



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ. ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΝ ΕΦΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΠΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ e- ΕΦΚΑ.**

Αικατερίνη Γκολφομήτσου

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2022



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ. ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΝ ΕΦΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΠΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ e- ΕΦΚΑ.**

Αικατερίνη Γκολφομήτσου
AM 19004

Επιβλέπουσα: Χυζ Αλίνα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2022



University of West Attica
School of Administration, Economic and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc in Public Economics & Policy



**Change management in the state. Case of management in EFKA with
the start of operation of local e-EFKA addresses.**

Aikaterini Gkolfomitsou

R.N.: 19004

Supervisor: Hyz Alina, Professor in University of West Attica

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2022



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ. ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΝ ΕΦΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΠΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ e-ΕΦΚΑ.**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 28/06/2022

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Νικόλαος Στρόμπλος	Διευθυντής ΕΛ.ΣΤΑΤ.	
3	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Γκολφομήτσου Αικατερίνη του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου 19004 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

Γκολφομήτσου Αικατερίνη/Φοιτήτρια

*** Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα**

Ψηφιακή Υπογραφή

*** Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.**

Στα παιδιά μου Ευθύμιο και
Άγγελο που με την προτροπή τους
συμμετείχα σ' αυτό το ΠΜΣ

Ευχαριστίες

Τελειώνοντας το πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Αλίνα Χυζ για τη συνεργασία μας, την πολύτιμη βοήθεια της, την καθοδήγηση, τις συμβουλές και επισημάνσεις της καθώς και για την άμεση ανταπόκρισή της σε κάθε ερώτησή μου κατά την συγγραφή αυτής της εργασίας.

Επίσης οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ και στην οικογένειά μου για την ενθάρρυνση και την στήριξη που μου έδωσαν καθώς και για την υπομονή τους κατά την διάρκεια αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Διοίκηση αλλαγών στο Δημόσιο.
Περίπτωση διοίκησης αλλαγών στον ΕΦΚΑ με την έναρξη λειτουργίας τοπικών
διευθύνσεων e- ΕΦΚΑ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αλλαγή αποτελεί μια παράμετρο που παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Ιδίως τις τελευταίες δεκαετίες, οι αλλαγές κατακλύζουν τον επιχειρηματικό, πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό, κόσμο και η διαχείρισή τους έχει καταδειχθεί ως υψίστης σημασίας για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Σημαντικοί παράγοντες στην επίτευξη της αλλαγής είναι η ετοιμότητα που επιδεικνύουν τα άτομα που απαρτίζουν έναν οργανισμό σχετικά με τις αλλαγές, ενώ κρίσιμη παράμετρος είναι και η αντίσταση που εμφανίζεται στις αλλαγές.

Στην παρούσα εργασία σκοπός είναι η διερεύνηση της ετοιμότητας και της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή στις τοπικές διευθύνσεις του e- ΕΦΚΑ. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, πρόκειται να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων που θα ανιχνεύουν το βαθμό ετοιμότητας και αντίστασης σε σχέση με μια σειρά παραγόντων. Το δείγμα αποτελείται από 132 άτομα που εργάζονται στις τοπικές διευθύνσεις του ΕΦΚΑ σε διάφορα μέρη της Ελλάδας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν την αλλαγή αυτή σχετικά αρνητικά και θεωρούν ότι δεν είναι κατάλληλη ούτε αναγκαία η αλλαγή η οποία μελετάται, ενώ θεωρούν ότι η ηγεσία και η διοίκηση έχουν χειριστεί τη διαδικασία αλλαγής ανεπαρκώς νιώθοντας ότι δεν είναι πληροφορημένοι ούτε έτοιμοι να προβούν σε αυτές τις αλλαγές ως φορέας και ως άτομα. Όμως τα επίπεδα αντίστασης που εμφανίζουν σε σχέση με τις αλλαγές είναι χαμηλά.

Λέξεις-κλειδιά: e-ΕΦΚΑ, οργανωσιακή αλλαγή, αντίσταση στην αλλαγή, ετοιμότητα για αλλαγή.

Change management in the state. Case of management in EFKA with the start of operation of local e-EFKA addresses.

ABSTRACT

Change is a parameter which is very important in the proper functioning of organizations. Especially in recent decades, many changes are deluging businesses, politics and the economy, and change management is important for their proper functioning.

One of the most important factors that make the change successful, is the readiness for change that the organizations have, and another factor of high importance is the resistance that appears to the changes either from the workforce or the organization itself.

This paper aims to research the readiness and resistance to organizational change in the local organizations of e-EFKA. To achieve this, quantitative research will be conducted through questionnaires that will detect the percentage of readiness and resistance. The sample consists of 132 people working in local offices in various parts of Greece.

The results showed that the employees have experienced this change negatively and consider that the specific change is not appropriate or necessary, while they believe that leadership and management have handled the change process poorly, and they feel that they are not sufficiently informed or ready to make these changes as an organization or as individuals. However, the levels of resistance to change that the workforce of EFKA has shown are low.

Keywords:e-EFKA, organizational change, resistance to change, readiness for change.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	xv
ABSTRACT	xvii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	5
1.1 Εισαγωγή.....	5
1.2 Δυνάμεις αλλαγής	5
1.3 Οι φορείς αλλαγής	7
1.4 Η έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	7
1.4.1 Είδη Οργανωσιακών Αλλαγών.....	8
1.4.2 Η ικανότητα οργανωσιακής αλλαγής	8
1.4.3 Η ετοιμότητα οργανωσιακής αλλαγής.....	10
1.5 Αντίσταση στην αλλαγή	11
1.5.1 Οι πηγές αντίστασης στην αλλαγή.....	13
1.5.2 Τρόποι αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή	15
1.6 Τα μοντέλα αλλαγής	17
1.6.1 Το μοντέλο αλλαγής τριών βημάτων του Lewin.....	18
1.6.2 Τα οκτώ βήματα του Kotter	18
1.6.3 Το μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής.....	20
1.6.4 Το μοντέλο δράσης- έρευνας.....	20
1.6.5 Το μοντέλο που προτείνει ο Armenakis.....	21
1.6.6 Το μοντέλο Judson.....	22
1.7 Η Οργανωσιακή ανάπτυξη	23
1.7.1 Ορισμός.....	23
1.7.2 Τομείς που εφαρμόζεται η οργανωσιακή ανάπτυξη	24
1.7.3 Η διαδικασία της οργανωσιακής ανάπτυξης	24
1.7.4 Οι τεχνικές της οργανωσιακής ανάπτυξης.....	24
1.8 Ανακεφαλαίωση.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	27
2.1 Εισαγωγή.....	27
2.2 Ο δημόσιος τομέας- ορισμός και χαρακτηριστικά	27
2.3 Η αλλαγή στον Δημόσιο τομέα	30
2.4 Ο Ε.Φ.Κ.Α.	33
2.4.1 Η Σύσταση του ΕΦΚΑ.....	37
2.4.2 Οι Στρατηγικοί στόχοι του φορέα για τα έτη 2018-2020.....	39
2.4.3 Διαχείριση κινδύνων.....	40
2.4.4 Ο e- Ε.Φ.Κ.Α.	41

2.4.5 Τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν με την αλλαγή	41
2.5 Ανακεφαλαίωση.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	45
3.1 Εισαγωγή.....	45
3.2 Σκοπός και Ερευνητικά ερωτήματα	45
3.3 Ερευνητικές υποθέσεις.....	45
3.4 Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία.....	46
3.5 Περιγραφή δείγματος και διαδικασίας.....	48
3.6 Ανάλυση δεδομένων	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	51
4.1 Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών δείγματος.....	51
4.2 Περιγραφική και παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων για την ετοιμότητα	58
4.3 Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων για την αντίσταση στην αλλαγή	67
4.4 Ανάλυση συσχετίσεων	73
4.5 Διαφορές ως προς το φύλο	74
4.6 Διαφορές ως προς την ηλικία	75
4.7 Διαφορές ως προς το μορφωτικό επίπεδο	76
4.8 Διαφορές ως προς τα έτη προϋπηρεσίας.....	77
4.9 Διαφορές ως προς τη θέση στην υπηρεσία	78
4.10 Διαφορές ως προς τη περιοχή εργασίας.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	81
5.1 Εισαγωγή.....	81
5.2 Συμπεράσματα	81
5.3 Περιορισμοί έρευνας.....	85
5.4 Προτάσεις έρευνας.....	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	87
Βιβλιογραφία.....	87
Ερωτηματολόγιο.....	91

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1.....	51
Πίνακας 4.2.....	52
Πίνακας 4.3.....	53
Πίνακας 4.4.....	55
Πίνακας 4.5.....	56
Πίνακας 4.6.....	57
Πίνακας 4.7.....	58
Πίνακας 4.8.....	60
Πίνακας 4.9.....	63
Πίνακας 4.10.....	65
Πίνακας 4.11.....	67
Πίνακας 4.12.....	68
Πίνακας 4.13.....	69
Πίνακας 4.14.....	70
Πίνακας 4.15.....	71
Πίνακας 4.16.....	73
Πίνακας 4.17.....	73
Πίνακας 4.18.....	74
Πίνακας 4.19.....	75
Πίνακας 4.20.....	76
Πίνακας 4.21.....	77
Πίνακας 4.22.....	78
Πίνακας 4.23.....	79

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 4.1	51
Γράφημα 4.2	52
Γράφημα 4.3	54
Γράφημα 4.4	55
Γράφημα 4.5	56
Γράφημα 4.6	57

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1:	18
Εικόνα 1.2:	19
Εικόνα 1.3:	22
Εικόνα 2.1:	30

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

- Ε.Φ.Κ.Α.: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ε-Ε.Φ.Κ.Α.: Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
Ι.Κ.Α.: Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
Φ.Κ.Α. Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
Δ.Ε.Η.: Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού
Ο.Τ.Ε.: Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας
Ο.Σ.Ε.: Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδας
Ο.Τ.Α.: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ο.Κ.Α.: Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης
Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.: Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών
Ε.Ο.Π.Υ.Υ.: Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας
Ε.Τ.Α.Π.- Μ.Μ.Ε.: Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
Ε.Τ.Α.Α.: Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων
Ο.Α.Ε.Ε.: Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών
Ο.Γ.Α.: Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
Ν.Α.Τ.: Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο
Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.: Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας
Ε.Τ.Α.Τ.: Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων
Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.: Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφόπαξ Παροχών
Τ.Σ.Α.Υ.: Ταμείο Συντάξεως και Ασφάλισης Υγειονομικών
Κ.Ε.Α.Ο.: Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών
Π.Ε.Κ.Α.: Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης
Π.Υ.Σ.Υ.: Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης
Γ.Κ.Α.: Γραφεία Κοινωνικής Ασφάλισης
Α.Π.Ε.: Ασφαλιστικές Περιφερειακές Ενότητες
Τ.Α.: Τυπική απόκλιση
Μ.Ο.: Μέσος όρος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως αλλαγή αναφέρεται η κατάσταση κατά την οποία τα πράγματα πλέον διεκπεραιώνονται με διαφορετικό τρόπο. Οι αλλαγές μπορεί να έρχονται προγραμματισμένες ή να αναδύονται μέσα από τη διαδικασία λειτουργίας ενός οργανισμού (Robbins&Judge, 2018). Ούτως ή άλλως πάντα αποτελούσαν βασικό χαρακτηριστικό τόσο της φύσης των οργανισμών όσο και του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκονται. Ιδιαίτερα στην εποχή που βρισκόμαστε, οι αλλαγές θα έλεγε κανείς ότι είναι μάλλον ο κανόνας παρά η εξαίρεση, αφού το εξωτερικό περιβάλλον βρίσκεται σε συνεχή μεταβολή και αναδιαμόρφωση, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί οι οποίοι δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και δεν επιδέχονται αλλαγές και οι ίδιοι, τείνουν να αποτυγχάνουν στην συνέχιση και εξέλιξή τους.

Η Διοίκηση αλλαγών αποτελεί ένα πεδίο επιστημονικής διερεύνησης, το οποίο αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία τις τελευταίες δεκαετίες. Έχει στόχο να την οργανώσει έτσι ώστε οι αλλαγές να επέλθουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Ουσιαστικά η διοίκηση αλλαγών δεν ασχολείται με τον σχεδιασμό, δηλαδή με το πώς θα επέλθουν οι αλλαγές, αλλά με τη διοίκηση, με την οποία θα γίνει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αλλαγών. Η διοίκηση των αλλαγών συνίσταται κυρίως σε έννοιες που έχουν σχέση με αυτή καθαυτή την αλλαγή, τα χαρακτηριστικά που τη διέπουν και τις διαστάσεις που έχει, την περιγραφή των παραγόντων που σχετίζονται με το αν οι αλλαγές θα επιτύχουν ή θα αποτύχουν, τα θεωρητικά μοντέλα που αφορούν στη στρατηγική και στη διαδικασία με την οποία θα εισαχθούν οι αλλαγές στον οργανισμό, τη μεθοδολογία, τις τεχνικές και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών, τις θεωρίες που σχετίζονται με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και των ομάδων ως προς τις αλλαγές που είναι επιθυμητό να επιτευχθούν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τις προγραμματισμένες αλλαγές, αυτές επιδιώκουν από τη μια μεριά να βελτιωθεί η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος του και από την άλλη να επιτύχει η αναγκαία αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Οι υπεύθυνοι για την διεκπεραίωση των αλλαγών αυτών και της διαχείρισης των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να επέλθει η αλλαγή ονομάζονται φορείς αλλαγής. Οι φορείς αυτοί είναι πρόσωπα που δρουν καταλυτικά και προχωρούν σε ανάληψη της ευθύνης της επίτευξης του στόχου, δηλαδή να

διαχειριστούν τις ενέργειες που χρειάζονται, για να επέλθει η αλλαγή (Robbins&Judge, 2018).

Η αντίσταση στην αλλαγή αναφέρεται στα εμπόδια που μπορεί να εμφανιστούν, καθώς ο οργανισμός προβαίνει σε μία αλλαγή. Πολλές φορές τα άτομα και κατ' επέκταση και οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν απροθυμία στο να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται, σκέπτονται κλπ. Το σύνολο αυτών των αντιδράσεων μπορούν να μπλοκάρουν μεγάλο μέρος της ενέργειας, την ώρα που θα πρέπει να δοθεί ακόμα περισσότερη από ό,τι πριν, για να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα. Κάποιες φορές, βέβαια, η αντίσταση στην αλλαγή έχει θετικό αποτέλεσμα, εφόσον γίνει η αφορμή για την διεξαγωγή ουσιαστικής συζήτησης και γόνιμου διαλόγου, που ενδέχεται να οδηγήσει σε εξεύρεση λύσεων σε πιθανά μελλοντικά προβλήματα (Robbins&Judge, 2018).

Στην παρούσα εργασία, το θέμα που τίθεται προς διερεύνηση είναι η ετοιμότητα στην αλλαγή και η αντίσταση που επιδεικνύεται σε αυτήν στις τοπικές διευθύνσεις Ε.Φ.Κ.Α., στο σύνολο των νομών στην Ελλάδα, μετά τις πρόσφατες μεταρρυθμίσεις που έρχονται με το προεδρικό διάταγμα 8/2019 που συμπληρώνει τον νόμο 4387/16, όπως τροποποιήθηκε με τον Ν.4670/20. Για το λόγο αυτό θα διεξαχθεί ποσοτική έρευνα, η οποία θα μετρά τις συγκεκριμένες παραμέτρους στους εργαζόμενους των τοπικών διευθύνσεων.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις και οι στάσεις των εργαζομένων του Ε.Φ.Κ.Α. απέναντι στις αλλαγές, η ετοιμότητά τους για αυτές, σε συνδυασμό με τους παράγοντες που πιθανώς να οδηγήσουν σε αντίστασή ή να συμβάλουν στη μείωση της αντίστασης. Θα γίνει προσπάθεια διερεύνησης της ετοιμότητας των εργαζομένων στον Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον συγκεκριμένο φορέα, με την εφαρμογή των νομοθετημένων μεταρρυθμίσεων για την ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων και την λειτουργία τοπικών διευθύνσεων, που εξυπηρετούν πλέον τους ασφαλισμένους όλων των ταμείων. Η ετοιμότητα των υπαλλήλων στην οργανωσιακή αλλαγή παίζει καθοριστικό ρόλο, ώστε να μπορέσει η αλλαγή να εφαρμοστεί με επιτυχία και είναι δυνατόν να επηρεάζεται από μια σειρά από παράγοντες, που σχετίζονται με τη διαχείριση της αλλαγής και εμπλέκονται με το περιεχόμενο της αλλαγής (αν δηλαδή υπάρχει αναγκαιότητα ή αν είναι η πλέον κατάλληλη), τις διαδικασίες (το σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών), το πλαίσιο της εφαρμογής της (δηλαδή εάν υπάρχει τεχνολογική υποστήριξη και ενημέρωση) και τα ατομικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά

των υπαλλήλων, όπως η προσαρμοστικότητα, η αυτο-αποτελεσματικότητα, η δεκτικότητα, τα προσωπικά αναμενόμενα οφέλη κ.λπ. Η ετοιμότητα για αλλαγή αντανακλά το βαθμό στον οποίο τα άτομα είναι έτοιμα να αποδεχθούν, να αγκαλιάσουν και να υιοθετήσουν την προτεινόμενη αλλαγή, και θεωρείται ως προάγγελος της αντίστασης ή μη, σε αυτήν.

Ο αιώνας που διανύουμε κατακλύζεται από συνεχείς, ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές στο σύνολο των οργανισμών, είτε δημόσιων είτε ιδιωτικών. Το σύνολο σχεδόν του δημοσίου τομέα, και ο Ε.Φ.Κ.Α. κατ' επέκταση, περνάει φάσεις αναδιοργάνωσης και μεταρρυθμίσεων στις δομές του, στις διαδικασίες και στο οργανωτικό πλαίσιο. Οι ιθύνοντες προβαίνουν στην εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών, με απώτερο στόχο να επιτύχουν μακροχρόνια και βραχυχρόνια αποτελέσματα. Το να υιοθετούνται οι αλλαγές είναι αναγκαίο βήμα προκειμένου να λειτουργεί ορθά και αποτελεσματικά ο οργανισμός ή ο φορέας που εξετάζεται στην κάθε περίπτωση. Όμως, υπάρχει πιθανότητα η προς επίτευξη αλλαγή να συναντήσει είτε αντίδραση από τους εργαζομένους και άλλους εμπλεκόμενους είτε κάποια δομική δυσκολία στην λειτουργικότητα του ίδιου του φορέα, αφού υπάρχει πληθώρα διαφορετικών διαδικασιών που διενεργούνται, προκειμένου να επιτευχθεί η οργανωσιακή αλλαγή. Προγενέστερες έρευνες έχουν δείξει ότι πάνω από το 50% των προσπαθειών για αλλαγή καταλήγουν σε αποτυχία σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Με δεδομένο ότι μία από τις σημαντικότερες αιτίες είναι η πιθανή αντίσταση που συναντάται από τους εργαζομένους στη διαδικασία αλλαγής, ως εργαζόμενη στον Ε.Φ.Κ.Α., αντιλαμβάνομαι και βιώνω αυτές τις αλλαγές και γι' αυτό πιστεύω ότι θα ήταν ενδιαφέρουσα η διεξαγωγή μελέτης πάνω στους τομείς της ετοιμότητας και της αντίστασης στην αλλαγή.

Οι θεωρητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας έχουν ως εξής:

Πρώτος θεωρητικός στόχος είναι να γίνει μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αρχικά σε σχέση με το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής και της διοίκησης των αλλαγών. Πρόκειται να γίνει ανάλυση των ορισμών και παρουσίαση των ειδών της οργανωσιακής αλλαγής.

Δεύτερος θεωρητικός στόχος είναι η παρουσίαση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά με την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή. Πρόκειται να αναφερθούν οι πηγές αντίστασης, ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνεται τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό πλαίσιο, καθώς και πώς επηρεάζεται από τα διάφορα χαρακτηριστικά του ατόμου.

Τρίτος στόχος είναι η ανασκόπηση πάνω στο ζήτημα της ετοιμότητας στην αλλαγή, όπου θα διερευνηθούν τα διάφορα μοντέλα, ο τρόπος που επιδρούν τα διάφορα ατομικά και προσωπικά χαρακτηριστικά, καθώς και το ποια είναι η σχέση μεταξύ ετοιμότητας και αντίστασης στην αλλαγή. Επίσης πρόκειται να παρουσιαστούν τρόποι αντιμετώπισής της, κυρίως μέσα από τα μοντέλα του Lewin και του Kotter.

Τέταρτος θεωρητικός στόχος είναι να γίνει διερεύνηση της έννοιας της οργανωσιακής ανάπτυξης, να αναλυθεί ο ορισμός της και να αναφερθούν οι τομείς στους οποίους εφαρμόζεται, η διαδικασία και οι τεχνικές της.

Πέμπτος στόχος όσον αφορά την θεωρία και την βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρουσιάζεται το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής στον δημόσιο τομέα, όπου αρχικά θα γίνει μια ανάλυση του ορισμού και παράθεση των χαρακτηριστικών του και στην συνέχεια θα διατυπωθεί πως ορίζεται η έννοια της αλλαγής σε αυτόν.

Έκτος θεωρητικός στόχος, τέλος, θα είναι να αποδοθεί η εικόνα της κατάστασης που επικρατεί γύρω από το ζήτημα της ενοποίησης των ταμείων και της σύστασης του Ε.Φ.Κ.Α. Έμφαση θα δοθεί στις εφαρμογές του προεδρικού διατάγματος 8/19 και στην αποτύπωση των λόγων, για τους οποίους ήταν αναγκαία η συγκεκριμένη μεταρρύθμιση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα επιχειρηθεί να δοθούν απαντήσεις είναι:

1. Ποιο ήταν το επίπεδο ετοιμότητας για οργανωσιακή αλλαγή στον Ε.Φ.Κ.Α. στις τοπικές διευθύνσεις.
2. Ποιο ήταν το επίπεδο αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή στις τοπικές διευθύνσεις του Ε.Φ.Κ.Α.
3. Ποια είναι τα επιμέρους προσωπικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά που καθόρισαν την ετοιμότητα και την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή στις τοπικές διευθύνσεις του Ε.Φ.Κ.Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο πρόκειται να αναπτυχθεί η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, δηλαδή της αλλαγής, η οποία λαμβάνει χώρα σε βασικά συστήματα του οργανισμού. Για να γίνει κατανοητή η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής θα παρουσιαστούν αρχικά οι δυνάμεις που επιφέρουν την αλλαγή, καθώς επίσης και οι φορείς της αλλαγής, ενώ στην συνέχεια θα δοθεί ο ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής, όπως παρουσιάζεται στην βιβλιογραφία και θα ακολουθήσει μια ανάλυση των εννοιών της ικανότητας αλλά και της ετοιμότητας της οργανωσιακής αλλαγής.

Στην συνέχεια πρόκειται να γίνει μια παρουσίαση και ερμηνεία του φαινομένου της αντίστασης στην αλλαγή. Το φαινόμενο αυτό ερμηνεύεται ως μια μορφή διαφωνίας μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης, η οποία μπορεί να έχει είτε θετική είτε αρνητική έκβαση. Έπειτα θα ακολουθήσει μια καταγραφή των πηγών της αντίστασης στην αλλαγή, οι οποίες είναι είτε ατομικές είτε οργανωσιακές, με παράλληλη αναφορά στους διάφορους τρόπους με τους οποίους μπορεί να αντιμετωπιστεί η αντίσταση αυτή.

Στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου πρόκειται να παρουσιαστούν τα διάφορα μοντέλα αλλαγής, τα οποία προτείνουν οι διάφοροι μελετητές. Αρχικά γίνεται παρουσίαση του μοντέλου του Lewin, που αποτελεί το γενικό πλαίσιο για την κατανόηση της διαδικασίας αλλαγής και στην συνέχεια θα αναλυθεί το μοντέλο του Kotter, και τα οκτώ βήματα που προτείνει. Ακολουθούν τα μοντέλα της σχεδιασμένης αλλαγής, το μοντέλο δράσης- έρευνας και τέλος τα μοντέλα που προτείνουν ο Armenakis και ο Judson.. Κατόπιν, θα γίνει ανάλυση της έννοιας της οργανωσιακής ανάπτυξης, θα δοθεί ο ορισμός της έννοιας και τα χαρακτηριστικά της, θα γίνει καταγραφή των τομέων στους οποίους γίνεται η εφαρμογή της οργανωσιακής ανάπτυξης, και θα καταγραφεί η διαδικασία που ακολουθείται, με σκοπό να επέλθει η ανάπτυξη. Τέλος, πρόκειται να γίνει αναφορά στις τεχνικές που είναι ενδεδειγμένο να ακολουθηθούν.

1.2 Δυνάμεις αλλαγής

Η αλλαγή και το άγχος είναι άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους και είναι αναγκαίο να τα διαχειριστεί κανείς ταυτόχρονα, έτσι ώστε να έχει η οργανωσιακή συμπεριφορά θετικά

αποτελέσματα. Οι αιτίες που προκαλούν την αναγκαιότητα των αλλαγών είναι πολλές, είτε όταν επιβάλλονται εκ των πραγμάτων είτε όταν προγραμματίζονται. Οι δυνάμεις που κάνουν αναγκαία την αλλαγή παρουσιάζονται παρακάτω και μπορεί να είναι:

- Το εργατικό δυναμικό που μεταβάλλεται. Είναι σημαντικό να μπορούν οι οργανισμοί να μεταβάλλονται και να προσαρμόζονται σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από πολυπολιτισμικότητα, μεταναστεύσεις, μεταφορά ενεργειών εκτός των εταιρειών και δημογραφικές αλλαγές.
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας. Είναι ένας παράγοντας, ο οποίος επιφέρει αλλαγές και στους οργανισμούς και στις εργασίες γενικότερα.
- Τα οικονομικά προβλήματα. Η οικονομική κρίση οδήγησε στο να χαθούν αμέτρητες θέσεις εργασίας, να μειωθεί η αξία των κατοικιών και να κλείσουν ή να εξαγοραστούν εταιρείες.
- Ο ανταγωνισμός, ο οποίος έχει υποστεί αλλαγή ως προς τη μορφή του. Μπορεί να προέρχεται από τις επιχειρήσεις της ίδιας χώρας ή από το εξωτερικό. Όταν ένας οργανισμός είναι πετυχημένος, μπορεί να αναπτύσσεται ραγδαία και να βγαίνει στην αγορά πολύ γρήγορα. Θα πρέπει λοιπόν ένας οργανισμός να είναι ευέλικτος και να απαιτεί ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό.
- Η αλλαγή στο παγκόσμιο πολιτικό σκηνικό αποτελεί έναν παράγοντα, ο οποίος μπορεί να φέρει αναταραχές στις επιχειρήσεις.
- Οι τάσεις της κοινωνίας, στις οποίες θα πρέπει να προσαρμόζονται οι οργανισμοί. Οι κοινωνικές τάσεις μεταβάλλονται και το ίδιο πρέπει να γίνεται και στις πολιτικές των προϊόντων και του μάρκετινγκ.

Η αλλαγή, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, μπορεί να είναι είτε προγραμματισμένη είτε αντιδραστική (αντανακλαστική). Η αντιδραστική αλλαγή είναι εκείνη που επέρχεται τυχαία, σαν αντίδραση. Η προγραμματισμένη αλλαγή είναι εκείνη η οποία γίνεται σκόπιμα και με στόχο. Στόχος της προγραμματισμένης αλλαγής είναι η βελτίωση του οργανισμού, όσον αφορά την ικανότητα προσαρμογής του στις αλλαγές του περιβάλλοντός του. Ένας ακόμη στόχος είναι η αλλαγή στην συμπεριφορά των υπαλλήλων. Οι φορείς αλλαγής είναι εκείνοι που κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες για την αλλαγή και έχουν στόχο να βελτιώσουν το μέλλον του οργανισμού. Είναι είτε μάνατζερ, είτε υπάλληλοι της εταιρείας είτε εξωτερικοί σύμβουλοι (Robbins&Judge, 2018).

1.3 Οι φορείς αλλαγής

Κάθε αλλαγή απαιτεί έναν ή περισσότερους φορείς αλλαγής. Φορέας αλλαγής είναι οποιοσδήποτε έχει την ικανότητα και την δύναμη να συντονίσει, να δυναμώσει και να διευκολύνει την αλλαγή. Είναι είτε άτομο είτε ομάδα και ρόλος τους είναι η έναρξη και η διαχείριση της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς. Ως εσωτερικοί φορείς αλλαγής ορίζονται οι διευθυντές ή οι υπάλληλοι, οι οποίοι ανήκουν στο προσωπικό της εταιρείας και εκπαιδεύονται για την επίβλεψη της αλλαγής. Ως εξωτερικοί φορείς αλλαγής ορίζονται οι σύμβουλοι εκτός της εταιρείας, οι οποίοι προσλαμβάνονται ως αντιπρόσωποι της αλλαγής. Συνήθως συνεργάζονται με έναν συντονιστή της εταιρείας, αφού δεν δύνανται να γνωρίζουν την ιστορία, την λειτουργία και το προσωπικό της εταιρείας. Σε μεγάλους οργανισμούς πολύ συχνά υπάρχει υπεύθυνος για την αλλαγή, ο οποίος ειδικεύεται στον τομέα της αλλαγής.

Ο ρόλος των φορέων αλλαγής είναι είτε συμβουλευτικός, είτε εκπαιδευτικός είτε ερευνητικός. Ως σύμβουλος, ο φορέας αλλαγής στοχεύει στο να βοηθήσει τους εργαζόμενους να βρουν λύση στα προβλήματά τους δημιουργώντας έγκυρα δεδομένα. Ως εκπαιδευτής, ο φορέας αλλαγής μπορεί να διδάξει στα μέλη μιας οργάνωσης τον τρόπο χρήσης των δεδομένων για την εφαρμογή της αλλαγής, βοηθώντας τους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Ως ερευνητής, ο φορέας αλλαγής μπορεί να εκπαιδεύσει τα μέλη ενός οργανισμού έτσι ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες αξιολόγησης, οι οποίες θα φανούν χρήσιμες σε μελλοντικά προβλήματα (Lunenburg, 2010).

1.4 Η έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή επέρχεται μέσω των δυνάμεων αλλαγής, ενώ οι φορείς αλλαγής είναι αυτοί που την διεκπεραιώνουν.

Ο κάθε οργανισμός μπορεί να οριστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο δομούνται οι μονάδες λήψης αποφάσεων εντός της εταιρείας, τον τρόπο με τον οποίο η εξουσία λήψης αποφάσεων και οι δεξιότητες κατανέμονται εντός της επιχείρησης και μεταξύ των μονάδων λήψης αποφάσεων και το είδος των πληροφοριών και τις δομές επικοινωνίας. Οποιαδήποτε αλλαγή στην κατανομή της εξουσίας, των δεξιοτήτων, των πληροφοριών ή στις γραμμές επικοινωνίας συνιστά επομένως μια οργανωσιακή αλλαγή (Greenan, 2003).

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής αναφέρεται, λοιπόν, σε τροποποιήσεις που λαμβάνουν χώρα στα βασικά συστήματα ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των

παραδοσιακών τρόπων εργασίας, των αξιών, της δομής και της στρατηγικής. Οι μετασχηματιστικές αλλαγές μπορεί να είναι είτε αλλαγές στις συνήθειες επιχειρησιακές διαδικασίες (καθήκοντα, ώρες εργασίας) είτε αλλαγές στο ίδιο το σύστημα (π.χ. συρρίκνωση, αλλαγή της ιεραρχίας του οργανισμού ή ενσωμάτωση νέου οργανωτικού συστήματος) (Bamberger et al., 2012).

1.4.1 Είδη Οργανωσιακών Αλλαγών

Μερικές φορές η αλλαγή είναι σκόπιμη, προϊόν συνειδητής επιλογής και πράξεων. Αυτό το είδος αλλαγής ονομάζεται προγραμματισμένη αλλαγή. Άλλοτε η αλλαγή εκτυλίσσεται με φαινομενικά αυθόρμητο και απρογραμμάτιστο τρόπο. Αυτός ο τύπος αλλαγής είναι γνωστός ως αναδυόμενη αλλαγή (Ples&Sutherland, 2001).

Η αλλαγή μπορεί να είναι αναδυόμενη και όχι προγραμματισμένη όταν ισχύει μια από τις εξής συνθήκες (Ples&Sutherland, 2001):

1. Οι διευθυντές λαμβάνουν μια σειρά από αποφάσεις που δε σχετίζονται με την αλλαγή που προκύπτει. Επομένως, η αλλαγή αυτή δε σχεδιάζεται. Ωστόσο, αυτές οι αποφάσεις μπορεί να βασίζονται σε άρρητες, και μερικές φορές ασυνείδητες, υποθέσεις για τον οργανισμό, το περιβάλλον και το μέλλον του και, ως εκ τούτου, δεν είναι τόσο άσχετες όσο φαίνεται αρχικά. Τέτοιες σιωπηρές παραδοχές υπαγορεύουν την κατεύθυνση των φαινομενικά ανόμοιων και άσχετων αποφάσεων, διαμορφώνοντας έτσι τη διαδικασία αλλαγής, η οποία επέρχεται ως συνέπεια τέτοιων αποφάσεων και όχι με τον κατάλληλο σχεδιασμό και συνειδητά.

2. Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (όπως η οικονομία, η συμπεριφορά των ανταγωνιστών και το πολιτικό κλίμα) ή του εσωτερικού περιβάλλοντος (όπως η σχετική ισχύς διαφορετικών ομάδων συμφερόντων, η κατανομή της γνώσης και η αβεβαιότητα) μπορούν να ασκήσουν τέτοια πίεση, που να επιφέρουν την οργανωσιακή αλλαγή χωρίς αυτή να υπόκειται στον έλεγχο των διευθυντών. Εξαιτίας αυτού, ακόμη και το πιο προσεκτικά σχεδιασμένο και εκτελεσμένο πρόγραμμα αλλαγής θα έχει κάποιες αναδυόμενες επιπτώσεις.

1.4.2 Η ικανότητα οργανωσιακής αλλαγής

Είτε η αλλαγή είναι αναδυόμενη είτε είναι προγραμματισμένη, η οργάνωση οφείλει να είναι ικανή να ανταπεξέλθει σε αυτήν.

Οργανωσιακή ικανότητα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να εκτελεί ένα συντονισμένο έργο, χρησιμοποιώντας οργανωτικούς πόρους, με σκοπό την επίτευξη

ενός συγκεκριμένου τελικού αποτελέσματος. Η ανάπτυξη των οργανωσιακών ικανοτήτων είναι καλά τεκμηριωμένη στη βιβλιογραφία, ειδικά για μεγάλους οργανισμούς. Όταν το περιβάλλον είναι δυναμικό ή απρόβλεπτο, οι οργανισμοί καλούνται ιδιαίτερα να αναθεωρήσουν τον τρόπο οργάνωσής τους. Ερευνητές στο παρελθόν έχουν διαπιστώσει ότι οι οργανωσιακές ικανότητες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να δημιουργούν νέα προϊόντα και διαδικασίες και να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν (Inan & Bititci, 2015).

Υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί δυναμικών δυνατοτήτων από διαφορετικούς συγγραφείς που αναλύουν την έννοια από τη δική τους οπτική γωνία. Οι Teece et al. (1997) ορίζουν τις δυναμικές ικανότητες ως την ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει, να δημιουργεί και να αναδιαμορφώνει τις εσωτερικές και εξωτερικές ικανότητες που διαθέτει, ούτως ώστε να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις που προκύπτουν από τις αλλαγές στα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Η διάχυτη και αδυσώπητη αλλαγή στις τεχνολογίες, ο ανταγωνισμός και οι διαρκώς μεταβαλλόμενοι κανόνες της ζήτησης των αγορών έχουν ως αποτέλεσμα οι εταιρίες που ασχολούνται με την οργάνωση των επιχειρήσεων να γνωρίζουν καλά την πρακτική ανάγκη που υπάρχει στους οργανισμούς να προβαίνουν σε συνεχείς και μερικές φορές μετασχηματιστικές αλλαγές στις στρατηγικές, τις δομές, τα συστήματα και τους τρόπους με τους οποίους δραστηριοποιούνται. Στη θεωρία της διοίκησης, η απάντηση ήταν μια επανασύνδεση της επιχειρηματικής οργάνωσης, από ένα σύστημα δομημένο γύρω από λειτουργικά εξειδικευμένα τμήματα σε ένα άλλου τύπου, δομημένο γύρω από διαλειτουργικές προσαρμοστικές διαδικασίες που επικεντρώνονται στον καθορισμό, την ανάπτυξη και την παροχή αξίας στον πελάτη. Στην αναζήτησή τους για επιτυχία μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ηγέτες και οι διευθυντές επιχειρήσεων συχνά παροτρύνονται να επιλέξουν και να καλλιεργήσουν την ανάπτυξη δυναμικών ικανοτήτων (π.χ. ανάπτυξη προϊόντων, διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού, διαχείριση σχέσεων με πελάτες, στρατηγικές συνεργασίες) – ενσωματωμένες οργανωσιακές διαδικασίες που βρίσκονται πίσω από τις αναδιαρθρώσεις πόρων, που απαιτούνται για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν και κάθε συγκεκριμένη δυναμική ικανότητα έχει πτυχές που είναι ιδιότυπες για τον συγκεκριμένο οργανισμό στον οποίο αναπτύσσεται, υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των εταιρειών που επιτρέπουν τον προσδιορισμό μιας ικανότητας «βέλτιστης πρακτικής» (Oxtoby, McGuinness & Morgan, 2002).

Παρά την εστίαση στις δυνατότητες που οδηγούν σε συνεχείς αλλαγές σε δυναμικά σταθερούς οργανισμούς, υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις υψηλού ποσοστού αποτυχίας (έως και 70%) στις πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής. Αυτό συμβαίνει αναμφίβολα επειδή η διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής είναι ευάλωτη σε πολλά διαφορετικά λάθη που μπορούν να γίνουν, καθένα από τα οποία από μόνο του αρκεί για να επέλθει η αποτυχία στη όλη διαδικασία αλλαγής στον οργανισμό. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό, οι διαχειριστές αλλαγών θα θεωρούσαν χρήσιμο να εργαστούν με ένα ρητό μοντέλο αλλαγής, που να προσδιορίζει όλα τα στοιχεία που πρέπει να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, προκειμένου να πετύχει μια πρωτοβουλία αλλαγής. Ένα τέτοιο μοντέλο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, για να βοηθήσει στη διατήρηση της αλλαγής, καθιστώντας τους διευθυντές συνειδητά ενημερους για όλα τα στοιχεία που απαιτούνται για την διαδικασία αλλαγής. Το μοντέλο μπορεί να διευκολύνει την αλλαγή ακόμη και σε οργανισμούς των οποίων οι διευθυντές έχουν ένα καλό ιστορικό σχεδιασμού και υλοποίησης οργανωσιακών αλλαγών, επειδή –όπως δείχνει η έρευνα που αναφέρεται εδώ– ακόμη και αυτοί συχνά έχουν μόνο μερική γνώση ορισμένων από τα στοιχεία ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τους και επομένως ένα σαφές μοντέλο μπορεί να βελτιώσει την κατανόηση της συνολικής διαδικασίας (Oxtoby, McGuinness&Morgan, 2002).

Επιπλέον, ένα μοντέλο αλλαγής έχει και εννοιολογική σημασία στη θεωρία της διαχείρισης, για να βοηθήσει στην κατανόηση μιας βασικής δυναμικής ικανότητας, της ικανότητας οργανωσιακής αλλαγής. Η ικανότητα της οργανωσιακής αλλαγής θεωρείται εδώ ως γενική για όλες τις άλλες δυναμικές δυνατότητες που είναι ενσωματωμένες σε έναν οργανισμό και ως κάτι που είναι απαραίτητο, εάν ένας δυναμικά σταθερός οργανισμός θέλει να λειτουργήσει με επιτυχία οποιαδήποτε από τις άλλες δυναμικές δυνατότητες γύρω από τις οποίες είναι δομημένος ο οργανισμός (Oxtoby, McGuinness&Morgan, 2002).

1.4.3 Η ετοιμότητα οργανωσιακής αλλαγής

Εκτός από την ικανότητα για αλλαγή, ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι και η ετοιμότητα αυτής. Αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που υποστηρίζουν τους εργαζόμενους σε πρωτοβουλίες αλλαγής. Για να μπορέσει να συμβεί μια αλλαγή χωρίς να υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των ηγετών του οργανισμού και των υπολοίπων μελών της, θα πρέπει να δημιουργηθεί μια κατάσταση ετοιμότητας για αλλαγή, με την οποία θα επιλύονται οι συγκρούσεις, ούτως ώστε να

επέλθει η ευθυγράμμιση των απόψεων και των γνώσεων των ηγετών και των μελών του οργανισμού (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007).

Η οργανωτική ετοιμότητα για αλλαγή είναι ένα πολυεπίπεδο σύστημα. Η ετοιμότητα μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο παρούσα στα άτομα, στις ομάδες, στη μονάδα, στο τμήμα ή στην οργάνωση. Μπορεί να θεωρητικοποιηθεί, να αξιολογηθεί και να μελετηθεί σε οποιοδήποτε από αυτά τα επίπεδα ανάλυσης (Weiner, 2009).

Η ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγή θεωρείται κρίσιμος προγνωστικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή πολύπλοκων αλλαγών σε έναν οργανισμό. Πράγματι, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αποτυχία δημιουργίας επαρκούς ετοιμότητας ευθύνεται για το ήμισυ όλων των αποτυχημένων, μεγάλης κλίμακας προσπαθειών οργανωσιακής αλλαγής. Βασιζόμενοι στο μοντέλο αλλαγής τριών σταδίων του Lewin, οι ειδικοί στη διαχείριση της αλλαγής έχουν ορίσει διάφορες στρατηγικές για τη δημιουργία ετοιμότητας, θέτοντας σε αμφισβήτηση τις υπάρχουσες νοοτροπίες και δημιουργώντας κίνητρα για αλλαγή. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την επισήμανση της διαφοράς μεταξύ των τρεχόντων και των επιθυμητών επιπέδων απόδοσης, την πρόκληση δυσaréσκειας με το status quo, τη δημιουργία ενός ελκυστικού οράματος για μια μελλοντική κατάσταση πραγμάτων και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης ότι αυτή η μελλοντική κατάσταση μπορεί να επιτευχθεί (Weiner, 2009).

Αν και αυτή η άποψη φαίνεται λογική και χρήσιμη, η επιστημονική βάση για αυτές τις συστάσεις είναι περιορισμένη. Σε αντίθεση με την ατομική ετοιμότητα για αλλαγή, η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή δεν έχει υποβληθεί σε εκτενή εμπειρική μελέτη (Weiner, 2009).

1.5 Αντίσταση στην αλλαγή

Η αλλαγή είναι κάτι που αρκετά συχνά αντιμετωπίζεται ως απειλή και οι υπάλληλοι μιας εταιρείας μπορεί να αντιδράσουν. Είτε μέσω παραίτησης, είτε μέσω παρατεταμένων αδειών, εκφράζουν την δυσaréσκειά τους και το γεγονός αυτό μπορεί να αφαιρέσει καθοριστικής σημασίας ενέργεια από την εταιρεία. Δεν είναι μονάχα οι υπάλληλοι που εκφράζουν αντίσταση στην αλλαγή. Πολλά υψηλόβαθμα στελέχη μιας εταιρείας παρουσιάζουν αντίσταση στην αλλαγή, και ιδιαίτερα σε αλλαγές που προτείνουν υφιστάμενοι, σε αντίθεση με τους ηγέτες οι οποίοι προθυμοποιούνται να ακούσουν νέες ιδέες για αλλαγή από τους υφιστάμενούς τους.

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί ωστόσο να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μονάχα εάν γίνει ανοιχτή συζήτηση και μέσω του διαλόγου, αρκεί να υπάρχει η επιθυμία για την διαδικασία της αλλαγής και η ευκαιρία στους φορείς αλλαγής να επεξηγήσουν την αλλαγή. Επίσης, μέσω της παρατήρησης της αντίστασης που υπάρχει στην αλλαγή, οι φορείς μπορούν να την τροποποιήσουν έτσι ώστε να γίνει ευκολότερα.

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί επίσης να είναι ανοιχτή ή να μην εκδηλώνεται, άμεση ή ετεροχρονισμένη. Όταν η αντίσταση είναι ανοιχτή και άμεση είναι εύκολα αντιμετωπίσιμη, ενώ όταν είναι ανεκδήλωτη και ετεροχρονισμένη προκύπτουν προβλήματα. (Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2018).

Ακολουθούν αναλύσεις της έννοιας της αντίστασης της αλλαγής όπως αυτές αποτυπώθηκαν από διάφορους μελετητές.

Ο Oreg (2006), σε μια μελέτη ενός οργανισμού αμυντικής βιομηχανίας 800 εργαζομένων που εμπλέκεται σε μια συγχώνευση δύο βασικών τμημάτων, περιέγραψε την αντίσταση ως «τρισεδιάστατη (αρνητική) στάση απέναντι στην αλλαγή» που περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών διαστάσεων. Αυτές οι παράμετροι αντικατοπτρίζουν τρεις διαφορετικές εκδηλώσεις της αξιολόγησης των ανθρώπων για ένα αντικείμενο ή μια κατάσταση. Το συναισθηματικό συστατικό αφορά το πώς αισθάνεται κάποιος για την αλλαγή (π.χ. θυμό, άγχος), η γνωστική συνιστώσα περιλαμβάνει αυτό που σκέφτεται κανείς για την αλλαγή (π.χ. Είναι απαραίτητο; Θα είναι ωφέλιμο;) και το συστατικό της συμπεριφοράς περιλαμβάνει ενέργειες ή την πρόθεση να ενεργήσουμε ως απάντηση στην αλλαγή (π.χ., παράπονα για την αλλαγή, προσπάθεια να πείσουμε τους άλλους ότι η αλλαγή είναι κακή). Φυσικά, τα τρία συστατικά δεν είναι ανεξάρτητα το ένα από το άλλο, και αυτό που νιώθουν οι άνθρωποι για μια αλλαγή συχνά αντιστοιχεί με αυτό που σκέφτονται για αυτήν και με τις συμπεριφορικές τους προθέσεις σε σχέση με αυτήν. Ωστόσο, τα συστατικά αυτά είναι διαφορετικά μεταξύ τους και το καθένα τονίζει μια διαφορετική πτυχή του φαινομένου της αντίστασης (Oreg, 2006).

Εξετάζοντας τη συμπεριφορική διάσταση της αντίστασης, οι Giangreco και Peccei (2005), στη μελέτη τους για την ιδιωτικοποίηση μιας ιταλικής ηλεκτρικής εταιρείας, όρισαν την αντίσταση στην αλλαγή ως «μορφή διαφωνίας». Συνιστούν να σκεφτόμαστε τόσο συμπεριφορές υπέρ όσο και κατά της αλλαγής. Χρησιμοποιώντας δεδομένα έρευνας αυτοαναφοράς από 359 διευθυντικά στελέχη μεσαίου επιπέδου, διαπίστωσαν ότι οι συμπεριφορές κατά της αλλαγής εκφραζόταν συχνά με παθητικούς και όχι

φανερους τρόπους – για παράδειγμα, μη υποστηρίζοντας ενεργά πρωτοβουλίες αλλαγής ή συμπεριφέρονταν με τρόπους που εμπόδιζαν πιο κρυφά την αποτελεσματικότητα ή το ρυθμό αλλαγής. Παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών περιλάμβαναν το να κάνει κάποιος το ελάχιστο που απαιτείται, να μην συνεργάζεται ενεργά και ενώ φαίνεται ότι προωθεί την πρωτοβουλία αλλαγής, στην πραγματικότητα να μην καταβάλλει προσπάθεια να διασφαλιστεί ότι οι υφιστάμενοι κατανοούν την προσπάθεια αλλαγής και ότι συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν.

Η μελέτη έχει επίσης επικεντρωθεί στην αποσαφήνιση των γνωστικών και συναισθηματικών διαστάσεων της αντίστασης στην αλλαγή. Η γνωστική διάσταση περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται ή σκέφτεται την αλλαγή – για παράδειγμα, ποια είναι η αξία της αλλαγής; Η αλλαγή θα ωφελήσει ή θα βλάψει το τμήμα μου, τον οργανισμό ή εμένα; Οι γνωστικές αρνητικές αντιδράσεις ή στάσεις απέναντι στην αλλαγή περιλαμβάνουν την έλλειψη δέσμευσης για την αλλαγή και τις αρνητικές αξιολογήσεις της αλλαγής. Η συναισθηματική διάσταση των μεμονωμένων αντιδράσεων περιλαμβάνει το πώς αισθάνεται κανείς για την αλλαγή. Οι συναισθηματικές αντιδράσεις σ' αυτήν περιλαμβάνουν την εμπειρία τέτοιων συναισθημάτων όπως η χαρά, το άγχος, ο θυμός, ο φόβος, ο ενθουσιασμός και η ανησυχία. Οι συναισθηματικές αρνητικές αντιδράσεις περιλαμβάνουν άγχος, φόβο και θυμό. Η συμπεριφορική διάσταση των μεμονωμένων αντιδράσεων περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται ένα άτομο ως απάντηση στην αλλαγή – για παράδειγμα: να την αγκαλιάζει, να παραπονιέται για αυτήν και/ή να τη σαμποτάρει.

Ο Piderit (2000), αποτυπώνοντας καλύτερα την πολυπλοκότητα αυτής της έννοιας της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή, διαπιστώνει ότι τα άτομα λειτουργούν και στις τρεις διαστάσεις (γνωστική, συναισθηματική και συμπεριφορική) και ταυτόχρονα μπορεί να είναι αμφίθυμα και στις τρεις διαστάσεις. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να είναι και αισιόδοξο για τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την αλλαγή, αλλά ταυτόχρονα να φοβάται ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες προσδοκίες που απαιτούνται από την αλλαγή. Και ακόμα, το ίδιο άτομο μπορεί να συμφωνεί με ενθουσιασμό στην αλλαγή, αλλά να μην επικεντρώνεται στην πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών για την υλοποίηση της.

1.5.1 Οι πηγές αντίστασης στην αλλαγή

Όσον αφορά τις τάσεις και τις αντιστάσεις που μπορεί να επέλθουν στις αλλαγές, οι διαφορετικές στάσεις μπορεί να είναι ενεργή υποστήριξη, αδιαφορία, ενεργή άρνηση,

παθητική υποστήριξη και παθητική άρνηση. Οι κύριες πηγές αντίστασης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι οι εξής:

- Ο φόβος, που προκαλείται από την αβεβαιότητα για τις μελλοντικές επιδράσεις των αλλαγών
- Το αίσθημα της απώλειας, δηλαδή ότι η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει απώλεια πολύτιμων παραγόντων που φέρουν ικανοποίηση στους εργαζόμενους που μπορεί στην παρούσα κατάσταση, πριν την αλλαγή, να απολαμβάνουν
- Η συνήθεια, που μπορεί να οδηγήσει σε αδράνεια και άρα σε αντιστάσεις στις αλλαγές
- Η έλλειψη κατανόησης για το πόσο χρήσιμη είναι η αλλαγή στον οργανισμό
- Η διαφορετικότητα που μπορεί να υπάρχει στις αντιλήψεις και να οδηγεί με τη σειρά της σε άρνηση και παθητική στάση ή ακόμα και ενεργητική διαφωνία
- Η ύπαρξη αντίδρασης στο φορέα αλλαγής, που μπορεί να επιδεικνύεται με έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας προς τους ανθρώπους οι οποίοι έχουν αναλάβει την διεκπεραίωση των αλλαγών αυτών
- Οι αρνητικές περιπτώσεις εκείνες που σχετίζονται με αλλαγές και που προκαλούν πραγματικά αρνητικές συνέπειες στους υπαλλήλους.

Σύμφωνα με τους Robbins&Judge, οι πηγές αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να είναι είτε ατομικές είτε οργανωσιακές.

Ως ατομικές πηγές αντίστασης στην αλλαγή ορίζονται:

1. Η συνήθεια. Η συνήθεια αποτελεί μια προγραμματισμένη αντίδραση, η οποία τρέπεται σε πηγή αντίστασης όταν υπάρχουν αλλαγές.
2. Η ασφάλεια. Η αλλαγή πολλές φορές απειλεί την ασφάλεια και έτσι παρουσιάζεται αντίσταση στην αλλαγή.
3. Οι οικονομικοί παράγοντες. Οι αλλαγές είναι πιθανόν να προκαλέσουν οικονομική ανασφάλεια, εξαιτίας του φόβου για αποτυχία στα νέα καθήκοντα.
4. Ο φόβος του αγνώστου.
5. Η επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών. Τα άτομα πολλές φορές επιλέγουν ποιες πληροφορίες για την αλλαγή να επεξεργαστούν, ακούγοντας αυτό που θέλουν.

Ως οργανωσιακές πηγές αντίστασης στην αλλαγή ορίζονται:

1. Η δομική αδράνεια. Η δομική αδράνεια αποτελεί έναν μηχανισμό για την διατήρηση της σταθερότητας, και λειτουργεί ανασταλτικά στις αλλαγές.

2. Το περιορισμένο εύρος αλλαγών. Οι αλλαγές που γίνονται στα υποσυστήματα συνήθως εξουδετερώνονται εξαιτίας των αρκετών αλληλεξαρτώμενων υποσυστημάτων από τα οποία αποτελείται ένας οργανισμός.
3. Η αδράνεια της ομάδας. Κάποιες φορές ενώ τα άτομα της ομάδας επιθυμούν την αλλαγή, περιορίζονται από την ευρύτερη ομάδα.
4. Η απειλή στην εμπειρογνώσια των ομάδων που είναι εξειδικευμένες.
5. Η απειλή για τις σχέσεις εξουσίας που έχουν εδραιωθεί. Η αναδιανομή της εξουσίας αποτελεί απειλή σ' αυτούς που έχουν σχέσεις εξουσίας. (Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2018)

Όσον αφορά τους τύπους αντίστασης στην αλλαγή, αυτοί διακρίνονται σύμφωνα με τη βιβλιογραφία σε τρεις. Η λογική αντίσταση, η οποία σημαίνει ότι η αντίσταση επέρχεται λόγω ορθολογικής αιτιολόγησης και γνώσης πάνω στο ζήτημα. Είναι συνδεδεμένη με τον χρόνο που απαιτείται, έτσι ώστε να επέλθει η προσαρμογή στην νέα κατάσταση, με την προσπάθεια για μάθηση, και με την πιθανότητα εμφάνισης αρνητικών καταστάσεων. Η ψυχολογική κατάσταση, που βασίζεται στο συναίσθημα και τις στάσεις των ατόμων. Αυτός ο τύπος περιλαμβάνει συναισθήματα όπως φόβο του αγνώστου, επιθυμία για ασφάλεια κ.α. Τέλος, η κοινωνιολογική αντίσταση, που έχει να κάνει με τα ενδιαφέροντα και τις αξίες της ομάδας και των ατόμων και αναφέρεται στις πολιτικές συμμαχίες, την επιθυμία διατήρησης των κοινωνικών σχέσεων κ.α. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

1.5.2 Τρόποι αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η αντίσταση στην αλλαγή, όπως η εκπαίδευση, η αποτελεσματική επικοινωνία, η συμμετοχή, η διευκόλυνση και η υποστήριξη των εργαζομένων, η διαπραγμάτευση, η χειραγώγηση και η άσκηση δύναμης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Αναλυτικότερα:

- Η επικοινωνία. Η επικοινωνία παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο και ιδιαίτερα σε περιόδους αλλαγής. Σύμφωνα με έρευνες οι αλλαγές έχουν επιτυχία όταν υπάρχει ισορροπία συμφερόντων ανάμεσα σε μετόχους, πελάτες και υπαλλήλους, όπως επίσης και όταν γίνονται συναντήσεις για πληροφόρηση, οι οποίες βοηθούν στην μείωση της αγωνίας των υπαλλήλων όσον αφορά την αλλαγή, προκαλώντας τους μάλιστα και δέσμευση σε αυτήν.

- Η συμμετοχή στην αλλαγή. Όταν υπάρχει συμμετοχή σε μια αλλαγή, είναι αρκετά δύσκολο να προκληθεί αντίσταση σε αυτήν.
- Η δόμηση στήριξης και δέσμευσης. Είναι ευκολότερο να προκληθεί αντίσταση στην αλλαγή, όταν δεν υπάρχει συναισθηματική δέσμευση σε αυτήν. Επίσης, όταν υπάρχει αφοσίωση στον οργανισμό οι αλλαγές γίνονται ευκολότερα δεκτές. Όταν δοθεί έμφαση στην αφοσίωση των υπαλλήλων, βοηθάει στην συναισθηματική δέσμευσή τους προς την αλλαγή. Επίσης, όταν υπάρχει υψηλό επίπεδο φόβου, βοηθάει η στήριξη των υπαλλήλων, είτε μέσω συμβουλευτικής και ψυχοθεραπείας, είτε μέσω εκπαίδευσης, είτε ακόμα και μέσω μιας μικρής άδειας μετ' αποδοχών.
- Ανάπτυξη θετικών σχέσεων. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη στους φορείς αλλαγής, υπάρχει μεγαλύτερη προθυμία στην υλοποίηση αυτής. Σύμφωνα με έρευνες, τα άτομα που είχαν θετική σχέση με τους προϊστάμενούς τους και με τους συναδέλφους τους ήταν πιο δεκτικοί στις αλλαγές, πιστεύοντας ότι το περιβάλλον είναι ασφαλές στην ανάληψη των ενδεχόμενων κινδύνων.
- Δίκαιη υλοποίηση των αλλαγών. Η διασφάλιση της δίκαιης υλοποίησης των αλλαγών παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην θετική έκβαση της αλλαγής. Όταν υπάρχει η διαδικαστική δικαιοσύνη, οι υπάλληλοι μπορούν να δουν τις αιτίες της αλλαγής και να την θεωρήσουν δίκαιη.
- Χειραγώγηση και απορρόφηση. Η χειραγώγηση αποτελεί προσπάθεια για επιρροή μέσω συγκαλυμμένων προσπαθειών. Η διαστρέβλωση και η συγκάλυψη στοιχείων με σκοπό να γίνει δεκτή η αλλαγή είναι ένα παράδειγμα χειραγώγησης. Η απορρόφηση αποτελεί συνδυασμό χειραγώγησης και συμμετοχής. Μέσω της απορρόφησης ανατίθενται στους ηγέτες της αντίστασης της αλλαγής βασικοί ρόλοι με σκοπό να κερδηθεί η στήριξή τους. Η χειραγώγηση και η απορρόφηση είναι ανέξοδοι τρόποι, αλλά είναι εξαιρετικά πιθανό να επιτύχουν τα αντίθετα αποτελέσματα σε περιπτώσεις αποκάλυψής τους.
- Επιλογή ατόμων που αποδέχονται την αλλαγή. Υπάρχουν άτομα τα οποία είναι πιο δεκτικά σε αλλαγές σε αντίθεση με άλλα. Είναι άτομα με ευέλικτη συμπεριφορά, τα οποία είναι ανοιχτά σε εμπειρίες και προθυμοποιούνται στους κινδύνους. Έρευνες δείχνουν ότι επιλέγοντας τέτοια άτομα, οι οργανισμοί διευκολύνουν το έργο της αλλαγής.

- Εξαναγκασμός. Όταν μια διοίκηση είναι αποφασισμένη για αλλαγή, προχωρεί στον εξαναγκασμό, είτε με άμεσες απειλές, είτε με επίδειξη ισχύος. Μερικά παραδείγματα εξαναγκασμού αποτελούν απειλές για μετάθεση, απώλεια προαγωγής, αρνητική αξιολόγηση απόδοσης και αρνητική συστατική επιστολή (Robbins&Judge, 2018).

Είναι επομένως ευθύνη των ηγετών και των διευθυντικών στελεχών να εναρμονίσουν τις απαιτήσεις κάθε οργανωσιακής αλλαγής που επιδιώκουν να εφαρμόσουν με την αρμόζουσα προσέγγιση ώστε να αντιμετωπίζεται η αντίσταση και να εξασφαλίζεται η όσο το δυνατόν λιγότερη διαταραχή.

1.6 Τα μοντέλα αλλαγής

Για να θεμελιωθεί, να σταθεροποιηθεί και να ολοκληρωθεί μια αλλαγή διέρχεται από διάφορα στάδια. Πρώτα σχεδιάζεται η αλλαγή, δηλαδή αναγνωρίζεται η τωρινή κατάσταση και επιλέγεται η επιθυμητή κατάσταση(διάγνωση).Εδώ επίσης προτείνονται εναλλακτικές ενέργειες για την επίτευξη των στόχων και προτάσσονται ευκαιρίες και τυχόν εμπόδια ή αντιδράσεις που θα προκύψουν και τελικά λαμβάνονται οι αποφάσεις δράσεων ώστε να μεταβεί ένας οργανισμός στην επιθυμητή κατάσταση. Μετά επέρχεται η υλοποίηση της αλλαγής η οποία περιλαμβάνει διάφορα βήματα- στάδια προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα της αλλαγής. Η διαδικασία της υλοποίησης απαιτεί χρόνοκαι ενδεχομένως προκύψουν προβλήματα τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα και να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις. Το επόμενο στάδιο είναι αυτό της αξιολόγησης και της παρακολούθησης της αλλαγής.Επίσης πολύ σημαντικό καθώς σ' αυτό γίνεται αξιολόγηση εάν όσα σχεδιάστηκαν τελικά υλοποιήθηκαν. Καταγράφεται η νέα κατάσταση, εκτιμώνται τα αποτελέσματα, αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα και εάν χρειάζεται ανασχεδιάζονται ενέργειες. Η παρακολούθηση της αλλαγής δεν αποτελεί στάδιο της αλλαγής, αλλά πρέπει να γίνεται αδιάκοπα. Η ηγεσία με την παρακολούθηση επιβλέπει και ελέγχει την πορεία της αλλαγής και εάν προκύψει στην πορεία απόκλιση από το στόχο μπορεί και παρεμβαίνει και διορθώνει έγκαιρα.

Παρακάτω ακολουθούν έξι διαφορετικά μοντέλα αλλαγής όπως προτείνονται από διάφορους μελετητές.

1.6.1 Το μοντέλο αλλαγής τριών βημάτων του Lewin

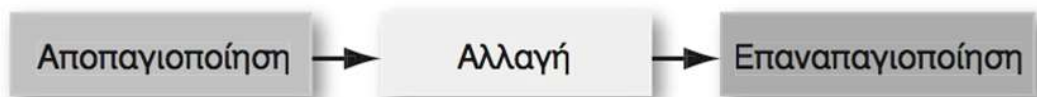
Σύμφωνα με τον Lewin, η επιτυχημένη αλλαγή προϋποθέτει τρία βήματα. Την αποπαγιοποίηση, την μετακίνηση, και την επαναπαγιοποίηση.

Αναλυτικότερα:

Η αποπαγιοποίηση από την τρέχουσα κατάσταση σημαίνει την απομάκρυνση από την ισορροπία, με την υπερνίκηση των πιέσεων της ατομικής αντίστασης και της ομαδικής συμμόρφωσης. Σύμφωνα με τον Lewin, αυτό μπορεί να συμβεί με τρεις τρόπους. Αρχικά μπορεί να γίνει μέσω της αύξησης των κινητηρίων δυνάμεων, όπου κινητήριες δυνάμεις είναι εκείνες που κατευθύνουν προς την απόκλιση από την ισχύουσα κατάσταση. Επίσης μπορεί να γίνει μέσω της μείωσης των δυνάμεων συγκράτησης, δηλαδή των δυνάμεων εκείνων που εμποδίζουν την απομάκρυνση από την παρούσα κατάσταση. Ένας ακόμα τρόπος είναι ο συνδυασμός και των δύο.

Η μετακίνηση προς την αλλαγή είναι ένα στάδιο το οποίο πρέπει να γίνει γρήγορα, για να υπάρξει επιτυχία.

Τέλος, από την στιγμή που θα επιτευχθεί η μετακίνηση στην αλλαγή, πρέπει να επέλθει η επαναπαγιοποίηση, ούτως ώστε να διατηρηθεί η αλλαγή, με σταθεροποίηση της νέας κατάστασης (Robbins&Judge, 2018).



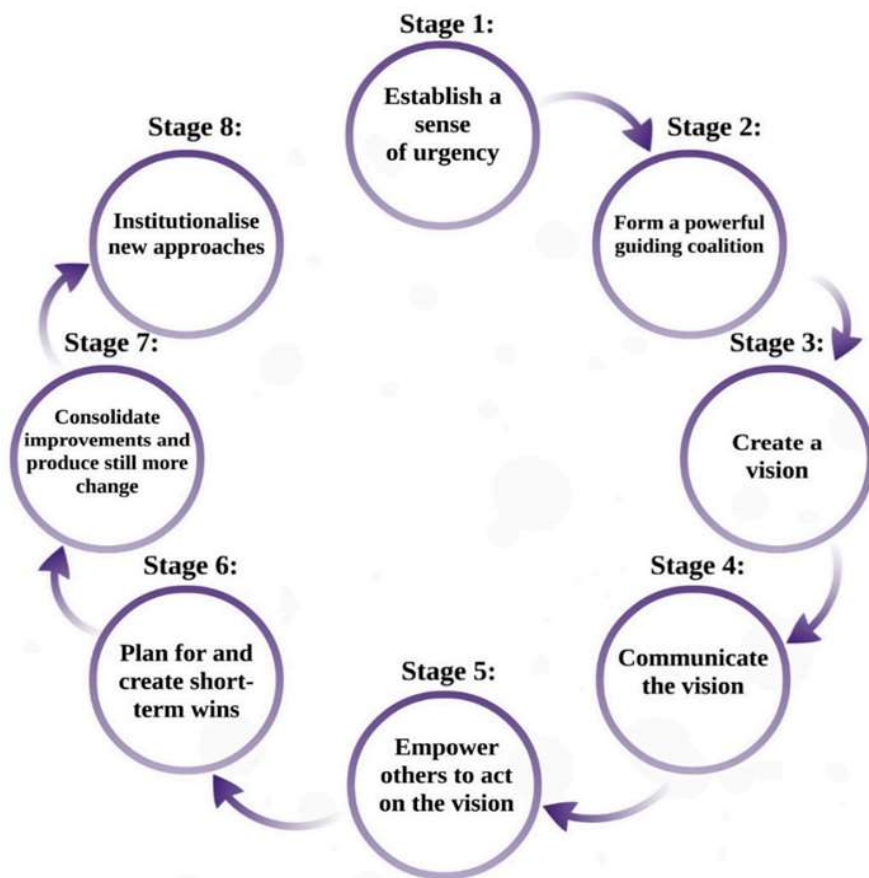
Εικόνα 1.1 : Μοντέλο αλλαγής του Lewin, Πηγή: (Robbins&Judge, 2018)

1.6.2 Τα οκτώ βήματα του Kotter

Ο Kotter, βασισμένος στα τρία βήματα αλλαγής του Lewin, δημιούργησε οκτώ βήματα που οδηγούν στην υλοποίηση της αλλαγής.

1. Δημιουργία αίσθησης επείγοντος, βρίσκοντας λόγο αναγκαιότητας της αλλαγής
2. Σχηματισμός συμμαχίας για να ηγηθεί στη αλλαγή.
3. Δημιουργία νέου οράματος και στρατηγικών για την αλλαγή.
4. Γνωστοποίηση οράματος σε όλο τον οργανισμό.
5. Απαλοιφή φραγμών, ενθάρρυνση ανάληψης ρίσκου και δημιουργική επίλυση προβλημάτων, ούτως ώστε να δοθεί η δυνατότητα σε άλλους να επιδιώξουν το όραμα αυτό.

6. Σχεδιασμός, δημιουργία και ανταμοιβή σε βραχυπρόθεσμες νίκες που φέρνουν τον οργανισμό ένα βήμα πιο κοντά στην υλοποίηση του οράματος.
7. Ενίσχυση των αλλαγών μέσω της επίδειξης των σχέσεων ανάμεσα στην οργανωσιακή επιτυχία και τις νέες συμπεριφορές.
8. Εμπέδωση της νέας κουλτούρας. Οι νέες καταστάσεις ενσωματώνονται στην κουλτούρα της εταιρίας με σκοπό να παγιωθούν.(Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2018).



Εικόνα1.2: Το μοντέλο του Kotter, Πηγή: (Sittrop&Crosthwaite, 2021).

Συσχετίζοντας τα παραπάνω μοντέλα βλέπουμε ότι, τα τέσσερα πρώτα βήματα του Kotter αντιπροσωπεύουν το πρώτο στάδιο του Lewin, της αποπαγοποίησης-ξεπαγώματος, τα επόμενα τρία βήματα αντιπροσωπεύουν το δεύτερο στάδιο, της αλλαγής – μετακίνησης και το τελευταίο βήμα του Kotter αντιπροσωπεύει, την επαναπαγοποίηση – ξαναπάγωμα του Lewin. Σύμφωνα με το μοντέλο του Kotter μια αλλαγή συντελείται με επιτυχία όταν βασίζεται στα οκτώ παραπάνω βήματα. Εάν δεν ακολουθηθούν τα ανωτέρω βήματα η διαδικασία αλλαγής θα αποτύχει.

1.6.3 Το μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής

Το μοντέλο αυτό αποτελεί μια διαδοχή ενεργειών, που με λογική διευκολύνουν τον σχεδιασμό της δράσης για αλλαγή. Τα βήματα έχουν ως εξής:

- Ανίχνευση. Μέσω της ανίχνευσης γίνεται η εύρεση των αναγκών για αλλαγή, όπως επίσης και οι ευκαιρίες για αλλαγή.
- Είσοδος. Σε αυτό το στάδιο αναπτύσσονται η κοινή επαφή και οι κοινές προσδοκίες των ενδιαφερόμενων.
- Διάγνωση. Αναγνωρίζονται οι στόχοι βελτίωσης.
- Σχεδιασμός. Αναγνωρίζονται τα βήματα δράσης και η πιθανή αντίσταση στην αλλαγή.
- Δράση. Εφαρμόζονται τα βήματα δράσης.
- Σταθεροποίηση και Αξιολόγηση. Γίνεται αξιολόγηση, έτσι ώστε είτε να καθορίσει την επιτυχία της αλλαγής είτε να γίνει περαιτέρω δράση.
- Τερματισμός. Τέλος του σχεδίου, είτε με τερματισμό είτε με την αρχή ενός νέου σχεδίου (Robbins&Judge, 2018).

1.6.4 Το μοντέλο δράσης- έρευνας

Το μοντέλο αυτό περιγράφει τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να υλοποιηθούν οι αλλαγές στην οργάνωση. Τα βήματα που ακολουθούνται είναι:

- Αντίληψη του προβλήματος
- Συμβουλές από ειδικούς στην επιστήμη της συμπεριφοράς
- Συνάθροιση των δεδομένων και διάγνωση από σύμβουλο.
- Επαναπληροφόρηση του πελάτη ή της ομάδας
- Κοινή διάγνωση του προβλήματος
- Εκ νέου συμβουλές από ειδικούς στην επιστήμη της συμπεριφοράς
- Δράση
- Συνάθροιση δεδομένων μετά τη δράση
- Επαναπληροφόρηση του πελάτη από σύμβουλο
- Επαναδιάγνωση και προγραμματισμός δράσης, με συνεργασία πελάτη - συμβούλου
- Νέα δράση
- Νέα συγκέντρωση δεδομένων, νέα επαναδιάγνωση κ.τ.λ.

(Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2018).

Σύμφωνα λοιπόν με το παραπάνω μοντέλο η διοίκηση αλλαγής είναι μια διαδικασία που στηρίζεται στην συστηματική συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων, μέσω της οποίας θα επιλεγεί η κατάλληλη διαδικασία αλλαγής.

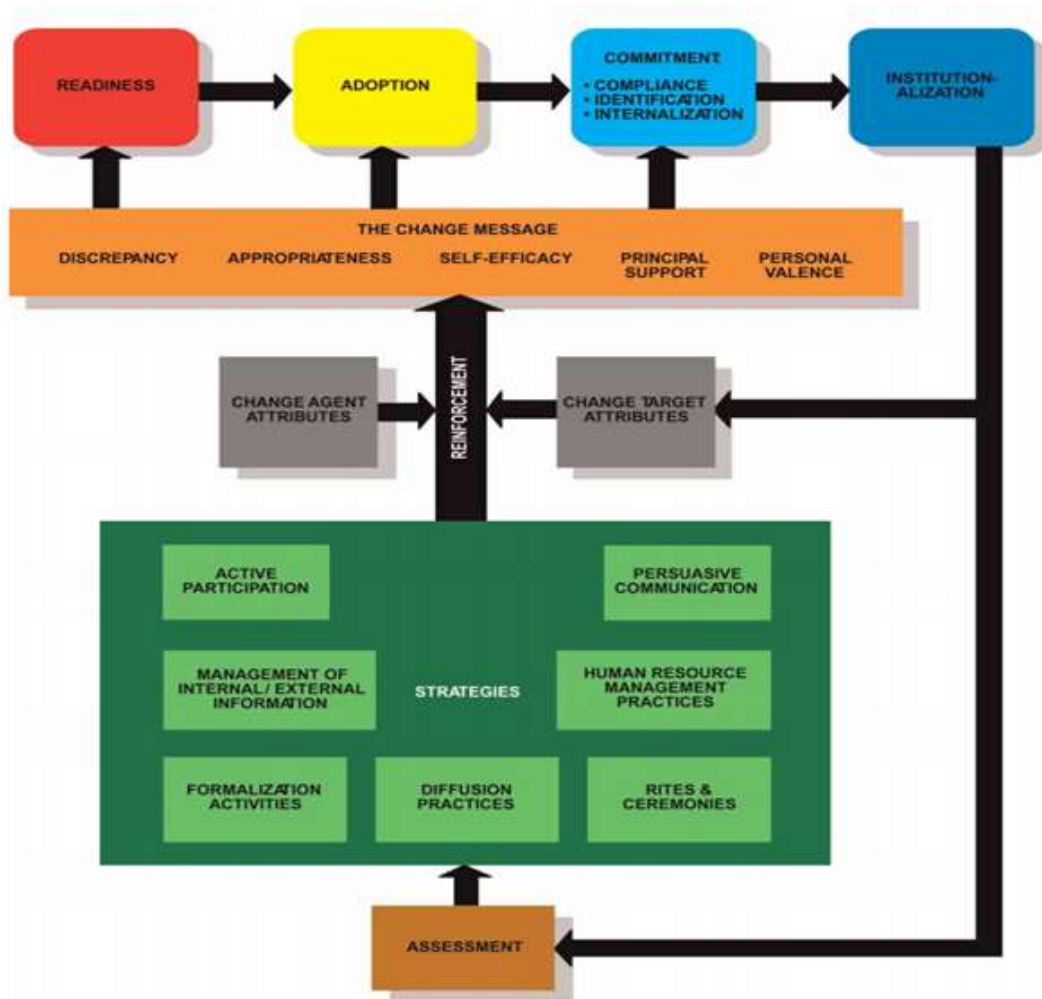
1.6.5 Το μοντέλο που προτείνει ο Armenakis

Το μοντέλο που προτείνει ο Armenakis, είναι συνδυασμός στοιχείων τόσο από το μοντέλο του Lewin, τόσο και από την θεωρία κοινωνικής μάθησης του Bantura. Σύμφωνα με αυτόν θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση στην αλλαγή και να διευκολυνθεί η υιοθέτηση της αλλαγής (Armenakis&Bedeian, 1999). Για να επιτευχθούν αυτά θα πρέπει να μεταδοθεί ένα βασικό μήνυμα αλλαγής, το οποίο καθορίζεται σύμφωνα με τις πέντε πεποιθήσεις για την αλλαγή που παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η Ασυμφωνία, η οποία φανερώνει ότι υπάρχει χάσμα ανάμεσα στο πώς θα έπρεπε να είναι ο οργανισμός και στην πραγματική του κατάσταση. Η ασυμφωνία αυτή φανερώνει ότι ο οργανισμός χρήζει αλλαγής.
- Η καταλληλότητα. Η καταλληλότητα φανερώνει ότι η αλλαγή η οποία σχεδιάστηκε είναι σωστή και κατάλληλη για τον οργανισμό.
- Η αποτελεσματικότητα, η οποία δείχνει ότι ο οργανισμός μπορεί να εκτελέσει επιτυχώς την αλλαγή.
- Υποστήριξη. Οι ηγέτες είναι αφοσιωμένοι στην αλλαγή του οργανισμού και στην εδραίωση αυτής της αλλαγής.
- Σθένος. Η αλλαγή είναι ωφέλιμη στον δέκτη της και μπορεί να επωφεληθεί αρκετά πράγματα από αυτήν (Armenakis&Harris, 2009).

Υπάρχουν στρατηγικές οι οποίες χρησιμεύουν στην μετάδοση των μηνυμάτων της αλλαγής και είναι:

- Πειστική επικοινωνία
- Ενεργός συμμετοχή
- Πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων
- Συμβολικές δραστηριότητες
- Πρακτικές διάχυσης
- Διαχείριση εξωτερικών και εσωτερικών πληροφοριών
- Επίσημες δραστηριότητες που υποστηρίζουν την πρωτοβουλία για αλλαγή (Armenakis&Bedeian, 1999).



Εικόνα1.3: Το μοντέλο Armenakis & Harris, Πηγή: (Armenakis & Harris, 2009).

1.6.6 Το μοντέλο Judson

Το συγκεκριμένο μοντέλο που προτείνει ο Judson αποτελείται από πέντε φάσεις. Μεταξύ των διαφορετικών μεθόδων ο Judson συζητά για την υπέρβαση της αντίστασης είναι εναλλακτικά μέσα, όπως για παράδειγμα ανταμοιβές, προγράμματα, διαπραγματεύσεις και πειθώ. Οι πέντε φάσεις του μοντέλου αυτού είναι :

- Ανάλυση και σχεδιασμός της Αλλαγής
- Κοινοποίηση της αλλαγής
- Απόκτηση αποδοχής των νέων συμπεριφορών
- Αλλαγή από το statusquo σε μια επιθυμητή κατάσταση
- Εδραίωση και θεσμοθέτηση της νέας κατάστασης

(Armenakis&Bedeian, 1999).

Σε κάθε φάση, ο Judson συζητά τις αντιδράσεις στην αλλαγή οι οποίες αναμένεται να γίνουν καθώς και τις μεθόδους για την ελαχιστοποίηση της αντίστασης στις προσπάθειες των φορέων αλλαγής.

1.7 Η Οργανωσιακή ανάπτυξη

Η οργανωσιακή ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με την έννοια της αλλαγής, εφόσον στοχεύει στην ανάπτυξη η οποία επέρχεται μέσα από την αλλαγή. Ακολουθεί ο ορισμός αυτής όπως παρουσιάζεται στην βιβλιογραφία.

1.7.1 Ορισμός

Η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι ένας όρος ο οποίος εκφράζει αντιλήψεις, μεθόδους, και μια σειρά από αξίες και παραδοχές που σχετίζονται με μια σχεδιασμένη αλλαγή στην κοινωνική οργάνωση, η οποία προσπαθεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την ευημερία των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τον W. Benis, η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι μια εκπαιδευτική στρατηγική, που στοχεύει στην αλλαγή των αντιλήψεων, των αξιών και των οργανωτικών δομών, με σκοπό να προσαρμόζονται ευκολότερα στα νέα δεδομένα και τεχνολογίες.

Σύμφωνα με τους French και Bell, η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι μια προσπάθεια να βελτιωθεί η διαδικασία με την οποία επιλύονται τα προβλήματα, και μια προσπάθεια ανανέωσης στην κοινωνική οργάνωση. Αυτό γίνεται μέσω της οργανωσιακής παιδείας. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής ανάπτυξης είναι τα εξής:

- Αποτελεί μια συνολική στρατηγική αλλαγή, η οποία αναφέρεται σε ολόκληρη την κοινωνική οργάνωση, η σε τμήμα αυτής.
- Είναι μια προσπάθεια για αλλαγή η οποία είναι σχεδιασμένη, μακροπρόθεσμη και συστηματική.
- Δίνει έμφαση στην βελτίωση της οργανωσιακής παιδείας και έχει παιδαγωγικό χαρακτήρα.
- Ακολουθεί μια κοινωνιολογική προσέγγιση, στηριζόμενη στην ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων.
- Πραγματοποιείται μέσω εσωτερικών ή εξωτερικών συμβούλων αλλαγών.
- Προσπαθεί να γίνεται η σχεδίαση των αλλαγών από τα ίδια τα άτομα στα οποία αναφέρεται, με τον σύμβουλο να έχει επικουρικό ρόλο.

- Χρησιμοποιεί την έρευνα και την δράση, μέσω της συλλογής στοιχείων από συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια, για την διευκόλυνση της εύρεσης και της επίλυσης των προβλημάτων.
- Στοχεύει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας υποστηριζόμενη από το ανώτατο μάνατζμεντ, δημιουργώντας ευνοϊκό κλίμα και ενεργοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

1.7.2 Τομείς που εφαρμόζεται η οργανωσιακή ανάπτυξη

Οι τομείς στους οποίους εφαρμόζεται η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι οι εξής:

- Παιδεία της οργάνωσης
- Οργανωτικές δομές
- Δημιουργία ομάδων και ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας
- Παρακίνηση, ικανοποίηση και ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Δημιουργία στρατηγικών και κατανόηση αυτών
- Ανάπτυξη της εξωστρέφειας της οργάνωσης.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

1.7.3 Η διαδικασία της οργανωσιακής ανάπτυξης

Η διαδικασία της οργανωσιακής ανάπτυξης γίνεται σε επτά βήματα :

1. Πρώτα γίνεται η αρχική διάγνωση, όπου προσδιορίζονται τα προβλήματα
2. Έπειτα συγκεντρώνονται τα στοιχεία.
3. Γίνεται ανατροφοδότηση(feed back) και αντιπαράθεση
4. Σχεδιάζονται και λύνονται τα προβλήματα
5. Αναπτύσσονται οι ομάδες
6. Αναπτύσσονται οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων
7. Τέλος γίνεται η αξιολόγηση και η αυτό- ανανέωση.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

1.7.4 Οι τεχνικές της οργανωσιακής ανάπτυξης

Παρακάτω παρατίθενται τεχνικές οργανωσιακής ανάπτυξης:

- Η εκπαίδευση ευαισθησίας. Αποτελείται από εκπαιδευτικές ομάδες οι οποίες επιζητούν αλλαγή στην συμπεριφορά μέσω αλληλεπίδρασης σε ομάδες.

- Η ανατροφοδότηση της ομάδας, η οποία γίνεται μέσω έρευνας. Τα στοιχεία που συλλέγονται χρησιμοποιούνται για να εντοπιστούν τα προβλήματα. Θα πρέπει να γίνεται ωστόσο συστηματική παρατήρηση των τρεχόντων γεγονότων όπως επίσης και των ποσοστών ανταπόκρισης των υπαλλήλων.
- Η συμβουλευτική επί της διαδικασίας, η οποία αποτελεί μια συνάντηση κατά την οποία κάποιος σύμβουλος βοηθάει έναν πελάτη να καταλάβει τα γεγονότα της διαδικασίας τα οποία χρήζουν βελτίωσης.
- Η δόμηση ομάδας, η οποία γίνεται με ομαδικές δραστηριότητες που στοχεύουν στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Η διομαδική ανάπτυξη, η οποία επιδιώκει την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των ομάδων. Αφού εντοπιστούν τα προβλήματα που προκαλούν τις διαφορές μεταξύ των ομάδων, αναπτύσσονται λύσεις.
- Καταξιοτική διερεύνηση, η οποία έχει ως σκοπό να εντοπίσει τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά και τα θετικά γνωρίσματα ενός οργανισμού. Δίνει βάση στις επιτυχίες του οργανισμού. Η διαδικασία αποτελείται από την ανακάλυψη, τον οραματισμό, τον σχεδιασμό και τον στόχο (Robbins&Judge, 2018).

Οι παραπάνω τεχνικές αποτελούν πολύ σημαντικά εργαλεία στην επίτευξη της οργανωσιακής ανάπτυξης.

1.8 Ανακεφαλαίωση

Συνοψίζοντας, η αλλαγή είναι μια πραγματικότητα, η οποία είναι είτε αντιδραστική, είτε προγραμματισμένη, και εξαρτάται είτε από το περιβάλλον και τις εξελίξεις, είτε γίνεται στοχευμένα. Οργανωσιακή αλλαγή είναι εκείνη που συντελείται στην βάση ενός οργανισμού, και η οποία είναι είτε προγραμματισμένη, είτε αυθόρμητη. Μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανή να επιτύχει την αλλαγή, και αυτή η ικανότητα θεωρείται ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό αυτό.

Ένα σημαντικό στοιχείο για να επέλθει η επιτυχία μιας αλλαγής είναι η ύπαρξη ετοιμότητας, η οποία περιλαμβάνει διάφορες στρατηγικές για την επίτευξή της. Βασικό εμπόδιο σ' αυτήν είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Η αντίσταση αυτή αποτελεί ένα φαινόμενο που εμφανίζεται αρκετά συχνά, ενώ μπορεί να επέλθει άμεσα ή ετεροχρονισμένα. Οι πηγές από τις οποίες προέρχεται η αντίσταση είναι είτε ατομικές, όπως η ανασφάλεια και η συνήθεια, είτε οργανωσιακές, όπως αδράνεια και απειλή στις σχέσεις εξουσίας. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια πραγματικότητα για την οποία η

οργάνωση θα πρέπει να εφαρμόσει τρόπους αντιμετώπισής της, έτσι ώστε να συνεχιστεί η ομαλή μετάβαση του οργανισμού στα νέα δεδομένα.

Βασικοί τρόποι αντιμετώπισης αποτελούν κυρίως η εκπαίδευση και η επικοινωνία, αλλά μπορεί να αντιμετωπιστεί και με άλλους τρόπους, όπως μέσω της διαπραγμάτευσης, ακόμα και της χειραγώγησης. Τα μοντέλα αλλαγής τα οποία παρουσιάστηκαν προτείνουν τρόπους για μια επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή. Σύμφωνα με τον Lewin, χρειάζονται τρία βασικά βήματα για να επιτευχθεί, και αυτά είναι η αποπαγοποίηση, δηλαδή η απομάκρυνση από την ισορροπία, η μετακίνηση προς την νέα ισορροπία, και η επαναπαγοποίηση της νέας κατάστασης. Ο Kotter, προτείνει οκτώ βήματα για την επίτευξη της αλλαγής, ξεκινώντας από την συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας της αλλαγής, και μέσω της δημιουργίας και του σχεδιασμού, στην επίτευξη της εμπέδωσης της νέας κατάστασης. Το μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής προτείνει αρχικά την ανίχνευση των αναγκών για αλλαγή, και στην συνέχεια των στόχων, και μέσω του σχεδιασμού και της δράσης, επιδιώκει να σταθεροποιηθεί η νέα κατάσταση. Το μοντέλο δράσης- έρευνας προτείνει αρχικά να γίνει αντιληπτό το πρόβλημα και στην συνέχεια, με μια σειρά από δράσεις, και συμβουλές από ειδικούς να προγραμματίζεται η αλλαγή. Τέλος σύμφωνα το μοντέλο του Armenaki πρέπει να μεταδίδεται το βασικό μήνυμα αλλαγής για να διευκολύνεται η υιοθέτηση της αλλαγής και να ελαχιστοποιείται η αντίσταση στην αλλαγή, και ο Judson συζητά για υπέρβαση της αντίστασης με εναλλακτικά μέσα όπως ανταμοιβές, διαπραγματεύσεις και πειθώ και προτείνει μοντέλο αλλαγής πέντε φάσεων.

Παρατηρούμε ότι τα παραπάνω μοντέλα παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους, όπως ότι θα πρέπει κατ' αρχάς να γίνει σαφές ότι η αλλαγή είναι απολύτως αναγκαία και ότι είναι πολύ σημαντικό να παγιωθεί η νέα κατάσταση. Επίσης, ότι η οργανωσιακή ανάπτυξη απαιτεί μια πολύ σημαντική εκπαιδευτική στρατηγική, που να στοχεύει στη αλλαγή των αντιλήψεων και των οργανωτικών δομών, έτσι ώστε να γίνει προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Η οργανωσιακή αλλαγή λαμβάνει χώρα σε διάφορους τομείς και η διαδικασία περιλαμβάνει την αρχική διάγνωση, μια σειρά βημάτων και τελικά την αξιολόγηση και την αυτό - ανανέωση. Βασικά εργαλεία της οργανωσιακής ανάπτυξης είναι διάφορες τεχνικές που στηρίζονται κυρίως στην εκπαίδευση και την βελτίωση των σχέσεων συνεργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής στον δημόσιο τομέα. Αρχικά, θα δοθεί ο ορισμός και τα ειδικά χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα, καθώς και ποιους τομείς περιλαμβάνει. Στην συνέχεια πρόκειται να γίνει αναφορά στην αλλαγή στον δημόσιο τομέα, καθώς και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που περιλαμβάνει η αλλαγή αυτή. Έπειτα, γίνεται μια παρουσίαση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.). Πρόκειται να δοθεί ο ορισμός του φορέα, όπως επίσης τα χαρακτηριστικά του και η εξέλιξη του φορέα από την δημιουργία του ως Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.) μέχρι και σήμερα. Στην συνέχεια θα αναφερθούν οι στόχοι του φορέα όπως επίσης και οι άξονες δραστηριότητάς του. Θα επιχειρηθεί να γίνει καταγραφή της δομής του φορέα, ενώ ακολουθεί μια αναφορά στους στρατηγικούς στόχους του, όπως αυτοί παρουσιάζονται στο στρατηγικό σχέδιο 2018- 2020 και θα αναφερθούν τα προβλήματα που υπάρχουν με την αλλαγή που επήλθε με την δημιουργία του. Τέλος θα γίνει παρουσίαση του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e- Ε.Φ.Κ.Α.), και των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν με την συγκεκριμένη αλλαγή.

2.2 Ο δημόσιος τομέας- ορισμός και χαρακτηριστικά

Υπάρχει μια πληθώρα βιβλιογραφιών για τα ειδικά χαρακτηριστικά των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά υποστηρίζεται ότι χαρακτηρίζονται από μια γραφειοκρατική οργανωτική δομή. Εξαιτίας αυτού, οι δημόσιοι οργανισμοί, μεταξύ άλλων, απαρτίζονται από ποικίλα επίπεδα γραφειοκρατίας ενώ μεταξύ των διευθυντών εκλείπει σε μεγάλο βαθμό το ευέλικτο, μεταρρυθμιστικό, ηγετικό πνεύμα (Van der Voet, 2015).

Δημόσιος τομέας είναι ένας όρος, ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες κατατάσσονται και εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του Δημοσίου. Επίσης στον δημόσιο τομέα ανήκουν και τα νομικά πρόσωπα δικαίου και οι κρατικές επιχειρήσεις και οργανισμοί, οι οποίες έχουν δημόσιους σκοπούς ή στοχεύουν στην κοινή ωφέλεια (Κτιστάκη, 2014).

Η έννοια του δημόσιου τομέα, δεν προσδιορίζεται, ωστόσο, με σαφή και ενιαίο τρόπο. Η νομοθεσία η οποία αφορά την οργανωτική λειτουργία του, είναι αποσπασματική και χαοτική. Η νομική έννοια του δημοσίου τομέα έκανε την εμφάνισή της με το νόμο 1256/1982, όπου εξηγείται ποιοι φορείς ανήκουν στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με αυτό το νόμο, στον δημόσιο τομέα υπάγονται κρατικά νομικά πρόσωπα, τα οποία έχουν χαρακτηριστεί ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από το Δημόσιο (Τσιάφη, 2011).

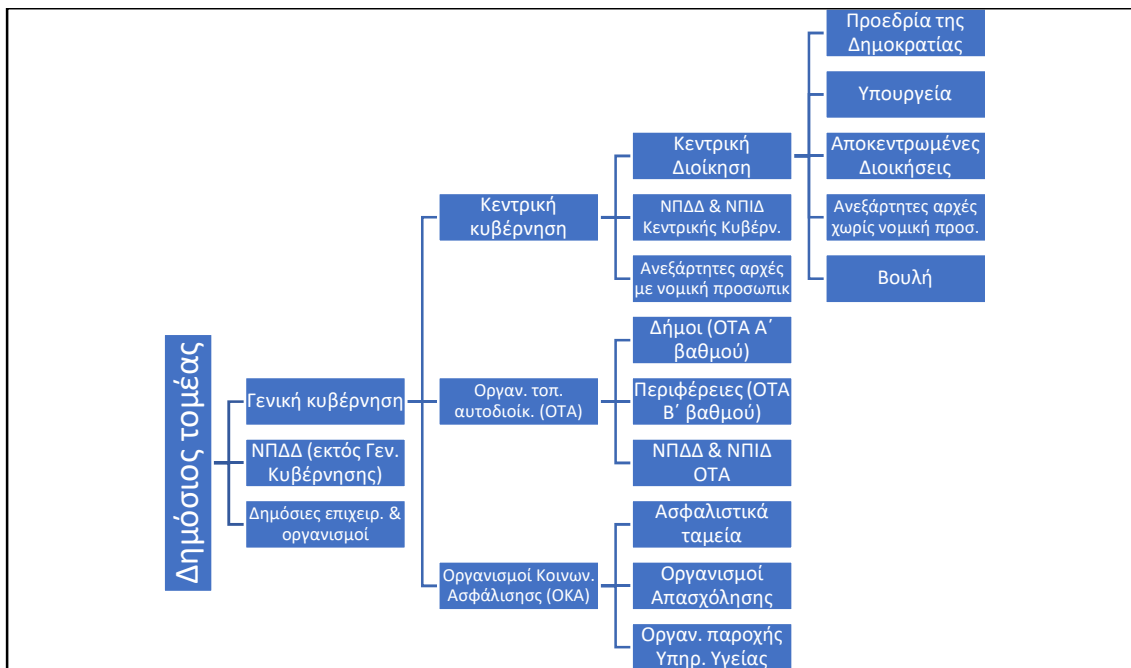
Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον νόμο 1256/1982, στον δημόσιο τομέα υπάγονταν:

- A. Οι κρατικές ή δημόσιες υπηρεσίες που εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του Δημοσίου
- B. Οι κρατικοί ή δημόσιοι Οργανισμοί που λειτουργούν ως κρατικά νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
- Γ. Οι κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις (π.χ. Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε.)
- Δ. Τα κοινωφελή ιδρύματα του αστικού κώδικα, που περιήλθαν στο δημόσιο και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από αυτό
- Ε. Οι Τραπεζικές και άλλες ανώνυμες Εταιρίες, στις οποίες τα νομικά πρόσωπα έχουν το σύνολο ή την πλειοψηφία των μετοχών, ή έχουν κρατική επιχορήγηση, ή κρατικό προνόμιο (Εθνική τράπεζα, τράπεζα της Ελλάδος κ.α.)
- ΣΤ. Τα κρατικά νομικά πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το νόμο ή τα δικαστήρια ως Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, τα οποία χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από οποιοδήποτε από τα παραπάνω νομικά πρόσωπα (π.χ. Ο.Σ.Ε.)
- Z. Οι θυγατρικές ανώνυμες εταιρίες των νομικών προσώπων που αναφέρθηκαν παραπάνω

Ο παραπάνω νόμος τροποποιήθηκε και ο δημόσιος τομέας οριοθετήθηκε εκ νέου με τον Ν. 1892/1990 και με άλλους ακόμα νόμους, ώσπου ψηφίστηκε νέος νόμος ο 4270/2014, που έλαβε μέτρα για την εφαρμογή της συμφωνίας των δημοσιονομικών στόχων και των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Σύμφωνα με το νόμο 4270/2014 ΦΕΚ 143/Λ άρθρο 14:

1. Ο Δημόσιος τομέας περιλαμβάνει τη Γενική Κυβέρνηση, τα εκτός αυτής νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, καθώς και τις εκτός αυτής δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς που αναφέρονται στο Κεφάλαιο Α' του ν. 3429/2005 (Α'314)
2. Η Γενική Κυβέρνηση περιλαμβάνει τρία υποσύνολα : α. την Κεντρική Κυβέρνηση, β. τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) και γ. τους Οργανισμούς

- Κοινωνικής Ασφάλισης (Ο.Κ.Α)). Οι φορείς εκτός Κεντρικής Διοίκησης, που περιλαμβάνονται στους υποτομείς της Γενικής Κυβέρνησης, και προσδιορίζονται, ανά υποτομέα, από το Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, που τηρείται με ευθύνη της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και αποτελούν ξεχωριστά νομικά πρόσωπα που εποπτεύονται από φορείς της Κεντρικής Διοίκησης ή από Ο.Τ.Α.*
- 3. Ο Υποτομέας της Κεντρικής Κυβέρνησης περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, καθώς και τις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές που έχουν νομική προσωπικότητα, εφόσον τα παραπάνω περιλαμβάνονται στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, αλλά δεν ανήκουν στους υποτομείς των Ο.Τ.Α. και των Ο.Κ.Α.*
 - 4. Υποτομέας Ο.Τ.Α. περιλαμβάνει: α. τους Ο.Τ.Α. οι οποίοι αποτελούνται από τους Δήμους και τις Περιφέρειες και β. τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, καθώς και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που ανήκουν, ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από τους Ο.Τ.Α.*
 - 5. Ο Υποτομέας Ο.Κ.Α. περιλαμβάνει Ασφαλιστικά Ταμεία, Οργανισμούς Απασχόλησης και Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.*
 - 6. Η Κεντρική Διοίκηση ή Δημόσιο ή Κράτος περιλαμβάνει την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές που δεν έχουν νομική προσωπικότητα. Η Βουλή των Ελλήνων περιλαμβάνεται επίσης στην Κεντρική Διοίκηση. Οι φορείς της Κεντρικής Διοίκησης και οι υποδιαιρέσεις τους σε ειδικούς φορείς είναι διοικητικές της μονάδες και μονάδες του προϋπολογισμού της, χωρίς αυτοτελή νομική προσωπικότητα.*



Εικόνα 2.1: Δημόσιος Τομέας - Βικιπαίδεια, πηγή:(el.wikipedia.org)

Σύμφωνα με τον νόμο Ν. 3429/2005 (ΦΕΚ 314 Α'), εκτός του δημόσιου τομέα βρίσκονται οι ακόλουθες δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί :

- Οι ανώνυμες εταιρείες που έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο, με την προϋπόθεση το Δημόσιο ή άλλα Ν.Π.Δ.Τ. να συμμετέχουν στο μετοχικό τους κεφάλαιο, με οποιοδήποτε ποσοστό συμμετοχής.
- Οι συνδεδεμένες με τις παραπάνω ανώνυμες εταιρείες.
- Οι ανώνυμες εταιρείες, που έχουν ξεκινήσει διαδικασίες αποκρατικοποίησης μετά από έκδοση απόφασης.

Ν. 3429/2005 (ΦΕΚ 314 Α')

2.3 Η αλλαγή στον Δημόσιο τομέα

Η αλλαγή στον δημόσιο τομέα συχνά περιλαμβάνει την επίλυση ζητημάτων αντικρουόμενων συμφερόντων. Οι αλλαγές στον δημόσιο τομέα μπορεί να μην είναι πιο δύσκολες από αυτές στον ιδιωτικό τομέα, αλλά οι προκλήσεις και οι παράγοντες που τις επηρεάζουν φαίνεται να είναι διαφορετικές. Οι αλλαγές στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να είναι εξίσου περίπλοκες, γεωγραφικά ποικίλες και να επηρεάζουν εξίσου πολλούς ανθρώπους. Αυτό που φαίνεται να είναι μοναδικό στην περίπτωση του δημόσιου τομέα είναι ότι η αλλαγή γίνεται σε συγκεκριμένα και αυστηρά δομημένα περιθώρια και οι παράγοντες αλλαγής είναι ένας από τους παράγοντες που αποτελούν πρόκληση. Η αλλαγή δεν είναι απλώς μια άσκηση για να πειστούν τα διάφορα

εμπλεκόμενα μέρη να συμπορευτούν με τις αλλαγές αυτές, αλλά αποτελεί μια άσκηση διαπραγμάτευσης και συμβιβασμού (Cunningham & Kempling, 2009).

Λόγω λοιπόν της ιδιαίτερης φύσης τους, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα συχνά θεωρούνται ότι αντιστέκονται στην αλλαγή. Πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα επιζητούν μεν την δεξιότητα να φέρνουν εις πέρας πράγματα, αλλά ταυτόχρονα αρνούνται να αλλάξουν. Διαφορετικοί παράγοντες στη διαδικασία αλλαγής ασκούν διαφορετικές επιρροές και ο κάθε παράγοντας επιδρά σε διαφορετικό βαθμό. Γι' αυτό, οι πρωτοβουλίες αλλαγής πρέπει να έχουν έναν ισχυρό καθοδηγητικό συνασπισμό και ενδογενή υποστήριξη, εξ ου και η σημασία της εστίασης στις σχέσεις εξουσίας και τη δυναμική στο θεσμικό τοπίο. Τα μοντέλα και οι διαδικασίες αλλαγής που στοχεύουν στην αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού είναι δύσκολο να λειτουργήσουν, λόγω της δυσκολίας που υπάρχει να αναγνωριστούν τα άτυπα συστήματα που είναι υπεύθυνα για τη συμπεριφορά των ατόμων. Ως εκ τούτου, η χρήση ενός συνδυασμού γνώσεων και εμπειριών από εσωτερικές πληροφορίες, με αντικειμενική εξωτερική (εκτός του οργανισμού που υφίσταται αλλαγή) εμπειρογνωμοσύνη και διευκόλυνση είναι απαραίτητη σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

Σε περιβάλλοντα του δημοσίου τομέα οι αλλαγές θα πρέπει να είναι σχετικές με τον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου γενικότερα σε περιβάλλοντα όπου υπάρχουν ισχυροί πολιτισμικοί κανόνες.

Παρακάτω παρουσιάζονται εννέα αρχές σύμφωνα με τις οποίες κατά τους Cunningham, J.B. & Kempling, J.S., θα πρέπει να γίνονται οι αλλαγές στον δημόσιο τομέα :

1. Δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού. Η αλλαγή θα πρέπει να έχει σαφή καθοδήγηση και άτομα που ηγούνται της αλλαγής.
2. Αναγνώριση της αντίστασης και ανταπόκριση σε αυτήν. Πρέπει να έχουν ληφθεί μέτρα έτσι ώστε να εντοπιστεί και να υπάρξει η κατάλληλη αντίδραση στην αντίσταση στην αλλαγή. Επίσης θα πρέπει να έχουν βρεθεί τρόποι, ώστε να ξεπεραστεί η αντίσταση στην αλλαγή.
3. Καθιέρωση της ανάγκης για αλλαγή. Θα πρέπει να υπάρχει μια σαφής ανάγκη για αλλαγή την οποία θα δέχονται και θα αναγνωρίζουν και τα ηγετικά μέλη αλλά και οι εργαζόμενοι, ούτως ώστε να δεσμεύονται στην ανάγκη για αλλαγή.
4. Διατύπωση του οραματιζόμενου στόχου. Θα πρέπει να υπάρχει μια δήλωση οράματος η οποία να περιγράφει τις βασικές αξίες και τον σκοπό που καθοδηγεί το οραματιζόμενο μέλλον.

5. Σχεδιασμός της διαδικασίας για την εφαρμογή του προγραμματισμού του σχεδίου. Είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας προγραμματισμός, όπου αναφέρονται οι στόχοι και τα έργα, με σκοπό την ευκολότερη κατανόηση των απρόβλεπτων και απροσδόκητων αλλαγών.
6. Εστίαση στην συνεχή βελτίωση. Είναι απαραίτητη η εξέλιξη με στόχο την συνεχή βελτίωση, γεγονός που απαιτεί δράσεις και πρωτοβουλίες.
7. Ανάπτυξη ενός σχεδίου δέσμευσης. Σχέδιο δέσμευσης είναι μια στρατηγική, η οποία δείχνει τα βήματα που ακολουθούνται για την εξασφάλιση και την υποστήριξη των ανθρώπων που δεσμεύονται στην αλλαγή.
8. Διαχείριση μέσα από το «περπάτημα». Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για να προωθηθεί η αλλαγή. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες και οι διευθυντές αλληλοεπιδρούν με το προσωπικό.
9. Αλλαγή των δομών και των συστημάτων του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εξίσου σημαντικό, όπως και το κεφάλαιο και οι χρηματοοικονομικοί πόροι. Τα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή, η δουλειά, οι αμοιβές, η κατάρτιση, οι παροχές, κ.α. είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την οργανωσιακή ανάπτυξη (Cunningham, J.B. & Kempling, J.S. 2009).

Κάποιες από τις βασικές απαιτήσεις για την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής είναι οι εξής:

- Μια εξαιρετικά ευέλικτη προσέγγιση στον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό και τη διαχείριση βάσει αποτελεσμάτων, που μπορεί να αποτυπώσει τα αποτελέσματα της διαδικασίας και το κόστος, όπως απαιτείται από τη διαχείριση αλλαγών.
- Εκπαίδευση του προσωπικού, προκειμένου να επιτευχθεί η διευκόλυνση της διαδικασίας, η διαπραγμάτευση και άλλες ειδικές μέθοδοι και δεξιότητες διαχείρισης αλλαγών.
- Η ανάπτυξη ικανοτήτων σε αυτόν τον τομέα απαιτεί εμπειρογνώμονες, τοπικούς και διεθνείς, οι οποίοι διαθέτουν όχι μόνο τεχνική εμπειρογνωμοσύνη, αλλά και καθοδήγηση, ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγηση, για να διευκολύνουν και όχι να κατευθύνουν.

Η πραγματική αλλαγή απαιτεί χρόνο. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης ικανοτήτων να σχεδιάζεται σαν να προγραμματίζεται ένα ταξίδι

μακρινών αποστάσεων και όχι σαν κάτι βραχυπρόθεσμο (Balassanian & Wignaraja, 2006).

Το τελευταίο διάστημα οι δημόσιες υπηρεσίες αντιμετώπισαν αρκετές οργανωτικές αλλαγές. Η μεταρρύθμιση που έγινε στις δημόσιες υπηρεσίες οδήγησε σε οργανωτικές, λειτουργικές και πολιτιστικές αλλαγές φέρνοντας μια νέα προοπτική για το ποιες υπηρεσίες απαιτούνται και τον μηχανισμό με τον οποίο παρέχονται. Ο δημόσιος τομέας παρείχε υπηρεσίες οι οποίες ήταν μονοπώλιο και εξαιτίας αυτού του γεγονότος χαρακτηριζόταν από χαμηλά επίπεδα καινοτομίας εκτός των ανταγωνιστικών πιέσεων της αγοράς. Όμως, η έναρξη της νέας τεχνολογίας και η ανάγκη της μείωσης του κόστους, ανάγκασε τις δημόσιες υπηρεσίες να αντιμετωπίσουν σημαντικές ελλείψεις σε συστήματα και διαδικασίες. Γι' αυτό το λόγο οι δημόσιες υπηρεσίες επιχείρησαν να καταφέρουν αύξηση και βελτίωση στην συνολική αποτελεσματικότητα μέσω της υιοθέτησης των αρχών του ιδιωτικού τομέα. Μέσω αυτών των υιοθετήσεων οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν επικεντρωθεί στο να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη. Το γεγονός αυτό, ωστόσο, μπορεί να επιφέρει εμπορευματοποίηση του Δημοσίου τομέα, κάτι το οποίο αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την έναρξη της αλλαγής στον Δημόσιο τομέα. Σε αρκετές μελέτες έχει εντοπιστεί ότι οι εμπορικές προσεγγίσεις στις δημόσιες υπηρεσίες έχουν οδηγήσει στην εστίαση της εξυπηρέτησης του πελάτη, την βελτιωμένη απόδοση του προσωπικού, την αύξηση της ευελιξίας στην παροχή των υπηρεσιών, μεγαλύτερη διαφάνεια και υπευθυνότητα, και πιο σαφή έννοια του κόστους. Παρόλο που τα στοιχεία της εμπορευματοποίησης και της αλλαγής στον δημόσιο τομέα είναι γενικά θετικά, αρκετοί μελετητές έχουν ασκήσει αρνητική κριτική σε αυτό (Mcguire et al., 2008).

2.4 Ο Ε.Φ.Κ.Α.

Η ιστορία της Κοινωνικής Ασφάλισης είναι αρκετά πρόσφατη. Σε παγκόσμιο επίπεδο, φαίνεται ότι η ιστορία της δεν ξεπερνά τον 1,5 αιώνα. Σε σχέση με τα δεδομένα στην Ελλάδα, ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης φαίνεται να εμφανίζεται σχεδόν με την απαρχή του νεοσύστατου κράτους, σε διατάγματα που ψηφίστηκαν λίγο μετά την ίδρυσή του (1836), ενώ το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.) ιδρύεται πολύ αργότερα, το 1934 με τον Ν 6298/34 και ουσιαστική λειτουργία το 1937. Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου υπό την εποπτεία του κράτους. (Ν. 6298/1934 Φ.Ε.Κ. 346/Α' 10.10.1934). Σύμφωνα με τον νόμο αυτόν στην ασφάλιση του Ι.Κ.Α. υπάγονται:

1. τα άτομα τα οποία έχουν ως κύριο επάγγελμα εξαρτημένη εργασία ή υπηρεσία έναντι αμοιβής, εντός της χώρας.
2. τα άτομα τα οποία συμμετέχουν στην διοίκηση εργατικών σωματείων ή ενώσεων και λαμβάνουν τακτική αποζημίωση.
3. οι μαθητευόμενοι.

Το Ι.Κ.Α. επεκτείνεται και ολοκληρώνεται στη δεκαετία του '80, όπου πλέον εδράζεται σε όλη την επικράτεια. Εκείνη την εποχή, η αλλαγή που πρόσβευε το ηγεμονεύον κόμμα σχετίστηκε με την επέκταση του Κράτους Πρόνοιας, την αύξηση των συντάξεων, την εξάπλωση της δωρεάν ασφάλισης σε πληθώρα ευάλωτων κοινωνικών ομάδων κλπ (Βαμβακάς & Παναγιωτόπουλος, 2014).

Το Ι.Κ.Α. αποτέλεσε έναν από τους μεγαλύτερους φορείς κοινωνικής ασφάλισης, και διέθετε το δικό του δίκτυο μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας (νοσοκομεία και πρωτοβάθμιες μονάδες). Αργότερα, κατά το έτος 2002 και με τον νόμο Ν.3029/2002, το Ι.Κ.Α. μετονομάστηκε σε Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ., (Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών), (Ν.3029/2002(ΦΕΚ Α'160/2002)). Το 2011 τα νοσοκομεία του ΙΚΑ εντάχθηκαν στο Εθνικό Σύστημα Υγείας και οι πρωτοβάθμιες μονάδες περίθαλψης στον Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (Ε.Ο.Π.Υ.Υ.). Πριν την ενοποίηση των διαφορετικών ταμείων, το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης χαρακτηριζόταν από μεγάλη διασπαστικότητα και κατακερματισμό και το σύστημα αυτό διασφαλιζόταν σε επιμέρους κοινωνικές και ασφαλιστικές κοινότητες, γεγονός που δημιουργούσε ανισότητες ανάμεσα στα διάφορα κοινωνικά στρώματα. Αν και το ζήτημα της ενοποίησης έχει τεθεί ήδη από τη δεκαετία του 50, η πρώτη φάση των ενοποιήσεων άργησε και ξεκίνησε να τίθεται επί τάπητος 40 χρόνια μετά, στη δεκαετία του 90, τότε δηλαδή που υπήρξε μία γενικότερη τάση μεταρρυθμίσεων του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι δημοσιονομικές ανάγκες, που είχαν προκύψει. Οι προηγούμενες προσπάθειες ενοποιήσεων και η δημιουργία του ενιαίου φορέα κοινωνικής ασφάλισης είχαν βασιστεί σε παραδοχές που είχαν γίνει διαχρονικά για την επιτέλεση δράσεων, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οργανωτικές δυσλειτουργίες του ελληνικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης (Κουμαριανός, 2017).

Σύμφωνα με τον Νόμο Ν. 4387/2016, το Ι.Κ.Α. και όλοι οι τομείς αυτού εντάσσονται στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.). Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης αποτελεί ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου το οποίο τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και

Κοινωνικών Υποθέσεων, και η λειτουργία του ξεκίνησε την 1.1.2017. Αποτελεί τον μοναδικό φορέα κύριας ασφάλισης. Στόχοι του είναι αρχικά η προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων από κινδύνους και η παροχή συντάξεων, επιδομάτων και κάθε άλλη παροχή χρημάτων ή υπηρεσιών στην οποία είναι αρμόδιος ο Ε.Φ.Κ.Α.(Ν 4387/2016 - ΦΕΚ 85/Α/12-5-2016).

Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο νόμο, ο Ε.Φ.Κ.Α. είναι αρμόδιος για την κάλυψη των ασφαλισμένων σε ασφαλιστικούς κινδύνους, χορηγώντας τους:

- μηνιαία κύρια σύνταξη, λόγω είτε γήρατος, είτε αναπηρίας είτε θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογένειας αυτών.
- προ συνταξιοδοτικά και άλλες παροχές στους συνταξιούχους
- παροχές ασθενείας σε χρήμα
- ειδικά προνοιακά επιδόματα
- κάθε είδους παροχών σε χρήμα ή υπηρεσίες, για τις οποίες ο Ε.Φ.Κ.Α. είναι αρμόδιος

Στόχος του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης είναι η δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, για την καλύτερη λειτουργία του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας, σύμφωνα με κανόνες που θα είναι ίδιοι για όλους.

Για να μπορέσει ο Ε.Φ.Κ.Α. να υλοποιήσει τα παραπάνω, χρειάζεται:

- να προστατεύσει τα δικαιώματα των ασφαλισμένων, να εξαλείψει την αδήλωτη και ανασφάλιστη εργασία και να προωθήσει την ασφάλεια και υγεία στην εργασία.
- να χορηγήσει κύρια σύνταξη, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου καθώς και άλλες παροχές.
- να προσφέρει ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες.
- να παρέχει σύγχρονες αξιόπιστες και φιλικές υπηρεσίες προς τον ασφαλισμένο, συνταξιούχο, εργοδότη και εργαζόμενο, αξιοποιώντας τεχνολογικές εξελίξεις. (efka.gov.gr)

Ο Ε.Φ.Κ.Α. σύμφωνα με τον νόμο 4387/16 κατέστη καθολικός διάδοχος των εξής ταμείων:

1. Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.)

2. Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Ε.Τ.Α.Π-Μ.Μ.Ε.)
3. Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (Ε.Τ.Α.Α.)
4. Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.)
5. Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων(Ο.Γ.Α.)
6. Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.)
7. Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.)
8. Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων(Ε.Τ.Α.Τ.)

Με τον Ν. 4670/20 ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) μετονομάστηκε από 01/03/2020 σε Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.).Επίσης εντάχθηκε σε αυτόν το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.), και με τον τρόπο αυτόν ολοκληρώθηκε η οργανωτική ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων. Με το προεδρικό διάταγμα 8/2019 όπως τροποποιήθηκε από τον 4670/20 διατυπώθηκε ότι «αποστολή του e- Ε.Φ.Κ.Α. είναι η δημιουργία ενός πρότυπου βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας θέτοντας ίσους κανόνες για όλους». Όλοι πλέον ασφαλιζονται στον e-Ε.Φ.Κ.Α. Επίσης σε αυτόν καταβάλλουν τις εισφορές τους όλοι οι εργαζόμενοι, μισθωτοί και αυτοαπασχολούμενοι, και από αυτόν θα λαμβάνουν από δω και στο εξής τις συντάξεις τους. Με τον e-Ε.Φ.Κ.Α. γίνεται ενοποίηση των κανόνων και των υπηρεσιών για όλους τους εργαζόμενους και του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα. Επίσης, στον Ε.Φ.Κ.Α. μεταφέρθηκε και υπάγεται το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.) με τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από τη νομοθεσία που το διέπει.

Σύμφωνα με τον στρατηγικό σχεδιασμό του Ε.Φ.Κ.Α. 2018-2020 ο νέος Οργανισμός Κοινωνικής Ασφάλισης εκπληρώνει τον σκοπό του προσανατολισμένος πάντοτε προς:

- την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος με διαφάνεια, λογοδοσία, αντικειμενικότητα και σεβασμό στον πολίτη
- την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με επαγγελματισμό, ευγένεια, ετοιμότητα, ακρίβεια και ταχύτητα
- την εξασφάλιση της επικοινωνίας και της προσβασιμότητας από όλους τους πολίτες και την εξυπηρέτησή τους με γνώμονα την ισότητα και την δικαιοσύνη.

Τα υπακτέα στην ασφάλιση του Ε.Φ.Κ.Α. πρόσωπα είναι οι ασφαλισμένοι και συνταξιούχοι και τα προστατευόμενα μέλη των οικογενειών τους, που υπήχθησαν στην ασφάλιση των εντασσόμενων φορέων, τομέων, κλάδων και λογαριασμών καθώς και τα πρόσωπα που ανέλαβαν ασφαλιστέα εργασία ή απέκτησαν την ασφαλιστέα ιδιότητα από την έναρξη λειτουργίας του Ε.Φ.Κ.Α.

Εκτός των άλλων ο Ε.Φ.Κ.Α. για την επίτευξη των ανωτέρω προωθεί την προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών, κάνοντας αναδιάρθρωση των υπηρεσιών του και εφαρμόζει νέο οργανόγραμμα σύμφωνα με το προεδρικό διάταγμα 8/2019.

Με το ΠΔ 8/08-03-2019 δημιουργήθηκε το οργανόγραμμα του Οργανισμού ως εξής:

- Διοικητικό Συμβούλιο, Διοικητής
- Κεντρική Διοίκηση Ε.Φ.Κ.Α.
- Π.Ε.Κ.Α.-Π.Υ.Σ.Υ. - Κ.Ε.Α.Ο.
- Τοπικές Διευθύνσεις, Αποκεντρωμένα Τμήματα
- Γ.Κ.Α.

2.4.1 Η Σύσταση του ΕΦΚΑ

Το ασφαλιστικό σύστημα έπρεπε άμεσα να εκσυγχρονιστεί. Οι οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές, και τεχνολογικές μεταβολές που συντελέστηκαν τα χρόνια που πέρασαν, στην Ευρώπη και στη χώρα μας αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, έθεσαν επιτακτική και επιβεβλημένη την ανάγκη για τον άμεσο εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού συστήματος και τη λειτουργία του Ε.Φ.Κ.Α. ως ένα και ενιαίο φορέα κύριας κοινωνικής ασφάλισης από 01/01/2017.

Για να προσδιοριστούν τα σημεία παρουσίας του Ε.Φ.Κ.Α. σε ολόκληρη την χώρα χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα που ακολουθούν:

- Ο πληθυσμός της Ελλάδας με βάση την απογραφή του 2011 και η κατανομή του ανά Περιφέρεια, Περιφερειακή Ενότητα, Δήμο και Δημοτικές Ενότητες για τους μεγάλους Δήμους.
- Η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας σύμφωνα με το Σχέδιο Καλλικράτης και το Σχέδιο Καποδίστριας.
- Η χαρτογράφηση όλων των Δήμων της Ελλάδας ανά Περιφερειακή Ενότητα με βάση το Σχέδιο Καλλικράτη
- Οι ιδιαιτερότητες με βάση τα γεωγραφικά δεδομένα.
- Η υπάρχουσα περιφερειακή και τοπική δομή των ενταχθέντων φορέων κοινωνικής ασφάλισης(Φ.Κ.Α).

- Τα ιδιόκτητα κτίρια των ενταχθέντων Φ.Κ.Α.
- Ο πληθυσμός των ασφαλισμένων, των συνταξιούχων και των εργοδοτών σε καθένα από τους Φ.Κ.Α. και η κατανομή του ανά νομό.(efka.gov.gr).

Από την συνένωση των υποκαταστημάτων μισθωτών (Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.) και μη μισθωτών (Ο.Γ.Α.-Τ.Σ.Α.Υ.-Ο.Α.Ε.Ε. κ.τ.λ) προέκυψαν οι τοπικές διευθύνσεις e-Ε.Φ.Κ.Α. Ο αριθμός των τοπικών υπηρεσιών καθορίστηκε με βάση το πληθυσμό της περιφερειακής ενότητας και τη Διάμεση Τιμή (126.698 κάτοικοι).Συγκεκριμένα:

Οι Ασφαλιστικές Περιφερειακές Ενότητες (Α.Π.Ε.) με πληθυσμό μικρότερο ή ίσο της διάμεσης τιμής θα έχουν μια τοπική υπηρεσία Ε.Φ.Κ.Α, ενώ οι ασφαλιστικές περιφερειακές ενότητες με πληθυσμό μικρότερο ή ίσο από το διπλάσιο της διάμεσης τιμής θα έχουν δύο τοπικές υπηρεσίες Ε.Φ.Κ.Α. Με ανάλογο τρόπο προσδιορίστηκαν και αυτές με τριπλάσιο, τετραπλάσιο, κλπ πληθυσμό. Η χωρική αρμοδιότητα της κάθε τοπικής υπηρεσίας του Ε.Φ.Κ.Α. προσδιορίστηκε με βάση τα όρια Δήμων Καλλικράτη. Η χωρική αρμοδιότητα κάθε τοπικής υπηρεσίας περιλαμβάνει έναν ή περισσότερους Καλλικρατικούς Δήμους. Ιδιαίτερα στους μεγάλους Δήμους, όπως της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης, της Λάρισας, του Ηρακλείου κ.τ.λ χρησιμοποιήθηκαν οι Δημοτικές Ενότητες του κάθε Δήμου. Τα Τμήματα που είναι αποκεντρωμένα στοχεύουν στην όσο το δυνατό καλύτερη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων και των συνταξιούχων, οι οποίοι δεν έχουν εύκολη πρόσβαση στην Τοπική Υπηρεσία. Με απόφαση Διοικητή μπορεί να συσταθούν Γραφεία Κοινωνικής Ασφάλισης ανάλογα με τις ανάγκες του Φορέα. Για να μπορέσει να λειτουργήσει ο Ε.Φ.Κ.Α. αποτελεσματικά και να μπορεί να εξυπηρετεί τους πολίτες και τους ασφαλισμένους χωρίς προβλήματα και με μεγάλες μετακινήσεις, θα πρέπει να υπάρξει μια συνολική ορθολογική δομή και μια ορθολογική κατανομή των υπηρεσιών σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Το τελικό πλήθος των Τοπικών Υπηρεσιών-Διευθύνσεων του e-Ε.Φ.Κ.Α. ανέρχεται σήμερα στις 119 Τοπικές Διευθύνσεις και των Αποκεντρωμένων Τμημάτων στα 27, όπου εξυπηρετούν καθημερινά χιλιάδες ασφαλισμένους και εργοδότες στις δομές τους. Σε κάθε τοπική διεύθυνση υπάρχουν τα τμήματα: Διοικητικού και πληροφόρησης πολιτών, Μητρώου και ασφαλιστικού βίου, Ασφάλισης και εισφορών, Παροχών και Συντάξεων.

2.4.2 Οι Στρατηγικοί στόχοι του φορέα για τα έτη 2018-2020

A. Πρώτος Στρατηγικός Στόχος.

Πρώτος στρατηγικός στόχος του Ε.Φ.Κ.Α. ορίζεται ως η βελτίωση της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών, με σκοπό να ενδυναμωθούν οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ του φορέα και των ασφαλισμένων, και να δημιουργηθεί μια ενιαία διαδικασία στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Για να μπορέσει να υλοποιηθεί αυτός ο στόχος, θα πρέπει να υπάρξει η στρατηγική εξυπηρέτησης του κοινού, η οποία περιλαμβάνει την δημιουργία ενός πλαισίου για την παροχή των υπηρεσιών, την κατάρτιση των προτύπων της εξυπηρέτησης του κοινού, την συνεχή παρακολούθηση των προτύπων εξυπηρέτησης, και την δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων. [Ε.Φ.Κ.Α \(efka.gov.gr\)](http://efka.gov.gr)

B. Δεύτερος Στρατηγικός Στόχος

Ως δεύτερος στρατηγικός στόχος ορίζεται η καθιέρωση ενός συστήματος για τον διοικητικό εκσυγχρονισμό και τις μεθόδους στρατηγικού σχεδιασμού με σκοπό την βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων του φορέα για το όφελος των πολιτών.

Για την υλοποίηση του στόχου έχει δημιουργηθεί ένα οργανόγραμμα, το οποίο περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Προβλέπεται η δημιουργία δεκατριών Π.Υ.Σ.Υ.(Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης) σε ολόκληρη την Ελλάδα, οι οποίες θα είναι υπεύθυνες να διασφαλίσουν την ορθολογική διοίκηση και τις ποιοτικές υπηρεσίες όλων των αποκεντρωμένων μονάδων. Συμβάλλουν στην ανταπόκριση των απαιτήσεων του Ε.Φ.Κ.Α. και είναι ο βασικός σύνδεσμος ανάμεσα στα Τοπικά υποκαταστήματα και την Κεντρική υπηρεσία. Τα 335 Τοπικά υποκαταστήματα πρόκειται να αναδιαταχθούν, έτσι ώστε να καλύψουν τις απαιτήσεις των ασφαλισμένων σε τοπικό επίπεδο.
- Πρόκειται να εισαχθεί μια δομή η οποία αποτελείται από έντεκα Π.Ε.Κ.Α.(Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης), τα οποία έχουν ως στόχο την διασφάλιση πόρων από ασφαλιστικές εισφορές. Επίσης στοχεύουν στην καταστολή της εισφοροδιαφυγής, της εισφοροαποφυγής, και της αδήλωτης εργασίας.

[Ε.Φ.Κ.Α \(efka.gov.gr\)](http://efka.gov.gr)

Γ. Τρίτος Στρατηγικός Στόχος

Ως τρίτος Στρατηγικός Στόχος ορίζεται η αξιολόγηση στα πληροφοριακά συστήματα του ΕΦΚΑ και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών σε όλες τις υπηρεσίες του φορέα. Για να υλοποιηθεί ο παραπάνω στόχος θα δοθεί βάση στα παρακάτω σημεία:

1. Την Χρηματοδότηση της ανάπτυξης για έργα του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014-2020: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα ΕΦΚΑ. Το έργο αυτό στοχεύει στην καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, την μείωση του χρόνου απονομής σύνταξης μέσω ηλεκτρονικών υπηρεσιών, και την ψηφιοποίηση του ασφαλιστικού χρόνου.
2. Την ανάπτυξη του www.efka.gov.gr, ο οποίος αποτελεί τον διαδικτυακό τόπο του Ε.Φ.Κ.Α.
3. Την υποστήριξη του intranet.efka.gov.gr, που αποτελεί το εσωτερικό δίκτυο intranet του Ε.Φ.Κ.Α.
4. Την αναβάθμιση του τηλεφωνικού κέντρου του Ε.Φ.Κ.Α. (1555)

[E.Φ.Κ.Α \(efka.gov.gr\)](http://efka.gov.gr)

2.4.3 Διαχείριση κινδύνων

Ο Ε.Φ.Κ.Α. εφαρμόζει ένα πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου, για να μπορέσει να μεγιστοποιήσει την επίτευξη των στόχων του, και να μειώσει στο ελάχιστο τις αρνητικές επιπτώσεις. Η διαχείριση κινδύνων έχει σκοπό να:

- να ευαισθητοποιηθούν τα στελέχη του οργανισμού στις διαδικασίες ελέγχου και την αλλαγή της κουλτούρας των ασφαλισμένων.
- να συμπληρωθεί το έργο της Διεύθυνσης Εσωτερικού ελέγχου.
- να εξασφαλιστεί ότι η οποιαδήποτε έκθεση σε κίνδυνο θα αναγνωρίζεται και θα διαχειρίζεται με κατάλληλο τρόπο
- να γίνει μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου
- να γίνει εξασφάλιση των ξεκάθαρα ορισμένων ρόλων και των αρμοδιοτήτων ως προς την διαχείριση κινδύνων
- να συμβάλλει στην βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται
- να συντελέσει στην πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων
- να προωθήσει την καινοτομία

[E.Φ.Κ.Α \(efka.gov.gr\)](http://efka.gov.gr)

2.4.4 Ο e- Ε.Φ.Κ.Α.

Μετά από ψήφιση του Ν. 4670/2020 ο e-Ε.Φ.Κ.Α. έχοντας να εκπληρώσει έναν κοινωνικό ρόλο, προσπαθεί να ανταποκριθεί στη ψηφιακή μεταρρύθμιση και στη ψηφιακή εποχή και πασχίζει να χτίσει μια διαφορετική κουλτούρα, μαζί με τη νέα εποχή της ψηφιακής πραγματικότητας που και η κρίση του covid-19 συνέβαλε στην ταχύτατη ανάπτυξή της. Σύμφωνα με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου του φορέα το έτος 2020 ορίστηκε ως έτος ψηφιακού μετασχηματισμού.

Στόχοι του e-Ε.Φ.Κ.Α. μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού:

- Να ενοποιηθούν όλα τα πληροφοριακά συστήματα και οι βάσεις δεδομένων των εντασσόμενων ασφαλιστικών ταμείων του Ε.Φ.Κ.Α.
- Να αντιμετωπισθεί η χρόνια παθολογία και να εξυπηρετείται ο πολίτης καλύτερα και αμεσότερα ώστε να απλουστεύσουν οι διαδικασίες και να εκδίδονται ταχύτερα οι συνταξιοδοτικές αποφάσεις.
- Να μειωθεί το κόστος λειτουργίας του Φορέα και
- Να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες

Με τον e-Ε.Φ.Κ.Α. όλες σχεδόν οι υπηρεσίες είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα, γεγονός που κάνει ευκολότερη στον ασφαλισμένο την πρόσβαση σε αυτές.

2.4.5 Τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν με την αλλαγή

Ο Ε.Φ.Κ.Α. προέκυψε από τη συνένωση διαφόρων ασφαλιστικών ταμείων. Η συνένωση αυτή αποτέλεσε την μεγαλύτερη ασφαλιστική μεταρρύθμιση που έχει συμβεί. Η συνένωση των υποκαταστημάτων μισθωτών και μη μισθωτών και η δημιουργία και η λειτουργία των τοπικών διευθύνσεων, καθώς επίσης και η κατάργηση των παλαιότερων δομών, συνέβη άμεσα, με σκοπό να εξυπηρετούνται πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά οι ασφαλισμένοι του φορέα και να γίνει επιτάχυνση στην έκδοση και την απονομή των συντάξεων. Αυτό συνέβη μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και με την χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων. Με αυτόν τον τρόπο επίσης επιτυγχάνονται οι οικονομίες κλίμακας, μειώνοντας τα λειτουργικά έξοδα και εξοικονομώντας πόρους. Η σύσταση των τοπικών διευθύνσεων προϋποθέτει τη συνύπαρξη μεταξύ υπαλλήλων από διαφορετικούς φορείς. Αυτό συνεπάγεται την συνένωση διαφορετικής κουλτούρας, διαφορετικού κώδικα επικοινωνίας και διαφορετικής αντίληψης στην επιτέλεση των εργασιών.

Οι αλλαγές που επιφέρει, είναι αυτές που εξετάζονται στην παρούσα εργασία, σε σχέση με την ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή και την αντίσταση που εμφανίζουν στην αλλαγή. Στον στρατηγικό σχεδιασμό του Ε.Φ.Κ.Α. 2018-2020 αναφέρεται ότι ο ΕΦΚΑ για να μπορέσει να ανταποκριθεί στο δύσκολο αυτό έργο με επιτυχία, θα πρέπει να υπερβεί πολλές προκλήσεις και προβλήματα όπως είναι:

- η έλλειψη ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος
- η έλλειψη σύγχρονων υποδομών υπηρεσιών επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων
- η έλλειψη ενοποιημένου ψηφιοποιημένου ασφαλιστικού ιστορικού
- ο τεράστιος όγκος φυσικών αρχείων που διαφοροποιούνται ανά τ. Φορέα ως προς την μορφή και τον τόπο διατήρησής τους
- η πολυνομία και πολυπλοκότητα στις κανονιστικές διατάξεις που διέπουν το μεταβατικό στάδιο
- η ανάγκη της διαρκούς εξειδικευμένης κατάρτισης του προσωπικού
- η δυσκολία στην αναπλήρωση των έμπειρων υπαλλήλων που αποχωρούν ή πρόκειται να αποχωρήσουν λόγω συνταξιοδότησης (υψηλός βαθμός γήρανσης του προσωπικού)
- η υποστελέχωση των περιφερειακών υπηρεσιακών μονάδων

[Ε.Φ.Κ.Α \(efka.gov.gr\)](http://efka.gov.gr)

2.5 Ανακεφαλαίωση

Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει μια πληθώρα υπηρεσιών, επιχειρήσεων και οργανισμών. Επομένως, το έργο της αλλαγής, η οποία χρειάζεται να επέλθει σε αυτόν, είναι ακόμα δυσκολότερο και περισσότερο περίπλοκο από αυτό που απαιτείται αντίστοιχα στον ιδιωτικό τομέα, διότι χρειάζονται περισσότερα στάδια για την επίτευξη του. Ο δημόσιος τομέας επίσης περιλαμβάνει έναν πολύ μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων από ότι ένας οργανισμός του ιδιωτικού τομέα, επομένως η αλλαγή στον Δημόσιο τομέα μπορεί να είναι πολύ περισσότερο χρονοβόρα, αφού απαιτεί εκπαίδευση ενός τεράστιου αριθμού εργαζόμενων, σε μεγάλο γεωγραφικό πλάτος. Απαιτείται γι' αυτό τον λόγο, πριν από την αλλαγή, να δημιουργηθεί ένας καθοδηγητικός συνασπισμός.

Ο Ε.Φ.Κ.Α. ανήκει στον δημόσιο τομέα και αποτελεί τον βασικό φορέα ασφάλισης στην Ελλάδα. Στόχοι του ορίζονται ως η προστασία των ασφαλισμένων, η παροχή συντάξεων και άλλων χρηματικών ή μη υπηρεσιών. Έπειτα από αρκετές ανακατατάξεις

και συγχωνεύσεις ασφαλιστικών ταμείων, επήλθε στην σημερινή του μορφή, η οποία περιλαμβάνει 12 Π.Υ.Σ.Υ. (Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης) και 11 Π.Ε.Κ.Α. (Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης), με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Επίσης, ο φορέας περιλαμβάνει 119 Τοπικά Υποκαταστήματα, τα οποία καλούνται να εξυπηρετούν τους ασφαλισμένους σε τοπικό επίπεδο. Η δημιουργία του e- Ε.Φ.Κ.Α. αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αλλαγές στον φορέα και καθιστά την εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων ευκολότερη και ταχύτερη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στα δυο προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγινε προσπάθεια να παρουσιαστεί η θεωρητική ανασκόπηση και βιβλιογραφική προσέγγιση για το τι είναι η οργανωσιακή αλλαγή, τι σημαίνει διοίκηση αλλαγών στο δημόσιο τομέα και ποια αλλαγή εφαρμόζεται στον Ε.Φ.Κ.Α. Σε αυτό το κεφάλαιο ο στόχος είναι να παρουσιαστεί ο σχεδιασμός και το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας.

3.2 Σκοπός και Ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της ετοιμότητας και της αντίστασης προς την αλλαγή που επήλθε με τη σύσταση και λειτουργία των τοπικών διευθύνσεων Ε.Φ.Κ.Α. που προέκυψαν από την ενοποίηση- συγχώνευση των υποκαταστημάτων των παλαιών ασφαλιστικών ταμείων και τη σύσταση του e-Ε.Φ.Κ.Α.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που πρόκειται να απαντηθούν μέσω της έρευνας αυτής είναι τα εξής:

1. Ποιο ήταν το επίπεδο ετοιμότητας για οργανωσιακή αλλαγή στον Ε.Φ.Κ.Α. στις τοπικές διευθύνσεις;
2. Ποιο ήταν το επίπεδο αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή στις τοπικές διευθύνσεις του Ε.Φ.Κ.Α.;
3. Ποια είναι τα επιμέρους προσωπικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά που καθόρισαν την ετοιμότητα και την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή στις τοπικές διευθύνσεις του Ε.Φ.Κ.Α.;

3.3 Ερευνητικές υποθέσεις

Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες, όπως αυτές παρατέθηκαν στο θεωρητικό μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, προέκυψαν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Υ1: ο τρόπος που διεκπεραιώθηκε η οργανωσιακή αλλαγή σχετίζεται με τον τρόπο και τη σαφήνεια με την οποία αυτή επικοινωνήθηκε στους εργαζομένους από τη διοίκηση και τις γενικές διευθύνσεις.

Υ2: τα προσωπικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τη στάση του ατόμου απέναντι στις αλλαγές επηρέασαν την αντίσταση στην αλλαγή στον φορέα.

Υ3: η υποστήριξη από τη διεύθυνση των επιμέρους τμημάτων σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητά τους για οργανωσιακή αλλαγή.

Υ4: ο βαθμός ετοιμότητας και αντίστασης στην αλλαγή σχετίζεται τόσο με προσωπικά χαρακτηριστικά, όσο και με οργανωσιακά χαρακτηριστικά.

3.4 Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία ονομάζεται η διαδικασία της λήψης ενός δείγματος από κάποιο μεγαλύτερο σύνολο. Η δειγματοληψία γίνεται μέσω της παρατήρησης του μικρού δείγματος, με σκοπό να βγουν συμπεράσματα για ολόκληρο το σύνολο (Φαρμάκης, 2015).

Πληθυσμός της δειγματοληψίας είναι συνολικά οι μονάδες από τις οποίες επιλέγεται το δείγμα. Ο πληθυσμός στην δειγματοληψία διαφέρει με την λέξη πληθυσμός της καθομιλουμένης, καθώς μπορεί να αποτελείται εκτός από ανθρώπους και από άλλα σύνολα, όπως χωρών, επιχειρήσεων κ.τ.λ.

Δείγμα της δειγματοληψίας είναι το τμήμα του πληθυσμού το οποίο έχει επιλεγεί για την συγκεκριμένη έρευνα. Η δειγματοληψία ευκολίας η οποία χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, είναι η λήψη του δείγματος, όταν εκείνο είναι πολύ εύκολο να προσφερθεί και συνεπώς ο ερευνητής μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση σε αυτό. Το πρόβλημα που δημιουργείται με αυτού του είδους την δειγματοληψία είναι η μη δυνατότητα γενίκευσης, διότι δεν υπάρχει σαφής γνώση του πληθυσμού ο οποίος αντιπροσωπεύει το δείγμα, ωστόσο μπορεί να είναι ιδανικό για κάποια συγκεκριμένα δείγματα, τα οποία παρουσιάζονται ως εξαιρετικής ευκαιρίας για συλλογή δείγματος. Τα δείγματα αυτά αποτελούν την βάση για περαιτέρω έρευνα ή για συσχέτιση με μια ήδη υπάρχουσα έρευνα. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του προβλήματος γενίκευσης που παρουσιάζουν. Η δειγματοληψία ευκολίας παρόλα αυτά παίζει σημαντικότατο ρόλο, ιδιαίτερα στις επιστημονικές μελέτες των οργανισμών, στους οποίους ο συγκεκριμένος τρόπος δειγματοληψίας είναι και συχνότερος και πιο σημαντικός από τα δείγματα που βασίζονται σε δειγματοληψίες πιθανοτήτων. Εκτός από την επιστημονική έρευνα στους οργανισμούς, η δειγματοληψία ευκολίας χρησιμοποιείται ευρέως και στην κοινωνική έρευνα.

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε στους εργαζόμενους του Ε.Φ.Κ.Α. με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας για τους λόγους που αναφέρονται παραπάνω. Χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στο προσωπικό των τοπικών διευθύνσεων με τρεις τρόπους: α) με προσωπικό διαμοιρασμό από την

ερευνήτρια στα κοντινά υποκαταστήματα, β) με ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω google και αποστολή του link στις τοπικές διευθύνσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, και γ) μέσω αποστολής του link του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (ομάδα viber και facebook εργαζομένων Ε.Φ.Κ.Α.). Στατιστικός πληθυσμός εδώ είναι το σύνολο των εργαζομένων στον φορέα και δείγμα αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι στις τοπικές διευθύνσεις. Η έρευνα που διεξήχθη έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που διαμορφώθηκε ειδικά για τις ανάγκες της έρευνας αυτής.

Όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες τις παρούσας έρευνας, αυτό αποτελείται από 3 επιμέρους ενότητες. Στην πρώτη εμπεριέχονται τα κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία (φύλο, έτη προϋπηρεσίας, μορφωτικό επίπεδο κλπ). Περιλαμβάνονται έξι (6) ερωτήσεις. Στη δεύτερη ενότητα υπάρχουν τρεις (3) ερωτήσεις κλειστού τύπου που εσωκλείουν υποερωτήσεις είκοσι πέντε (25) που αφορούν στην ετοιμότητα για αλλαγή και στην τρίτη ενότητα το ερωτηματολόγιο σε σχέση με την αντίσταση στην αλλαγή, αποτελείται από δέκα επτά (17) ερωτήσεις. Για τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα ιεράρχησης Likert, καθώς προσφέρει μεγαλύτερη διαβάθμιση στις απαντήσεις. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε 5βαθμια κλίμακα Likert στο δεύτερο μέρος που ερευνούσε την ετοιμότητα και η κλίμακα παρουσιάζεται ως εξής: 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα και 6βάθμια κλίμακα Likert στο τρίτο μέρος που ερευνούσε την αντίσταση και η κλίμακα παρουσιάζεται ως εξής: 1= διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3= τείνω να διαφωνήσω, 4= τείνω να συμφωνήσω, 5=συμφωνώ, 6= συμφωνώ απόλυτα. Το ερωτηματολόγιο για την ετοιμότητα δημιουργήθηκε από την ίδια την ερευνήτρια, ενώ το ερωτηματολόγιο της αντίστασης είναι το ResistancetoChangeScale (RTC) (Oreg, 2003), από όπου πάρθηκε και η κατάλληλη άδεια χρήσης. Σκοπός ήταν να είναι ένα ερωτηματολόγιο απλό αλλά ουσιαστικό για την διεξαγωγή συμπερασμάτων και να μην κουράσει τον ερωτώμενο.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, λήφθηκε σοβαρά υπόψη η διάσταση των ζητημάτων ηθικής και δεοντολογίας. Στην παράγραφο αυτή γίνεται αναφορά στα ηθικά ζητήματα που ανακύπτουν από την διεξαχθείσα αυτήν έρευνα. Τα βασικά ηθικά ζητήματα που έχουν ληφθεί υπόψη στην παρούσα έρευνα είναι καταρχάς η εξασφάλιση της εθελοντικής συμμετοχής των ερωτηθέντων. Με το διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου αυτού, είχε γίνει ξεκάθαρο, με προφορικό και γραπτό τρόπο, ότι η συμμετοχή στη συμπλήρωση είναι εθελοντική και σε καμία περίπτωση υποχρεωτική, ενώ δε συνδέεται

με κάποιο τρόπο με την εργασία τους. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, τόσο για την εξασφάλιση ποιοτικών ευρημάτων που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, όσο και για την εξάλειψη πιθανών αμφιβολιών Επιπλέον, ακόμα και αν συμφωνούσαν εξ αρχής οι συμμετέχοντες να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, έγινε σαφές ότι μπορούν να αποχωρήσουν από τη συμπλήρωση οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούν.

Επόμενο ζήτημα είναι η εμπιστευτικότητα. Οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι ανώνυμες και δεν πρόκειται να διαρρεύσουν σε τρίτους πέρα από την ερευνήτρια. Επίσης, η ερευνήτρια χρησιμοποίησε τις απαντήσεις αυτές μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και όχι για κάποιο άλλο σκοπό.

3.5 Περιγραφή δείγματος και διαδικασίας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το δείγμα αποτελείται από εργαζόμενους στις τοπικές διευθύνσεις του Ε.Φ.Κ.Α. Προκειμένου να ελεγχθεί για τυχών λάθη, τυχών παραλήψεις αλλά και για τον χρόνο που χρειάζεται για την συμπλήρωσή του το ερωτηματολόγιο, ώστε να μην κουράζει τον ερωτώμενο, αρχικά εφαρμόστηκε πιλοτικά, στην τοπική διεύθυνση εργασίας της ερευνήτριας. Σε αυτή τη πιλοτική έρευνα απάντησαν 14 συμμετέχοντες, το αποτέλεσμα των οποίων δεν καταγράφηκε στην τελική έρευνα. Το δείγμα προσεγγίστηκε α) μέσω των διευθύνσεων αφού η ερευνήτρια επισκέφτηκε τοπικές διευθύνσεις στην όμορη γεωγραφική της περιοχή, β) με τη χρήση των ηλεκτρονικών ταχυδρομείων των τμημάτων εργασίας σε κάθε τοπική διεύθυνση και γ) με ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου στους εργαζόμενους μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν μπορεί να είναι είτε υπάλληλοι είτε προϊστάμενοι ή ακόμα και οι ίδιοι οι διευθυντές. Το δείγμα που τελικά συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 132 άτομα.

Όσον αφορά στην διαδικασία που ακολουθήθηκε, μετά την κατασκευή του ερευνητικού εργαλείου, οι ερωτήσεις καταχωρήθηκαν στο google forms σε ηλεκτρονική μορφή και το link της πλατφόρμας για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μοιράστηκε ούτως ώστε να μπορούν οι συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο. Πριν την έναρξη του ερωτηματολογίου υπήρχε μία επιστολή η οποία ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για το σκοπό της έρευνας και τα δικαιώματά τους σε σχέση με αυτήν όπως η εθελοντική συμμετοχή και η αποχώρηση τους οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούσαν. Ταυτόχρονα εκτυπώθηκε και σε έντυπη μορφή και διαμοιράστηκε στις κοντινές γεωγραφικά στην ερευνήτρια τοπικές διευθύνσεις.

Στη συνέχεια με τη συμπλήρωση των 132 ατόμων, η πλατφόρμα έκλεισε και τα αποτελέσματα συλλέχθηκαν σε μορφή EXCEL για ανάλυση.

3.6 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση δεδομένων στην παρούσα έρευνα διεξήχθη μέσω του προγράμματος SPSS έκδοσης 25. Η ανάλυση αυτή περιέχει, κατά πρώτον, κατανομή συχνοτήτων, η οποία θα διεξαχθεί στις ερωτήσεις των κοινωνικο-δημογραφικών στοιχείων. Αυτά είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας, η θέση στον οργανισμό, καθώς και η περιοχή στην οποία διαμένουν τα άτομα του δείγματος.

Επόμενη ανάλυση είναι η περιγραφική στατιστική ανάλυση για τις ερωτήσεις της ετοιμότητας και της αντίστασης στην αλλαγή. Σε αυτούς τους πίνακες γίνεται εύρεση μέσου όρου, τυπικής απόκλισης και διαμέσου. Επίσης έχουν διεξαχθεί αναλύσεις συσχετίσεων (Pearson&Spearman) καθώς και αναλύσεις ανεξάρτητων δειγμάτων t-test για να βρεθεί αν υπάρχουν τυχόν επιδράσεις των δημογραφικών παραγόντων επί των μεταβλητών ετοιμότητας και αντίστασης στην αλλαγή.

Ο έλεγχος της κανονικότητας έγινε με τα εξής κριτήρια: έλεγχος ιστογράμματος, ασυμμετρίας και κύρτωσης, τεστ Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk καθώς και του γραφήματος Normal Q-Q Plot. Για όλες τις προαναφερθείσες αναλύσεις το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο 5%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

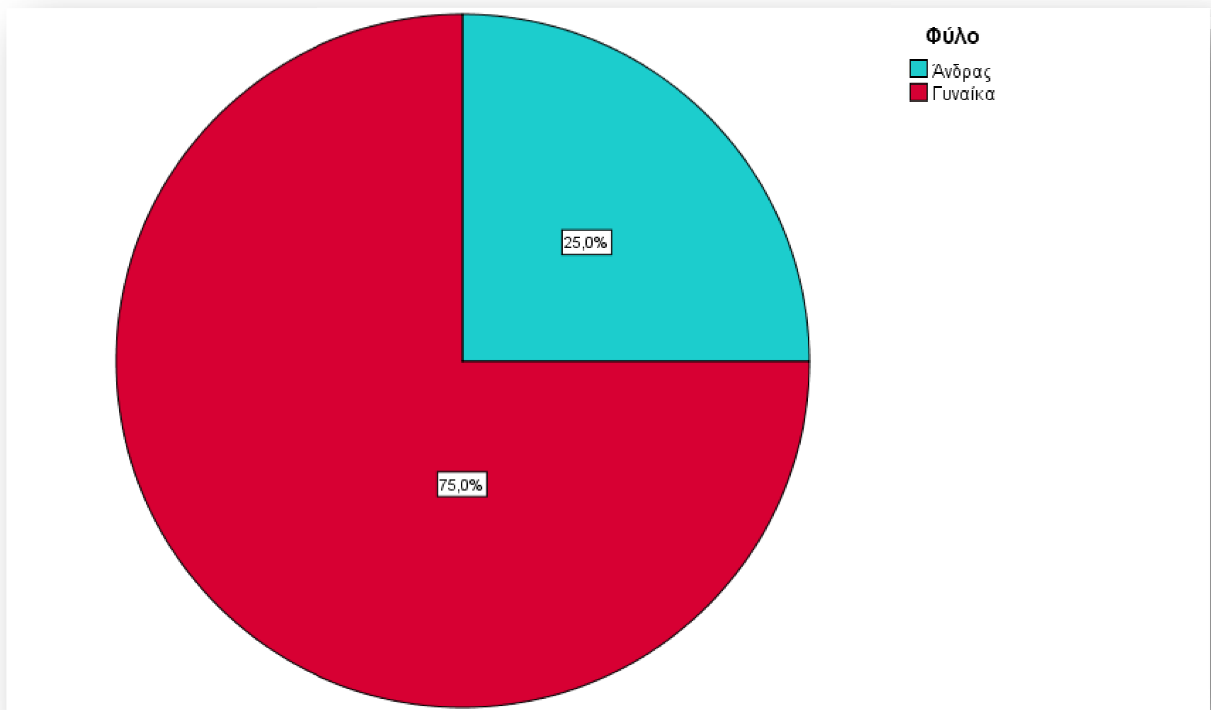
4.1 Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών δείγματος

Στο πρώτο μέρος της ενότητας των αποτελεσμάτων της έρευνας παρουσιάζονται τα κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, καθώς και δεδομένα που σχετίζονται με την εργασία όπως η θέση και τα έτη προϋπηρεσίας. Όσον αφορά το φύλο, το 25% του συνολικού δείγματος είναι άνδρες και το 75% γυναίκες, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.1 και στο Γράφημα 4.1 παρακάτω.

Πίνακας 4.1

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για το φύλο των συμμετεχόντων

	Απόλυτη Συχνότητα(n)	Σχετική συχνότητα (%)
Ανδρας	33	25,0%
Γυναίκα	99	75,0%
Σύνολο	132	100%



Γράφημα 4.1

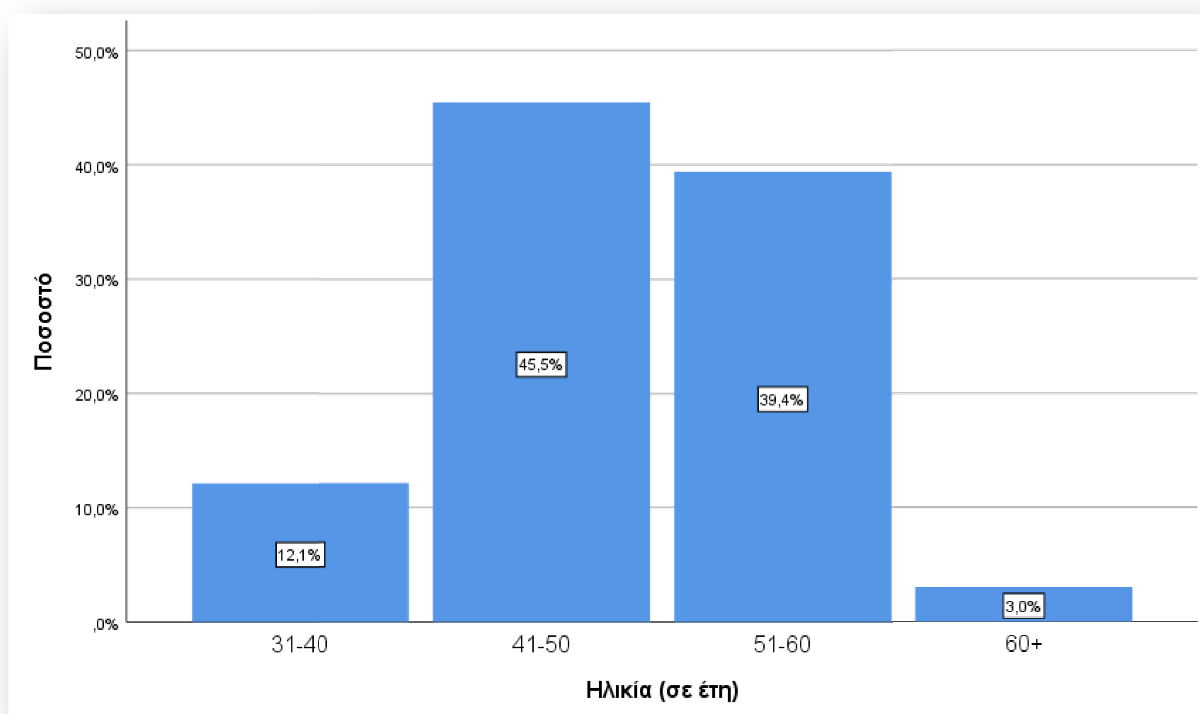
Διάγραμμα πίτας για το φύλο των συμμετεχόντων

Στον Πίνακα 4.2 και στο Γράφημα 4.2, φαίνεται ότι οι ηλικιακές ομάδες στις οποίες ανήκει το δείγμα είναι κυρίως 41 έως 50 ετών (45,5%), ακολουθούμενη από το 39,4% που είναι 51 έως 60 ετών. Το 12,1% είναι από 31 έως 40 ετών και το 3% είναι σε ηλικία άνω των 60.

Πίνακας 4.2

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων

	Απόλυτη Συχνότητα(n)	Σχετική συχνότητα (%)
21-30	0	0,0 %
31-40	16	12,1%
41-50	60	45,5%
51-60	52	39,4%
Άνω των 60	4	3,0%
Σύνολο	132	100%



Γράφημα 4.2

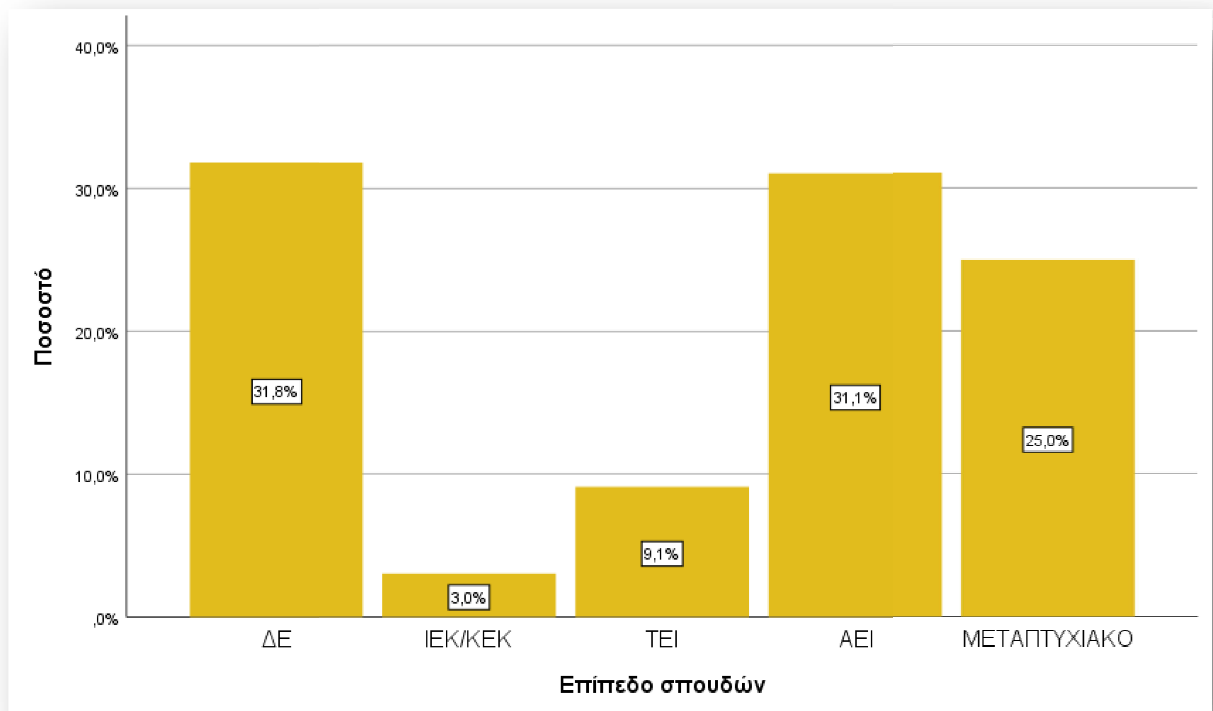
Ραβδόγραμμα για την ηλικία των συμμετεχόντων

Σε σχέση με το επίπεδο σπουδών όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.3 και στο Γράφημα 4.3, οι περισσότεροι έχουν τελειώσει δευτεροβάθμια εκπαίδευση ή είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου (31,8% και 31,1% αντίστοιχα), ενώ αρκετοί είναι αυτοί που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο (25%). Το 9,1% έχει τελειώσει ένα ανώτατο Τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα ενώ μόλις το 3% έχει τελειώσει κάποια σχολή διετούς φοίτησης όπως ΙΕΚ.

Πίνακας 4.3

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων

	Απόλυτη Συχνότητα(n)	Σχετική συχνότητα (%)
ΔΕ	42	31,8%
ΙΕΚ/ΚΕΚ	4	3,0%
ΤΕΙ	12	9,1%
ΑΕΙ	41	31,1%
Κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών	33	25,0%
Σύνολο	132	100%



Γράφημα 4.3

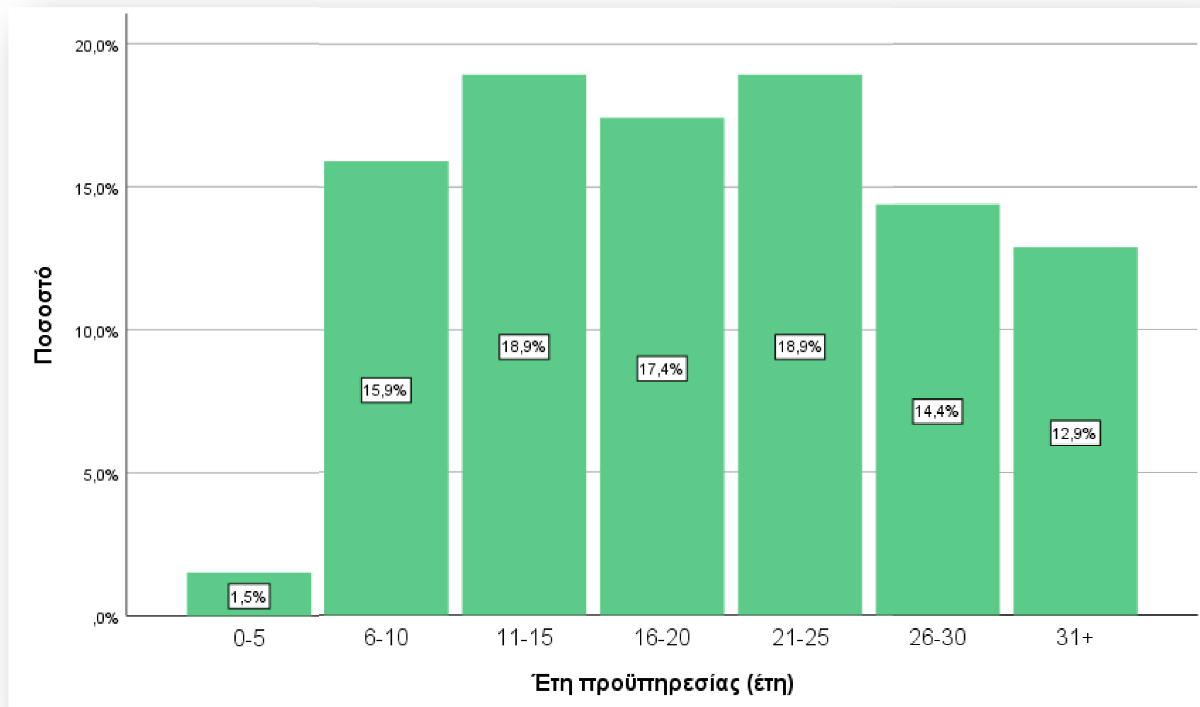
Ραβδόγραμμα για το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων

Όσον αφορά στα έτη προϋπηρεσίας όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.4 και στο Γράφημα 4.4, οι περισσότεροι είτε έχουν 11 έως 15 χρόνια είτε 21 έως 25 (18,9% έκαστος) ακολουθούμενοι από τους ερωτηθέντες που έχουν 16 έως 20 έτη προϋπηρεσίας στο 17,4%. Ένα πιο μικρό ποσοστό έχει έτη προϋπηρεσίας 6-10 (15,9%), το 14,4% έχει από 26 έως 30 έτη προϋπηρεσίας, ενώ το 12,9% έχει άνω των 30 ετών προϋπηρεσία. Μόλις το 1,5% έχει προϋπηρεσία έως 5 έτη.

Πίνακας 4.4

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για τα έτη προϋπηρεσία των συμμετεχόντων

	Απόλυτη Συχνότητα(n)	Σχετική συχνότητα (%)
0-5 έτη	2	1,5%
6-10 έτη	21	15,9%
11-15 έτη	25	18,9%
16-20 έτη	23	17,4%
21-25 έτη	25	18,9%
26-30 έτη	19	14,4%
Άνω των 31 ετών	17	12,9%
Σύνολο	132	100%



Γράφημα 4.4

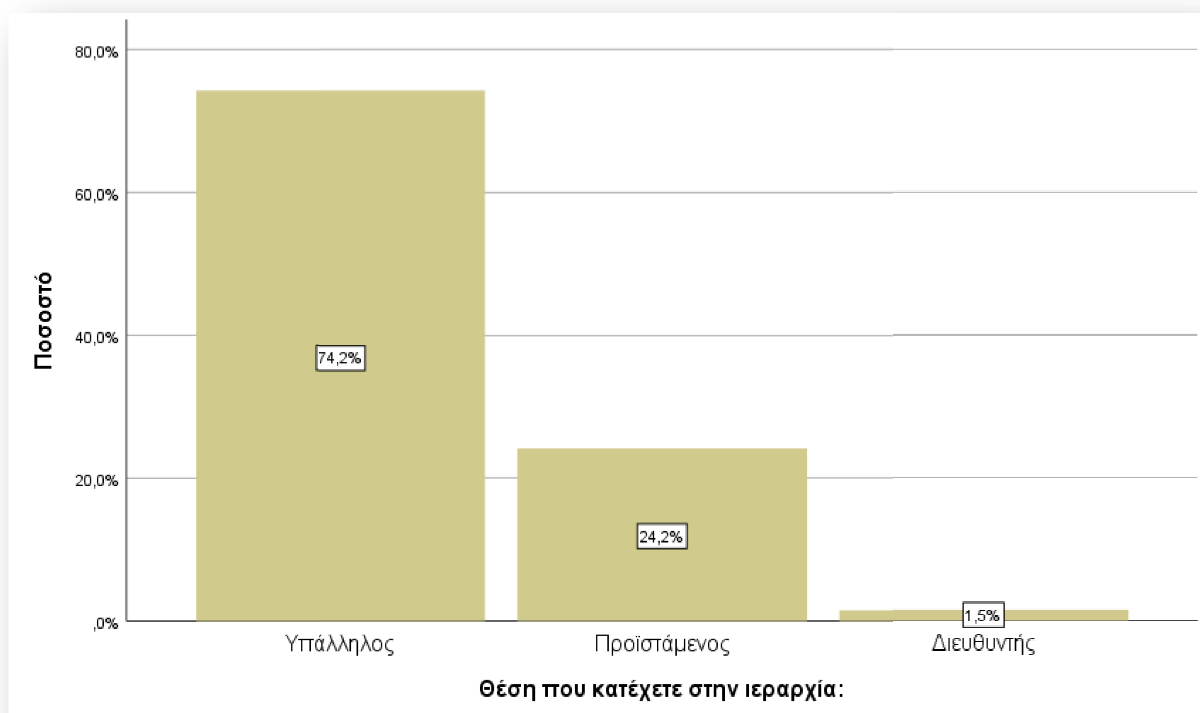
Ραβδόγραμμα για τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων

Σχετικά με τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία η πλειοψηφία του δείγματος είναι υπάλληλοι και αντιστοιχούν στο 74,4%, ενώ το 24,2% είναι προϊστάμενοι και μόλις το 1,5% είναι διευθυντές (Πίνακας 4.5 και Γράφημα 4.5).

Πίνακας 4.5

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για την ιεραρχική θέση των συμμετεχόντων

	Απόλυτη Συχνότητα(n)	Σχετική συχνότητα (%)
Υπάλληλος	98	74,2%
Προϊστάμενος	32	24,2%
Διευθυντής	2	1,5%
Σύνολο	132	100%



Γράφημα 4.5

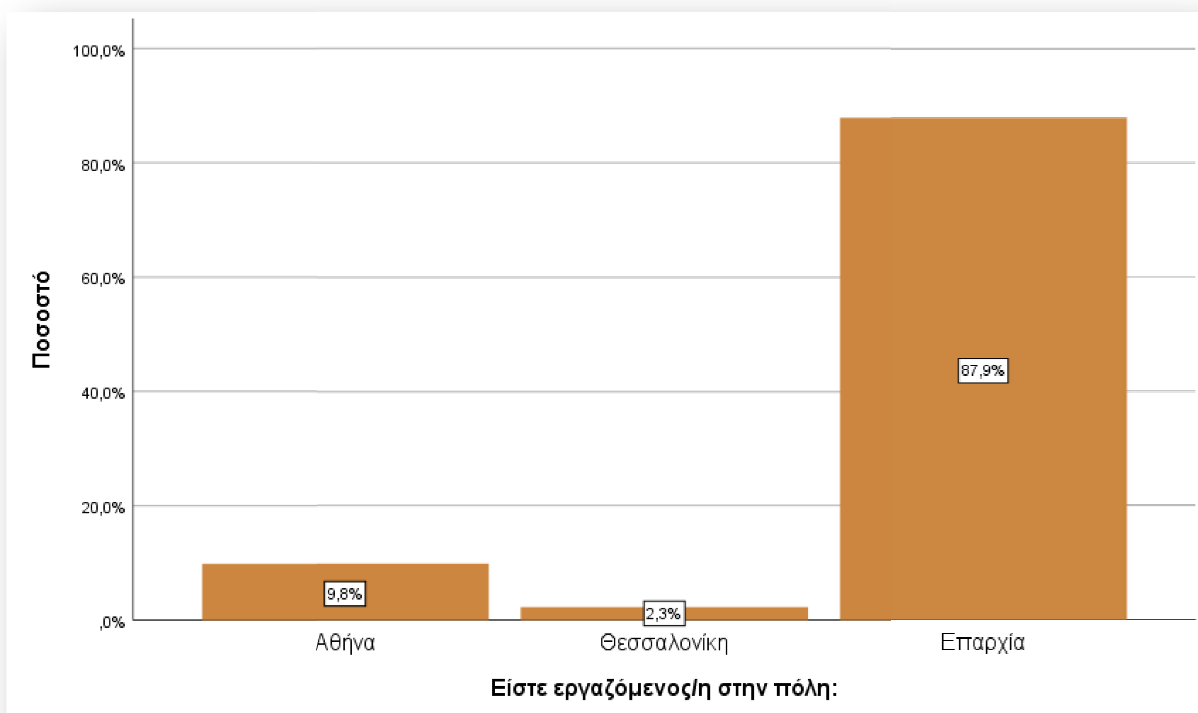
Ραβδόγραμμα για την ιεραρχική θέση των συμμετεχόντων

Τέλος, ο Πίνακας 4.6 και το Γράφημα 4.6 αναφορικά με την περιοχή στην οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες, η συντριπτική πλειοψηφία εργάζεται σε επαρχιακό τμήμα που αντιστοιχεί στο 87,9%, ακολουθούμενο από το 9,8% που εργάζεται στην Αθήνα και μόλις το 2,3% εργάζεται στη Θεσσαλονίκη.

Πίνακας 4.6

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για το τόπο εργασίας των συμμετεχόντων

	Απόλυτη Συχνότητα(n)	Σχετική συχνότητα (%)
Αθήνα	13	9,8%
Θεσσαλονίκη	3	2,3%
Επαρχία	116	87,9%
Σύνολο	132	100%



Γράφημα 4.6

Ραβδόγραμμα για τόπο εργασίας των συμμετεχόντων

4.2 Περιγραφική και παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων για την ετοιμότητα

Σε αυτή την ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων, θα εξεταστεί η ετοιμότητα των εργαζομένων του ΕΦΚΑ στην αλλαγή. Στον Πίνακα 4.7 παρουσιάζονται οι απόλυτες και οι σχετικές συχνότητες των ερωτήσεων που απάρτιζαν αυτό το μέρος του εργαλείου της έρευνας.

Ως προς το πρώτο μέρος αυτού του εργαλείου, την αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής στον ΕΦΚΑ, οι συμμετέχοντες δεν συμφωνούν με την άποψη ότι η συνένωση των υποκαταστημάτων και η δημιουργία και λειτουργία των τοπικών διευθύνσεων ήταν αναγκαία και κατάλληλη για τον φορέα. Μεγαλύτερος βαθμός συμφωνίας εμφανίζεται στην παράμετρο που σχετίζεται με την αναγκαιότητα της αλλαγής αυτής για το φορέα (συμφωνεί το 28,1%) ακολουθούμενη από την αποκόμιση πιθανών οφελών από την αλλαγή αυτήν (συμφωνεί το 20,5%), η οποία φαίνεται ότι τείνει προς την διαφωνία. Ακολουθεί η άποψη ότι θα μπορούσε ο φορέας να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ασφαλισμένων (συμφωνεί το 18,9%), και επίσης μεγαλύτερη ακόμα διαφωνία εμφανίζεται στην καταλληλότητα της αλλαγής αυτής για τον οργανισμό (συμφωνεί το 15,9%, διαφωνεί το 62,1%). Έπειτα ακολουθεί η παράμετρος της πιθανής αύξησης της απόδοσης του οργανισμού (συμφωνεί το 14,4%, διαφωνεί το 69,7%) ενώ πιο ισχυρή διαφωνία φαίνεται να υπάρχει στο αν η εξήγηση που δόθηκε από τη διοίκηση για την εφαρμογή της αλλαγής αυτής είναι επαρκής ή όχι (συμφωνεί το 9,1%, διαφωνεί το 70,4%). Τέλος, πιο έντονη διαφωνία υπήρχε σε σχέση με την σαφήνεια των στόχων της αλλαγής αυτής (συμφωνεί το 8,4%, διαφωνεί το 81,0%) και σε σχέση με την ετοιμότητά του οργανισμού για την αλλαγή (συμφωνεί το 3,8%, διαφωνεί το 87,8%).

Πίνακας 4.7

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για την ετοιμότητα των εργαζομένων στην αλλαγή (αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής)

		Απόλυτη Συχνότητα (n)	Σχετική συχνότητα (%)
Η αλλαγή ήταν απαραίτητη για τον φορέα	Διαφωνώ απόλυτα	31	23,5%
	Διαφωνώ	34	25,8%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	22,7%
	Συμφωνώ	29	22,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	8	6,1%

Η εξήγηση από τη διοίκηση για την ανάγκη εφαρμογής της αλλαγής ήταν επαρκής	Διαφωνώ απόλυτα	46	34,8%
	Διαφωνώ	47	35,6%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	20,5%
	Συμφωνώ	8	6,1%
	Συμφωνώ απόλυτα	4	3,0%
Με την αλλαγή αυτή θα αυξηθεί η απόδοση του οργανισμού	Διαφωνώ απόλυτα	41	31,1%
	Διαφωνώ	51	38,6%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	15,9%
	Συμφωνώ	14	10,6%
	Συμφωνώ απόλυτα	5	3,8%
Η αλλαγή αυτή ήταν κατάλληλη για τον οργανισμό	Διαφωνώ απόλυτα	47	35,6%
	Διαφωνώ	35	26,5%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	22,0%
	Συμφωνώ	15	11,4%
	Συμφωνώ απόλυτα	6	4,5%
Θα μπορεί με την αλλαγή αυτή ο φορέας να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες και απαιτήσεις των ασφαλισμένων	Διαφωνώ απόλυτα	43	32,6%
	Διαφωνώ	37	28,0%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	20,5%
	Συμφωνώ	18	13,6%
	Συμφωνώ απόλυτα	7	5,3%
Πιστεύετε ότι οι στόχοι της αλλαγής αυτής είναι προσδιορισμένοι με σαφήνεια	Διαφωνώ απόλυτα	65	49,2%
	Διαφωνώ	42	31,8%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14	10,6%
	Συμφωνώ	10	7,6%
	Συμφωνώ απόλυτα	1	0,8%
Ο οργανισμός ήταν έτοιμος για αυτήν την αλλαγή	Διαφωνώ απόλυτα	91	68,9%
	Διαφωνώ	25	18,9%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	8,3%
	Συμφωνώ	3	2,3%
	Συμφωνώ απόλυτα	2	1,5%
Πιστεύετε ότι από την αλλαγή αυτή θα προκύψουν οφέλη στο φορέα	Διαφωνώ απόλυτα	34	25,8%
	Διαφωνώ	41	31,1%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	22,7%
	Συμφωνώ	20	15,2%
	Συμφωνώ απόλυτα	7	5,3%

Σε σχέση με την ανταπόκριση των εργαζομένων στις αλλαγές που επήλθαν στον οργανισμό, εδώ οι βαθμολογίες κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα (Πίνακας 4.8). Πιο μεγάλη συμφωνία εμφανίζεται στην παράμετρο της επίδρασης της αλλαγής στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (συμφωνεί το 50,0%, διαφωνεί το 27,3%), ακολουθούμενη από την άποψη ότι δεν υπάρχει φόβος μέσα στους εργαζόμενους για το όσα χρειάζεται

να μάθουν προκειμένου να διεκπεραιώσουν τις εργασίες που απαιτείται από αυτούς να γίνουν (συμφωνεί το 47,0%, διαφωνεί το 26,5%). Ουδέτερη προς θετική είναι και η απάντηση στην άποψη ότι η προγενέστερη εμπειρία του εργαζόμενου θα βοηθήσει τον ίδιο να ανταποκριθεί επιτυχώς στο να εφαρμόσει την αλλαγή που χρειάζεται και τα νέα καθήκοντα που δίνονται σε αυτόν (συμφωνεί το 40,2%, διαφωνεί το 25,8%). Ουδέτερες είναι οι απαντήσεις στην άποψη ότι υπάρχει δυνατότητα να μάθει ο εργαζόμενος όλα όσα απαιτούνται για να εφαρμοστεί αυτή η αλλαγή (συμφωνεί το 39,4%, διαφωνεί το 32,6%, ουδέτερο το 28,0%), αλλά και στο αν ο ίδιος κατέχει τις δεξιότητες που απαιτείται για να εφαρμόσει τις αλλαγές και αν θα μπορεί να ανταπεξέλθει στα νέα καθήκοντα που του δίνονται (συμφωνεί το 36,3%, διαφωνεί το 28,8%, ουδέτερο το 34,8%). Ουδέτερες είναι οι απαντήσεις στο αν η αλλαγή αυτή ταιριάζει στις ικανότητες των εργαζομένων (συμφωνεί το 28,0%, διαφωνεί το 30,3%, ουδέτερο το 41,7%) και στο αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα στην αλλαγή αυτή (συμφωνεί το 27,3%, διαφωνεί το 34,0%, ουδέτερο το 38,6%). Το ίδιο ισχύει και με μεγαλύτερη τάση προς την αρνητική βαθμολογία για το αν μπορεί ο εργαζόμενος να διαχειριστεί το οποιοδήποτε ζήτημα προκύψει από την αλλαγή αυτή (συμφωνεί το 26,5%, διαφωνεί το 43,9%). Τέλος, αρνητική είναι η απάντηση στα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος από την αλλαγή αυτή στην εξέλιξη του στον οργανισμό ως εργαζόμενος (συμφωνεί το 8,3%, διαφωνεί το 59,8%).

Πίνακας 4.8

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για την ετοιμότητα των εργαζομένων στην αλλαγή (Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή)

		Απόλυτη Συχνότητα (n)	Σχετική συχνότητα (%)
Η αλλαγή αυτή ταιριάζει στις ικανότητές μου	Διαφωνώ απόλυτα	15	11,4%
	Διαφωνώ	25	18,9%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	55	41,7%
	Συμφωνώ	28	21,2%
Πιστεύω ότι έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή της αλλαγής και θα μπορώ να ανταπεξέλθω στα νέα	Συμφωνώ απόλυτα	9	6,8%
	Διαφωνώ απόλυτα	15	11,4%
	Διαφωνώ	23	17,4%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	46	34,8%
	Συμφωνώ	37	28,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	11	8,3%

καθήκοντα	Διαφωνώ απόλυτα	19	14,4%
Μπορώ να διαχειριστώ οτιδήποτε προκύψει από την αλλαγή αυτή	Διαφωνώ	39	29,5%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	39	29,5%
	Συμφωνώ	24	18,2%
	Συμφωνώ απόλυτα	11	8,3%
Δε με φοβίζουν τα όσα χρειάζεται να μάθω για όλες τις εργασίες που θα πρέπει να εκτελώ	Διαφωνώ απόλυτα	12	9,1%
	Διαφωνώ	23	17,4%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	26,5%
	Συμφωνώ	38	28,8%
	Συμφωνώ απόλυτα	24	18,2%
Πιστεύω πως εύκολα θα προσαρμοστώ στην αλλαγή	Διαφωνώ απόλυτα	13	9,8%
	Διαφωνώ	32	24,2%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	51	38,6%
	Συμφωνώ	24	18,2%
	Συμφωνώ απόλυτα	12	9,1%
Μπορώ να μάθω όλα όσα απαιτούνται για την εφαρμογή της αλλαγής	Διαφωνώ απόλυτα	16	12,1%
	Διαφωνώ	27	20,5%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37	28,0%
	Συμφωνώ	35	26,5%
Πιστεύω ότι η μέχρι τώρα εμπειρία μου θα με βοηθήσει να ανταποκριθώ με επιτυχία στην εφαρμογή της αλλαγής και τα νέα καθήκοντα	Συμφωνώ απόλυτα	17	12,9%
	Διαφωνώ απόλυτα	10	7,6%
	Διαφωνώ	24	18,2%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	45	34,1%
	Συμφωνώ	36	27,3%
Πιστεύω ότι θα ωφεληθώ από την αλλαγή αυτή, είτε οικονομικά είτε στην εξέλιξή μου ως υπάλληλος	Συμφωνώ απόλυτα	17	12,9%
	Διαφωνώ απόλυτα	46	34,8%
	Διαφωνώ	33	25,0%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	31,8%
	Συμφωνώ	9	6,8%
Πιστεύω ότι η αλλαγή αυτή θα επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	Συμφωνώ απόλυτα	2	1,5%
	Διαφωνώ απόλυτα	12	9,1%
	Διαφωνώ	24	18,2%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	22,7%
	Συμφωνώ	38	28,8%
	Συμφωνώ απόλυτα	28	21,2%

Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούν στο ρόλο της ηγεσίας στην πραγματοποίηση της αλλαγής στον οργανισμό (Πίνακας 4.9). Σε σχέση με το ρόλο της ηγεσίας και την πληροφόρηση και υποστήριξη που μπορεί να έδωσε στους εργαζόμενους η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι αρνητικές, με μόνη εξαίρεση -μιας και έχει αντίθετη αρνητική χροιά σε σχέση με τις άλλες ερωτήσεις- την παράμετρο που αναφέρει ότι η πληροφόρηση και ενημέρωση που λαμβάνεται από τους εργαζόμενους προέρχεται περισσότερο από τους συναδέλφους τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τις ομάδες που έχουν οι εργαζόμενοι στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, και άρα όχι από την ηγεσία (συμφωνεί το 62,9%, διαφωνεί το 20,4%). Οι υπόλοιπες απαντήσεις φαίνεται να είναι μέτρια αρνητικές ή αρνητικές. Η δήλωση με πιο ουδέτερο χαρακτήρα είναι αυτή η οποία αναφέρεται στον καταλυτικό ρόλο της τοπικής διεύθυνσης στην εφαρμογή της αλλαγής και στην παροχή στήριξης βοήθειας και καθοδήγησης στα νέα καθήκοντα με την εφαρμογή της αλλαγής που μελετάται εδώ (συμφωνεί το 23,4%, διαφωνεί το 51,5%, ουδέτερο το 25,0%). Αρκετά μεγάλο βαθμό διαφωνίας εμφανίζει η ερώτηση σε σχέση με την αντίληψη της ηγεσίας του φορέα για τη σπουδαιότητα της αλλαγής και το βαθμό που έχει κάνει σαφή τη σημασία της αναγκαιότητας αυτής (συμφωνεί το 9,8%, διαφωνεί το 72,8%). Μεγαλύτερη αρνητική τάση παρατηρείται στην ερώτηση για το αν παρασχέθηκε η απαραίτητη και η κατάλληλη τεχνολογική υποστήριξη για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων στις νέες θέσεις εργασίας που τοποθετήθηκαν (συμφωνεί το 6,9%, διαφωνεί το 78,0%), αλλά και στην επάρκεια της ενημέρωσης και εκπαίδευσης για την εφαρμογή της αλλαγής (συμφωνεί το 6,8%, διαφωνεί το 81,1%). Τέλος ακόμα πιο αρνητικές είναι οι βαθμολογίες που συγκέντρωσαν οι παράμετρος της τακτικής επικοινωνίας με τη διοίκηση και της άμεσης και επαρκούς καθοδήγησης για την επίλυση προβλημάτων (συμφωνεί το 6,1%, διαφωνεί το 84,9%) -κανένας συμμετέχων δεν απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα-, η παράμετρος της ενθάρρυνσης και επιβράβευσης από την ηγεσία και τη διοίκηση του φορέα για την εφαρμογή των αλλαγών (συμφωνεί το 1,6%, διαφωνεί το 86,3%), καθώς και η παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης για την αλλαγή από τη διοίκηση (συμφωνεί το 2,3%, διαφωνεί το 85,6%).

Πίνακας 4.9

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για την ετοιμότητα των εργαζομένων στην αλλαγή (Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή)

		Απόλυτη Συχνότητα (n)	Σχετική συχνότητα (%)
Πιστεύω ότι η ηγεσία του φορέα έχει κάνει αντιληπτή τη σπουδαιότητα και έχει κάνει σαφή τη σημασία της αναγκαιότητας αυτής της αλλαγής.	Διαφωνώ απόλυτα	55	41,7%
	Διαφωνώ	41	31,1%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23	17,4%
	Συμφωνώ	9	6,8%
	Συμφωνώ απόλυτα	4	3,0%
Πιστεύω ότι σας έχει παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση για την αλλαγή αυτή από την διοίκηση	Διαφωνώ απόλυτα	75	56,8%
	Διαφωνώ	38	28,8%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	12,1%
	Συμφωνώ	3	2,3%
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Πιστεύω ότι η ηγεσία και η διοίκηση του φορέα, σας ενθαρρύνει και σας επιβραβεύει στην εφαρμογή της αλλαγής	Διαφωνώ απόλυτα	70	53,0%
	Διαφωνώ	44	33,3%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	12,1%
	Συμφωνώ	1	0,8%
	Συμφωνώ απόλυτα	1	0,8%
Πιστεύω ότι υπάρχει τακτική επικοινωνία με τη διοίκηση στην εφαρμογή της αλλαγής, η καθοδήγηση είναι άμεση και επαρκής και τα προβλήματα επιλύονται αμέσως	Διαφωνώ απόλυτα	76	57,6%
	Διαφωνώ	36	27,3%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	9,1%
	Συμφωνώ	8	6,1%
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0%
Ο προϊστάμενος της τοπικής διεύθυνσης έχει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής και μπορεί να σας στηρίξει, να σας βοηθήσει και να σας καθοδηγήσει στα νέα καθήκοντα με την εφαρμογή της αλλαγής	Διαφωνώ απόλυτα	32	24,2%
	Διαφωνώ	36	27,3%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	25,0%
	Συμφωνώ	18	13,6%
	Συμφωνώ απόλυτα	13	9,8%
Πιστεύω ότι η ενημέρωση - εκπαίδευσή σας στην εφαρμογή της αλλαγής	Διαφωνώ απόλυτα	62	47,0%
	Διαφωνώ	45	34,1%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	12,1%
	Συμφωνώ	6	4,5%

είναι επαρκής	Συμφωνώ απόλυτα	3	2,3%
Σας έχει παρασχεθεί η απαραίτητη και η κατάλληλη τεχνολογική υποστήριξη για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων σας στις νέες θέσεις εργασίας	Διαφωνώ απόλυτα	57	43,2%
	Διαφωνώ	46	34,8%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20	15,2%
	Συμφωνώ	8	6,1%
Πιστεύω ότι η πληροφόρηση - ενημέρωση που λαμβάνω προέρχεται περισσότερο από συναδέλφους, τα ΜΜΕ και τις ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης των εργαζομένων	Συμφωνώ απόλυτα	1	0,8%
	Διαφωνώ απόλυτα	9	6,8%
	Διαφωνώ	18	13,6%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	16,7%
	Συμφωνώ	48	36,4%
	Συμφωνώ απόλυτα	35	26,5%

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί πως κατά το σχεδιασμό αυτού του ερωτηματολογίου και βάσει θεωρητικού πλαισίου, οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν πλαισιώνονταν από τρεις θεματικές: (α) Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής, (β) Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή, (γ) Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή. Για να επιβεβαιωθεί αυτή η κατηγοριοποίηση των τριών αυτών κλιμάκων από τις 25 συνολικές απαντήσεις, διεξήχθη παραγοντική ανάλυση.

Τα αποτελέσματα αυτής επιβεβαιώνονται στον παρακάτω Πίνακα 4.10. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 1 έως 8 αποτελούν τον παράγοντα «Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής», οι ερωτήσεις 9 έως 17 αποτελούν τον παράγοντα «Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή» και οι ερωτήσεις 8 έως 25 αποτελούν τον παράγοντα «Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή».

Πίνακας 4.10

Κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων για την ετοιμότητα σε τρεις κλίμακες σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση

	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2	Παράγοντας 3
Η αλλαγή ήταν απαραίτητη για τον φορέα	,738	,385	
Η εξήγηση από τη διοίκηση για την ανάγκη εφαρμογής της αλλαγής ήταν επαρκής	,741		
Με την αλλαγή αυτή θα αυξηθεί η απόδοση του οργανισμού	,817		
Η αλλαγή αυτή ήταν κατάλληλη για τον οργανισμό	,777	,324	
Θα μπορεί με την αλλαγή αυτή ο φορέας να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες και απαιτήσεις των ασφαλισμένων	,814		
Πιστεύετε ότι οι στόχοι της αλλαγής αυτής είναι προσδιορισμένοι με σαφήνεια	,706		,436
Ο οργανισμός ήταν έτοιμος για αυτήν την αλλαγή	,494		,471
Πιστεύετε ότι από την αλλαγή αυτή θα προκύψουν οφέλη στο φορέα	,698		
Η αλλαγή αυτή ταιριάζει στις ικανότητές μου	,467	,678	
Πιστεύω ότι έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή της αλλαγής και θα μπορώ να ανταπεξέλθω στα νέα καθήκοντα	,388	,745	
Μπορώ να διαχειριστώ οτιδήποτε προκύψει από την αλλαγή αυτή	,346	,750	
Δε με φοβίζονται τα όσα χρειάζεται να μάθω για όλες τις εργασίες που θα πρέπει να εκτελώ		,803	
Πιστεύω πως εύκολα θα προσαρμοστώ στην αλλαγή		,795	
Μπορώ να μάθω όλα όσα απαιτούνται για την εφαρμογή της αλλαγής		,824	
Πιστεύω ότι η μέχρι τώρα εμπειρία μου θα με βοηθήσει να ανταποκριθώ με επιτυχία στην εφαρμογή της αλλαγής και τα νέα καθήκοντα		,806	
Πιστεύω ότι θα ωφεληθώ από την αλλαγή αυτή, είτε οικονομικά είτε στην εξέλιξή μου ως υπάλληλος	,440	,302	

Πιστεύω ότι η αλλαγή αυτή θα επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων		,377
Πιστεύω ότι η ηγεσία του φορέα έχει κάνει αντιληπτή τη σπουδαιότητα και έχει κάνει σαφή τη σημασία της αναγκαιότητας αυτής της αλλαγής.	,480	,441
Πιστεύω ότι σας έχει παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση για την αλλαγή αυτή από την διοίκηση		,792
Πιστεύω ότι η ηγεσία και η διοίκηση του φορέα, σας ενθαρρύνει και σας επιβραβεύει στην εφαρμογή της αλλαγής		,783
Πιστεύω ότι υπάρχει τακτική επικοινωνία με τη διοίκηση στην εφαρμογή της αλλαγής, η καθοδήγηση είναι άμεση ...	,324	,745
Ο προϊστάμενος της τοπικής διεύθυνσης έχει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής...		,550
Πιστεύω ότι η ενημέρωση - εκπαίδευσή σας στην εφαρμογή της αλλαγής είναι επαρκής		,747
Σας έχει παρασχεθεί η απαραίτητη και η κατάλληλη τεχνολογική υποστήριξη για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων σας στις νέες θέσεις εργασίας		,597
Πιστεύω ότι η πληροφόρηση - ενημέρωση που λαμβάνω προέρχεται περισσότερο από συναδέλφους, τα ΜΜΕ και τις ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης των εργαζομένων		-,401

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0,906, Bartlett's Test of Sphericity χ^2 -2335,936, p -value < ,001, συνολική διακύμανση που επεξηγείται από την παραγοντική ανάλυση μετά την περιστροφή 60,6%.

Στον Πίνακα 4.11, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των κλιμάκων που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο για την ετοιμότητα καθώς και οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας τους.

Πιο συγκεκριμένα για την Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής ο μέσος όρος βρέθηκε ίσος με 2,14, η τυπική απόκλιση 0,89, η διάμεσος 2,00 και ο δείκτης αξιοπιστίας 0,921. Για την Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή, ο μέσος όρος βρέθηκε ίσος με 2,97, η τυπική απόκλιση 0,86, η διάμεσος 3,00 και ο δείκτης

αξιοπιστίας 0,903. Για την Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή, ο μέσος όρος βρέθηκε ίσος με 1,93, η τυπική απόκλιση 0,64, η διάμεσος 1,75 και ο δείκτης αξιοπιστίας 0,796.

Αξίζει να σημειωθεί πως όλοι οι δείκτες αξιοπιστίας είναι αποδεικτοί σύμφωνα με το όριο 0,7 που ορίζεται ως αποδεκτό από την βιβλιογραφία.

Πίνακας 4.11

Περιγραφική ανάλυση των κλιμάκων του ερωτηματολογίου για την ετοιμότητα

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Διά- μεσος	Αριθμός ερωτή- σεων	Cronbach's alpha
Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής	2,14	0,89	2,00	8	,921
Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή	2,97	0,86	3,00	9	,903
Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή	1,93	0,64	1,75	8	,796

4.3 Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων για την αντίσταση στην αλλαγή

Σε αυτή την ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων, θα εξεταστεί η αντίσταση στην αλλαγή των εργαζομένων του ΕΦΚΑ σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο που χορηγήθηκε The Resistance to Change Scale(RTC - Oreg, 2003).

Ως προς την πρώτη κλίμακα αυτού του ερωτηματολογίου, Αναζήτηση ρουτίνας, σε όλες τις ερωτήσεις κατά κύριο λόγο οι συμμετέχοντες διαφωνούσαν (Πίνακας 4.12). Η ερώτηση με το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας ήταν η ερώτηση σχετικά με το ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν τις αλλαγές κάτι αρνητικό (διαφωνεί το 85,6%, συμφωνεί το 14,4%). Ακολουθεί η ερώτηση με το μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας ήταν η ερώτηση σχετικά με το ότι οι ερωτώμενοι προτιμούν να βαριούνται παρά να πιαστούν εξ απήνης (διαφωνεί το 84,1%, συμφωνεί το 15,9%). Έπεται η ερώτηση σχετικά με το ότι τους αρέσει να κάνουν τα ίδια πράγματα από τα δοκιμάζουν νέα και διαφορετικά (διαφωνεί το 79,5%, συμφωνεί το 20,5%). Η προτίμηση μιας ημέρα ρουτίνας παρά μιας ημέρα γεμάτης από αναπάντεχα γεγονότα αφορά το 31,8% ενώ το 68,2% διαφωνεί. Όταν η

ζωή ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, το 47,0% ψάχνει αν βρει τρόπους να το αλλάξει ενώ το 53,0% δεν πράττει το ίδιο.

Πίνακας 4.12

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για την αντίσταση στην αλλαγή των εργαζομένων (Αναζήτηση ρουτίνας)

		Απόλυτη Συχνότητα (n)	Σχετική συχνότητα (%)
	Διαφωνώ απόλυτα	37	28,0
Γενικά, θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό	Διαφωνώ	55	41,7
	Τείνω να διαφωνήσω	21	15,9
	Τείνω να συμφωνήσω	13	9,8
	Συμφωνώ	1	0,8
	Συμφωνώ απόλυτα	5	3,8
Θα προτιμούσα μια μέρα ρουτίνας παρά μια μέρα γεμάτη από αναπάντεχα γεγονότα	Διαφωνώ απόλυτα	12	9,1
	Διαφωνώ	34	25,8
	Τείνω να διαφωνήσω	44	33,3
	Τείνω να συμφωνήσω	21	15,9
	Συμφωνώ	12	9,1
Μου αρέσει να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω νέα και διαφορετικά	Συμφωνώ απόλυτα	9	6,8
	Διαφωνώ απόλυτα	26	19,7
	Διαφωνώ	48	36,4
	Τείνω να διαφωνήσω	31	23,5
	Τείνω να συμφωνήσω	20	15,2
Όταν η ζωή μου ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, ψάχνω τρόπους να το αλλάξω	Συμφωνώ	7	5,3
	Διαφωνώ απόλυτα	6	4,5
	Διαφωνώ	23	17,4
	Τείνω να διαφωνήσω	41	31,1
	Τείνω να συμφωνήσω	32	24,2
Προτιμώ να βαριέμαι παρά να πιαστώ εξ απήνης	Συμφωνώ	15	11,4
	Συμφωνώ απόλυτα	15	11,4
	Διαφωνώ απόλυτα	32	24,2
	Διαφωνώ	49	37,1
	Τείνω να διαφωνήσω	30	22,7
	Τείνω να συμφωνήσω	12	9,1
	Συμφωνώ	5	3,8
	Συμφωνώ απόλυτα	4	3,0

Ως προς την δεύτερη κλίμακα αυτού του ερωτηματολογίου, Συναισθηματική αντίδραση, σε όλες τις ερωτήσεις κατά κύριο λόγο οι συμμετέχοντες διαφωνούσαν (Πίνακας 4.13). Η αίσθηση άγχους που θα είχε εάν πληροφορούνταν ότι θα γινόταν μία σημαντική αλλαγή στον τρόπο που διεκπεραιώνονται οι εργασίες μέσα στον εργασιακό χώρο είχε το μεγαλύτερο βαθμό διαφωνίας (75,1%) σε αυτή την ομάδα ερωτήσεων. Εάν κάποιος ανώτερος ιεραρχικά άλλαζε τα κριτήρια αξιολόγησης, θα προκαλούσε αρνητικά συναισθήματα για το 34,1% αλλά όχι για το 65,9% ακόμα και αν σκεφτόταν ότι θα τα πήγαινε καλά χωρίς να χρειαστεί να κάνει κάτι επιπλέον. Η εμφάνιση έντασης όταν πληροφορείται το άτομο ότι υπάρχει αλλαγή σε κάποιο σχέδιο συνέβαινε στο 37,9% ενώ το 62,1% διαφώνησε. Τέλος, η ερώτηση σχετικά με την εκδήλωση άγχους όταν τα πράγματα δεν πάνε με βάση το σχέδιο που έχει προ ειπωθεί ήταν η ερώτηση με τις περισσότερες μετριοπαθείς απαντήσεις μιας και το 54,5% διαφώνησε αλλά το 45,5% συμφώνησε.

Πίνακας 4.13

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για την αντίσταση στην αλλαγή των εργαζομένων (Συναισθηματική αντίδραση)

		Απόλυτη Συχνότητα (n)	Σχετική συχνότητα (%)
Εάν ήταν να πληροφορηθώ ότι θα λάμβανε χώρα μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στον εργασιακό μου χώρο, μάλλον θα ένιωθα πολύ αγχωμένος/η	Διαφωνώ απόλυτα	17	12,9
	Διαφωνώ	34	25,8
	Τείνω να διαφωνήσω	48	36,4
	Τείνω να συμφωνήσω	18	13,6
	Συμφωνώ	11	8,3
	Συμφωνώ απόλυτα	4	3,0
Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στα σχέδια, είμαι κάπως σε ένταση	Διαφωνώ απόλυτα	12	9,1
	Διαφωνώ	35	26,5
	Τείνω να διαφωνήσω	35	26,5
	Τείνω να συμφωνήσω	27	20,5
	Συμφωνώ	19	14,4
	Συμφωνώ απόλυτα	4	3,0
Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου, αυτό με αγχώνει	Διαφωνώ απόλυτα	11	8,3
	Διαφωνώ	30	22,7
	Τείνω να διαφωνήσω	31	23,5
	Τείνω να συμφωνήσω	30	22,7
	Συμφωνώ	20	15,2

	Συμφωνώ απόλυτα	10	7,6
Εάν κάποιος ανώτερος μου ιεραρχικά άλλαζε τα κριτήρια αξιολόγησης, θα ένιωθα άβολα ακόμα και αν σκεφτόμουν ότι θα τα πήγαινα καλά χωρίς να χρειαστεί να κάνω κάτι επιπλέον.	Διαφωνώ απόλυτα	17	12,9
	Διαφωνώ	36	27,3
	Τείνω να διαφωνήσω	34	25,8
	Τείνω να συμφωνήσω	25	18,9
	Συμφωνώ	17	12,9
	Συμφωνώ απόλυτα	3	2,3

Ως προς την τρίτη κλίμακα αυτού του ερωτηματολογίου, Βραχυπρόθεσμη εστίαση, σε όλες τις ερωτήσεις κατά κύριο λόγο οι συμμετέχοντες διαφωνούσαν και μάλιστα σε υψηλό ποσοστό πάνω από τους 7 στους 10 (Πίνακας 4.14). Το 28,8% των συμμετεχόντων εκλαμβάνει την αλλαγή σχεδίων ως μια πραγματική αναστάτωση εν αντιθέσει με το 71,2% των ερωτώμενων που διαφώνησε σε αυτή την άποψη. Άβολα συναισθήματα προκαλούν ακόμα και οι αλλαγές που έχουν πιθανότητες να βελτιώσουν τη ζωή των 22,7% εργαζομένων ενώ για το 19,7% όταν κάποιος τους πιέζει να αλλάξουν κάτι, συνήθως αντιστέκονται ακόμα και αν σκέφτονται ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει. Τέλος, η αποφυγή αλλαγών που ξέρουν εκ των προτέρων ότι θα είναι θετικές συμβαίνει για το 12,9% ενώ κατά κύριο λόγο οι εργαζόμενοι διαφωνούν (87,1%).

Πίνακας 4.14

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για την αντίσταση στην αλλαγή των εργαζομένων (Βραχυπρόθεσμη εστίαση)

		Απόλυτη Συχνότητα (n)	Σχετική συχνότητα (%)
Το να αλλάξεις σχέδια φαίνεται σε μένα σαν πραγματική αναστάτωση	Διαφωνώ απόλυτα	18	13,6
	Διαφωνώ	44	33,3
	Τείνω να διαφωνήσω	32	24,2
	Τείνω να συμφωνήσω	21	15,9
	Συμφωνώ	16	12,1
	Συμφωνώ απόλυτα	1	0,8
Συχνά, νιώθω κάπως άβολα ακόμα και με	Διαφωνώ απόλυτα	29	22,0
	Διαφωνώ	46	34,8

αλλαγές που έχουν πιθανότητες να βελτιώσουν την ζωή μου	Τείνω να διαφωνήσω	27	20,5
	Τείνω να συμφωνήσω	18	13,6
	Συμφωνώ	11	8,3
	Συμφωνώ απόλυτα	1	0,8
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, συνήθως αντιστέκομαι ακόμα και αν σκέφτομαι ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει	Διαφωνώ απόλυτα	24	18,2
	Διαφωνώ	49	37,1
	Τείνω να διαφωνήσω	33	25,0
	Τείνω να συμφωνήσω	15	11,4
	Συμφωνώ	9	6,8
Συχνά πιάνω τον εαυτό μου να αποφεύγει αλλαγές που ξέρω ότι θα είναι θετικές για εμένα	Συμφωνώ απόλυτα	2	1,5
	Διαφωνώ απόλυτα	35	26,5
	Διαφωνώ	55	41,7
	Τείνω να διαφωνήσω	25	18,9
	Τείνω να συμφωνήσω	9	6,8
	Συμφωνώ	6	4,5
	Συμφωνώ απόλυτα	2	1,5

Ως προς την τέταρτη κλίμακα αυτού του ερωτηματολογίου, Γνωστική ακαμψία, στις 3 εκ των 4 ερωτήσεων οι απόψεις δίστανται (Πίνακας 4.15). Ενώ μόνο το 12,9% δήλωσε πως αλλάζει γνώμη, το 87,1% δήλωσε πως διαφωνεί με την άποψη αυτή. Η σταθερότητα στην ειλημμένη απόφαση είναι ένα χαρακτηριστικό για το 37,9% ενώ το 62,1% δήλωσε πως μπορεί να αλλάξει γνώμη. Ακριβώς οι μισοί ερωτώμενοι (50,0%) δήλωσαν πως δεν αλλάζουν εύκολα γνώμη όπως και το υπόλοιπο 50,0% δήλωσε ακριβώς το ίδιο. Τέλος, η μοναδική ερώτηση με περισσότερες θετικές απαντήσεις είναι η σταθερότητα των απόψεων στην πάροδο του χρόνου όπου το 57,6% απάντησε πως συμφωνεί ενώ το 42,4% πως διαφωνεί.

Πίνακας 4.15

Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για την αντίσταση στην αλλαγή των εργαζομένων (Γνωστική ακαμψία)

	Απόλυτη Συχνότητα (n)	Σχετική συχνότητα (%)	
Αλλάζω γνώμη συχνά	Διαφωνώ απόλυτα	34	25,8
	Διαφωνώ	52	39,4
	Τείνω να διαφωνήσω	29	22,0
	Τείνω να συμφωνήσω	9	6,8
	Συμφωνώ	7	5,3
	Συμφωνώ απόλυτα	1	0,8

	Διαφωνώ απόλυτα	5	3,8
	Διαφωνώ	33	25,0
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα	Τείνω να διαφωνήσω	28	21,2
	Τείνω να συμφωνήσω	25	18,9
	Συμφωνώ	27	20,5
	Συμφωνώ απόλυτα	14	10,6
	Διαφωνώ απόλυτα	9	6,8
	Διαφωνώ	41	31,1
Όταν πάρω μια απόφαση, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη	Τείνω να διαφωνήσω	32	24,2
	Τείνω να συμφωνήσω	25	18,9
	Συμφωνώ	18	13,6
	Συμφωνώ απόλυτα	7	5,3
	Διαφωνώ απόλυτα	7	5,3
	Διαφωνώ	22	16,7
Οι απόψεις μου είναι πολύ σταθερές στην πάροδο του χρόνου	Τείνω να διαφωνήσω	27	20,5
	Τείνω να συμφωνήσω	37	28,0
	Συμφωνώ	24	18,2
	Συμφωνώ απόλυτα	15	11,4

Στον Πίνακα 4.16, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των κλιμάκων που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο για την αντίσταση στην αλλαγή καθώς και οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας τους.

Πιο συγκεκριμένα για την Συνολική αντίσταση στην αλλαγή ο μέσος όρος βρέθηκε ίσος με 3,03, η τυπική απόκλιση 0,66, η διάμεσος 2,94 και ο δείκτης αξιοπιστίας 0,829. Για την Αναζήτηση ρουτίνας, ο μέσος όρος βρέθηκε ίσος με 2,74, η τυπική απόκλιση 0,74, η διάμεσος 2,80 και ο δείκτης αξιοπιστίας 0,548. Για την Συναισθηματική αντίδραση, ο μέσος όρος βρέθηκε ίσος με 3,09, η τυπική απόκλιση 1,10, η διάμεσος 3,00 και ο δείκτης αξιοπιστίας 0,860. Για την Βραχυπρόθεσμη εστίαση, ο μέσος όρος βρέθηκε ίσος με 2,54, η τυπική απόκλιση 1,01, η διάμεσος 2,25 και ο δείκτης αξιοπιστίας 0,856.

Για την Γνωστική ακαμψία, ο μέσος όρος βρέθηκε ίσος με 3,80, η τυπική απόκλιση 0,99, η διάμεσος 3,75 και ο δείκτης αξιοπιστίας 0,742.

Αξίζει να σημειωθεί πως όλοι οι δείκτες αξιοπιστίας εκτός της κλίμακας Αναζήτηση ρουτίνας είναι αποδεικτοί σύμφωνα με το όριο 0,7 που ορίζεται ως αποδεκτό από την βιβλιογραφία. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος βρέθηκε στη Γνωστική ακαμψία ενώ ο μικρότερος στη Βραχυπρόθεσμη εστίαση.

Πίνακας 4.16

Περιγραφική ανάλυση των κλιμάκων του ερωτηματολογίου για την αντίσταση στην αλλαγή

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Διά-μεσος	Αριθμός ερωτήσεων	Cronbach's alpha
Συνολική αντίσταση	3,03	0,66	2,94	17	,829
Αναζήτηση ρουτίνας	2,74	0,74	2,80	5	,548
Συναισθηματική αντίδραση	3,09	1,10	3,00	4	,860
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	2,54	1,01	2,25	4	,856
Γνωστική ακαμψία	3,80	0,99	3,75	4	,742

4.4 Ανάλυση συσχετίσεων

Σε αυτή την ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων, αναλύθηκε κατά πόσο συσχετίζεται η ετοιμότητα με την αντίσταση στην αλλαγή. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 4.17, η μόνη στατιστικά σημαντική συσχέτιση είναι μεταξύ Αναζήτησης ρουτίνας και Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή ($r = -0,241$, $p = ,005$). Η συσχέτιση αυτή είναι αρνητική ασθενούς έντασης και σημαίνει πως όσο ένας εργαζόμενος αναζητά την ρουτίνα τόσο λιγότερο ανταποκρίνεται στην αλλαγή.

Πίνακας 4.17

Ανάλυση συσχετίσεων

	Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής	Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή	Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή
Συνολική αντίσταση	-0,031	-0,149	0,061
Αναζήτηση ρουτίνας	-0,076	-0,241**	0,039
Συναισθηματική αντίδραση	-0,036	-0,144	0,001
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	0,083	0,047	0,114
Γνωστική ακαμψία	-0,059	-0,083	0,005

Οι συσχετίσεις αφορούν σε συσχετίσεις Pearson ή στην περίπτωση της Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή σε συσχετίσεις Spearman.
 *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$.

4.5 Διαφορές ως προς το φύλο

Σε αυτή την ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων, αναλύθηκε αν το φύλο είναι ένας παράγοντας που διαφοροποιεί τις απαντήσεις των εργαζόμενων στον ΕΦΚΑ σχετικά με την ετοιμότητά τους στην αλλαγή καθώς και σχετικά με την αντίστασή τους στην αλλαγή. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 4.18, οι άνδρες εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο έτοιμοι σε σχέση με τις γυναίκες να δεχθούν τις προτεινόμενες αλλαγές σχετικά με την εργασία τους. Αντιθέτως, οι γυναίκες τείνουν να αντιστέκονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους στην αλλαγή. Οι μικρές όμως αυτές διαφορές στις απαντήσεις των ανδρών και των γυναικών δεν είναι στατιστικά σημαντικές για καμία κλίμακα των δύο υπό εξέταση ερωτηματολογίων.

Πίνακας 4.18

Διαφορές μέσων κλιμάκων ετοιμότητας και αντίστασης στην αλλαγή ως προς το φύλο

	Άνδρας [M.O. ± T.A.]	Γυναίκα [M.O. ± T.A.]	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Ερωτηματολόγιο για την ετοιμότητα</i>				
Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής	2,41 ± 1,12	2,05 ± 0,78	1,730	0,091
Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή	3,14 ± 0,93	2,91 ± 0,83	1,300	0,196
Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή	2,05 ± 0,88	1,90 ± 0,54	0,971	0,337
<i>Ερωτηματολόγιο για την αντίσταση στην αλλαγή</i>				
Συνολική αντίσταση	3,02 ± 0,74	3,03 ± 0,64	-0,009	0,993
Αναζήτηση ρουτίνας	2,65 ± 0,88	2,77 ± 0,70	-0,836	0,405
Συναισθηματική αντίδραση	3,08 ± 1,28	3,10 ± 1,04	-0,091	0,928
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	2,59 ± 1,08	2,53 ± 1,00	0,309	0,758
Γνωστική ακαμψία	3,88 ± 1,20	3,77 ± 0,92	0,474	0,638

4.6 Διαφορές ως προς την ηλικία

Σε αυτή την ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων, αναλύθηκε αν το δημογραφικό χαρακτηριστικό της ηλικίας είναι ένας παράγοντας που διαφοροποιεί τις απαντήσεις των εργαζόμενων στον ΕΦΚΑ σχετικά με την ετοιμότητά τους στην αλλαγή καθώς και σχετικά με την αντίστασή τους στην αλλαγή. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 4.19, η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά που εντοπίστηκε ήταν στην Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή ($t = -2,315, p = ,023$). Πιο συγκεκριμένα, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι του ΕΦΚΑ θεωρούν πως η ηγεσία υποστηρίζει την αλλαγή με την κατάλληλη καθοδήγηση και τα απαραίτητα μέσα (Μ.Ο. \pm Τ.Α. = $2,09 \pm 0,76$) σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους (Μ.Ο. \pm Τ.Α. = $1,82 \pm 0,52$) που υποστηρίζουν την ίδια άποψη σε μικρότερο βαθμό.

Πίνακας 4.19

Διαφορές μέσω κλιμάκων ετοιμότητας και αντίστασης στην αλλαγή ως προς την ηλικία

	31-50 ετών [Μ.Ο. \pm Τ.Α.]	51+ ετών [Μ.Ο. \pm Τ.Α.]	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Ερωτηματολόγιο για την ετοιμότητα</i>				
Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής	2,06 \pm 0,88	2,24 \pm 0,89	-1,157	0,249
Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή	2,92 \pm 0,96	3,04 \pm 0,69	-0,786	0,434
Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή	1,82 \pm 0,52	2,09 \pm 0,76	-2,315	0,023
<i>Ερωτηματολόγιο για την αντίσταση στην αλλαγή</i>				
Συνολική αντίσταση	3,06 \pm 0,64	2,99 \pm 0,69	0,605	0,546
Αναζήτηση ρουτίνας	2,77 \pm 0,78	2,71 \pm 0,71	0,419	0,676
Συναισθηματική αντίδραση	3,14 \pm 1,08	3,02 \pm 1,13	0,654	0,514
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	2,51 \pm 1,00	2,58 \pm 1,04	-0,400	0,690
Γνωστική ακαμψία	3,87 \pm 1,06	3,70 \pm 0,90	1,002	0,318

4.7 Διαφορές ως προς το μορφωτικό επίπεδο

Σε αυτό το σημείο, αναλύθηκε αν το μορφωτικό επίπεδο είναι ένας παράγοντας που διαφοροποιεί τις απαντήσεις των εργαζόμενων στον ΕΦΚΑ σχετικά με την ετοιμότητά τους στην αλλαγή καθώς και σχετικά με την αντίστασή τους στην αλλαγή. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 4.20, η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά που εντοπίστηκε ήταν στην Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή ($t= 2,472, p= ,016$). Πιο συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ, απόφοιτοι ΙΕΚ/ΚΕΚ) εργαζόμενοι του ΕΦΚΑ θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως η ηγεσία υποστηρίζει την αλλαγή με την κατάλληλη καθοδήγηση και τα απαραίτητα μέσα (Μ.Ο. \pm Τ.Α. = $2,14 \pm 0,76$) σε σχέση με τους συναδέλφους τους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είτε ΤΕΙ, είτε ΑΕΙ είτε κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών (Μ.Ο. \pm Τ.Α. = $1,83 \pm 0,55$) που δεν ενστερνίζονται στον ίδιο βαθμό αυτήν την άποψη.

Πίνακας 4.20

Διαφορές μέσω κλιμάκων ετοιμότητας και αντίστασης στην αλλαγή ως προς το μορφωτικό επίπεδο

	B' βαθμια [Μ.Ο. \pm Τ.Α.]	Γ' βαθμια [Μ.Ο. \pm Τ.Α.]	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Ερωτηματολόγιο για την ετοιμότητα</i>				
Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής	2,15 \pm 0,88	2,13 \pm 0,89	0,166	0,868
Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή	3,07 \pm 0,75	2,92 \pm 0,91	0,999	0,320
Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή	2,14 \pm 0,76	1,83 \pm 0,55	2,472	0,016
<i>Ερωτηματολόγιο για την αντίσταση στην αλλαγή</i>				
Συνολική αντίσταση	3,07 \pm 0,67	3,00 \pm 0,66	0,533	0,595
Αναζήτηση ρουτίνας	2,79 \pm 0,76	2,72 \pm 0,74	0,550	0,583
Συναισθηματική αντίδραση	2,99 \pm 1,11	3,14 \pm 1,10	-0,735	0,463
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	2,59 \pm 1,02	2,52 \pm 1,01	0,358	0,721
Γνωστική ακαμψία	3,97 \pm 1,01	3,71 \pm 0,98	1,445	0,151

4.8 Διαφορές ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

Σε αυτή την ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων, αναλύθηκε αν η προϋπηρεσία είναι ένας παράγοντας που διαφοροποιεί τις απαντήσεις των εργαζόμενων στον ΕΦΚΑ σχετικά με την ετοιμότητά τους στην αλλαγή καθώς και σχετικά με την αντίστασή τους στην αλλαγή. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 4.21, στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν τόσο στην Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής ($t = -3,023, p = ,003$) όσο και στην Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή ($t = -2,751, p = ,007$). Πιο συγκεκριμένα, οι πιο έμπειροι σε προϋπηρεσία εργαζόμενοι του ΕΦΚΑ θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό αναγκαία και κατάλληλη την αλλαγή (M.O. \pm T.A. = $2,38 \pm 0,92$) συγκριτικά με τους πιο άπειρους συναδέλφους τους (M.O. \pm T.A. = $1,93 \pm 0,80$). Επίσης, οι πιο έμπειροι σε προϋπηρεσία εργαζόμενοι του ΕΦΚΑ θεωρούν πως η ηγεσία υποστηρίζει την αλλαγή με την κατάλληλη καθοδήγηση και τα απαραίτητα μέσα (M.O. \pm T.A. = $2,10 \pm 0,77$) σε σχέση με τους πιο άπειρους συναδέλφους τους (M.O. \pm T.A. = $1,79 \pm 0,47$) που υποστηρίζουν την ίδια άποψη σε μικρότερο βαθμό.

Πίνακας 4.21

Διαφορές μέσω κλιμάκων ετοιμότητας και αντίστασης στην αλλαγή ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

	Έως 20 έτη [M.O. \pm T.A.]	21+ έτη [M.O. \pm T.A.]	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Ερωτηματολόγιο για την ετοιμότητα</i>				
Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής	1,93 \pm 0,80	2,38 \pm 0,92	-3,023	0,003
Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή	2,84 \pm 0,90	3,13 \pm 0,78	-1,948	0,054
Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή	1,79 \pm 0,47	2,10 \pm 0,77	-2,751	0,007
<i>Ερωτηματολόγιο για την αντίσταση στην αλλαγή</i>				
Συνολική αντίσταση	3,06 \pm 0,70	2,98 \pm 0,61	0,681	0,497
Αναζήτηση ρουτίνας	2,79 \pm 0,82	2,69 \pm 0,65	0,831	0,408
Συναισθηματική αντίδραση	3,10 \pm 1,15	3,09 \pm 1,04	0,047	0,963

Βραχυπρόθεσμη εστίαση	2,52 ± 1,06	2,57 ± 0,97	-0,273	0,785
Γνωστική ακαμψία	3,91 ± 1,10	3,67 ± 0,85	1,419	0,158

4.9 Διαφορές ως προς τη θέση στην υπηρεσία

Στην παρούσα φάση, αναλύθηκε αν η θέση στην υπηρεσία είναι ένας παράγοντας που διαφοροποιεί τις απαντήσεις των εργαζόμενων στον ΕΦΚΑ σχετικά με την ετοιμότητά τους στην αλλαγή καθώς και σχετικά με την αντίστασή τους στην αλλαγή. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 4.22, στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν τόσο στην Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής ($t = -3,345, p = ,001$) όσο και στην Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή ($t = -2,336, p = ,021$). Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι του ΕΦΚΑ σε θέση ευθύνης όπως είναι οι Διευθυντές και οι προϊστάμενοι θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό αναγκαία και κατάλληλη την αλλαγή (Μ.Ο. ± Τ.Α. = 2,56 ± 0,91) συγκριτικά με τους απλούς υπαλλήλους (Μ.Ο. ± Τ.Α. = 1,99 ± 0,83). Στο ίδιο μοτίβο κινήθηκε και η ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή με τους Διευθυντές και τους προϊσταμένους να θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή (Μ.Ο. ± Τ.Α. = 3,26 ± 0,75) συγκριτικά με τους απλούς υπαλλήλους (Μ.Ο. ± Τ.Α. = 2,87 ± 0,87).

Πίνακας 4.22

Διαφορές μέσω κλιμάκων ετοιμότητας και αντίστασης στην αλλαγή ως προς τη θέση στην υπηρεσία

	Υπάλληλος [Μ.Ο. ± Τ.Α.]	Προϊστάμενος/ Διευθυντής [Μ.Ο. ± Τ.Α.]	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Ερωτηματολόγιο για την ετοιμότητα</i>				
Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής	1,99 ± 0,83	2,56 ± 0,91	-3,345	0,001
Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή	2,87 ± 0,87	3,26 ± 0,75	-2,336	0,021
Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή	1,87 ± 0,62	2,12 ± 0,69	-1,943	0,054
<i>Ερωτηματολόγιο για την αντίσταση στην αλλαγή</i>				
Συνολική αντίσταση	3,02 ± 0,70	3,04 ± 0,52	-0,160	0,873

Αναζήτηση ρουτίνας	2,76 ± 0,79	2,68 ± 0,61	0,617	0,539
Συναισθηματική αντίδραση	3,08 ± 1,18	3,11 ± 0,85	-0,139	0,890
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	2,48 ± 1,02	2,74 ± 0,99	-1,282	0,202
Γνωστική ακαμψία	3,82 ± 1,07	3,73 ± 0,75	0,555	0,580

4.10 Διαφορές ως προς τη περιοχή εργασίας

Σε αυτή την ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων, αναλύθηκε αν η περιοχή εργασίας είναι ένας παράγοντας που διαφοροποιεί τις απαντήσεις των εργαζόμενων στον ΕΦΚΑ σχετικά με την ετοιμότητά τους στην αλλαγή καθώς και σχετικά με την αντίστασή τους στην αλλαγή. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 4.23, οι ερωτώμενοι που εργάζονται στην Αθήνα κι την Θεσσαλονίκη τείνουν να είναι πιο έτοιμοι σε σχέση με τους συμμετέχοντες που εργάζονται στην επαρχία να δεχθούν τις προτεινόμενες αλλαγές σχετικά με την εργασία τους. Αντιθέτως, οι συμμετέχοντες που εργάζονται στην επαρχία τείνουν να αντιστέκονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην αλλαγή σε σχέση με τους ερωτώμενους που εργάζονται στην Αθήνα και την Θεσσαλονίκη. Οι μικρές όμως αυτές διαφορές στις απαντήσεις των εργαζομένων του ΕΦΚΑ δεν είναι στατιστικά σημαντικές για καμία κλίμακα των δύο υπό εξέταση ερωτηματολογίων.

Πίνακας 4.23

Διαφορές μέσω κλιμάκων ετοιμότητας και αντίστασης στην αλλαγή ως προς την περιοχή εργασίας

	Αθήνα/ Θεσσαλονίκη [M.O. ± T.A.]	Επαρχία [M.O. ± T.A.]	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Ερωτηματολόγιο για την ετοιμότητα</i>				
Αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής	2,20 ± 0,77	2,13 ± 0,90	0,316	0,752
Ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή	3,03 ± 0,72	2,96 ± 0,88	0,318	0,751
Υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή	1,91 ± 0,35	1,94 ± 0,68	-0,217	0,830

Ερωτηματολόγιο για την αντίσταση στην αλλαγή

Συνολική αντίσταση	$2,97 \pm 0,56$	$3,03 \pm 0,67$	-0,380	0,704
Αναζήτηση ρουτίνας	$2,88 \pm 0,80$	$2,72 \pm 0,74$	0,758	0,450
Συναισθηματική αντίδραση	$2,83 \pm 0,75$	$3,13 \pm 1,14$	-1,396	0,175
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	$2,50 \pm 0,78$	$2,55 \pm 1,05$	-0,183	0,855
Γνωστική ακαμψία	$3,69 \pm 0,69$	$3,81 \pm 1,03$	-0,471	0,639

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το τελευταίο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα που εξάγονται από την διενεργηθείσα έρευνα, όπως προέκυψαν κατόπιν της επεξεργασίας των απαντήσεων από τα ερωτηματολόγια και γίνεται προσπάθεια να διατυπωθούν προτάσεις ώστε τα συμπεράσματα να αξιοποιηθούν από την διοίκηση του φορέα και να μπορέσει η αλλαγή να φτάσει στο τρίτο στάδιο του Lewin της επαναπαγιοποίησης, δηλαδή της παγιοποίησης της αλλαγής και αλλαγής της κουλτούρας και να προχωρήσει σε ενδεχόμενες νέες αλλαγές με μεγαλύτερη προετοιμασία και ετοιμότητα.

5.2 Συμπεράσματα

Η παραπάνω εργασία ασχολήθηκε με το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής σε έναν οργανισμό, και συγκεκριμένα με έναν δημόσιο οργανισμό, τον ΕΦΚΑ. Η αλλαγή που εξετάστηκε ήταν η δημιουργία- λειτουργία των τοπικών διευθύνσεων (που προήλθαν από την συνένωση -συγχώνευση των υποκαταστημάτων των παλαιών ασφαλιστικών ταμείων) και η μετατροπή του ΕΦΚΑ σε e-ΕΦΚΑ.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια πραγματικότητα η οποία είναι αναγκαία για την επιβίωση αλλά και την εξέλιξη μιας οργάνωσης ή εταιρίας. Όπως ακριβώς εξελίσσεται και ο άνθρωπος αλλά και η κοινωνία, με ακριβώς τον ίδιο τρόπο θα πρέπει να συμβαδίζει και η εξέλιξη μιας οργάνωσης ή εταιρίας. Ένας από τους κύριους παράγοντες που ορίζουν την αλλαγή ως κάτι αναγκαίο είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας και η εύρεση νέων τεχνολογιών, οι οποίες είναι πολύ σημαντικό να ενσωματώνονται στους οργανισμούς έτσι ώστε να συμβαδίζουν με την εποχή τους και να προσφέρουν στα άτομα μιας κοινωνίας το καλύτερο δυνατό. Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών σε μια οργάνωση, και πολύ περισσότερο σε μια δημόσια οργάνωση όπως είναι η περίπτωση του ΕΦΚΑ που εξετάζεται στην παρούσα μελέτη, είναι κάτι που απαιτεί αρκετό χρόνο για να επιτευχθεί. Ένας οργανισμός, ο οποίος επιθυμεί να ενσωματώσει μια νέα τεχνολογία, θα πρέπει να έχει ικανότητα για μια τέτοιου είδους οργανωσιακή αλλαγή, με σκοπό να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε αυτήν. Θα πρέπει επίσης να βρίσκεται σε ετοιμότητα για την αλλαγή αυτήν, έτσι ώστε να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ανταπεξέλθουν σε αυτήν χωρίς να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ διοίκησης και μελών της οργάνωσης.

Ένας από τους ανασταλτικούς παράγοντες σε μια οργανωσιακή αλλαγή, ειδικότερα όταν αυτή είναι τόσο μεγάλη, όπως αυτή του e- ΕΦΚΑ, είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Οι υπάλληλοι αλλά και αρκετά από τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι πολύ φυσικό να αντιδράσουν σε αυτή την αλλαγή και να μην θελήσουν να την δεχθούν. Αλλά η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να μην είναι μονάχα ατομική, αλλά να είναι και οργανωσιακή. Αυτό συνήθως συμβαίνει όταν μια οργάνωση δεν διαθέτει ικανότητα για αλλαγή. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να φέρει και θετικά αποτελέσματα, αλλά αυτό είναι κάτι που σπάνια συμβαίνει, ειδικότερα σε δημόσιους φορείς. Για να αντιμετωπιστεί η αντίσταση στην αλλαγή υπάρχουν διάφοροι τρόποι από τους οποίους ο κύριος είναι η εκπαίδευση. Όταν το προσωπικό εκπαιδευτεί κατάλληλα από τους φορείς της αλλαγής, τότε είναι δυνατόν να ανταπεξέλθει ευκολότερα στην αλλαγή και να μην παρουσιάσει αντίσταση σε αυτήν. Ειδικότερα όταν η αλλαγή βρίσκεται στον τομέα της τεχνολογίας, η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού κρίνεται απολύτως απαραίτητη. Όμως εξαιτίας του γεγονότος ότι ο δημόσιος τομέας έχει μεγαλύτερο γεωγραφικό εύρος από τον ιδιωτικό, η εκπαίδευση του προσωπικού για μια νέα τεχνολογία μπορεί να χρειαστεί πολύ περισσότερο χρόνο. Εκτός από χρόνο μεγαλώνει και το κόστος, εξαιτίας του γεγονότος ότι χρειάζονται εμπειρογνώμονες για να καθοδηγήσουν και να κατευθύνουν τους υπαλλήλους.

Η αλλαγή του ΕΦΚΑ σε e- ΕΦΚΑ αποτελεί μια οργανωσιακή αλλαγή η οποία έγκειται στην βάση του οργανισμού και περιλαμβάνει πολλές επιμέρους αλλαγές. Παρόλο που η αλλαγή αυτή κάνει τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ ευκολότερες στην χρήση προς το κοινό, ωστόσο δημιούργησε πολλά προβλήματα και στον φορέα αλλά και στους εργαζομένους του. Τα προβλήματα αυτά, σύμφωνα με τον στρατηγικό σχεδιασμό που εξέδωσε ο φορέας, πρόκειται να ξεπεραστούν μέσα από μια σειρά στρατηγικών στόχων.

Σε σχέση με την αντίσταση στην αλλαγή, οι απαντήσεις δείχνουν ότι η αντίσταση είναι μέτρια προς χαμηλού βαθμού. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες φάνηκε να μην εμφανίζουν αντίσταση στις αλλαγές στην καθημερινή του ζωή αλλά και σε σχέση με τον εργασιακό τομέα. Αυτό φαίνεται ιδίως από τις απαντήσεις που δόθηκαν σε σχέση με τα επίπεδα άγχους και έντασης που μπορεί να εμφανίσουν στην πιθανότητα να επέλθουν αλλαγές στην εργασία ή και γενικά σε τομείς της καθημερινότητας στη ζωή τους. Οι παράμετροι που σχετίζονται με την αντίσταση στην αλλαγή δείχνουν ότι το δείγμα τείνει να έχει μία σταθερότητα στις απόψεις του αν και δεν υφίσταται πολύ υψηλή βαθμολογία στις παραμέτρους αυτές. Ωστόσο εμφανίζεται μία τάση για

εκδήλωση άγχους και έντασης όταν γίνονται αλλαγές στη ζωή των ατόμων αλλά και υπάρχει μία προτίμηση σε μία αλλαγή στη ζωή του εργαζόμενου όταν υπάρχει μία σταθερή ρουτίνα. Συνολικά οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν εμφανίζουν αντίσταση σε βαθμό που να αποτελεί παράγοντα που θα οδηγούσε στην αποτυχία της εφαρμογής των αλλαγών στον οργανισμό. Ιδιαίτερα χαρακτηριστική είναι η απάντηση στην άποψη ότι οι αλλαγές είναι κάτι αρνητικό όπου η συγκεκριμένη δήλωση συγκεντρώνει μικρή συχνότητα γεγονός που δείχνει ότι σε σχέση με τις υπόλοιπες απαντήσεις σε αυτή την κατηγορία η συγκεκριμένη δήλωση συγκεντρώνει την μεγαλύτερη διαφωνία από το δείγμα. Συνεπώς θα έλεγε κανείς ότι το δείγμα χαρακτηρίζεται από μικρή αντίσταση στην αλλαγή και άρα αυτός ο προσωπικός παράγοντας δεν φαίνεται να αποτελεί εμπόδιο στην επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών στον οργανισμό. Αυτό δείχνει ότι η αντίσταση στην αλλαγή δεν αποτελεί εμπόδιο στην διεκπεραίωση των αλλαγών που απαιτούνται από τους εργαζόμενους για την ομαλή διεξαγωγή των οργανωσιακών αλλαγών που επήλθαν στον φορέα. Όμως, από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι η ετοιμότητα για αλλαγή στο φορέα είναι σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό κυρίως σχετίζεται όχι με την αντίληψη των εργαζομένων για ικανότητα που έχουν οι ίδιοι να εφαρμόσουν τις αλλαγές που απαιτούνται από τη διοίκηση, αλλά με την παράμετρο που αφορά στο ρόλο της διοίκησης σε σχέση με την ενημέρωση των εργαζομένων για την αναγκαιότητα της αλλαγής αλλά και την ομαλή καθοδήγησή τους.

Στην έρευνα που έγινε στην εργασία αυτή -εκτός από την αντίσταση στην αλλαγή- εξετάστηκε επίσης η ετοιμότητα στην αλλαγή στον ΕΦΚΑ σε σχέση με την οργάνωση των τοπικών διευθύνσεων και την ενοποίηση των ταμείων. Στόχος ήταν να διερευνηθεί η ετοιμότητα και η αντίσταση στην αλλαγή σε σχέση με προσωπικούς και οργανωσιακούς παράγοντες που σχετίζονται με αυτές.

Όσον αφορά την καταλληλότητα και την αναγκαιότητα της συγκεκριμένης αλλαγής που επήλθε στο φορέα φαίνεται ότι το δείγμα δεν συμφωνεί με την αλλαγή που επήλθε ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι θεωρούν ότι ο οργανισμός δεν ήταν έτοιμος για την εφαρμογή της αλλαγής αυτής. Επιπλέον δεν υπάρχει κάποιος παράγοντας ο οποίος θεωρεί το δείγμα ότι εμφανίζει πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των αλλαγών αυτών καθώς καμία από τις παραμέτρους που έχουν τεθεί στην έρευνα σε σχέση με την αναγκαιότητα και την καταλληλότητα της αλλαγής δεν έχει συγκεντρώσει ούτε μέτρια βαθμολογία αλλά το σύνολο των βαθμολογιών δίνουν προς την αρνητική κατεύθυνση. Άρα αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν κρίνουν αναγκαία η κατάλληλη αυτή την αλλαγή συγκεκριμένα για τον φορέα στον οποίο εργάζονται.

Όσον αφορά στο πώς βιώνουν οι εργαζόμενοι την αλλαγή αυτή σε σχέση με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και πώς ανταποκρίνονται στις αλλαγές αν και οι βαθμολογίες είναι υψηλότερες σε σχέση με την αντίληψη για την αναγκαιότητα και καταλληλότητα της αλλαγής ωστόσο και πάλι οι βαθμολογίες κυμαίνονται από μέτριες ως αρνητικές και είναι χαρακτηριστικό ότι οι ερωτηθέντες δεν θεωρούν ότι θα έχουν κάποια οφέλη προσωπικά ούτε σε ατομικό επίπεδο αλλά ούτε και σε επίπεδο φορέα ενώ δεν δείχνουν να έχουν αυτοπεποίθηση σε σχέση με τις προσωπικές τους ικανότητες για να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που φέρνουν οι αλλαγές αυτές. Η πιο θετική βαθμολογία εμφανίζεται σε σχέση με το αν έχουν φόβο οι εργαζόμενοι για να μάθουν όλες αυτές τις πληροφορίες που χρειάζονται για τις εργασίες που θα διεκπεραιώνουν αλλά η οποία τείνει πολύ περισσότερο προς τη μέτρια βαθμολογία. Αυτό δείχνει ότι σε σχέση με την ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή αυτή, το δείγμα δεν είναι πεπεισμένο ότι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις που έχουν η διοίκηση και ηγεσία από τους ίδιους για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών. Αυτό φέρεται να συμφωνεί και με το ότι πιστεύουν οι εργαζόμενοι πως ο φορέας δεν είναι έτοιμος να προβεί σε μεγάλες αλλαγές.

Όσον αφορά στην ηγεσία και εδώ οι περισσότερες απαντήσεις κυμαίνονται σε αρνητική βαθμολογία και μάλιστα εδώ πέρα συγκεντρώνονται οι περισσότερες αρνητικές βαθμολογίες από οποιοδήποτε κατηγορία απαντήσεων. Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο, το δείγμα φαίνεται να έχει αρνητική άποψη σε σχέση με την ενημέρωση που πήραν από την διοίκηση για την αναγκαιότητα της αλλαγής αυτής. Φαίνεται ότι υπάρχει μία δυσαρέσκεια από τους εργαζόμενους σε σχέση με την υποστήριξη που θα έπρεπε να έχουν λάβει από την διοίκηση και φαίνεται ότι αυτή η έλλειψη υποστήριξης υφίσταται σε πολλαπλά επίπεδα και όχι μόνο στην εκπαίδευση αλλά και στον τεχνολογικό εξοπλισμό και στην ενθάρρυνση και στην εκπαίδευσή τους σχετικά με τις αλλαγές και στην καθοδήγηση τους για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι η υψηλότερη βαθμολογία που τείνει προς το θετικό είναι ότι η πληροφόρηση που είχαν για το θέμα των αλλαγών αυτών προέρχεται κυρίως από τρίτους και όχι από τη διοίκηση.

Τελευταίο ζήτημα που θα συζητηθεί είναι οι συσχετίσεις των μεταβλητών της έρευνας με διάφορους δημογραφικούς παράγοντες. Ενδιαφέρον στην έρευνα αυτή ήταν ότι οι αντιλήψεις σε σχέση με την αλλαγή σχετίζονται με τα έτη προϋπηρεσίας καθώς και με την ηλικία των ερωτηθέντων. Η μεν ηλικία διαφοροποιείται ως προς την υποστήριξη της ηγεσίας στην αλλαγή, η δε προϋπηρεσία τόσο στην υποστήριξη της

ηγεσίας στην αλλαγή όσο και στην αναγκαιότητα/καταλληλότητα της αλλαγής. Εν ολίγοις φαίνεται ότι αυτοί που έχουν τα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας ή είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία έχουν μία τάση να βιώνουν τις αλλαγές αυτές πιο θετικά σε σχέση με τους εργαζομένους οι οποίοι έχουν λιγότερη προϋπηρεσία, και αυτό ισχύει τόσο για την ίδια την αλλαγή αλλά και για τη στάση της ηγεσίας απέναντι στους εργαζόμενους όσον αφορά στην εφαρμογή των αλλαγών. Επιπλέον οι πιο μορφωμένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που φαίνεται να βιώνουν πιο αρνητικά την αλλαγή στον οργανισμό δηλαδή η ικανοποίηση που έχουν πάρει από τις τακτικές και τους χειρισμούς της ηγεσίας πάνω στο ζήτημα είναι μειωμένη σε σχέση με αυτή των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης οι εργαζόμενοι σε θέσεις ευθύνης βιώνουν τόσο την αναγκαιότητα/καταλληλότητα της αλλαγής όσο και την ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή σε εντονότερο βαθμό σε σχέση με τους υφισταμένους τους. Όσον αφορά στο φύλο και στην περιοχή εργασίας, δεν βρέθηκε κάποια διαφοροποίηση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς την ετοιμότητα ή την αντίσταση στην αλλαγή.

Η άποψη για το αν η αλλαγή αυτή ήταν κατάλληλη και αναγκαία για τον οργανισμό φαίνεται να σχετίζεται με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως δεν δόθηκε επαρκής καθοδήγηση, εκπαίδευση και ενημέρωση σε σχέση με τη διαδικασία αλλά και την ίδια την αναγκαιότητα για τον φορέα. Τέλος, μιας και βρέθηκε αρνητική συσχέτιση στην ανταπόκριση του εργαζομένου στην αλλαγή και στην αναζήτησης ρουτίνας, αυτό δείχνει μόνο σε αυτή τη διάσταση υπάρχει συσχέτιση στην αντίσταση στην αλλαγή στην καθημερινότητα του εργαζομένου. Με άλλα λόγια, οι αλλαγές στον ΕΦΚΑ δεν επηρεάζονται από προσωπικές πεποιθήσεις στις πτυχές της καθημερινότητας του εργαζομένου αλλά με τις αλλαγές όπως τις βιώνει στην εργασιακή του πραγματικότητα.

5.3 Περιορισμοί έρευνας

Βασικοί περιορισμοί στην έρευνα ήταν καταρχάς η ποιότητα του δείγματος. Το δείγμα σε πολλές περιπτώσεις είχε έναν μονοσήμαντο χαρακτήρα. Για παράδειγμα, στο ζήτημα του φύλου, το 75% αποτελείται από γυναίκες, οι θέσεις τις οποίες εργάζονται είναι σχεδόν αποκλειστικά υπάλληλοι, ενώ η περιοχή που διαμένει το μεγαλύτερο μέρος στα άτομα που έχουν συμμετάσχει είναι από επαρχιακές πόλεις και όχι από Αθήνα ή Θεσσαλονίκη. Αυτή η μη ισότιμη κατανομή μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών μπορεί να έχει επηρεάσει την έκβαση στις ερωτήσεις.

Άλλος περιορισμός που υπήρχε ήταν η συγκυρία της πανδημίας που δεν επέτρεψε εύκολα την προσέγγιση των διαφόρων συμμετεχόντων και η μεγαλύτερη διανομή έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης (viber/facebook) χωρίς τη δυνατότητα άμεσης προσέλκυσης.

Τέλος, υπάρχει πιθανότητα οι εργαζόμενοι να είχαν ενδοιασμούς να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, παρόλο που έγινε σαφές ότι τα προσωπικά τους δεδομένα και οι απαντήσεις που δίνονται δεν διαρρέουν σε τρίτους.

5.4 Προτάσεις έρευνας

Η παρούσα έρευνα και μελέτη εστίασε στο ρόλο της ετοιμότητας και της αντίστασης στις οργανωσιακές αλλαγές ώστε η αλλαγή να έχει την λιγότερη δυνατή αντίσταση από τους εργαζόμενους. Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για περαιτέρω έρευνα πάνω στο αντικείμενο ή να συγκριθούν τα αποτελέσματά της με μελλοντικές έρευνες που εστιάζουν στον ρόλο της ετοιμότητας και της αντίστασης στις οργανωσιακές αλλαγές στο δημόσιο τομέα.

Επίσης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση του φορέα ως εργαλείο ανατροφοδότησης και να αξιολογήσει τα συμπεράσματα για τον πολύ σημαντικό ρόλο της ετοιμότητας και να βελτιώσει την προετοιμασία για την εισαγωγή αλλαγών στην οργανωτική δομή του, συμβάλλοντας με περισσότερη εκπαίδευση, ενημέρωση, παροχή κινήτρων για συμμετοχή στην αλλαγή, τεχνολογική υποστήριξη και επιβράβευση της προσπάθειας των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της όποιας μελλοντικής οργανωσιακής αλλαγής επιχειρεί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βαμβακάς, Β. & Παναγιωτόπουλος, Π. 2014. *Η Ελλάδα στη δεκαετία του '80*. Αθήνα: Επίκεντρο

Κουμαριανός, Β. 2017. Ενοποίηση του Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης: Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης ως Οργανωτικό Όχημα για την Νέα Αρχιτεκτονική των Συντάξεων. *Κοινωνική Πολιτική*, 8, σσ. 50-73. doi:<https://doi.org/10.12681/sp.14604>

Κτιστάκη Στ., 2014. *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: εκδόσεις Γ. Μπένου

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Τσιάφη Φ, (2011), *Δημόσιες υπηρεσίες και έργα σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης υπό το πρίσμα εφαρμογής του Καλλικράτη*, Μακεδονία.

Φαρμάκης, Ν.(2015). *Δειγματοληψία και εφαρμογές*, Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

N. 6298/1934 Φ.Ε.Κ. 346/A` 10.10.1934

[N.1256/1982 - ΦΕΚ 65/A/31-5-1982](#)

N.3029/2002(ΦΕΚ Α 160/2002)

N. 3429/2005 (ΦΕΚ 314 Α`)

N 4387/2016 – ΦΕΚ Α` 85/12-5-2016

N 4670/2020 ΦΕΚ Α`43/28-02-2020

Ξενόγλωσση

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*. *Journal of Management*,

- Balassanian, D. & Wignaraja, K. 2006. Institutional Reform and Change Management: Managing Change in Public Sector Organisations. *Conference paper*, 5, pp. 1-29.
- Bamberger, S.G., Vinding, A.L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R.N., Ryom, P., Omland, O. 2012. Impact of organizational change on mental health: a systematic review. *Occup Environ Med*, 69, pp. 592-598. doi:10.1136/oemed-2011-100381
- Cunningham, J.B. & Kempling, J.S. 2009. Implementing change in public sector organizations. *Management Decisions*, 47(2), pp. 330-344.
- Giangreco, A. & Peccei, R. 2005. The nature and antecedents of middle4 manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), pp. 1812-1829
- Greenan, N. 2003. Organisational change, technology, employment and skills: an empirical study of French manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), pp. 287–316. doi:10.1093/cje/27.2.287
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Iles, V. & Sutherland, K. 2001. *Organisational change: A review for health care managers, professionals and researchers*. National Co-ordination Centre for NHS Service Delivery and Organisation R&D.
- Inan, G.G. & Bititci, U.S. 2015. Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, pp. 310-319.
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International journal of management, business, and administration*, 13(1), 1-6.
- Mcguire, D., Stoner, L., & Mylona, S. (2008). The Role of Line Managers as Human Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services. *Journal of Change Management*, 8(1), 73–84.
- Oreg, S. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), pp. 73-101
- Oxtoby, B., McGuinness, T. & Morgan, R. 2002. Developing Organizational Change Capability. *European Management Journal*, 20(3), pp. 310-320.

- Piderit, S. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 783-94.
- Sittrop, D., & Crosthwaite, C. (2021). Minimising Risk—The Application of Kotter’s Change Management Model on Customer Relationship Management Systems: A Case Study. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 496.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533
- Van der Voet, J. 2015. Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), pp. 660-682. <https://doi.org/10.1177/0275074015574769>
- Weiner, B. 2009. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

Διαδικτυακές Πηγές

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/487820>

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/198288/nomos-4387-2016>

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/601254/nomos-4670-2020>

https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf

Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020. Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής

[Ε.Φ.Κ.Α \(efka.gov.gr\)](http://efka.gov.gr)

[Αρχείο:ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ Δεκέμβριος 2017 v2.jpg - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](#)

Ερωτηματολόγιο

Αξιότιμε συνάδελφε- συναδέλφισσα,

Ονομάζομαι Γκολφομήτσου Αικατερίνη και παρακολουθώ στο τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του ΠΑΔΑ το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών <<Δημόσια Οικονομική & Πολιτική>>.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα της έρευνας που διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: Διοίκηση Αλλαγών στο Δημόσιο. Περίπτωση Διοίκησης αλλαγών στον ΕΦΚΑ με την έναρξη λειτουργίας των Τοπικών Διευθύνσεων e-ΕΦΚΑ.

Στην παρούσα εργασία, το θέμα που τίθεται προς διερεύνηση είναι η ετοιμότητα στην αλλαγή και η αντίσταση που επιδεικνύεται σε αυτή στις Τοπικές Διευθύνσεις ΕΦΚΑ στο σύνολο των νομών στην Ελλάδα μετά την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ σύμφωνα με το ΠΔ 8/19 όπως τροποποιήθηκε με το Ν4670/20. Λαμβάνοντας ως «αλλαγή» τη συνένωση των υποκαταστημάτων ΕΦΚΑ ΜΙΣΘΩΤΩΝ και ΜΗ ΜΙΣΘΩΤΩΝ και τη λειτουργία των Τοπικών Διευθύνσεων.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο όλα τα στοιχεία και οι απαντήσεις που θα δοθούν είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για στατιστικούς σκοπούς στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας.

Η έρευνά μου δεν μπορεί να ολοκληρωθεί χωρίς τη δική σας συμμετοχή και βοήθεια. Σας παρακαλώ να αφιερώσετε 10-15 λεπτά από το χρόνο σας που γνωρίζω πως είναι πολύτιμος, για τη συμπλήρωσή του.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που διαθέσατε.

Με εκτίμηση,

Γκολφομήτσου Αικατερίνη

ΜΕΡΟΣ Α΄

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1). Φύλο ερωτώμενου:

Άνδρας Γυναίκα

2). Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

21-30 31-40 41-50 51-60 >60

3). Ποιο το επίπεδο σπουδών σας;

ΔΕ ΙΕΚ,ΚΕΚ ΤΕΙ ΠΕ ΜΕΤΑΠΤ. ΔΙΔΑΚΤ.

4). Πόσα έτη υπηρεσίας έχετε;

0- 5 6- 10 11- 15 16-20 21-25 26-30 >31

5). Θέση που κατέχετε στην ιεραρχία:

Υπάλληλος Προϊστάμενος Διευθυντής

6). Είστε εργαζόμενος/η σε πόλη στην:

Επαρχία Αθήνα Θεσσαλονίκη

ΜΕΡΟΣ Β΄

7).Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η αλλαγή που επήλθε στον ΕΦΚΑ με τη συνένωση των υποκαταστημάτων ΕΦΚΑ ΜΙΣΘΩΤΩΝ και ΜΗ ΜΙΣΘΩΤΩΝ και τη δημιουργία – λειτουργία των Τοπικών Διευθύνσεων ήταν αναγκαία και κατάλληλη για τον φορέα;

Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις επιλέγοντας:

(1=διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
1. Η αλλαγή ήταν απαραίτητη για τον φορέα;					
2. Η εξήγηση από τη διοίκηση για την ανάγκη εφαρμογής της αλλαγής ήταν επαρκής;					
3. Με την αλλαγή αυτή θα αυξηθεί η απόδοση του οργανισμού;					
4. Η αλλαγή αυτή ήταν κατάλληλη για τον οργανισμό;					
5. Θα μπορεί με την αλλαγή αυτή ο φορέας να ανταποκρίνεται					

καλύτερα στις ανάγκες και απαιτήσεις των ασφαλισμένων;					
6.Πιστεύετε ότι οι στόχοι της αλλαγής αυτής είναι προσδιορισμένοι με σαφήνεια;					
7. Ο οργανισμός ήταν έτοιμος για αυτήν την αλλαγή;					
8. Πιστεύετε ότι από την αλλαγή αυτή θα προκύψουν οφέλη στο φορέα;					

8).Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ανταποκρίνεστε ως εργαζόμενος/η στην αλλαγή αυτή;

Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσειςεπιλέγοντας:

(1=διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
1.Η αλλαγή αυτή ταιριάζει στις ικανότητές μου.					
2.Πιστεύω ότι έχω τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή της αλλαγής και θα μπορώ να ανταπεξέλθω στα νέα καθήκοντα.					
3.Μπορώ να διαχειριστώ οτιδήποτε προκύψει από την αλλαγή αυτή.					
4.Δε με φοβίζουν τα όσα χρειάζεται να μάθω για όλες τις εργασίες που θα πρέπει να εκτελώ.					
5.Πιστεύω πως εύκολα θα προσαρμοστώ στην αλλαγή.					
6.Μπορώ να μάθω όλα όσα απαιτούνται για την εφαρμογή της αλλαγής.					
7.Πιστεύω ότι η μέχρι τώρα εμπειρία μου θα με βοηθήσει να ανταποκριθώ με επιτυχία στην εφαρμογή της αλλαγής και τα νέα καθήκοντα.					
8.Πιστεύω ότι θα ωφεληθώ από την αλλαγή αυτή, είτε οικονομικά είτε στην εξέλιξή μου ως υπάλληλος.					
9.Πιστεύω ότι η αλλαγή αυτή θα επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.					

9).Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ηγεσία και η διοίκηση του φορέα υποστήριξε την αλλαγή αυτή και σας παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση, εκπαίδευση, και τεχνολογική υποστήριξη;

Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσειςεπιλέγοντας:

(1=διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
1.Πιστεύω ότι η ηγεσία του φορέα έχει κάνει αντιληπτή τη σπουδαιότητα και έχει κάνει σαφή τη σημασία της αναγκαιότητας αυτής της αλλαγής.					
2.Πιστεύω ότι σας έχει παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση για την αλλαγή αυτή από την διοίκηση.					
3.Πιστεύω ότι η ηγεσία και η διοίκηση του φορέα, σας ενθαρρύνει και σας επιβραβεύει στην εφαρμογή της αλλαγής.					
4.Πιστεύω ότι υπάρχει τακτική επικοινωνία με τη διοίκηση στην εφαρμογή της αλλαγής, η καθοδήγηση είναι άμεση και επαρκής και τα προβλήματα επιλύονται αμέσως.					
5.Ο προϊστάμενος της τοπικής διεύθυνσης έχει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής και μπορεί να σας στηρίξει, να σας βοηθήσει και να σας καθοδηγήσει στα νέα καθήκοντα με την εφαρμογή της αλλαγής.					
6. Πιστεύω ότι η ενημέρωση– εκπαίδευσή σας στην εφαρμογή της αλλαγής είναι επαρκής.					
7.Σας έχει παρασχεθεί η απαραίτητη και η κατάλληλη τεχνολογική υποστήριξη για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων σας στις νέες θέσεις εργασίας.					
8.Πιστεύω ότι η πληροφόρηση – ενημέρωση που λαμβάνω προέρχεται περισσότερο από συναδέλφους, τα ΜΜΕ και τις ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης των εργαζομένων.					

ΜΕΡΟΣ Γ΄

Η λίστα που ακολουθεί περιλαμβάνει προτάσεις σχετικά με τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις σας για την αλλαγή. Σας παρακαλώ να υποδείξετε το πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση επιλέγοντας τον αντίστοιχο αριθμό. Επιλέξτε την απάντησή σας με βάση το πώς είστε τώρα όχι πώς θα θέλατε να είστε στο μέλλον. Περιγράψτε τον εαυτό σας όπως ειλικρινά τον αντιλαμβάνεστε σε σχέση με άλλους ανθρώπους του ίδιου φύλου και περίπου

της ίδιας ηλικίας. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές. Διαβάστε την κάθε πρόταση και σημειώστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ=1 ΔΙΑΦΩΝΩ =2 ΤΕΙΝΩ ΝΑ ΔΙΑΦΩΝΗΣΩ=3

ΤΕΙΝΩ ΝΑ ΣΥΜΦΩΝΗΣΩ=4 ΣΥΜΦΩΝΩ=5 ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ=6

	1	2	3	4	5	6
1. Γενικά, θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό.						
2.Θα προτιμούσα μια μέρα ρουτίνας παρά μια μέρα γεμάτη από αναπάντεχα γεγονότα.						
3. Μου αρέσει να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω νέα και διαφορετικά.						
4.Όταν η ζωή μου ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, ψάχνω τρόπους να το αλλάξω.						
5. Προτιμώ να βαριέμαι παρά να πιαστώ εξ απήνης.						
6. Εάν ήταν να πληροφορηθώ ότι θα λάμβανε χώρα μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στον εργασιακό μου χώρο, μάλλον θα ένιωθα πολύ αγχωμένος/η.						
7. Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στα σχέδια, είμαι κάπως σε ένταση.						
8. Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου, αυτό με αγχώνει.						
9. Εάν κάποιος ανώτερος μου ιεραρχικά άλλαζε τα κριτήρια αξιολόγησης, θα ένιωθα άβολα ακόμα και αν σκεφτόμουν ότι θα τα πήγαινα καλά χωρίς να χρειαστεί να κάνω κάτι επιπλέον.						
10. Το να αλλάξεις σχέδια φαίνεται σε μένα σαν πραγματική αναστάτωση.						
11. Συχνά, νιώθω κάπως άβολα ακόμα και με αλλαγές που έχουν πιθανότητες να βελτιώσουν την ζωή μου.						
12. Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, συνήθως αντιστέκομαι ακόμα και αν σκέφτομαι ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει.						
13. Συχνά πιάνω τον εαυτό μου να αποφεύγει αλλαγές που ξέρω ότι θα είναι θετικές για εμένα.						
14. Συχνά αλλάζω γνώμη.						
15. Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.						
16. Όταν πάρω μια απόφαση, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.						

17. Οι απόψεις μου είναι πολύ σταθερές στην πάροδο του χρόνου.

--	--	--	--	--	--	--	--