστοσύνη των υπαλλήλων για το θέμα των αλλαγών. Τίθεται λοιπόν ως εξαρτημένη μεταβλητή η *Confidence* και ελέγχεται η σχέση της με τις ανεξάρτητες μεταβλητές: *Expectations* (κατηγορία Β), *Inclusion*, *Support* και *Resources* (κατηγορία Α). Προκύπτει ο εξής πίνακας:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,574 ^a	,329	,302	,42212

a. Predictors: (Constant), Expect, Incl, Support, Resourc

Ένα μέτρο για να κριθεί αν η ευθεία παλινδρόμησης προσαρμόζεται ικανοποιητικά στα δεδομένα είναι το R^2 δηλαδή ο συντελεστής προσδιορισμού (coefficient of determination) που παίρνει τιμές από 0 ως 1 και πρέπει να είναι όσο το δυνατό μεγαλύτερος. Εδώ το $R^2 = 0,329$ και σημαίνει ότι περίπου το 33% της συνολικής μεταβλητότητας εξηγείται από το συγκεκριμένο μοντέλο παλινδρόμησης. Το υπόλοιπο 67% της μεταβλητότητας οφείλεται σε άλλους παράγοντες που δεν εξηγούνται. Υπάρχουν δηλαδή επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν την *Confidence*, αλλά αυτοί οι παράγοντες που ελέγχονται και έχουν εντοπιστεί στο δεδομένο μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικοί.

Ακολούθως προκύπτει ο πίνακας:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,674	,247		10,830	,000
	Support	,213	,070	,323	3,049	,003
	Resourc	-,263	,083	-,336	-3,171	,002
	Incl	-,062	,049	-,123	-1,253	,213
	Expect	,443	,084	,535	5,290	,000

a. Dependent Variable: Conf

Από τον πίνακα διαπιστώνεται ότι η εξαρτημένη μεταβλητή *Confidence* επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από τις ανεξάρτητες μεταβλητές *Expectations* (κατηγορία B), *Support* και *Resources* (κατηγορία A). Ειδικότερα ο παράγοντας «Inclusion» θα πρέπει να αφαιρεθεί από το μοντέλο, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντικός στο μοντέλο ($p\text{-value} = 0,213$).

Τα αποτελέσματα μπορούν να θεωρηθούν αναμενόμενα δεδομένου ότι των αποτελεσμάτων αυτών ακολούθησε προφορική συνέντευξη σε μέρος των υπαλλήλων (σε 34 άτομα που προσεγγίστηκαν λόγω προσωπικής γνωριμίας και συναδελφικής οικειότητας), προκειμένου να δικαιολογηθούν τα ευρήματα. Προκύπτουν τα εξής: α) η αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων ότι θα μπορούν να ανταπεξέλθουν ικανοποιητικά στις αλλαγές όντως δεν εξαρτάται από το αν η Διοίκηση εμπλέξει στην παρούσα φάση όλους τους υπαλλήλους ενεργά ή από το αν ζητούνται τώρα οι απόψεις τους

σχετικά με τις αλλαγές, καθώς, οι αλλαγές έχουν αποφασιστεί και είναι στη διαδικασία του να λαμβάνουν χώρα. β) Η αυτοπεποίθησή τους είναι αντιστρόφως ανάλογη των διευκολύνσεων (Resources) που τους προσφέρει η Διοίκηση (εκπαίδευση – υλικοτεχνική υποδομή), καθώς η αυτοπεποίθηση αυτή βασίζεται μόνο στις δικές τους δυνατότητες, ικανότητες κτλ τις οποίες τις νιώθουν επαρκείς για τις αλλαγές και δε θα μεγιστοποιηθεί αν η Διοίκηση τους προσφέρει κατάλληλη εκπαίδευση και υλικοτεχνική υποδομή. Θεωρούν δηλαδή ότι αν η Διοίκηση τους προσφέρει διευκολύνσεις θα έχει και περισσότερες απαιτήσεις από τους υπαλλήλους, γεγονός που μειώνει την αυτοπεποίθηση, γιατί δε γνωρίζουν αν θα μπορούν να ανταπεξέλθουν σε περίπτωση που υπάρξουν περισσότερες απαιτήσεις λόγω περισσότερων παροχών. γ) Πιστεύουν όμως ότι η αυτοπεποίθηση θα μεγιστοποιηθεί αν η Διοίκηση τους παρέχει ενθάρρυνση και επαρκή πληροφόρηση (Support) γύρω από τις αλλαγές. δ) Ταυτόχρονα θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να ανταπεξέλθουν, επειδή περιμένουν να επωφεληθούν σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο από τις αλλαγές αυτές (Expectations).

Γίνεται ακολούθως έλεγχος για το ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ασφάλεια των υπαλλήλων για το θέμα των αλλαγών. Τίθεται λοιπόν ως εξαρτημένη μεταβλητή η *Assurance* και ελέγχεται η σχέση της με τις ανεξάρτητες μεταβλητές: *Expectations* (κατηγορία B), *Inclusion*, *Support* και *Resources* (κατηγορία A). Προκύπτει ο εξής πίνακας:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559 ^a	,312	,285	,62447

a. Predictors: (Constant), Incl, Support, Expect, Resourc

Εδώ το $R^2 = 0,312$ και σημαίνει ότι περίπου το 31% της συνολικής μεταβλητότητας εξηγείται από το συγκεκριμένο μοντέλο παλινδρόμησης. Το υπόλοιπο 69% της μεταβλητότητας οφείλεται σε άλλους παράγοντες που δεν εξηγούνται. Υπάρχουν δηλαδή επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν την *Assurance*, αλλά αυτοί οι παράγοντες που ελέγχονται και έχουν εντοπιστεί στο δεδομένο μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικοί.

Ακολούθως προκύπτει ο πίνακας:

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,325	,365		3,626	,000
Support	,204	,103	,212	1,976	,051
Resourc	-,105	,123	-,091	-,852	,396
Expect	,528	,124	,436	4,260	,000
Incl	,051	,073	,069	,693	,490

a. Dependent Variable: Assu

Από τον πίνακα διαπιστώνεται ότι η εξαρτημένη μεταβλητή *Assurance* επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από τις ανεξάρτητες μεταβλητές *Expectations* (κατηγορία B) και *Support* (κατηγορία A). Ειδικότερα ο παράγοντας «Inclusion» θα πρέπει να αφαιρεθεί από το μοντέλο, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντικός στο μοντέλο ($p\text{-value} = 0,490$). Επίσης θα πρέπει να αφαιρεθεί και ο παράγοντας «Resources», καθώς ούτε κι αυτός είναι στατιστικά σημαντικός ($p\text{-value} = 0,396$).

Τα αποτελέσματα μπορούν να θεωρηθούν αναμενόμενα δεδομένου ότι, σύμφωνα με τους συναδέλφους που απάντησαν προφορικά, προκύπτουν τα εξής: α) η αίσθηση ασφάλειας και συνακόλουθα η μη ύπαρξη φόβου από την εφαρμογή των αλλαγών όντως δεν εξαρτάται από το αν η Διοίκηση εμπλέξει στην παρούσα φάση όλους τους υπαλλήλους ενεργά ή από το αν ζητούνται τώρα οι απόψεις τους σχετικά με τις αλλαγές, καθώς, οι αλλαγές έχουν αποφασιστεί και είναι στη διαδικασία του να λαμβάνουν χώρα. β) Επίσης η ηρεμία τους δε σχετίζεται με το αν η Διοίκηση τους προσφέρει κατάλληλη εκπαίδευση και υλικοτεχνική υποδομή (Resources), καθώς αυτό είναι στα σχέδια της Διοίκησης και δεν τους εξασφαλίζει τη δική τους θέση εργασίας και το δικό τους status. γ) Όμως πιστεύουν ότι θα νιώθουν περισσότερη ηρεμία – σιγουριά – ασφάλεια αν η Διοίκηση τους παρέχει ενθάρρυνση και επαρκή πληροφόρηση (Support) γύρω από τις αλλαγές, καθώς και δ) επειδή οι ίδιοι περιμένουν ότι όντως θα επωφεληθούν σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα από τις αλλαγές αυτές (Expectations).

Γίνεται τέλος έλεγχος για το ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την προθυμία των υπαλλήλων για την υιοθέτηση των αλλαγών. Τίθεται λοιπόν ως εξαρτημένη μεταβλητή η *Willingness* και ελέγχεται η σχέση της με τις ανεξάρτητες μεταβλητές: *Expectations* (κατηγορία B), *Inclusion*, *Support* και *Resources* (κατηγορία A). Προκύπτει ο εξής πίνακας:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 ^a	,380	,355	,49979

a. Predictors: (Constant), Incl, Support, Expect, Resourc

Εδώ το $R^2 = 0,380$ και σημαίνει ότι περίπου το 38% της συνολικής μεταβλητότητας εξηγείται από το συγκεκριμένο μοντέλο παλινδρόμησης. Το υπόλοιπο 62% της μεταβλητότητας οφείλεται σε άλλους παράγοντες που δεν εξηγούνται. Υπάρχουν δηλαδή επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν την *Willingness*, αλλά αυτοί οι παράγοντες που ελέγχονται και έχουν εντοπιστεί στο δεδομένο μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικοί.

Ακολουθώς προκύπτει ο πίνακας:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,458	,292		4,989	,000
	Support	,224	,083	,276	2,716	,008
	Expect	,527	,099	,517	5,320	,000
	Resourc	-,038	,098	-,040	-,391	,696
	Incl	-,078	,058	-,127	-1,338	,184

a. Dependent Variable: Willing

Από τον πίνακα διαπιστώνεται η εξαρτημένη μεταβλητή *Willingness* επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από τις ανεξάρτητες μεταβλητές *Expectations* (κατηγορία B) και *Support* (κατηγορία A). Ειδικότερα ο παράγοντας «Inclusion» θα πρέπει να αφαιρεθεί από το μοντέλο, καθώς δεν είναι στατιστικά σημαντικός στο μοντέλο (p-

value = 0,184). Επίσης θα πρέπει να αφαιρεθεί και ο παράγοντας «Resources», καθώς ούτε κι αυτός είναι στατιστικά σημαντικός (p-value = 0,696).

Τα αποτελέσματα μπορούν να θεωρηθούν αναμενόμενα δεδομένου ότι, σύμφωνα με τους συναδέλφους που απάντησαν προφορικά, προκύπτουν τα εξής: α) η προθυμία και συνακόλουθα η ετοιμότητα που επιδεικνύουν οι υπάλληλοι για την εφαρμογή των αλλαγών όντως δεν εξαρτάται από το αν η Διοίκηση εμπλέξει στην παρούσα φάση όλους τους υπαλλήλους ενεργά ή από το αν ζητούνται τώρα οι απόψεις τους σχετικά με τις αλλαγές, καθώς, οι αλλαγές έχουν αποφασιστεί και πραγματοποιούνται. β) Επίσης η προθυμία τους δε σχετίζεται με το αν η Διοίκηση τους προσφέρει κατάλληλη εκπαίδευση και υλικοτεχνική υποδομή (Resources), καθώς αυτό είναι στα σχέδια της Διοίκησης και δεν τους εξασφαλίζει την ευκολία ανταπόκρισής τους. γ) Όμως πιστεύουν ότι θα νιώθουν περισσότερο έτοιμοι – πρόθυμοι να συμμετέχουν στην υλοποίηση των αλλαγών αν η Διοίκηση τους παρέχει ενθάρρυνση και επαρκή πληροφόρηση (Support) γύρω από τις αλλαγές, καθώς και δ) επειδή οι ίδιοι περιμένουν ότι όντως θα επωφεληθούν σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα από τις αλλαγές αυτές (Expectations).

Επομένως προκύπτουν οι εξής παλινδρομήσεις:

Η εμπιστοσύνη – αυτοπεποίθηση υπαλλήλων εξαρτάται από τα εξής:

1. Confidence=	2,674	+ 0,213	-0,263	+0,443
	Constant	Support	Resources	Expectations
	“0,000”	“0,003”	“0,002”	“0,000”

Αυτά που επηρεάζουν τη βεβαιότητα – ασφάλεια υπαλλήλων

2. Assurance=	1,325	+0,204	+0,528
	Constant	Support	Expectations
	“0,000”	“0,051”	“0,000”

Αυτά που επηρεάζουν τη διάθεση - προθυμία υπαλλήλων

3. Willingness=	1,458	+0,224	+0,527
	Constant	Support	Expectations
	“0,000”	“0,008”	“0,000”

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Συμπεράσματα

Δεδομένου ότι οι οργανώσεις προσπαθούν να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές, χρειάζονται να αλλάζουν, οπότε, σήμερα, περισσότερο από ποτέ, υπάρχει ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον κατανόησης της οργανωσιακής αλλαγής ως ένα κρίσιμο μέσο για την αντιμετώπιση των αυξανόμενων εσωτερικών και εξωτερικών πιέσεων των περιβαλλόντων. Κι αυτό, επειδή, αφενός οι οργανισμοί με τις Διοικήσεις τους βασίζονται κυρίως σε υπαλλήλους, προκειμένου να παράγουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες και αφετέρου οι υπάλληλοι επηρεάζονται από μια ποικιλία δυνάμεων, εσωτερικών και εξωτερικών, όταν προσπαθούν να φέρουν σε πέρας τα εργασιακά τους καθήκοντα (Saleem & Athambawa, 2019). Έτσι οι στάσεις και οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τις οργανωσιακές αλλαγές αναφέρονται σε μελέτες συχνά ως κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία των αλλαγών (Herold et al, 2007). Συχνά οι οργανωσιακές αλλαγές αναφέρονται ως «χαοτικές ή δραματικές καταστάσεις» (Abrahamson, 2000), επειδή η μεταφορά από μια γνωστή σε μια άγνωστη κατάσταση αναπτύσσει ανασφάλειες, άγχος και αμφισημίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι υπάλληλοι μπορεί να θεωρήσουν τις αλλαγές ως απειλή, με το να καλλιεργήσουν διάφορες σκέψεις, συναισθήματα και συμπεριφορές οι οποίες σχετίζονται κυρίως με την κοπιαστική μάθηση, με συνέπεια να δημιουργείται ανησυχία, ένταση, απουσία σταθερότητας ή διαταραχή, ενώ άλλοι μπορεί να αντιληφθούν τις αλλαγές ως ευκαιρία για μάθηση, εξέλιξη, βελτίωση, ανανέωση και προσωπική ανάπτυξη (Cohran et al, 2002). Φυσιολογικά, οι περισσότεροι υπάλληλοι αντιστέκονται στις αλλαγές, ειδικά όταν αυτές διαταράσσουν τις ευκολίες, τις ανέσεις και τους ισχύοντες κανόνες, κατάσταση που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η Διοίκηση, προκειμένου να επιτευχτεί η επιθυμητή αλλαγή (Singh, Saeed & Bertesch, 2012). Γι' αυτό ακριβώς η Διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι ενήμερη για τις απόψεις, σκοπούς και αντιλήψεις των υπαλλήλων, κατά τη διαδικασία εφαρμογής αλλαγών, προκειμένου να υποβοηθήσει την επιτυχή μετάβαση σε νέα πραγματικότητα.

Η μελέτη λοιπόν των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών ερευνητών που προσεγγίζουν κυρίως τις έννοιες της ετοιμότητας για αλλαγές και της αντίστασης στις

αλλαγές (Cinite and Duxbury, 2018, Thakur and Srivastava, 2018). Πιο συγκεκριμένα πολλοί ερευνητές ενδιαφέρονται μόνο για την ετοιμότητα για αλλαγές (Vakola, 2014) που θεωρείται ως προϋπόθεση για μια επιτυχημένη έκβαση, ενώ άλλοι επικεντρώνονται στην αντίσταση στις αλλαγές ως τροχοπέδη για την εφαρμογή τους (Bovey and Hede, 2001, Canning and Found, 2015).

Εκτός από την ετοιμότητα για αλλαγές ή την αντίσταση σε αυτές, με τις οργανωσιακές αλλαγές σχετίζονται πολλές άλλες έννοιες και παράμετροι και εμπλέκονται πολλές πτυχές της ψυχολογίας, της επικοινωνίας κτλ όπως: η πληροφόρηση, η υποστήριξη από τη Διοίκηση, η εκπαίδευση η οποία είναι μια επικοινωνιακή τακτική που μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση πληροφοριών ή / και σε αλλαγή συμπεριφοράς, η προθυμία – ενθουσιασμός των εργαζομένων που αυξάνει τη δέσμευση και την εμπλοκή του υπαλλήλου, η ασφάλεια – σιγουριά υπαλλήλων σε σχέση με την εισαγωγή οργανωσιακών αλλαγών, η αυτοπεποίθηση, οι προσδοκίες, κ.α.

Ειδικά οι κυβερνητικοί οργανισμοί, ανεξάρτητα από το πόσο αποτελεσματικά παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες, δεν μπορούν να είναι σίγουροι για τις θετικές στάσεις και συμπεριφορές των υπαλλήλων (Feeney & Boardman, 2010) δεδομένου ότι οι οργανωσιακές αλλαγές θεωρούνται πηγή άγχους και έντονου στρες στις ζωές των ανθρώπων (Smollan, 2015).

Στη συγκεκριμένη εργασία αναζητώντας τη στάση των υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές εντοπίστηκε το γεγονός ότι οι υπάλληλοι αισθάνονται αυτοπεποίθηση, σιγουριά – ασφάλεια και προθυμία, καταστάσεις που συνδέονται με άλλους παράγοντες. Ακολούθως ελέγχθηκε σε ποιες περιπτώσεις ενισχύονται η καθεμιά από αυτές τις στάσεις και τέλος αποσαφηνίστηκε ο καταλυτικός ρόλος της Διοίκησης, εφόσον εκείνη δρα υποστηρικτικά.

Ειδικότερα, διαπιστώθηκε στην έρευνα ότι παρόλο που πραγματοποιούνται οργανωσιακές αλλαγές στο Ελεγκτικό Συνέδριο, οι υπάλληλοι αισθάνονται αυτοπεποίθηση η οποία πηγάζει βασικά από το γεγονός ότι οι ίδιοι νιώθουν επαρκείς και αισθάνονται ότι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, για να ανταπεξέλθουν. Αυτή η αυτοπεποίθηση όμως θα μειώνεται αν η Διοίκηση παρέχει επιπλέον εκπαίδευση και υλικοτεχνική υποδομή, δεδομένου ότι οι παροχές αυτές αναμένεται να συνδέονται με περισσότερες απαιτήσεις εκ μέρους της Διοίκησης, γεγονός που προκαλεί φόβο των υπαλλήλων ότι με αυξημένες απαιτήσεις δε θα

μπορούν να ανταποκριθούν. Οι εργαζόμενοι δηλαδή θεωρούν ότι η Διοίκηση παρέχοντας εκπαίδευση θα μπορεί ακολούθως να τους αναθέτει περισσότερες ευθύνες ή και περισσότερα καθήκοντα και έτσι οι ίδιοι τελικά ίσως να μην μπορούν να ανταποκριθούν στις αλλαγές.

Ενδιαφέρον εύρημα λοιπόν αποτελεί η διαπίστωση ότι η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων σχετίζεται αρνητικά με την εκπαίδευση που ίσως είναι διατεθειμένη να προσφέρει η Διοίκηση. Κι αυτό επειδή στη σχετική βιβλιογραφία σημειώνεται ότι η εκπαίδευση έχει θετική σχέση με την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων, τη δέσμευση στην αλλαγή και κατ' επέκταση με την ετοιμότητά τους για αλλαγή (Devos et al, 2001, Shum et al, 2008). Πιο συγκεκριμένα οι ερευνητές υποδεικνύουν ότι η Διοίκηση θα πρέπει να παρέχει επαρκή εκπαίδευση στους υπαλλήλους, επειδή με αυτό τον τρόπο θα συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης στις δικές τους ικανότητες να ανταποκριθούν σε μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία αλλαγής. Επίσης σε άλλη μελέτη (Coyle – Shapiro, 2002) για τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή τονίζεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εκπαίδευση - κατάρτιση των υπαλλήλων και την ετοιμότητα για οργανωσιακές αλλαγές.

Εξάλλου οι Sallem & Athambawa (2019) όσον αφορά στις οργανωσιακές αλλαγές συστήνουν στη Διοίκηση να επικεντρώνεται περισσότερο στην εκπαίδευση των υπαλλήλων και μάλιστα με επάρκεια, προκειμένου να μετριάζονται οι αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Στο ίδιο πνεύμα οι Malatjie & Montana (2019) τονίζουν ότι η εκπαίδευση είναι πιο αποτελεσματική όταν έχει επικοινωνηθεί επαρκώς το μήνυμα των αλλαγών, καθώς με αυτό τον τρόπο υποβοηθούνται οι υπάλληλοι να γνωρίζουν πώς να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά την αλλαγή μέσω της ανταλλαγής γνώσεων και δεξιοτήτων. Σύμφωνα δε με τους Singh, Saeed & Bertsch (2012) η Διοίκηση, παράλληλα με την επαρκή επικοινωνία για τα μέτρα αλλαγών και τις συνακόλουθες συνέπειες στην καθημερινότητα των υπαλλήλων, θα πρέπει να αναπτύσσει πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των κατάλληλων δεξιοτήτων, προκειμένου οι υπάλληλοι να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές, ιδιαίτερα αν αυτές επηρεάζουν άμεσα τους ρόλους και τα καθήκοντά τους. Σε αυτή την περίπτωση βέβαια η εκπαίδευση θα πρέπει να παρέχεται από ένα πιστοποιημένο πρόγραμμα διαχείρισης οργανωσιακών αλλαγών με μια πιστοποιημένη μεθοδολογία, προκειμένου να μειώνεται τυχόν αντίσταση των υπαλλήλων και κατ' επέκταση η παραγωγικότητά τους.

Άλλη μία παρατήρηση από τη διεξαγωγή της έρευνας είναι ότι η αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων αυξάνεται αν η Διοίκηση προσφέρει επαρκή πληροφόρηση – ενθάρρυνση. Οι ξεκάθαρες επικοινωνίες σε συνδυασμό με τη συνειδητοποίηση των αλλαγών ενισχύουν την πεποίθηση των υπαλλήλων ότι θα ανταπεξέλθουν στις μετασχηματιστικές συνθήκες αποτελεσματικά.

Παράλληλα προκύπτει ότι η αίσθηση των υπαλλήλων ότι θα καταφέρουν να υλοποιήσουν με επιτυχία τις αλλαγές μεγιστοποιείται, επειδή περιμένουν ότι θα ωφεληθούν σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο από τις αλλαγές αυτές. Έχουν δηλαδή προσδοκίες τις οποίες είναι διατεθειμένοι να τις στηρίξουν και γνωρίζουν ότι μπορούν να το πετύχουν αυτό.

Εξάλλου γίνεται ξεκάθαρο από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ότι οι οργανωσιακές αλλαγές δε συνδέονται με ανασφάλεια όταν η Διοίκηση προσφέρει επαρκή πληροφόρηση – ενθάρρυνση. Την ίδια στιγμή δεν υπάρχει φόβος – ανασφάλεια, όταν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι θα επωφεληθούν από τις αλλαγές σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο, μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα. Αισθάνονται ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον τους και έχουν θετική διάθεση.

Τέλος γίνεται φανερό ότι οι υπάλληλοι διακρίνονται από προθυμία, διάθεση να υιοθετήσουν τις αλλαγές, εφόσον η Διοίκηση τους προσφέρει επαρκή πληροφόρηση – ενθάρρυνση, ενώ παράλληλα δείχνουν προθυμία, διάθεση να εφαρμόσουν τις αλλαγές, επειδή περιμένουν ότι θα ωφεληθούν σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο.

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι η εμπιστοσύνη, το αίσθημα ασφάλειας και η προθυμία των υπαλλήλων έχουν θετική συσχέτιση με την επαρκή στήριξη εκ μέρους της Διοίκησης, ενώ σχετίζονται θετικά και με τις προσδοκίες που έχουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι από τις οργανωσιακές αλλαγές.

Από την ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας εντοπίστηκε ότι τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας συμφωνούν με έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν, ενώ παρουσιάζονται παρόμοιες διαπιστώσεις σε διάφορες μελέτες.

Ειδικότερα οι Covin και Killmann (2002) διαπιστώνουν ότι η υποστήριξη (support) της Διοίκησης καθώς και η δέσμευση, η ενθάρρυνση της εμπλοκής των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγών, η καλή επικοινωνία και η αναγνώριση της ισχυρής ανάγκης για αλλαγές είναι έννοιες που συνδέονται θετικά με την επιτυχία των αλλαγών αυτών. Σε έρευνα για το στρατό (Lyons, Swindler & Offner, 2009)

τονίζεται ότι αυξάνεται σημαντικά η ετοιμότητα των υπαλλήλων, εφόσον αυτοί συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες υλοποίησης των αλλαγών και εφόσον αναγνωρίζουν ότι έχουν τη δυναμική υποστήριξη της Διοίκησης. Στο ίδιο πλαίσιο κινούνται παρόμοιες μελέτες που τονίζουν ότι αν οι υπάλληλοι πιστεύουν στην ικανότητα ενός οργανισμού να δημιουργήσει ικανές συνθήκες έτσι, ώστε να διευκολύνει τις αλλαγές (Eby et al, 2000, Jones et al, 2005), να αναπτύξει πολιτικές υποστηρικτικές (Eby et al, 2000, Rafferty & Simons, 2006), να εδραιώσει εμπιστοσύνη στους ηγέτες (Rafferty & Simons, 2006) και να ενθαρρύνει την εμπλοκή όλων στη διαδικασία αλλαγών (Eby et al, 2000, Jones et al, 2005) αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση της ατομικής ετοιμότητας για αλλαγές. Η ξεκάθαρη λοιπόν υποστήριξη και δέσμευση της Διοίκησης για τις αλλαγές δημιουργεί θετικό κλίμα και είναι απαραίτητη για την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών (Armenakis et al, 1999).

Αυτό σημαίνει ότι ένα ενθαρρυντικό οργανωσιακό περιβάλλον θα επιτρέψει στους υπαλλήλους να εργαστούν πιο αποδοτικά και πιο αποτελεσματικά. Η Διοίκηση δηλαδή με αυτό τον τρόπο δίνει αξία στους υπαλλήλους χορηγώντας τους τα κατάλληλα μέσα και ενθαρρύνοντάς τους για ενεργή συμμετοχή. Η υποστήριξη λοιπόν από τη Διοίκηση και η καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας (συνεργασία, ανταλλαγή πληροφοριών κτλ) είναι σημαντική κατά τη διαδικασία αλλαγής. (Sargos et al, 2008). Κι αυτό, επειδή, όσο περισσότερο οι υπάλληλοι νιώθουν ότι εμπλέκονται ενεργά στη διαδικασία, τόσο περισσότερο νιώθουν ότι θα πρέπει να λογοδοτούν, δημιουργείται ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα σε αυτούς και στη Διοίκηση και κατ' επέκταση εκείνοι δεσμεύονται. Η υποστήριξη από τη Διοίκηση δηλαδή δημιουργεί κίνητρα από τους υπαλλήλους και εκείνοι δεσμεύονται για την επιτυχία των εργασιών τους. (Bouckenooghe & Devos, 2006). Από την άλλη πλευρά η έλλειψη υποστήριξης της Διοίκησης συνδέεται με μη ρεαλιστικές προσδοκίες, απουσία εμπλοκής των υπαλλήλων στις διαδικασίες, ελλιπή επικοινωνία, γεγονός που έχει αρνητικές συνέπειες σε προγράμματα αλλαγών.

Επιπλέον σε έρευνα (Vakola, 2014) φάνηκε ότι η θετική αυτο-αξιολόγηση / αυτοπεποίθηση σχετίζεται θετικά με την ατομική ετοιμότητα για αλλαγές και έδειξε επίσης ότι ο αντίκτυπός τους, δηλαδή οι σχετικές προσδοκίες, είναι αυτές που διαμορφώνουν κλίμα εμπιστοσύνης, όσον αφορά στη διαχείριση και επικοινωνία και υποβοηθούν τόσο στο να γεννηθεί ικανοποίηση από την εργασία όσο και στο να δημιουργηθεί ατομική ετοιμότητα για αλλαγές. Στην πραγματικότητα με την

αυτοπεποίθηση εκφράζεται η εμπιστοσύνη που έχει κάποιος στις ικανότητές του, προκειμένου να πετύχει συγκεκριμένους στόχους, να μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της ζωής, ή ακόμα και να ανταποκρίνεται επιτυχώς σε καταστάσεις μετασχηματισμού (Maddux, 2002). Έτσι και οι Anthony & Mohankumar (2017) αναφέρουν σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στην αυτο-αποτελεσματικότητα και την ετοιμότητα για οργανωσιακές αλλαγές, ενώ την ίδια στιγμή εντοπίζεται σε έρευνες (Trader-Leigh, 2002) ότι υφίσταται θετική σχέση ανάμεσα στην αυτοεκτίμηση/αυτοπεποίθηση που νιώθουν τα άτομα και στο μέγεθος του φόβου τους για το άγνωστο.

Βέβαια γεγονός είναι ότι μια καλή επικοινωνιακή προσέγγιση μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία αλλαγών, δεδομένου ότι ενημερώνονται οι υπάλληλοι για το πώς μπορούν να τους επηρεάσουν οι προτεινόμενες αλλαγές (Vakola & Nikolaou, 2005), ενώ η χρήση της θετικής επικοινωνίας (θετικές λέξεις κτλ) μπορεί να εφαρμοστεί για την αύξηση της δέσμευσης, της εμπιστοσύνης ή της αισιοδοξίας, προκειμένου τελικά να παραχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα μετασχηματισμού. Επιπλέον στα πλαίσια των οργανωσιακών αλλαγών η επικοινωνία ορίζεται ως τρόπος πληροφόρησης, ενθάρρυνσης και εμπλοκής των μελών ενός οργανισμού στη διαδικασία μετασχηματισμού (Caldwell, 1993). Γενικά, η επιτυχημένη επικοινωνία σχετίζεται με την εμπιστοσύνη (confidence) των υπαλλήλων στη Διοίκηση και βασίζεται στην παρουσία ενός καλού σχεδίου θετικής επικοινωνίας, καθώς η επικοινωνία ενός σαφούς σχεδίου και ενός ελκυστικού οράματος για το μελλοντικό αποτέλεσμα των αλλαγών βοηθά στη μείωση αυτής της ασάφειας και του φόβου του άγνωστου. Όταν δηλαδή οι υπάλληλοι έχουν κοινούς στόχους και μοιράζονται κοινό όραμα του επιθυμητού μέλλοντος, αυτό μπορεί να βοηθήσει στο να κινητοποιηθούν και να συντονιστούν όλοι οι τύποι των δράσεων που θα εδραιώσουν τους μετασχηματισμούς. (Kotter, 1996). Τίθεται δηλαδή η επιτυχημένη επικοινωνία ως ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή των όποιων αλλαγών (Hultman, 1998) και η σαφήνεια στα μηνύματα που αφορούν στις αλλαγές μέσα σε ένα πλαίσιο ειλικρινούς επικοινωνίας φαίνεται ότι είναι απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό. Θα πρέπει δηλαδή η Διοίκηση διοργανώνοντας ομαδικές συναντήσεις, στέλνοντας υπομνήματα ή κοινοποιώντας επίσημες εκθέσεις κτλ να διευκρινίζει τα δυνητικά οφέλη τόσο για τους ίδιους τους υπαλλήλους, όσο και για το σύνολο του οργανισμού και θα πρέπει να είναι πρόθυμη να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις που

εγείρονται από τους υπαλλήλους, δηλαδή σε όλα τα «γιατί», «τι», «πότε», «πού» και «πώς» (Kotter & Schlesinger, 2008). Η Διοίκηση με αυτό τον τρόπο έχει την ευκαιρία να αναλύσει το γενικό πλαίσιο των αλλαγών (δυσκολίες, προκλήσεις, κέρδη κτλ) και να ενθαρρύνει τα άτομα να εκθέσουν τις προσωπικές τους ιδέες, προκειμένου αυτά να νιώθουν ότι συμμετέχουν ενεργά, γεγονός που θα ενισχύει το αίσθημα ότι ελέγχουν την κατάσταση και κατ' επέκταση θα μειώνεται η αβεβαιότητα. Συνήθως οι υπάλληλοι που αναπτύσσουν αρνητική στάση και αντίσταση απέναντι στις αλλαγές φαίνεται ότι είναι κυρίως εκείνοι που δεν κατανοούν τους λόγους που συμβαίνουν οι αλλαγές (Kotter & Schlesinger, 2008). Η αβεβαιότητα που αναπτύσσεται αναφέρεται στην ψυχολογική κατάσταση αμφιβολίας σχετικά με το τι ακριβώς σημαίνει ένα γεγονός και τι πρόκειται να επιφέρει στο καθιερωμένο status quo (Rafferty & Griffin, 2006).

Οι έννοιες της ασφάλειας – σιγουριάς (assurance) όσον αφορά στις οργανωσιακές αλλαγές παρουσιάζονται αρχικά από τους Schein και Bennis (1965) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι σημαντική, προκειμένου οι υπάλληλοι να νιώθουν σιγουριά και ότι είναι ικανοί να εφαρμόσουν τις αλλαγές. Ο Kahn (1990) υποστήριξε ότι η ασφάλεια δίνει τη δυνατότητα προσωπικής δέσμευσης στην εργασία καθώς επηρεάζει την προθυμία των υπαλλήλων να εκφράζονται χωρίς φόβο κατά την επιτέλεση των καθηκόντων τους, ειδικά όταν προκύπτει ένα σενάριο αλλαγών το οποίο πυροδοτεί το φόβο για το άγνωστο. Εξάλλου δεδομένου ότι η ύπαρξη οργανωσιακών αλλαγών αποτελεί μια στρεσογόνο εμπειρία, συνδέεται με αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων, όπως μειωμένη υποκίνηση, αυξημένη ανασφάλεια, αμφιβολίες, φόβους, διάθεση για απομάκρυνση (Martin, Jones & Callan, 2006).

Προκειμένου λοιπόν να μετριασθεί ο φόβος για το άγνωστο είναι σημαντικό να αναπτυχθεί αποτελεσματική επικοινωνία βασισμένη στην ακρόαση, στον εποικοδομητικό διάλογο, στις εξηγήσεις κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων της διαδικασίας αλλαγών, προκειμένου όλοι να έχουν αναγνωρίσει τους στόχους. Η προσήλωση στην καλή επικοινωνία οδηγεί σε θετική προσέγγιση των αλλαγών (Chawla and Kevin Kelloway, 2004). Για να κατασκευαστεί δηλαδή ένα κλίμα που θα ευνοήσει την εφαρμογή των αλλαγών θα πρέπει να υπάρξει κοινή αντίληψη των μελών ενός οργανισμού ότι οι αλλαγές αναμένονται, υποστηρίζονται και ανταμείβονται γεγονός που συνάδει με ετοιμότητα για αλλαγή (Klein & Sorra, 1996).

Γεγονός όμως είναι πως οι σχεδιασμένες αλλαγές σε συνδυασμό με την αντίληψη των λόγων που οδήγησαν σε αυτές και των ωφελειών που ακολούθως θα προκύψουν σχετίζονται με θετική στάση των υπαλλήλων ως προς τις αλλαγές (Rafferty & Restubog, 2010) καθώς και με την υποστηρικτική συμπεριφορά τους (Kim, Hornung & Rousseau, 2011). Η εμπιστοσύνη στους χειρισμούς της Διοίκησης και στην υποστήριξή της σε συνδυασμό με την αυτοπεποίθηση σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα των υπαλλήλων για την υιοθέτηση των αλλαγών. (Bommer et al, 2005, Cindy et al, 2007, Devos et al, 2007, Herold et al, 2008, Michaelis et al, 2010, Parish et al, 2008, Qian & Daniels, 2008, Rafferty & Simons, 2006, Wanous et al, 2000). Οι ενδεχόμενες αρνητικές εκτιμήσεις των οργανωσιακών αλλαγών μπορούν να μειωθούν, εφόσον οι υπάλληλοι είναι πολύ καλά πληροφορημένοι (Nery, Franco & Neiva, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο οι Miller et al (1994), Wanberg και Banas (2000), και Ertürk (2008) διαπίστωσαν ότι όταν οι υπάλληλοι είναι καλά ενημερωμένοι σχετικά με το ρόλο τους και τις εξελίξεις στον οργανισμό στο αρχικό στάδιο της αλλαγής και όταν αισθάνονται ότι περιλαμβάνονται στο έργο και στο δίκτυο κοινωνικών πληροφοριών, είναι πιθανό να θέλουν να υιοθετήσουν τις αλλαγές. Η οργανωσιακή ετοιμότητα εξάλλου συνίσταται στην προθυμία και ικανότητα, ψυχολογικά και συμπεριφοριστικά των μελών μιας οργάνωσης να αναλάβουν δράση και κατ' επέκταση στη δέσμευσή τους να συμμετέχουν στις εκάστοτε οργανωσιακές αλλαγές, αλλά και στην αποτελεσματικότητά τους κατά την εφαρμογή τους. (Weiner, Amick & Lee, 2008, Weiner, Lewis & Linnan, 2009). Όταν οι υπάλληλοι λοιπόν αισθάνονται ότι εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων και νιώθουν ότι τους κοινοποιούνται σημαντικές πληροφορίες που αφορούν στις ρυθμίσεις εργασίας τους, είναι πιο πιθανό να είναι έτοιμοι και ανοιχτοί για αλλαγές, να είναι πρόθυμοι να τις δεχτούν (Brown & Cregan, 2008, Eby et al, 2000, Ertürk, 2008, Miller et al, 1994). Επίσης με βάση το έργο των Gist και Mitchell (1992), η αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών αλλαγών εξαρτάται από το αν οι υπάλληλοι αποκτούν, μοιράζονται, αφομοιώνουν και ενσωματώνουν με κοινό τρόπο πληροφορίες που αφορούν στο αν γνωρίζουν τι θα χρειαστεί για την αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών, αν έχουν τους πόρους για να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές και αν μπορούν να εφαρμόσουν τις αλλαγές αποτελεσματικά δεδομένης της όποιας παρούσας κατάστασης, καθώς μόνο τότε μοιράζονται την αίσθηση της εμπιστοσύνης ότι συλλογικά μπορούν να εφαρμόσουν μια σύνθετη οργανωτική αλλαγή.

Την ίδια στιγμή σημαντικό ρόλο στις οργανωσιακές αλλαγές έχουν τα αναμενόμενα οφέλη που θα αποκομίσουν οι υπάλληλοι από την όλη διαδικασία, όπου σύμφωνα με μελέτες (Armenakis et al, 1999) η θετική συναισθηματική επένδυση της μετασχηματιστικής διαδικασίας, λόγω αναμενόμενων κερδών, ενδυναμώνει τη διάθεση – προθυμία των υπαλλήλων για συμμετοχή στο μετασχηματισμό. Οι Miller, Johnson, και Grau (1994) συνδέουν τις οργανωσιακές αλλαγές με τις έννοιες της προθυμίας των υπαλλήλων για υποστήριξη των αλλαγών αλλά και με τις προσδοκίες που αναμένουν από αυτές. Εξάλλου μόλις οι υπάλληλοι συνειδητοποιήσουν ότι οι αλλαγές θα τους ευεργετήσουν τότε γίνονται πιο πρόθυμοι να εκτελέσουν τις όποιες διαδικασίες αλλαγών (Madsen, 2008). Ουσιαστικά δηλαδή η προθυμία των υπαλλήλων συνδέεται άρρηκτα με το προσωπικό όφελος που πρόκειται να λάβουν, καθώς υπολογίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της όποιας αλλαγής, κι αν εντοπίσουν ότι εκείνοι θα ευνοηθούν τότε σκέφτονται ότι αξίζει να προσπαθήσουν να εφαρμόσουν την αλλαγή και παρουσιάζονται πιο πρόθυμοι για την υλοποίησή της (Andersen, 2008). Εφόσον οι αλλαγές ικανοποιούν τις ανάγκες – φιλοδοξίες των υπαλλήλων, εκείνοι θα είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν στην υλοποίησή τους. (Self & Schraeder, 2009). Άλλωστε η προσδοκία είναι η πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων που βασίζεται σε κάποια πληροφόρηση (Muth, 1961) και συνδέεται με πολλές παραμέτρους, όπως υλικές ανταμοιβές, εργασιακή ασφάλεια, επαγγελματική ανέλιξη κτλ. Σύμφωνα δε με το Robbins (1993) η τάση κάποιου να δράσει προς μια κατεύθυνση έχει άμεση σχέση με την προσδοκία ότι η δράση του αυτή θα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό γι' αυτόν αποτέλεσμα.

Προτάσεις

Δεδομένου ότι η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη στα πλαίσια του Ελεγκτικού Συνεδρίου μόνο, κρίνεται σκόπιμο να επεκταθεί σε περισσότερους δημόσιους οργανισμούς, που απασχολούν περισσότερους υπαλλήλους, προκειμένου να καταγραφούν οι στάσεις τους και να διασταυρωθούν με ή να διευρυνθούν τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης.

Επίσης θα μπορούσαν μελλοντικές έρευνες να επικεντρωθούν στις επιλογές της Διοίκησης όσον αφορά στους χειρισμούς και προσεγγίσεις των υπαλλήλων, προκειμένου να πείσουν για την επιτυχή εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών. Σε αυτό το πλαίσιο ενδιαφέρον θα είχε να μελετηθούν τα όρια που τίθενται στη Διοίκηση (π.χ.

από κρατικό προϋπολογισμό, από νομοθεσία ή από πολιτικούς θεσμούς κτλ) για την επιλογή ή την εφαρμογή δράσεων που θα προωθούσαν τις αλλαγές.

Ενισχυτικό για την επιχειρηματολογία της παρούσας εργασίας θα αποτελούσε η ιδέα να επαναληφθεί έρευνα στους ίδιους υπαλλήλους, του ίδιου οργανισμού αλλά σε επόμενο χρονικό διάστημα, αφού εφαρμοστούν οι αλλαγές, προκειμένου να γίνει καταγραφή των απόψεών τους μετά από την εφαρμογή των αλλαγών και την εξοικείωση με τη νέα πραγματικότητα.

Βιβλιογραφία

- Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59, 297–303. <https://doi.org/10.1016/j.aoas.2014.11.019>
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.
- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, 78 (4), 75-79.
- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change—a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900–921. doi:10.1108/JOCM-07-2012-0111.
- Albrecht, S. (2008). Measuring cynicism toward organizational change—one dimension or two? *Journal of Applied Measurement*, 9(4), 374–386.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>.
- Andersen, L. S. (2008). Readiness for change: can readiness be primed? Master's Theses. 3517. DOI: <https://doi.org/10.31979/etd.pnn8-n98c>
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449–469.
- Anthony, A. & Mohankumar, S. (2017). The relationship between self-efficacy and employee readiness for organizational change. *International Journal of Engineering Research and General Science* 5 (1), 16-27.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.

- Armenakis, A. A., Harris, S. & Field H. S. (1999). Making Change Permanent: A Model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97-128.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A., Bernerth, J., Pitts, J., Walker, H. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale. *Journal of Applied Behavioural Science*, 43 (4), 481–505, <<http://jab.sagepub.com/content/43/4/481.full.pdf>>
- Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), 127-142
- Babbie E. (2011). Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
- Balogun, J. and Hope Hailey, V. (1999). Exploring Strategic Change. Prentice Hall.
- Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In T. E. Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.), *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer* (pp. 21–41). Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.
- Baron, A. R. & Greenberg, J. (2003). *Organizational Behaviour in Organization. Understanding and managing the human side of work.* Canada: Prentice Hall.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000a). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000b). Introduction: Resolving the tension between theories E and O. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 1–33). Boston: Harvard Business School Press.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Elving, W. J. L., & Werkman, R. A. (2006). The communication and organizational change questionnaire: Development, results, and application, Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association. Dresden. Germany. 1-31

- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701–726.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326.
- Bertch, A., Singh, K. and Saeed, M. (2012). Key factors influencing employee response toward change: a test in the telecom industry in India. *Journal of Management Policy and Practice*. 13, (3), 66-81
- Block, L., & Keller, P. A. (1998). Beyond protection motivation: An integrative theory of health appeals. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(17), 1584–1608.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753.
- Bouckennooghe, D. & Devos, G. (2006). Individual and organizational facets of change in the public and private sector: a comparative study. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 28 (2), 201-229.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *Journal of Psychology*, 143(6), 559–599
<https://doi.org/10.1080/00223980903218216>.
- Bovey, W., Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7/8), 534–548,
<http://www.bovey.com.au/files/rdm.pdf>.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686.

- Burke, W.W., Litwin, G.H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Burke, W. W., & Biggart, N. (1997). Interorganizational relations. In D. Druckman, J. E. Singer, & H. Van Cott (Ed.), *Enhancing organizational performance* (pp. 120–149). Washington, DC: National Academies Press.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics* (4th ed.). London, England: Prentice Hall.
- Caldwell, R. (1993). Employee involvement and communication Strategies for managing change. *Briefings in Entrepreneurial Finance*, 2 (3), 135-138.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person–environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868–882.
- Canning, J. and Found, P. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7 (2/3), 274-295. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0018>
- Chawla, A. and Kevin Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498
- Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503–512.
- Christensen, R. (2006). *Roadmap to strategic HR*. New York, NY: AMACOM.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
- Cindy, W., Neubert, M. J., & Xiang, Y. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327–351.

- Cinite, I., & Duxbury, L. E. (2018). Measuring the Behavioral Properties of Commitment and Resistance to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 113-139. doi:10.1177/0021886318757997
- Clarke, A., Garside, J. (1997). The development of a best practice model for change management. *European Management Journal*, 15 (5), 537-545.
- Coetzee, C., Fourie, L., & Roodt, G. (2002). The Development and Validation of the Communicating for Change Questionnaire. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (3), 16–25. Retrieved from <https://ujdigispace.uj.ac.za/handle/10210/124>.
- Cohran, J. K., Bromley, M. L. & Swando, M. J. (2002). Sheriff's deputies' receptivity to organizational change. *Policing*, 25, 507-529.
- Çolakoğlu, N., & Gözükar, İ. (2016). A comparison study on personality traits based on the attitudes of university students toward entrepreneurship. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 229, 133–140. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.122>.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463–484.
- Conner, D. R., & Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36(4), 18–30.
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72–89.
- Cook, C. and Hunsaker, P.L. (2001). *Management and Organizational Behavior*. 3rd Edition, Irwin McGraw-Hill, New York.
- Covin, T. J., & Killmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group and Organization Studies*, 15, 233-248.

- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927–946.
- Cummings, T., Molloy, E. (1977). Improving productivity and the quality of work life. *Praeger*. New York
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(4), 377–392.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15(1), 29–45.
- Daft, R.L. (1998). *Organization Theory and Design*. South-Western College, Publishing, Cincinnati, Ohio
- Davenport, T.H. and Short, J.E. (1990) The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31, 11-27.
- Dean, J. W., Jr., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.
- Deprez, J., Cools, E., Van Den Broeck, H., & Bouckennooghe, D. (2012). Gender Differences in Commitment To Change : Impacted By Gender or By Being Part of a Minority Group Retrieved from <https://public.vlerick.com/Publications/057e56cf-11ab-e111-8afa-005056a635ed.pdf>.
- Devos, G., Vanderheyden, K., & Van den Broeck, H. (2001). A framework for assessing commitment to change: Process and context variables of organizational change. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.

- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology, 147*(6), 607–630.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology, 41*(1), 417–440.
- Dunn, E. C., Neighbors, C., & Larimer, M. (2003). Assessing readiness to change binge eating and compensatory behaviors. *Eating Behaviors, 4*(3), 305–314.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations, 53*(3), 419–442.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management, 35*(1), 37–55.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal, 10*(2), 129–138. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0009>.
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower, 29*(5), 462–483.
- Falvo, R., Trifi letti, E., Andrighetto, L., & Capozza, D. (2006). Organizational commitment, commitment to change and burnout. *TPM—Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 13*(3), 225–236
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology, 59*(1), 1–29.

- Feeney, M. K., Boardman, G. (2010). Organizational confidence: An empirical assessment of highly positive public managers. *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(2).DOI: 10.1093/jopart/muq044
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisher, C. D. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*, 5(4), 607–612.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20(1), 159–185.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3–39.
- Furst, S.A and Cable, D.M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93, 453-463
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419–444.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), 363–383.
- Gist, M.E., Mitchell, T.R. (1992). Self-Efficacy - a Theoretical-Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211. 10.2307/258770.

- Glew, D., Leary-Kelly, A., Griffin, R. and Van Fleet, D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21 (3), 395-421
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (1987). Change in schools: Facilitating the process. New York, NY: State University of New York Press.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A frame-work for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350.
- Hendrickson , S., Gray, E., (2012). Legitimizing resistance to organizational change: a social work social justice perspective. *International Journal of Social Science*, 2 (5), 50–59.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942–951.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Yi, L. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Higgins, C., Judge, T.A. and Ferris, G.R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.

- Hultman, K. (1998). *Making change irresistible: Overcoming resistance to change in your organization*. Palo- Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Husain, Z. (2013). Effective Communication Brings Successful Organizational Change. *The Business and Management Review*, 3(2), 43–50. Retrieved from http://www.abrmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/7-dubai13.pdf
- Hussain, S.T, Lei, S., Tayyaba, A, Muhammad, J. H. and Muhammad, A. (2018). Kurt Lewin’s change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3 (3), 123-127.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122–149.
- Jaffe, D. T., Scott, C. D., & Tobe, G. R. (1994). *Rekindling commitment: How to revitalize yourself, your work, and your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass & Management Series.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning*, 23(2), 53–55.
- Joe, G. W., Simpson, D. D., & Broome, K. M. (1998). Effects of readiness for drug abuse treatment on client retention and assessment of process. *Addiction*, 93(8), 1177–1190.
- Johnson, J. L., & O’Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627–647.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The

- mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Journal of Academic Management*, 33, 692-724.
- Katsaros, K., Tsirikas, A., Bani, S.-M. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 9 (1), 36-50.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons
- Kim, T.G., Hornung, S. and Rousseau, D.M. (2011). Change-Supportive Employee Behavior Antecedents and the Moderating Role of Time. *Journal of Management*, 37, 1664-1693.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 187. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, 86 (7–8)
- Kraft, A., Sparr, J. L., Peus, C. (2018). Giving and Making Sense About Change: The Back and Forth Between Leaders and Employees. *Journal of Business and Psychology*, 33, 71–87.

- Kwahk, K.-Y., & Kim, H.-W. (2008). Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change. *Behaviour & Information Technology*, 27(1), 79–87.
- Kwahk, K.-Y., & Lee, J.-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, 45(7), 474–481.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537–554.
- Lewin, K. (1943). Defining the “field at a given time”. *Psychological Review*, 50(3), 292–310.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*, New York, Harper
- Lewin, K. (1997). Frontiers in group dynamics. In G. W. Lewin (Ed.), *Resolving social conflicts and field theory in social science* (pp. 301–336). Washington, DC: American Psychological Association. (Reprinted from *Human Relations*, 1947, 1, pp. 5–41).
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55
- Lyons, J. B., Swindler, S. D., & Offner, A. (2009). The impact of leadership on change readiness in the US military. *Journal of Change Management*, 9, 459-475.
- Maddux, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press, 277-287.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the work-place make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–233.
- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business & Management*, 12(2), 93–110.

- Madsen, S.R. (2008). "Preparing Faculty and Staff for Change," *Academic Leadership: The Online Journal*, 6 (1), 1-4.
- Malatjie, I. & Montana, A. (2019). Job satisfaction and attitudes toward organisational change : a study at the National School of Government. The 4th Annual International Conference on Public Administration and Development Alternatives 03 - 05 July 2019, Southern Sun Hotel, OR Tambo International Airport, Johannesburg, South Africa. <http://hdl.handle.net/10386/2752>
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2006). Status differences in employee adjustment during organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 145-162.
- McCartt, A. T., & Rohrbaugh, J. (1995). Managerial openness to change and the introduction of GDSS: Explaining initial success and failure in decision conferencing. *Organization Science*, 6(5), 569–584.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 369–385.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-

component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211.

Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458–473.

Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399–417.

Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408–429.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
<https://doi.org/10.1080/00909889409365387>.

Mohrman, S. A., Mohrman, A. M., & Ledford, G. E. (1989). Interventions that change organizations. In A. M. Mohrman (Ed.), *Large-scale organizational change* (pp. 145–153). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Morera, O. F., Johnson, T. P., Freels, S., Parsons, J., Crittenden, K. S., Flay, B. R., Warnecke, R. B. (1998). The measure of state of readiness to change: Some psychometric considerations. *Psychological Assessment*, 10(2), 182–186.

Morgan, D.E. and Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 55-75

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247

- Muth, J. F. (1961). Rational Expectations and the Theory of Price Movements. *Econometrica*, 29 (30), 315-335.
- Niessen, C., Swarowsky, C., & Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (4), 356–383. <https://doi.org/10.1108/02683941011035287>.
- Nery, V. F., Franco, K. S., Neiva, E. R. (2020). Attributes of the Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Change and Well-Being at Work: A Longitudinal Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (2), 216-236.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623–644.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (January), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>.
- Pakdel, A. (2016). ScienceDirect An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 230 (230), 439–446. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.055>.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32–52.
- Petrou, P., Demerouti, E., and Schaufeli, W.B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>

- Pettigrew, A. M., & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (p. 323–390). McGraw-Hill.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Dunham R.B. (2002). Management organizational change and development *Management and organizational behavior: An integrated perspective*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH, 627-657
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial & organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 719–822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Prochaska, J. O., Redding, C. A., & Evers, K. E. (1997). The transtheoretical model and stages of change. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer (Eds.), *Health behavior and health education* (pp. 60–84). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319–332.
- Quinn, R. E., Kahn, J. A., & Mandl, M. J. (1994). Perspectives on organizational change: Exploring movement at the interface. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 109–133). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162
- Rafferty, A., & Simons, R. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business & Psychology*, 20(3), 325–350.

- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206309341480>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48–59.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668–681.
- Robbins J.B. (1993). *Organizational Behavior*. (6th ed). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ronnenberg, S. K., Mary, E. G., & Farzad, M. (2011). The important role of change management in environmental management system implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(6), 631–647. doi:10.1108/014435711111131971
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *Leadership Quarterly*, 20(5), 680–688.
- Saleem, M.A. and Athambawa, S. (2019). An empirical study of the factors influencing employees attitudes for organizational change in NGO sector (special reference to Eastern Province). Paper in Proceedings of the 8th Annual International Research Conference. Faculty of Management and Commerce, South Eastern University of Sri Lanka.
- Samaranayake, S. U. and Takemura, T. (2017). Employee Readiness for Organizational Change: A Case Study in an Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1-16.

- Sarros, J. C., Cooper, B., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of leadership and Organizational Studies*, 15(2),145-158.
- Schein, E. H., Bennis, W. (1965). Personal and organization change through Group Methods. New York. Wiley.
- Schein, E. H. (1987). Process consultation: Lessons for managers and consultants (Vol. 2). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1999). Process consultation revisited: Building the helping relationship. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Self, D.R. and Schraeder, M. (2009). Enhancing the Success of Organizational Change Matching Readiness Strategies with Sources of Resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 167-182. <https://doi.org/10.1108/01437730910935765>
- Shah, N. (2009). Determinants of employee readiness for organizational change. PhD Thesis. Brunel University, UK <<http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/4460/1/FulltextThesis.pdf>>
- Shah, N. & Shah, S.G. (2010). Relationships between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 640-652.
- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change the key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346–1371.
- Simoës, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324–341. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0058>.
- Singh, K., Saeed, M. & Bertsch, A. (2012). Key Factors Influencing Employee Response Toward Change: A Test in the Telecom Industry in India. *Journal of management policy and Practice*, 13 (3), 66-81.

- Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: A qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 08, 301-314, doi:10.1108/JOCM-03-2014-0055.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
- Spreitzer, G. M. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The hand-book of organizational behavior* (Vol. 1, pp. 54–72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19(4), 429–459.
- Szabla, D.B., Stefanchin, J.E., Warner, L.S. (2014). Connecting Organizational Change Content with Change Strategy: Has Theory Become Practice? *Research in Organizational Change and Development*, 22, 99–140. Emerald Group Publishing Limited. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/S0897-301620140000022004>.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), 21–32.
- Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: The role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230–247. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0237>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature review: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 138-155.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.

- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vakola, M. & Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110.
- Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual readiness to organizational change: a conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
- van, d.H., Demerouti, E. and Bakker, A. (2013). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (6), 1-13.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective. *Psychological Reports*, 94(3), 1421–1434.
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23–31.

- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7–17.
- Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40–49.
- Weiner, B.J., Amick, H. and Lee, S.Y. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65, 379-436. 10.1177/1077558708317802.
- Weiner, B.J., Lewis, M.A. and Linnan, L.A. (2009). Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health Education Research*, 24, 292-305. 10.1093/her/cyn019.
- Wittig, B. C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. *OD Practitioner*, 44(2), 23–29
- Worch, H., Kabinga, M., Eberhard, A., & Truffer, B. (2012). Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms. *European Business Review*, 24(5), 444–464. doi:10.1108/09555341211254526.
- Zoua, P., Sunindijob, R. and Daintyc, A. (2014). A mixed methods research design for bridging the gap between research and practice in construction safety. *Safety Science*, 70, 316–326.
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Μπένου.
- Νόβα – Καλτσούνη Χ. (2006). Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες - Ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 13. Αθήνα: Gutenberg.

Παράρτημα

Συνοδευτική Επιστολή & Ερωτηματολόγιο

Αγαπητή συναδέλφισσα / Αγαπητέ συνάδελφε

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Χρηματοοικονομική Διοίκηση του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της στάσης των υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου στις οργανωσιακές αλλαγές που βρίσκονται σε εξέλιξη στο Ελεγκτικό Συνέδριο.

Οι απαντήσεις είναι απολύτως ανώνυμες κι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Σε κανένα σημείο του ερωτηματολογίου δεν θα σας ζητηθεί να γράψετε το ονοματεπώνυμο σας, ενώ η συμμετοχή σας είναι προαιρετική. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, παρακαλείσθε να είστε απολύτως ειλικρινείς κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η διαδικασία έχει υπολογιστεί ότι διαρκεί περίπου δέκα (10) λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και για το χρόνο που θα διαθέσετε.

Με εκτίμηση

Εριέττα Καραβέλα*

*Προϊσταμένη Τμήματος στην Υπηρεσία Επιτρόπου στην ΠΕ Λασιθίου και Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια του ΠΜΣ στη Χρηματοοικονομική Διοίκηση του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου

I. Δημογραφικά Στοιχεία

Ερώτηση 1: Φύλο Ερωτώμενου:

Ανδρας

Γυναίκα

Ερώτηση 2: Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

18 – 25

26-35

36-45

46-55

Άνω των 56

Ερώτηση 3: Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Απόφοιτος Δημοτικού

Απόφοιτος Γυμνασίου

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΙΕΚ

Απόφοιτος ΤΕΙ

Απόφοιτος ΑΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

Ερώτηση 4: Θέση που κατέχετε στο Ελεγκτικό Συνέδριο

Υπάλληλος

Προϊστάμενος/η Τμήματος

Επίτροπος

Άλλο

Ερώτηση 5: Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος / η

Έγγαμος/η

Ερώτηση 6: Προϋπηρεσία:

0-5 έτη

6-10 έτη

11-20 έτη

21-30 έτη

Πάνω από 31 έτη

II. Ερωτήσεις σχετικά με τις αλλαγές

	Ερωτήσεις	Δια φω νώ απ όλ υτα 1	Δια φω νώ 2	Δε γνωρ ίζω/ δεν απαν τώ 3	Συ μφ ων ώ 4	Συμ φω νώ από λυτ α 5
7	Η διοίκηση έχει στείλει ένα σαφές μήνυμα όσον αφορά στις αλλαγές που ήδη συμβαίνουν στο Ελεγκτικό Συνέδριο και οι πληροφορίες που παρέχονται είναι ξεκάθαρες.					
8	Η διοίκηση του Ελεγκτικού Συνεδρίου έχει τονίσει τη σπουδαιότητα αυτών των αλλαγών.					
9	Η διοίκηση παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη – καθοδήγηση για την υιοθέτηση των αλλαγών όσον αφορά σε υλικοτεχνική υποδομή.					
10	Η διοίκηση παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη – καθοδήγηση για την υιοθέτηση των αλλαγών όσον αφορά σε εκπαίδευση.					
11	Η ενημέρωσή μου σχετικά με τις αλλαγές γίνεται αρχικά μέσα από φήμες και διαδόσεις.					
12	Η διοίκηση παρέχει την ενθάρρυνση που χρειάζεται, για να υιοθετηθούν αυτές οι αλλαγές.					

13	Οι πληροφορίες που έχω δεχτεί σχετικά με τις αλλαγές δεν είναι ελλιπείς.					
14	Η πληροφόρησή μου σχετικά με τις αλλαγές επικαιροποιείται.					
15	Η διοίκηση αναζητεί τις απόψεις των υπαλλήλων για τις αλλαγές.					
16	Όλοι οι υπάλληλοι εμπλέκονται ενεργά στη διαδικασία μετασχηματισμού που λαμβάνει χώρα.					
17	Νιώθω ότι αν αντιμετωπίσω κάποιο πρόβλημα στην εφαρμογή των αλλαγών, θα έχω την κατάλληλη υποστήριξη από τους αρμόδιους.					
18	Έχω καλό αίσθημα για τα αποτελέσματα των αλλαγών.					
19	Αξιολογώ ως θετική τη διαδικασία των αλλαγών.					
20	Είμαι πρόθυμος/η να υιοθετήσω τις αλλαγές.					
21	Θα ανταποκριθώ με ευκολία στην εφαρμογή των αλλαγών.					
22	Θεωρώ ότι με τις αλλαγές δεν απειλείται η θέση εργασίας μου.					
23	Δε φοβάμαι ότι με τις αλλαγές ίσως αμφισβητηθεί η αξία μου.					
24	Η επαγγελματική μου εμπειρία μου εξασφαλίζει τη σιγουριά ότι μπορώ να αποδώσω με επιτυχία στην εφαρμογή των αλλαγών.					
25	Διαθέτω τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταποκριθώ στην υιοθέτηση των αλλαγών.					
26	Μπορώ να μάθω όλα όσα απαιτούνται για την υιοθέτηση των αλλαγών.					
27	Δε με φοβίζουν όσα νέα πράγματα πρέπει να μάθω εξαιτίας των αλλαγών.					

28	Με την ενημέρωση που έχω γύρω από τις αλλαγές νιώθω ότι ταιριάζει στις δυνατότητές μου και στο προφίλ μου.					
29	Νιώθω ότι με την εφαρμογή των αλλαγών δε θα προστεθούν νέα αντικείμενα και νέες ευθύνες στην καθημερινότητά μου. Απλά θα έχουν νέα μορφή, γεγονός που θα με βοηθήσει να ξεφύγω από τη ρουτίνα.					
30	Πιστεύω ότι υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που επιβάλλουν τις αλλαγές στο Ελεγκτικό Συνέδριο					
31	Θα πρέπει να συμμετέχω ενεργά σε αυτές τις αλλαγές.					
32	Ο χρόνος που θα χρειαστεί για τη μετάβαση στη νέα πραγματικότητα θα είναι εποικοδομητικός.					
33	Οι αλλαγές αυτές πραγματοποιούνται επειδή υπάρχουν οι δυνατότητες σε ανθρώπινο και φυσικό κεφάλαιο να γίνουν.					
34	Θα προκύψουν οφέλη για το Ελεγκτικό Συνέδριο από τις επικείμενες αλλαγές.					
35	Με την εφαρμογή των αλλαγών θα βελτιωθεί η συνολική αποδοτικότητα του Ελεγκτικού Συνεδρίου και θα ενδυναμωθεί η θέση του στην ελληνική και ευρωπαϊκή πραγματικότητα, γεγονός που θα ενδυναμώσει τη δική μου θέση εργασίας.					
36	Με την εφαρμογή των αλλαγών θα είναι σε θέση το Ελεγκτικό Συνέδριο να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών.					
37	Αυτές οι αλλαγές είναι τοποθετημένες σωστά χρονικά.					
38	Με την ολοκλήρωση των αλλαγών θα αποκομίσω εγώ κάποια οφέλη, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.					
39	Η εφαρμογή αυτών των αλλαγών δε θα διαταράξει τις προσωπικές μου σχέσεις τις					

	οποίες έχω ήδη αναπτύξει στο εργασιακό μου περιβάλλον.					
40	Οι αλλαγές θα προσφέρουν νέες επαγγελματικές προοπτικές σε μένα.					
41	Το σίγουρο είναι ότι το επαγγελματικό μου μέλλον δε θα επηρεαστεί αρνητικά από αυτές τις αλλαγές.					
42	Δε νιώθω ανησυχία σχετικά με την επαγγελματική μου κατάσταση. Είμαι ήρεμος/η.					
43	Αυτές οι αλλαγές θα διευκολύνουν τελικά την εργασιακή μου καθημερινότητα.					
44	Οι αλλαγές αυτές θα επηρεάσουν την προσωπική μου ζωή.					
45	Τα οφέλη που πρόκειται να αποκομίσω εγώ προσωπικά αλλά και το σύνολο του Ελεγκτικού Συνεδρίου είναι πιο σημαντικά από την προσπάθεια που θα χρειαστεί να καταβάλω, για να αφομοιώσω τις αλλαγές στην εργασιακή μου πραγματικότητα.					