



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



**Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων στις
οργανωσιακές αλλαγές.**

**Η περίπτωση των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ) της
Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε)**

Κωνσταντίνος Γλάρος

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

Αιγάλεω, [Δεκέμβριος, 2022]



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



**Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων στις
οργανωσιακές αλλαγές.**

**Η περίπτωση των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ) της
Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε)**

Κωνσταντίνος Γλάρος, Α.Μ.: 19005

Επιβλέπων: Μιλτιάδης Χαλικιάς, Διδακτικό Ερευνητικό Προσωπικό, Πανεπιστήμιο
Δυτικής Αττικής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Ειδίκευσης στη
Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, [Δεκέμβριος, 2022]



University of West Attica

School of Administrations, Economic and Social
Sciences

Department of Accounting & Finance

M.Sc. in Public Economics and Policy



**The role of employees' emotional intelligence in organizational
change.**

**The case of the Public Financial Services (Δ.Ο.Υ) of the Independent
Public Revenue Authority (Α.Α.Α.Ε)**

Konstantinos Glaros, R.N.: 19005

Supervisor: Miltiadis Halikias, Teaching Research Staff, University of Western
Attica, Department of Accounting and Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of
West Attica in

partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and
Policy.

Aigaleo, Greece [December, 2022]



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



Τίτλος εργασίας:

**«Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές.
Η περίπτωση των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ) της Ανεξάρτητης Αρχής
Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε)»**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής:

- α) Αλίνα Χύζ, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.**
- β) Χαλικιάς Μιλτιάδης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής**
- γ) Δεδούλη Αικατερίνη, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.**

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 21^η Δεκεμβρίου 2022

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Αλίνα Χύζ	Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	
2	Χαλικιάς Μιλτιάδης	Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	
3	Δεδούλη Αικατερίνη	Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Γλάρος Κωνσταντίνος του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου 19005 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιας Οικονομικής και Πολιτικής του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, 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 \emptyset και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Θ. Δηλών
Κωνσταντίνος Γλάρος

* Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα

Ψηφιακή Υπογραφή

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Είναι δεδομένο πως το περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί της Φορολογικής Διοίκησης την τελευταία δεκαετία κάτω από τις κρατούσες συνθήκες της οικονομικής αστάθειας και αβεβαιότητας απαιτήθηκαν και απαιτούνται ριζικές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας και διοίκησης τους.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί και να αναλυθεί η στάση των εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές που πραγματοποιούνται στα πλαίσια του ακολουθούμενου Στρατηγικού Σχεδίου της Α.Α.Δ.Ε και πως αυτή συνδυάζεται με το βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης του εργαζομένου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια από τις πιο σύγχρονες τάσεις στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα. Είναι πολύ ενδιαφέρον να δοθεί απάντηση στο ερώτημα: «Σε ποιο βαθμό επιδρά η συναισθηματική νοημοσύνη στη αντίσταση στην αλλαγή στις Δ.Ο.Υ.».

Για την συλλογή των απαραίτητων δεδομένων θα χρησιμοποιηθεί κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο και εν συνεχεία με το κατάλληλο πρόγραμμα επεξεργασίας SPSS θα γίνει η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων προκειμένου να εξαχθούν τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας.

Πίνακας περιεχομένων

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	15
2. ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	16
3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	19
3.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	19
3.2 ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε. ΚΑΙ ΤΩΝ Δ.Ο.Υ.	20
3.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	21
3.3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	21
3.3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	22
3.3.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	26
3.3.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΝΟΗΜΟΝΟΣ ΑΤΟΜΟΥ.....	29
3.3.5 ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	30
3.3.6 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ	31
3.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	37
3.4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	37
3.4.2 ΟΙ ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	38
3.4.3 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	39
3.4.4 ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	40
3.4.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	44
3.4.6 ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	50
3.4.7 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	50
3.4.8 ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	53
3.4.9 ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ Α.Α.Δ.Ε.	54
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	57
4.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	58
4.3 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ-ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ.....	59
4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	60
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	61
5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ.....	61
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	65
5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	74
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	80

6.1 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ.....	81
6.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ.....	84
6.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ.....	87
6.4 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΨΥΧΡΑΙΜΙΑΣ.....	89
6.5 ΔΙΑΛΟΓΟΣ.....	92
6.6 ΕΠΙΒΟΛΗ ΓΝΩΜΗΣ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ ΛΟΓΩ ΘΕΣΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	95
6.7 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑ.....	99
7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	104
8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	106
9. ΠΑΡΑΘΕΜΑΤΑ.....	108
9.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	108
10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	111

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Δημόσια Διοίκηση μιας χώρας είναι μέρος του κρατικού μηχανισμού της και συγκεκριμένα της εκτελεστικής εξουσίας. Εννοιολογικά η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει δύο επιμέρους έννοιες, αυτή της εκάστοτε Κυβέρνησης και "υπό στενή έννοια" αυτή της Διοίκησης.

Τμήμα της Δημόσιας διοίκησης αποτελεί η Φορολογική Διοίκηση που περιλαμβάνει δραστηριότητες και ενέργειες που σχετίζονται με την ορθή λειτουργία του κράτους αλλά και με συνέπειες στο διαθέσιμο εισόδημα των πολιτών αφού έχει ως σκοπό την επιβολή της φορολογίας για την σωστή εκτέλεση του κρατικού προϋπολογισμού ως προς το σκέλος των εσόδων. Ως Φορολογική Διοίκηση νοείται το σύνολο των υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών και σε αυτήν εντάσσεται η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε).

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η θεωρητική προσέγγιση της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή και των παραμέτρων που την καθορίζουν, η θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και έπειτα η θεωρητική και ερευνητική σύνδεση των δύο. Θα διερευνηθεί και θα αναλυθεί η στάση των εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ της Α.Α.Δ.Ε απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές που πραγματοποιούνται στα πλαίσια του ακολουθούμενου Στρατηγικού Σχεδίου. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια από τις πιο σύγχρονες τάσεις στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Είναι πολύ ενδιαφέρον να δοθεί απάντηση στο ερώτημα: «Σε ποιο βαθμό η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την αντίσταση στην αλλαγή» Για τον λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα σε δέκα (10) μεγάλες Δ.Ο.Υ της Αττικής και της επικράτειας.

Αρχικά παρουσιάζεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της θεωρίας της οργανωσιακής αλλαγής. Εν συνεχεία γίνεται αναφορά στις οργανωσιακές αλλαγές στην Φορολογική Διοίκηση και συγκεκριμένα στην Α.Α.Δ.Ε και τέλος αναλύονται στατιστικά τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου και εξάγονται τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

2. ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε) άρχισε να λειτουργεί την 1η Ιανουαρίου 2017 ως αυτόνομος φορέας εσόδων. Ο βασικός στόχος της σύστασης της ΑΑΔΕ ήταν να συμβάλει ουσιαστικά στην αποκατάσταση της μακροχρόνιας αδυναμίας της Ελλάδας στους τομείς της είσπραξης των φόρων και της φορολογικής συμμόρφωσης. Πράγματι, η σύσταση της ΑΑΔΕ ήταν μια από τις μείζονες δεσμεύσεις για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο του προγράμματος στήριξης της σταθερότητας για την Ελλάδα, του Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Σταθερότητας (ΕΜΣ). Η ΑΑΔΕ έχει λάβει από την ίδρυσή της σημαντική τεχνική υποστήριξη — μεταξύ άλλων και από την Επιτροπή — η οποία απέβλεπε στη μεταφορά τυποποιημένων διεθνών πρακτικών για τη διασφάλιση των δημοσίων εσόδων, μέσω της προώθησης της φορολογικής συμμόρφωσης και της καταπολέμησης της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου.

Στα πλαίσια αυτά η ΑΑΔΕ από ιδρύσεως της την 01 Ιανουαρίου 2017 σύμφωνα με τον Ν.4389/2016 θεσπίζει ετησίως στρατηγικό σχέδιο σύμφωνα με το οποίο τίθενται στόχοι

Οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) Περιφερειακές Υπηρεσίες της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, έχουν στην αρμοδιότητα τους ασχολούνται με έναν πολύ μεγάλο αριθμό φορολογουμένων πολιτών και επιχειρήσεων και είναι επιφορτισμένες μέσω της λειτουργίας τους να μεριμνούν ως προς την κατεύθυνση της είσπραξης των Δημοσίων Εσόδων ενώ παράλληλα μεταξύ των αρμοδιοτήτων τους είναι η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες εν γένει διεκπεραιώνοντας υποθέσεις που αποσκοπούν στην ικανοποίηση αιτημάτων τους.

Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό που ανέρχεται σε περίπου ενενήντα πέντε τοις εκατό (95%) επί των εσόδων του εκάστοτε κατατιθέμενου Τακτικού Κρατικού Προϋπολογισμού αντλούνται από την είσπραξη των επιβαλλόμενης άμεσης και έμμεσης φορολογίας, όπως επίσης και το υπολειπόμενο ποσοστό το οποίο αφορά την είσπραξη εσόδων μη φορολογικών τα οποία εισπράττονται μέσω των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ)

Στα πλαίσια αυτά και υπό τις διαμορφούμενες δυσκολίες της ελληνικής οικονομικής πραγματικότητας προβάλλει πάγια και επιτακτική η ανάγκη μια αποτελεσματικής φορολογικής Διοίκησης ούτως ώστε να επιτυγχάνεται η εκάστοτε ταχθείσα στοχοθεσία αφενός μεν της βεβαίωσης των φόρων, αφετέρου δε της είσπραξης των Δημοσίων εσόδων μέσω του ελεγκτικού και εισπρακτικού μηχανισμού αντίστοιχα.

Κύριος μοχλός της προσπάθειας ανάκαμψης της Ελληνικής Οικονομίας αποτελούν οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες .

Τα τελευταία χρόνια μέσω της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων η οποία είναι ο κύριος εκφραστή της Φορολογικής Διοίκησης υλοποιούνται μέσω προγραμμάτων οργανωσιακών αλλαγών, μεταρρυθμίσεις και μετασχηματισμοί υπηρεσιών με σκοπό την διαμόρφωση ενός δίκαιου φορολογικού συστήματος και μιας εξορθολογισμένης και ρεαλιστικής Δημόσιας Οικονομικής πολιτικής, την δραστική μείωση του Διοικητικού Κόστους με σκοπό την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της Φορολογικής Διοίκησης.

Η σκοπιμότητα της προσπάθειας αναδιοργάνωσης των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ) έχει ως κατεύθυνση την ποιοτική βελτίωση και την αποτελεσματικότητα τους αναβαθμίζοντας την λειτουργία τους και την εξυπηρετικότητα τους σε σχέση με τον φορολογούμενο πολίτη.

Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, βέλτιστων και διεθνώς εφαρμοσμένων πρακτικών, διάφανων και ρεαλιστικών δράσεων αποβλέπει στην δραστική μείωση του Διοικητικού Κόστους και η μεγιστοποίηση της φορολογικής συμμόρφωσης και την υψηλού βαθμού παροχή υπηρεσιών προς τον φορολογούμενο πολίτη.

Τοιουτοτρόπως σύμφωνα με το εκάστοτε Στρατηγικό Σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε και ειδικά για την περίοδο 2017 έως 2021 τέθηκαν στόχοι ως προς την κατεύθυνση της πλήρους αναδιάθρωσης των Δ.Ο.Υ , τον επανασχεδιασμό των των Φορολογικών Διαδικασιών μέσω της υλοποίησης προγραμμάτων οργανωσιακών αλλαγών.

Το Στρατηγικό Σχέδιο για τις περιόδους 2017-2020 και 2021 που εκπονήθηκε από την Α.Α.Δ.Ε αποτελεί το πρώτο βήμα και μέσω των μεσοπρόθεσμων μεταρρυθμιστικών

έργων και καινοτομιών αποσκοπεί στη δημιουργία ενός σύγχρονου και αποδοτικού Οργανισμού με την προσήλωση του προσωπικού και με επενδύσεις στη γνώση και την τεχνολογία ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΙΣΗ

3.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Παρακάτω αναφέρονται οι θεωρητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας:

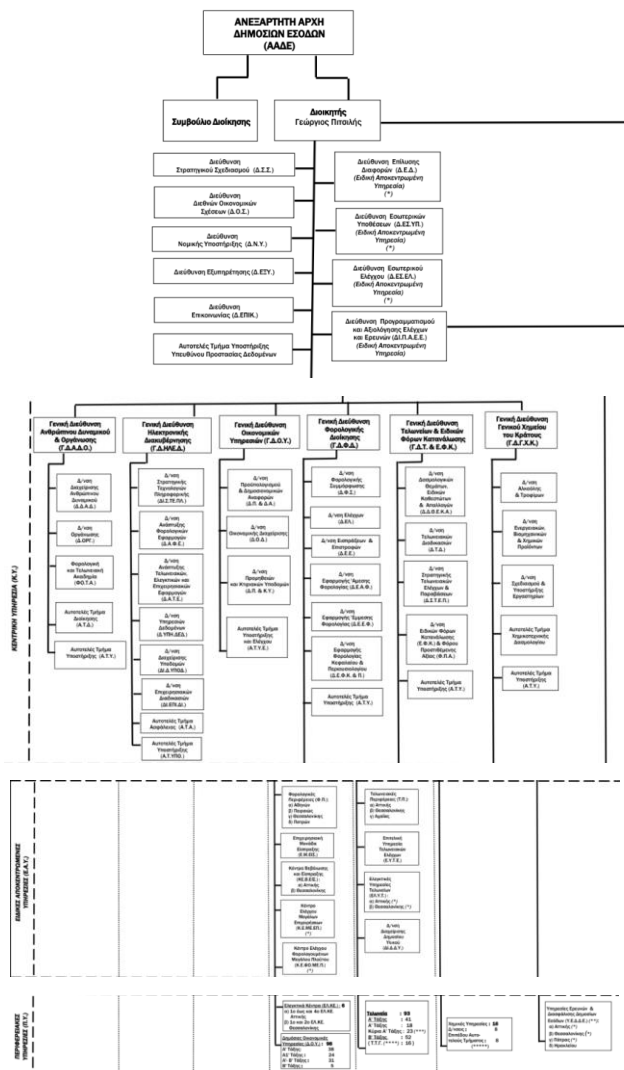
- 1) Μελέτη της Οργανωτικής Δομής της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε) και των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ)
- 2) Βιβλιογραφική μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
- 3) Μελέτη των χαρακτηριστικών του Συναισθηματικά Νοήμονος Ατόμου
- 4) Μελέτη των μεθόδων βελτίωσης της θεωρίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
- 5) Βιβλιογραφική μελέτη της έννοιας της Θεωρίας των Οργανωσιακών Αλλαγών
- 6) Η διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής και η στρατηγική για την εφαρμογή της

3.2 ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε. ΚΑΙ ΤΩΝ Δ.Ο.Υ.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το Οργανόγραμμα που διέπει την δομή των Υπηρεσιών της, διαχειρίζεται την λειτουργία ενενήντα οκτώ (98) Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ) σε όλη την Επικράτεια σύμφωνα με το διάγραμμα 3.2.1

Διάγραμμα 3.2.1

Οργανόγραμμα Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων



3.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

3.3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Συναισθηματικό Πηλίκιο) ορίζεται ως η ικανότητα που διαθέτουν τα άτομα να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν, να σέβονται και να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα αλλά και των άλλων, να διακρίνουν τους διάφορους τύπους συναισθημάτων και να έχουν την συναισθηματική πληροφορία που λαμβάνουν ως οδηγό στη σκέψη και στη συμπεριφορά τους απέναντι στους άλλους αλλά και στον εαυτό τους. Επίσης, εμπεριέχει ικανότητες που μπορούν να συμπεριληφθούν στη γενική νοημοσύνη, σχετίζεται με την ενσυναίσθηση και με τα συναισθήματα που ενισχύουν τη σκέψη και την αντίληψη.

Αποτελεί μία πολύπλευρη και αρκετά πολύπλοκη ιδιότητα που εξελίσσεται συνεχώς και σε αυτήν οφείλεται ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της επιτυχίας του ατόμου. Σύμφωνα με μελέτες, οι άνθρωποι με υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, είναι περισσότερο αποδοτικοί στην εργασία τους, έχουν ηγετικές ικανότητες και καλύτερη ψυχική υγεία. Οι δείκτες μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης καθώς και οι μέθοδοι ανάπτυξης της άρχισαν να γίνονται ευρέως αποδεκτοί την προηγούμενη δεκαετία.

Μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν καλύτερη ψυχική υγεία, ηγετικές δεξιότητες και καλύτερη εργασιακή απόδοση, αλλά δεν υπάρχει αιτιολογική σύνδεση που να το αποδεικνύει και τα ευρήματα είναι πιο πιθανό να αποδοθούν στη γενική νοημοσύνη και σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας παρά στη συναισθηματική νοημοσύνη ως κατασκευάσμα.

Για παράδειγμα, ο Goleman σημειώνει ότι οι ικανότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη αντιπροσωπεύουν το 67% των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την υψηλή απόδοση ενός ηγέτη και είναι δύο φορές πιο σημαντικές από την τεχνική εξειδίκευση ή το IQ. Άλλες έρευνες μας δείχνουν πως η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγετική και στη διαχειριστική ικανότητα είναι δεν είναι τόσο σημαντική όταν η ικανότητα και η προσωπικότητα ελέγχονται, και πως η γενική νοημοσύνη συμπίπτει σε αρκετά μεγάλο βαθμό με την ηγετική ικανότητα.

Μόλις την προηγούμενη δεκαετία έγιναν ευρέως γνωστοί και αποδεκτοί οι δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι μέθοδοι ανάπτυξής της.

Έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες μελέτες οι οποίες έχουν εστιάσει στο εάν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια αληθινή ευφυΐα και εάν έχει σταδιακή εγκυρότητα πάνω στο IQ και στα Πέντε Μεγάλα Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας.

3.3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια αρκετά σύγχρονη έννοια που διαχρονικά εδραιώνεται όλο και περισσότερο σε σχέση με την αρχική περίοδο.

Αρχικά, οι επικρατέστερες γνωστικές πτυχές της νοημοσύνης σύμφωνα με τους μελετητές, ήταν περιορισμένες και επικεντρώνονταν στην μνήμη, την αφαιρετική σκέψη και την ομιλία.

Στη συνέχεια ωστόσο, κάποιοι ερευνητές αναζήτησαν νέες πληροφορίες σε βιβλιογραφικές πηγές με αντικείμενο μελέτης την ψυχολογία αλλά και σε έρευνες που είχαν ήδη πραγματοποιηθεί, προβάλλοντας μια άλλη οπτική της έννοιας της νοημοσύνης.

Με βάση τις πληροφορίες που αντλήθηκαν οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα πως υφίστανται ορισμένα χαρακτηριστικά, που φαίνεται να διαδραματίζουν εξέχοντα ρόλο στην επιτυχία των ατόμων τόσο στη προσωπική ζωή τους όσο και στην εργασία τους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η σύνθεση των χαρακτηριστικών αυτών.

Ο Edward Lee Thorndike (1920) χρησιμοποίησε αρχικά τον όρο «κοινωνική νοημοσύνη» για να περιγράψει μια άλλη νοημοσύνη που χαρακτηρίζει τα άτομα με ορισμένες κοινωνικές δεξιότητες τα οποία έχουν την ικανότητα να ζουν αρμονικά στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Στη συνέχεια όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα, να κατανοείς τους άντρες και τις γυναίκες και να ενεργείς σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις. Χρησιμοποίησε αρχικά τον όρο «κοινωνική νοημοσύνη» για να περιγράψει μια άλλη νοημοσύνη που χαρακτηρίζει τα άτομα με ορισμένες κοινωνικές

δεξιότητες τα οποία έχουν την ικανότητα να ζουν αρμονικά στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

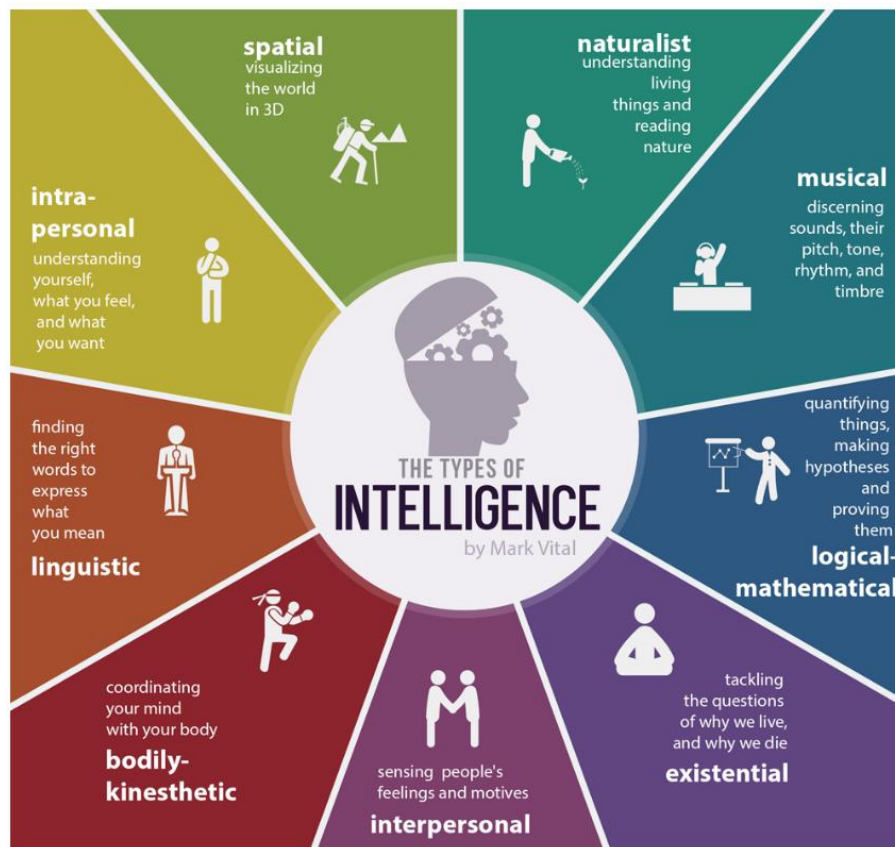
Οι Moss και Hunt (1927) προσδιόρισαν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα, να τα πηγαίνεις καλά με τους άλλους, ενώ ο Wechsler (1943) έκανε αναφορά σε μη νοητικά και νοητικά στοιχεία, με τα οποία εννοούσε συναισθηματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς παράγοντες, οι οποίοι επενεργούσαν δραστικά στη συμπεριφορά του ατόμου και στην αλληλεπίδρασή του με τους άλλους.

Ο Howard Gardner (1983 και 1999) κατηγοριοποίησε τα άτομα σε εννέα διαφορετικούς τύπους νοημοσύνης (γλωσσική, λογικο-μαθηματική, μουσική, χωρική, σωματική-κινησθητική, διαπροσωπική, ενδοπροσωπική και νατουραλιστική, υπαρξιακή) περιγράφοντας ότι το κάθε άτομο χαρακτηρίζεται από δικό του τύπο ευφυΐας (Εικόνα 3.3.1).

Εικόνα 3.3.1

Οι εννέα διαφορετικοί τύποι νοημοσύνης σύμφωνα με τον Gardner (Πηγή:

www.socialpolicy.gr)



Λίγο πιο αναλυτικά:

1. Γλωσσική Νοημοσύνη: Είναι η ικανότητα του ατόμου να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους γύρω του, να χειρίζεται τον προφορικό και το γραπτό λόγο προκειμένου να πληροφορήσει, να εξηγήσει και να πείσει τους άλλους.
2. Λογικο - μαθηματική Νοημοσύνη: Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου για λογική και συστηματική σκέψη, στην κατανόηση και χρήση αφηρημένων εννοιών προκειμένου να περιγράψει και να εξηγήσει διάφορα γεγονότα.
3. Χωρική Νοημοσύνη: Είναι η ικανότητα του ατόμου να δέχεται και να κατανοεί με ακρίβεια χωρικές και σχηματικές πληροφορίες δημιουργώντας με αυτές νοητικές εικόνες τις οποίες μπορεί να εκφράζει με αρχιτεκτονικές κατασκευές.
4. Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη: Είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί, να διακρίνει και να ελέγχει τα συναισθήματά του, καθώς και η ικανότητά του να έχει το "γνώθι σ' αυτόν".
5. Διαπροσωπική Νοημοσύνη: Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τις προθέσεις, και τις επιθυμίες των άλλων, να ενσυναισθάνεται, να επικοινωνεί και να συνεργάζεται αρμονικά μαζί τους.
6. Μουσική Νοημοσύνη: Είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να διακρίνει μουσικά σχήματα και η ικανότητα έκφρασής του με συνθέσεις και μουσικά έργα.
7. Σωματική-κιναισθητική Νοημοσύνη: Αφορά την ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί το σώμα του σαν μέσο έκφρασης συναισθημάτων, ιδεών και πληροφοριών.
8. Νατουραλιστική Νοημοσύνη: Είναι η ικανότητα του ανθρώπου να ξεχωρίζει ζωντανούς οργανισμούς (φυτά-ζώα) και η ευαισθησία του σε άλλα χαρακτηριστικά του φυσικού κόσμου (σύννεφα, πετρώματα κλπ).
9. Υπαρξιακή Νοημοσύνη: Είναι η ευαισθησία και η ικανότητα του ανθρώπου για διερεύνηση βαθυστόχαστων ερωτημάτων σχετικά με την ανθρώπινη ύπαρξη όπως για παράδειγμα το νόημα της ζωής, γιατί πεθαίνουμε και πως γεννηθήκαμε.

Οι Salovey και Mayer (1993 και 1997) όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα, να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να αξιολογείς και να εκφράζεις συναισθήματα, την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα και τη συναισθηματική γνώση και τέλος ως την ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματα, ούτως ώστε να προάγεις τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη.

Οι Πετρίδης και Furnham (2000 και 2001), τόνισαν τη σημαντικότητα χρήσης κοινών τρόπων βαθμολόγησης σε μια ενιαία κλίμακα τιμών ώστε τα αποτελέσματα των ψυχομετρικών ερευνών να προβάλλουν με τη μεγαλύτερη ακρίβεια την τελική εικόνα του δείγματος.

Ο Goleman (1995) ξεκίνησε διαχρονικά να δημοσιεύει μια σειρά βιβλίων μέσω των οποίων ανέδειξε σε μεγάλο βαθμό το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Τόνισε πως αποτελεί μία απαραίτητη ικανότητα που εξασφαλίζει την επιτυχία στον χώρο εργασίας και ταυτοχρόνως ως ιδιαίτερο και σημαντικό συστατικό για την αποτελεσματική απόδοση της εκάστοτε ομάδας.

Το γεγονός πως ο Goleman στα συγγράμματα του δεν καταγράφει απλώς περιστατικά και έρευνες αλλά διασυνδέει τη θεωρία με την πράξη, παρουσιάζοντας την έννοια και τη σημαντικότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσα από την καθημερινότητα, οδήγησε στη μεγάλη απήχηση των βιβλίων του στο ευρύ κοινό.

Μέσω των προσωπικών του ερευνών και των ανακαλύψεων του, ώθησε τους αναγνώστες των βιβλίων του να κατανοήσουν την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα πολύτιμο εργαλείο.

Επιπλέον τόνισε πως ο καθένας από εμάς μπορεί να την αναπτύξει, μπαίνοντας σε μια διαδικασία δια βίου μάθησης, αλληλεπιδρώντας με τα συναισθήματά του και να εξελίσσεται συνεχώς.

3.3.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Για την μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, έχουν αρκετά μοντέλα που στοχεύουν να εντοπίσουν όλες τις διαστάσεις της καθώς και ποιες ικανότητες διαθέτει ένα άτομο με υψηλό δείκτη Συναισθηματική Νοημοσύνης.

Υπάρχουν τρία (3) κύρια μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Το μοντέλο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, το μικτό μοντέλο και το μοντέλο των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης.

1) Μοντέλο Ικανοτήτων

Η πρώτη φορά που διατυπώθηκε επίσημα η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ήταν το 1990 από τους ψυχολόγους Mayer και Salovey που θεωρούνται οι δημιουργοί της θεωρίας πως πέρα από το IQ υπάρχουν και άλλα είδη νοημοσύνης. Ο ορισμός τους για την Συναισθηματική Νοημοσύνη αναφέρει τα ακόλουθα:

1. Να γνωρίζεις πώς νιώθεις, πώς νιώθουν οι άλλοι και τι πρέπει να κάνεις γι' αυτό.
2. Να γνωρίζεις τι σε κάνει να αισθάνεσαι καλά, τι σε κάνει να αισθάνεσαι άσχημα και πώς να πας από το «καλά» στο «άσχημα».
3. Να έχεις συναισθηματική αυτογνωσία, ευαισθησία και διαχειριστικές ικανότητες οι οποίες σε βοηθούν να μεγιστοποιήσεις τη μακροπρόθεσμη ευτυχία και επιβίωσή σου.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιγράφεται ως μια ψυχολογική ικανότητα, που έχει το άτομο και το βοηθά να κατανοεί, επεξεργάζεται, να προσδιορίζει, να διαχειρίζεται και εν τέλει να χρησιμοποιεί τις συναισθηματικές πληροφορίες που λαμβάνει. Ο συγκεκριμένος τύπος νοημοσύνης μπορεί να μετρηθεί με αξιοπιστία και αντικειμενικότητα και τονίζουν πως τα συναισθήματα μπορούν να βοηθήσουν την νόηση και πως η σκέψη μπορεί να βοηθήσει τα συναισθήματα.

Σε ένα συνέδριο που συμμετείχαν στο Σικάγο (Σεπτέμβριος του 1999) ανέφεραν πως είναι υψίστης σημασίας το γεγονός να κατανοηθεί πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι η επικράτηση του μυαλού σε σχέση με την καρδιά, αλλά ο μοναδικός συνδυασμός αυτών των δύο. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη διασταυρώνει το συναίσθημα με την νοημοσύνη και τα κάνει να δουλεύουν μαζί: το συναίσθημα

βοηθάει τη σκέψη και η σκέψη χρησιμοποιείται για να αναλύσει το συναίσθημα. Με λίγα λόγια η Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθάει σε μεγάλο βαθμό στην επίλυση των καθημερινών προβλημάτων και στο να ζήσεις μια πιο αποτελεσματική ζωή.

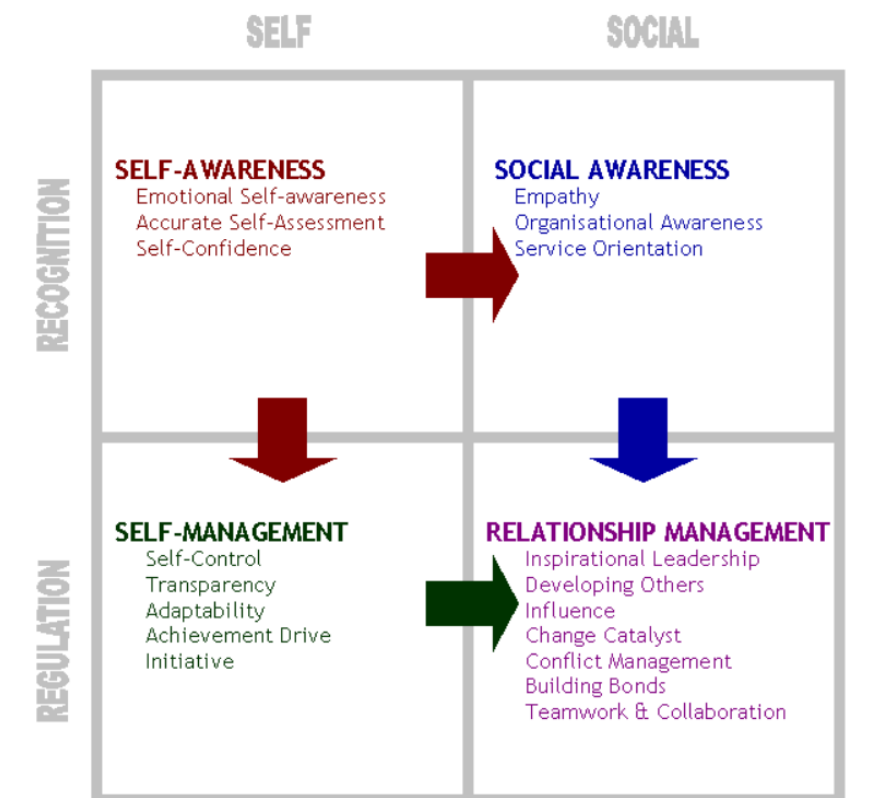
2) Μικτό Μοντέλο

Ο Goleman αναπτύσσει το μοντέλο των τεσσάρων (4) διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την παρουσιάζει ως μια ευρεία παράταξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων που οδηγούν την ηγετική απόδοση. Στο βιβλίο του «Συναισθηματική Νοημοσύνη» υποστηρίζει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι πιο σημαντική και επιβεβαιώνει την άποψη ότι “οι άνθρωποι μπορούν να είναι έξυπνοι με κατά κάποιον τρόπο ανεξάρτητο από την βαθμολογία IQ”.

Έτσι οι τέσσερις (4) διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Εικόνα 3.3.2) κατά τον Goleman είναι:

Εικόνα 3.3.2

Μοντέλο 4 διαστάσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης σύμφωνα με τον Goleman
(Πηγή: www.modernschool.org)



1. Αυτοεπίγνωση (Self-awareness): Η ικανότητα να γνωρίζεις τα συναισθήματα κάποιου, τις δυνάμεις του, τις αδυναμίες του, τις κινήσεις του, τις αξίες του και τους στόχους του καθώς και η ικανότητα να αναγνωρίζεις τον αντίκτυπο τους σε άλλους ενώ χρησιμοποιείς συναισθήματα θάρρους για να κατευθύνεις τις αποφάσεις τους.
2. Αυτοδιαχείριση (Self-management): Η ικανότητα ελέγχου ή ανακατεύθυνσης, τα αποδιοργανωτικά συναισθήματα κάποιου και η πίεση για την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
3. Κοινωνική επίγνωση (Social-awareness): Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την ενσυναίσθηση, την επίγνωση του συνόλου και τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση των συνανθρώπων.
4. Διαχείριση σχέσεων (Relationship management): Η διαχείριση των σχέσεων συνίσταται από την ηγεσία, την παρακίνηση, την δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων, την ομαδικότητα και τη συνεργασία.

3) Μοντέλο των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ένας σχηματισμός συναισθηματικών αυτοαντιλήψεων και βρίσκεται στα κατώτερα επίπεδα της προσωπικότητας του ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, αφορά τις αντιλήψεις των ατόμων για τις συναισθηματικές τους ικανότητες. Επίσης, έχει αποδειχθεί ανθεκτικό απέναντι στην επιστημονική μέτρηση και αναφέρεται σε πραγματικές ικανότητες.

Για την μέτρηση του, χρησιμοποιείται το "Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης", που έχει σχεδιαστεί ειδικά για να μετρήσει τη δομή περιεκτικά και είναι διαθέσιμο σε αρκετές γλώσσες. Το ερωτηματολόγιο είναι λειτουργικό και συλλαμβάνει τη συναισθηματική νοημοσύνη με όρους προσωπικότητας. Περικλείει 15 υποκλίμακες οργανωμένες κάτω από 4 παράγοντες: Ευημερία, Αυτοέλεγχο, Συναισθηματικότητα και Κοινωνικότητα.

3.3.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΝΟΗΜΟΝΟΣ ΑΤΟΜΟΥ

Η Β. Μπρίνια (2008) στο βιβλίο της Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη, αναφέρει πως ένας συναισθηματικά «έξυπνος» άνθρωπος έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Διακρίνεται από υψηλή αυτογνωσία, έχει γνώση των δυνατοτήτων και των ορίων του και διαθέτει αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση.
- Διατηρεί υπό έλεγχο τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις του οι οποίες λειτουργούν ανασταλτικά και διατηρεί την ακεραιότητα του ενεργώντας σύμφωνα με τις αξίες που τον διέπουν.
- Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους, επιδιώκει την επιτυχία χωρίς να αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από την αποτυχία.
- Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία χωρίς να παρεκκλίνει από τον τελικό στόχο.
- Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμηση τους χωρίς να υποκύψει σε στιγμιαίες κρίσεις.
- Χειρίζεται με ελαστικότητα τυχόν αλλαγές, έχει υψηλούς στόχους και φιλοδοξίες και αγωνίζεται μέχρι να επιτύχει το σκοπό του.
- Καταβάλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική.
- Χρησιμοποιεί πάντα το συναίσθημα του για να οξύνει την διαίσθηση του και να βλέπει «έξω από το κουτί».
- Είναι ανοιχτός στον διάλογο και την κριτική χωρίς να μπαίνει σε θέση άμυνας όταν δέχεται αρνητικά σχόλια.
- Ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του και την εκτίμηση που έχει προς τις ικανότητες των άλλων.
- Λειτουργεί αποτελεσματικά στις αλλαγές και έχει την ικανότητα να συσπειρώνει και να ενεργοποιεί τους ανθρώπους γύρω του ως προς την υλοποίηση ενός κοινού στόχου – οράματος.

3.3.5 ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Ο Goleman (1998) αναφέρει εννέα (9) στάδια για την βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

1. Αξιολόγηση εργασίας του ατόμου και εύρεση ικανοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν για την εργασία.
2. Αναζήτηση, ανάλυση και έλεγχος αποτελεσμάτων.
3. Αξιολόγηση ετοιμότητας για αλλαγή.
4. Παροχή κινήτρων κατά τη διάρκεια της εκμάθησης.
5. Ύπαρξη διάθεσης για αλλαγή προηγούμενης συμπεριφοράς.
6. Εστίαση σε εφικτούς στόχους.
7. Ύπαρξη εναλλακτικής λύσης.
8. Συνεχής εξάσκηση.
9. Δημιουργία ομάδων στήριξης από εργαζόμενους που επιθυμούν τη βελτίωση της Συναισθηματικής τους Νοημοσύνης.

3.3.6 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σύμφωνα με την μελέτη των Farh, C. C. Seo, Tesluk (2012) η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι ένα κατ' απόλυτο βαθμό θετικό χαρακτηριστικό του ατόμου. Κατά τους Joseph, D. L. Newman, D. A. (2010) διαπιστώθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απαιτούμενης διαχείρισης της εργασίας. Έτσι διαπίστωσαν μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποδοτικότητας σε επίπεδο ομάδας.

Οι υφιστάμενες διαφορές ανάμεσα τα δύο φύλα ενδεχομένως να δίνουν μια πειστική εξήγηση στην παρατήρηση αυτή καθώς οι γυναίκες έχουν την τάση να διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άνδρες.

Οι Ahmetoglu, Gorkan Leutner, Franziska Chamorro-Premuzic, Tomas (2011), αναφέρουν ως πολύ πιθανό το ενδεχόμενο της διασύνδεσης ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και στην επιχειρηματική συμπεριφορά και κατ' επέκταση με την επιτυχή έκβαση των επιχειρηματικών σχεδίων και της επίτευξης των στόχων.

Σύμφωνα με τους Joseph, Dana L. Jin, Jing; Newman, Daniel A.; O'Boyle, Ernest H.(2015) τα ευρήματα των μελετών με σκοπό τη διερεύνηση του βαθμού συσχέτισης του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν έχουν καταδείξει διακριτά και ξεκάθαρα αποτελέσματα, με άλλοτε χαμηλό και άλλοτε υψηλό βαθμό συσχέτισης. Είναι κοινά αποδεκτό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί την καλύτερη μέθοδο στο σύστημα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Σήμερα οι περισσότεροι επιχειρηματικοί όμιλοι και οργανισμοί δίνουν πολύ μεγάλη σημασία ως κριτήριο πρόσληψης του προσωπικού τους, το βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψηφίων.

Πρόσφατες έρευνες όπως αυτή των Van Rooy, David L. Viswesvaran, Chockalingam (2004) κατέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση. Τα συμπεράσματα αυτών των ερευνών μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμα εργαλεία στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ενδεχομένως σε ένα σύστημα επιλογής προσωπικού. Επιπροσθέτως εργαζόμενοι που διαθέτουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη δείχνουν υψηλότερα επίπεδα

αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης, ιδιότητες που τους επιτρέπουν να έχουν θετικότερη διαχείριση σε τομείς με υψηλές απαιτήσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα των Paulo N Lopes , Daisy Grewal, Jessica Kadis, Michelle Gall, Peter Salovey (2006) η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να αποτελεί παράγοντα που συνεισφέρει στην καλλιέργεια θετικού κλίματος ανάμεσα σε συναδέλφους και την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας μέσα από την συνεργασία μεταξύ των.

Κατά τους Seibert, Scott E. Kraimer, Maria L. Liden, Robert C. (2001) έτσι ενισχύεται ακόμη περισσότερο η εργασιακή απόδοση μέσω της ομαδικής συνεργασίας και της συναισθηματικής στήριξης ώστε οι εργαζόμενοι να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικότερα στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους και να υλοποιούν με επιτυχία τους στόχους που έχουν τεθεί.

Οι Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004) σε έρευνα τους αναφέρουν ότι η καλύτερη μέθοδος πρόβλεψης για την απόδοση των εργαζομένων είναι η εκτίμηση του βαθμού της συναισθηματικής τους νοημοσύνης εκτός από το επίπεδο των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.

Σε μελέτη που δημοσιεύθηκε στο African Journal of Business Management (2016) αναφέρεται ότι σε έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε εργαζόμενους μιας εταιρείας τηλεπικοινωνιών με έδρα το Πακιστάν διερευνήθηκε η υφιστάμενη σχέση ανάμεσα στα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης των εργαζομένων. Τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι: η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση των σχέσεων.

Το αποτέλεσμα της έρευνας κατέδειξε ότι η απόδοση των εργαζομένων είχε θετική σχέση με την κοινωνική επίγνωση και με την διαχείριση των σχέσεων.

Δεν αποδείχθηκε ότι υπήρχε θετική επίδραση της αυτογνωσίας και της αυτοδιαχείρισης στην απόδοση των εργαζομένων.

Κατά όμοια έρευνα οι Sy, Thomas Tram, Susanna O'Hara, Linda A. (2006), αναφέρουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετιζόταν θετικά με την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι καθοριστικός παράγοντας ιδιαίτερα όταν γίνεται αναφορά στη σχέση που διαμορφώνεται ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο του. (Harvard Business Review, «What Everyone Should Know About Managing Up» (2015)).

Κατά τους Janssen, Onne Yperen, Nico W. Van (2004) η ποιότητα αυτής της σχέσης μεταξύ εργαζόμενου και προϊστάμενου μπορεί να είναι καθοριστική στα αποτελέσματα της αξιολόγησης και της εκτίμησης της αποδοτικότητας του εργαζόμενου.

Κατά τους Sy, Thomas; Tram, Susanna; O'Hara, Linda A. (2006), οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται με υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης διαθέτουν αρκετό χρόνο για την ορθή διαχείριση της σχέσης τους με τον προϊστάμενο τους. Περαιτέρω, η καλύτερη βαθμολογία και αξιολόγηση στην αποδοτικότητα είναι μεγαλύτερη για εκείνους τους εργαζόμενους που τους χαρακτηρίζει υψηλότερος βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τους άλλους με χαμηλό βαθμό.

Κατά την θεωρητική και μεθοδολογική προσέγγιση των Ashkanasy, Neal M. Daus, Catherine S. (2005), το μέτρο της συναισθηματικής νοημοσύνης προσμετράτε με βάση τρεις κύριες τάσεις:

Τάση 1: Μέτρο βασισμένο στην ικανότητα του ατόμου.

Τάση 2: Μέτρο βασισμένο στην αυτοεπίγνωση του ατόμου.

Τάση 3: Μικτό μοντέλο που αναφέρεται στο μέτρο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τις κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου.

Η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που σκεφτόμαστε αλλά και τον τρόπο που αντιδρούμε σε διάφορες καταστάσεις τόσο στην προσωπική μας ζωή τόσο και στο εργασιακό μας περιβάλλον. Σύμφωνα με μια σειρά ερευνών έχουν βρεθεί τα ακόλουθα:

Άτομα με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη	Άτομα με χαμηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη
Διατηρούν την ψυχραιμία τους υπό πίεση	Έχουν παθητικές ή επιθετικές συμπεριφορές
Επιλύουν διαμάχες	Αρνούνται να εργαστούν σαν ομάδα
Έχουν ενσυναίσθηση	Είναι επικριτικοί απέναντι στους άλλους
Λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις, επιλύοντας αποτελεσματικότερα τα προβλήματα	Υιοθετούν μία στάση «θυματοποίησης», αποφεύγοντας να αναλάβουν ευθύνες
Λαμβάνουν υπόψη τους εποικοδομητικά την κριτική	Απορρίπτουν τις ιδέες των άλλων χωρίς να έχουν αντιπρόταση

Ο ρόλος του συναισθήματος σε μία ομάδα εργασίας, είναι πολύτιμος από την στιγμή που η συμβίωση σε μία ομάδα ενέχει συμφωνίες ή συγκρούσεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες και γενικότερα αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις.

Μία σχέση που έχει μελετηθεί αρκετά είναι αυτή μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Τα τελευταία χρόνια είναι γνωστό πως καθοριστικός παράγοντας για την ανάδειξη ενός ηγέτη είναι να έχει αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη και ειδικά όσοι ασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών.

Τα κυριότερα γνωρίσματα της συμπεριφοράς ενός ηγέτη με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη είναι τα ακόλουθα (Ryback, 1998):

1. Η κριτική απέναντι στους υφισταμένους του συνοδεύεται πάντα από εποικοδομητικά σχόλια δίνοντας έτσι περιθώρια βελτίωσης.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τη δικιά του εμπειρία για να τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει ξεκάθαρους στόχους.

4. Είναι έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες των πράξεών του και ανοιχτός στην κριτική. Καταλήγει σε αποφάσεις αφού πρώτα ακούσει όλους τους άμεσα ενδιαφερομένους.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια αλλά δεν χάνεται σε αυτή.
6. Δίνει μεγάλη έμφαση στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, επιλέγοντας όμως το πότε και το πού. Με την ανταλλαγή συναισθημάτων και σκέψεων με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη της ομάδας.
7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται πολύτιμοι συνεργάτες κι ότι συντελούν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού.
8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού γίνουν ανεξέλεγκτες.
9. Διαθέτει ζήλο χωρίς, όμως, να θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον.
10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να “αναπνεύσουν” και να αναπτυχθούν, παροτρύνοντάς τους να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές τους.

Αυτό που διαφοροποιεί τους καλούς ηγέτες από τους άριστους είναι οι δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι συναισθηματικά νοήμονες μπορούν να δημιουργήσουν μια συντονισμένη σχέση με τις ομάδες. Η σχέση αυτή καθορίζεται από τα στυλ ηγεσίας, τα οποία εναλλάσσονται από τον ηγέτη ανάλογα την κατάσταση.

Ο βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη είναι καθοριστικός παράγοντας δημιουργίας ενός ομαλού και παραγωγικού εργασιακού κλίματος επιδρώντας θετικά προς τους εργαζόμενους με κινητήριους μοχλούς την ενθάρρυνση και την υποκίνηση με απώτερο σκοπό την πρόσθετη προσπάθεια και την αποτελεσματική εργασιακή απόδοση.

Σε έρευνα του Mc Clelland D. C. (1998 καταδείχθηκε η θετική σχέση μεταξύ του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντικών στελεχών και επιχειρηματικού αποτελέσματος. Έτσι βρέθηκε ότι τα διευθυντικά στελέχη που

διακρίνονταν για τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης τους, κατάφερναν να επιτύχουν τους στόχους που τους είχαν ανατεθεί με ποσοστά πολύ μεγαλύτερα σε σχέση με τα διευθυντικά στελέχη με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης .

Η έρευνα του Claudio Fernandez – Araoz, (2001), «The challenge of hiring senior executives», κατέδειξε ότι η διαφοροποίηση μεταξύ των επιτυχημένων και οι αποτυχημένων διευθυντών οφειλόταν στη διαφορετικότητα του προφίλ του. Συγκεκριμένα τρία ήταν βασικά στοιχεία διαφοροποίησης, ήτοι:

1. η εργασιακή εμπειρία και ο χρόνος προϋπηρεσίας
2. οι γνώσεις και οι δεξιότητες
3. η συναισθηματική νοημοσύνη

Ο Fernandez – Araoz μελέτησε και ανέλυσε συγκεκριμένους συνδυασμούς μεταξύ των προαναφερόμενων τριών χαρακτηριστικών οι οποίοι τείνουν να καθορίζουν σημαντικά την επιτυχή έκβαση των διευθυντικών στελεχών ενός οργανισμού. Η εκπλήρωση των κριτηρίων από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη δύναται να αποτελέσει τη βάση του συστήματος επιλογής στελεχών για τις ανώτατες θέσεις στην ιεραρχία ενός οργανισμού.

Έτσι κατέληξε στους παρακάτω συνδυασμούς:

- Ο πλέον ισχυρός συνδυασμός, είναι αυτός της μεγάλης εργασιακής εμπειρίας και του χρόνου προϋπηρεσίας με τον υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο μέτριος δείκτης νοημοσύνης σε αυτήν τη περίπτωση δεν αποδείχθηκε να επιδρά αρνητικά στη επιτυχή έκβαση του αποτελέσματος.
- Ο δεύτερος κατά σειρά επιτυχής συνδυασμός είναι αυτός που συνδυάζει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης με υψηλά επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων σε αντιστάθμισμα της μικρής εργασιακής εμπειρίας.
- Ο χαμηλότερος σε επιτυχία συνδυασμός φαίνεται να είναι αυτός της μεγάλης εργασιακής εμπειρίας με υψηλά επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά με χαμηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης.

3.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

3.4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ο κόσμος αλλάζει και οι επιχειρήσεις οφείλουν να αλλάξουν εάν θέλουν να επιβιώσουν, αναφέρουν οι Greenberg και Baron (2002). Σύμφωνα με τον Jones (2004) μια οργανωσιακή αλλαγή συμβαίνει όταν ένας οργανισμός/επιχείρηση παίρνει την απόφαση ή αναγκάζεται να αυξήσει την ικανότητα του/της να δημιουργήσει αξία ή να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του/της.

Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μία διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μία διαφορετική επιθυμητή με σκοπό να αυξήσει την αποτελεσματικότητά και την αποδοτικότητά του. Οι αλλαγές αυτές έχουν τη βάση τους σε θεωρητικά μοντέλα, διάφορες μεθόδους και βελτιωμένες πρακτικές και έχουν στόχο να κάνουν ομαλότερη τη μετάβαση του οργανισμού και να εξασφαλίσουν την επιτυχία του.

Κάποια από τα πιο συνηθισμένα προγράμματα οργανωσιακών αλλαγών που συναντούμε στην καθημερινότητα είναι: Η εισαγωγή της τεχνολογίας, η αλλαγή κουλτούρας, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, η αλλαγή πολιτικών, η αναδιάρθρωση επιχειρησιακών διαδικασιών, οι αλλαγές στην οργανωτική δομή (γενικότερη ανασυγκρότηση του οργανισμού) και η διοίκηση ολικής ποιότητας.

3.4.2 ΟΙ ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να είναι αποτέλεσμα και εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Οι εσωτερικοί παράγοντες είναι οι πόροι του οργανισμού και διακρίνονται σε ανθρώπινους, φυσικούς, τεχνολογικούς και οικονομικούς. Παραδείγματα εσωτερικών παραγόντων είναι η αναποτελεσματικότητα συστημάτων ελέγχου, μειωμένη παραγωγικότητα εργαζομένων, μεγάλος αριθμός υπερωριών κ.α.

Οι εξωτερικοί παράγοντες, διακρίνονται σε τεχνολογικούς, πολιτικούς, κοινωνιολογικούς και οικονομικούς. Παραδείγματα εξωτερικών παραγόντων είναι η αύξηση του ανταγωνισμού, πολιτεία, ειδικές ομάδες πίεσης, αγορά, τεχνολογία κ.α.

Γενικότερα, οι αλλαγές που επιχειρεί ένας οργανισμός, μπορούν να συγκεντρωθούν σε 4 κατηγορίες που αφορούν όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται και λειτουργεί μία επιχείρηση.

1. Εμπορικοί σκοποί: Περιλαμβάνουν όλες τις ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν για την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Καινοτομικοί σκοποί: Προσφέρουν την ευκαιρία για κάτι νέο/καινοτόμο στο οργανισμό και την ευρύτερη αγορά. Περιλαμβάνουν τις κινήσεις που κάνει μία επιχείρηση για να ανανεωθεί και να εκσυγχρονιστεί. Συνήθως είναι απόφαση της ίδιας της επιχείρησης να προχωρήσει στις αλλαγές αυτές εκφράζοντας την φιλοσοφία και την φιλοδοξία της για ανάπτυξη και δεν είναι αποτέλεσμα εξωτερικών πιέσεων.
3. Τεχνολογικοί σκοποί: Περιλαμβάνουν ενέργειες που αφορούν την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας και αποσκοπούν στον εκμοντερνισμό της επιχείρησης και στην αύξηση της παραγωγικότητας.
4. Οργανωσιακοί σκοποί: Περιλαμβάνουν τις ενέργειες για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Έχουν ως στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και τον εντοπισμό ταλαντούχων ατόμων οι οποίοι θα ενταχθούν στο ανθρώπινο δυναμικό και θα δραστηριοποιηθούν επιτυχώς για να μπορέσουν να υλοποιήσουν το όραμα της επιχείρησης.

3.4.3 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα είδη των επιχειρησιακών αλλαγών ποικίλουν ανάλογα με τις περιστάσεις. Μπορούν να αποτελέσουν αλλαγές μικρής κλίμακας (πρώτης τάξης αλλαγές) ή αλλιώς εξελικτικές αλλαγές (evolutionary changes) είτε μεγάλης κλίμακας (δεύτερης τάξης αλλαγές) ή αλλιώς ριζοσπαστικές αλλαγές (radical changes).

Οι αλλαγές πρώτης τάξης είναι συνεχείς και δεν μεταβάλλουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Από την άλλη πλευρά όμως οι αλλαγές μπορεί να γίνουν πιο πολύπλοκες. Σε αυτή την περίπτωση οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να προχωρήσουν σε μεγάλες αλλαγές λόγω μεταβολών που έχουν υπάρξει στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί χρειάζεται να μορφοποιήσουν εντελώς τον βασικό σκελετό τους.

Άλλα είδη οργανωσιακής αλλαγής που αναφέρονται είναι τα εξής:

1. Αλλαγές σε επίπεδο ατόμου/ομάδας/οργανισμού (Burnes, 1992)
2. Αλλαγή από εξελικτική έως ριζική, όσον αφορά την έκταση, και από μικρή έως πυρηνική, όσον αφορά το βάθος (Buchanan και Dadham, 1999)
3. Αλλαγές στην ταυτότητα, το συντονισμό και τον έλεγχο (Kanter, 1992)
4. Προγραμματισμένη, απρογραμμάτιστη και διαπραγματεύσιμη αλλαγή (Χυτήρης, 2001)
5. Αλλαγές ρυθμιστικές, εξελικτικές, πρότυπος μετασχηματισμός και στρατηγικός μετασχηματισμός (Stacy & Dunphy, 1993)
6. Τεχνική, κοινωνικο-συμπεριφορική και δομική αλλαγή (Waldersee και Griffiths, 2004)

3.4.4 ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Οι Beer και Nozgia (2000) υποστηρίζουν ότι ένα 70% των προγραμμάτων αλλαγών αποτυγχάνει. Σύμφωνα με τους Hammer και Champy (1993) επιτυχία γνωρίζει μόνο το 30% των επιχειρηματικών πλάνων και μόνο το 43% των προσπαθειών για βελτίωση ποιότητας παρουσιάζει κάποια ικανοποιητική πρόοδο.

Ως κυριότερες αιτίες αποτυχίας ενός προγράμματος αλλαγής θα μπορούσαν να αναφερθούν οι παρακάτω:

1. Απουσία οράματος και στρατηγικού σχεδιασμού:

Είναι αυτονόητο ότι οποιαδήποτε επιθυμία προκειμένου ένας οργανισμός να προβεί σε υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής θα πρέπει να συνοδεύεται από την επίγνωση των δυνατοτήτων του, του αποτελέσματος που τελικά επιδιώκεται και την πορεία που θα πρέπει να ακολουθήσει βάσει σχεδιασμού για την υλοποίηση του προγράμματος.

2. Υπεροπτική αντίληψη:

Έχει παρατηρηθεί ότι η υπεροπτική αντίληψη πως το ισχυρό όνομα ενός οργανισμού εξασφαλίζει την παραμονή του σε υψηλά ανταγωνιστικά επίπεδα. Δυστυχώς έχει αποδειχθεί κατ' επανάληψη πως οι εξελίξεις επιτάσσουν αναπόφευκτες οργανωσιακές αλλαγές και ότι οποιοσδήποτε «εφησυχασμός» δημιουργεί κινδύνους για την επιβίωση του οργανισμού.

3. Απουσία δέσμευσης της ηγεσίας:

Η δέσμευση της ηγεσίας του οργανισμού απέναντι στο πρόγραμμα της αλλαγής αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή έκβαση κάθε προσπάθειας για την επιτυχία. Δεν αρκεί μόνο η πίστη και η μετάδοση του οράματος με το οποίο συνδυάζεται η οργανωσιακή αλλαγή αλλά είναι επιτακτική και η ανάγκη στήριξης του προγράμματος αλλαγής σε κάθε φάση που αυτό εξελίσσεται. Αν αυτό δεν συμβαίνει τότε η πιθανή έκβαση των προσπαθειών είναι οι συγκρούσεις και η διάθεση από μεμονωμένες ομάδες ώστε να καρπωθούν οφέλη από την αλλαγή.

4. Αντίσταση στην αλλαγή:

Ουσιαστικός και καθοριστικός παράγοντας μιας αποτυχημένης εξέλιξης ενός προγράμματος αλλαγής είναι μια πιθανή αντίσταση κατά αυτού και η οποία ουσιαστικά μεταφράζεται στην απουσία στήριξης του προγράμματος ή ακόμη και η εμφάνιση εμποδίων ή κωλυμάτων για την εφαρμογή του. Πιθανές αιτίες είναι το αβέβαιο μέλλον, η φοβία για το άγνωστο, η ενδεχόμενη απώλεια των προνομίων ή της κατοχής των κεκτημένων δικαιωμάτων, η απουσία ηγετικών ικανοτήτων εκ μέρους της διοίκησης αλλαγών του οργανισμού.

5. Έλλειψη πόρων:

Είναι αυτονόητο ότι τα προγράμματα αλλαγών συνοδεύονται από την κατάρτιση προϋπολογισμού και την εκπόνηση προγράμματος υλοποίησης τους. Ειδικά σε προγράμματα που αφορούν εκτεταμένης κλίμακας αλλαγών απαιτούνται δυσανάλογοι για την δυναμικότητα του οργανισμού πόροι. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δυσκολία στην ευελιξία λήψης των αποφάσεων αλλά και στην εξέλιξη της ομαλής έκβασης του προγράμματος αλλαγής. Είναι πολύ σημαντική η επιβάρυνση την οποία δέχονται οι εργαζόμενοι κατά την διαδικασία μετάβασης από την υφιστάμενη κατάσταση στον οργανισμό στην νέα κατάσταση που διαμορφώνεται από τις αλλαγές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση προβληματικών καταστάσεων στην διαχείριση και την διοίκηση του προγράμματος αλλαγής .

6. Έλλειψη επικοινωνίας:

Έχει παρατηρηθεί πως πολλές προσπάθειες για αλλαγή έχουν αποτύχει εξ αιτίας της απουσίας μετάδοσης και μη επαρκούς πληροφόρησης προς τους εργαζόμενους σχετικά με την ανάγκη υλοποίησης της αλλαγής, την σημασία που αυτή έχει για τον οργανισμό και ποιόν σκοπό τελικά αυτή υπηρετεί. Εν τέλει οι εργαζόμενοι θα πρέπει εκτός από τις γενικές πληροφορίες που αφορούν τα ουσιώδη χαρακτηριστικά του προγράμματος αλλαγής, να γνωρίζουν σε ποιον βαθμό θα επηρεαστεί η καθημερινότητα τους και τι όφελος αναμένουν από τις επερχόμενες αλλαγές.

7. Ανεπάρκεια στην εκπαίδευση:

Κάθε απόπειρα αλλαγής επιβάλλει και αλλαγές σε τρόπο εργασίας με ταυτόχρονη ανάγκη απόκτησης νέων γνώσεων και ανάπτυξης δεξιοτήτων εκ μέρους των

εργαζομένων ώστε αυτοί να αποκτήσουν ικανότητες ή να βελτιώσουν τις υφιστάμενες προκειμένου να υποστηριχθεί με τον καλύτερο βαθμό η προσαρμογή στις νέες διαμορφούμενες συνθήκες λόγω των αλλαγών. Μια ανεπάρκεια ή ένα έλλειμμα στην εκπαίδευση συνοδεύεται από εκδήλωση φοβικών αντιδράσεων εκ μέρους των εργαζομένων η οποία μετουσιώνεται τελικά σε αντίσταση κατά της αλλαγής με αποτέλεσμα να μην υπάρχει θετικό κλίμα ανταπόκρισης προς αυτήν.

8. Ανικανότητα στη διοίκηση αλλαγών:

Τα τελευταία χρόνια ένας μεγάλος τομέας της διοίκησης των οργανισμών και των επιχειρήσεων αποτελεί η διοίκηση των αλλαγών τόσο στην πρακτική του διάστασης αλλά όσο και στο πεδίο της έρευνας. Έχει γίνει ευρέως αποδεκτό αλλά και πρακτικά αντιληπτό, ότι η απουσία γνωστικής νοημοσύνης, εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών ενός οργανισμού, τα οποία είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της υλοποίησης προγραμμάτων αλλαγής, οδηγεί στην αποτυχία της έκβασης του προγράμματος.

Σύμφωνα με τους Bovey και Hede (2001), η εισαγωγή οποιασδήποτε αλλαγής στο εσωτερικό μιας οργάνωσης επιφέρει όπως είναι λογικό μια σειρά από αντιδράσεις. Η σειρά αυτή αποτελείται από τέσσερεις (4) φάσεις: αρχική απόρριψη – αντίσταση – αναζήτηση – δέσμευση.

Οι μορφές αντίδρασης σύμφωνα με τον Hodgetts (1987) είναι οι εξής:

Απόρριψη: Είναι η πιο σοβαρή μορφή αντίδρασης και τη συναντούμε όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως υπάρχει κίνδυνος να χάσουν τη δουλειά τους, την θέση τους ή τις αποδοχές τους. Άμεσο αποτέλεσμα της αντίδρασης αυτής είναι οι απεργίες.

Αντίσταση: Είναι αρκετά πιο ήπια αντίδραση και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν τις επιπτώσεις της αλλαγής να μην είναι σοβαρές αλλά όχι καταστροφικές. Η αντίσταση μπορεί να πάρει τη μορφή συζητήσεων που αφορούν τις επιπτώσεις της αλλαγής ή τη μορφή μειωμένης αποδοτικότητας.

Ανοχή: Είναι μια ουδέτερη κατάσταση στην οποία οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν πως βλάπτονται από την αλλαγή αλλά ούτε και ωφελούνται επομένως, δεν αντιδρούν γιατί θεωρούν εξασφαλισμένα τα συμφέροντά τους.

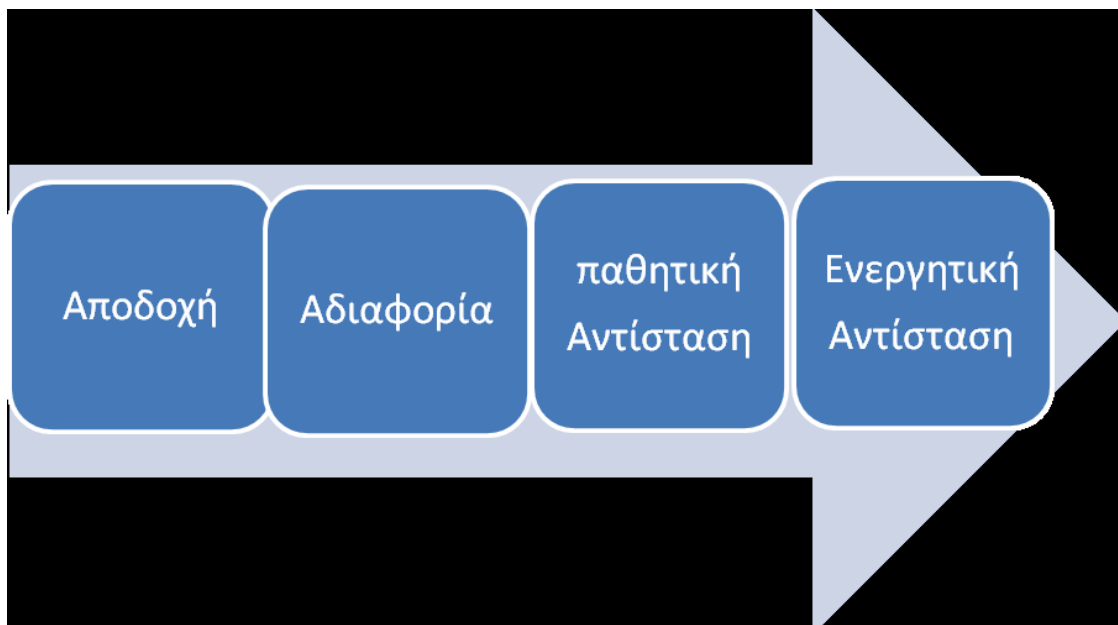
Αποδοχή: Είναι η πιο θετική μορφή αντίδρασης κατά την οποία δεν υπάρχει υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση στους εργαζομένους αλλά μόνον ωφέλεια.

Κατά τους Greenberg και Baron (2002) ο χαρακτήρας των αντιδράσεων των εργαζομένων έναντι των οργανωσιακών αλλαγών αναλύεται σε τέσσερις (4) συνεχείς συμπεριφορικές φάσεις με αντίστοιχες αντιδράσεις: Την έμμεση αποδοχή της αλλαγής που εκφράζεται συνήθως με πνεύμα συνεργασίας και ενθουσιώδη συμπεριφορά, την αδιάφορη στάση η οποία συνήθως εκφράζεται με μια παθητική συμπεριφορά, (παθητική αντίσταση) με εκδήλωση αρνητικής συμμετοχικότητας στην αλλαγή και τέλος σε ενεργητική αντίσταση όπως για παράδειγμα οι απεργιακές κινητοποιήσεις, σκόπιμες λανθασμένες ενέργειες κ.α..

Η συνέχεια των προ περιγραφόμενων συμπεριφορών μπορούν να αποτυπωθούν στην Εικόνα 3.4.1.

Εικόνα 3.4.1

Συμπεριφορικές φάσεις εργαζομένων έναντι των οργανωσιακών αλλαγών



Ο O' Connor (1993) συμπληρώνει πως οι άνθρωποι υποσυνείδητα χρησιμοποιούν άρτια αναπτυγμένους αμυντικούς μηχανισμούς ώστε να προστατευτούν ενάντια στα αρνητικά συναισθήματα που τους προκαλεί η αλλαγή και ακόμα από την ίδια την

αλλαγή. Η ύπαρξη μιας αλλαγής φέρνει στο φως έντονα αισθήματα αβεβαιότητας και άγχους στους εργαζομένους διότι αισθάνονται πως δεν μπορούν να ελέγξουν την νέα πραγματικότητα.

3.4.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Ο Burke (1992) τονίζει πως η οργανωσιακή αλλαγή είναι χαοτική διότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εξελισσόμενων μεταβλητών και ο όγκος των εξωτερικών αλλαγών σε συνδυασμό με την αντίσταση των ανθρώπων δημιουργούν ένα σύνολο από διαδικασίες που είναι δύσκολο να προβλεφθούν και αδύνατον να ελεγχθούν. Παρότι υπάρχουν αυτές οι δυσκολίες όμως υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που έχουν επαληθευτεί στην πράξη.

Έχουν αναπτυχθεί μοντέλα τα οποία περιγράφουν το βέλτιστο τρόπο εισαγωγής και διαχείρισης των αλλαγών. Παρακάτω παρουσιάζονται με χρονολογική σειρά τα μοντέλα που έχουν δημοσιευθεί.

1. Μοντέλο τριών βημάτων αλλαγής (Three step model of change)

Σύμφωνα με τον Lewin Kurt (1947), ο οποίος θεωρείται ο πατέρας της οργανωσιακής αλλαγής, η επιτυχία της πράξης αυτής δεν εξασφαλίζεται μόνο με την ολοκλήρωσή της αλλά απαιτείται η νέα κατάσταση να εδραιωθεί και να λειτουργήσει μόνιμα. Για την επίτευξη της μονιμότητας αυτής και την αποφυγή οποιουδήποτε υποτροπιασμού προς την προηγούμενη κατάσταση υπάρχουν τρία (3) στάδια (Burnes, 2000):

A) Ξεπάγωμα (unfreezing): Κύριος στόχος του σταδίου αυτού είναι η ανάγκη για αλλαγή να κατανοηθεί από ολόκληρο τον οργανισμό και όλοι να την αποδεχτούν και να την υποστηρίξουν. Μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της εκπαίδευσης, ατομικών συζητήσεων και της δημιουργίας ομάδων εργασίας ώστε να τονιστούν πιθανά προβλήματα ή ευκαιρίες του περιβάλλοντος και να παρουσιαστούν ουσιαστικά στοιχεία που να μην αφήνουν περιθώρια δυσπιστίας για την αναγκαιότητα της αλλαγής.

B) Αλλαγή (moving): Σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνεται ο προσδιορισμός και η υιοθέτηση νέων στάσεων, αξιών, συμπεριφορών και απόψεων από τα μέρη που

εμπλέκονται. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός να έχουν πιστέψει οι ενδιαφερόμενοι στην ανάγκη της αλλαγής ώστε να γίνει αποδεκτή.

Γ) Πάγωμα (refreezing): Στόχος είναι η παγίωση των αλλαγών και ο manager καλείται να σταθεροποιήσει τις αλλαγές και να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για τη σταθεροποίησή τους. Μπορεί να επιτευχθεί μέσα από διάφορους μηχανισμούς όπως τα bonus (χορήγηση ανταμοιβών απόδοσης), υποστήριξη σε φυσικούς και ανθρώπινους πόρους, θετική υποστήριξη.

Το μοντέλο αυτό αντιμετωπίζει την αλλαγή ως μια προσωρινή κατάσταση που πρέπει να ξεπεραστεί μέσα από μια σειρά βημάτων. Αφορά κατά κύριο λόγο οργανισμούς που επιθυμούν να ολοκληρώσουν έναν μεμονωμένο μετασχηματισμό. Το μειονέκτημά του είναι πως δεν περιγράφεται ο τρόπος και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να μην κλονιστεί το νέο σύστημα.

2. Μοντέλο Διακοπτόμενης Ισορροπίας (Punctuated equilibrium model of change)

Το μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Tushman και Romanelli (1985) και υποστηρίζει πως ενώ οι οργανισμοί λειτουργούν σε μία κατάσταση ισορροπίας, υπάρχουν σύντομες περίοδοι επαναπροσανατολισμού οι οποίες θέτουν τα θεμέλια για την επόμενη περίοδο ισορροπίας.

Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα αφορούν τη στρατηγική, τη κατανομή δυνάμεων, την οργανωσιακή κουλτούρα, τα συστήματα ελέγχου και την δομή δηλαδή ότι είναι καθοριστικό και απαραίτητο για την επιβίωση του οργανισμού.

Σε μία περίοδο ισορροπίας πραγματοποιούνται ρυθμιστικές και εξελικτικές αλλαγές που στοχεύουν στην ανάπτυξη ενός κοινού πλαισίου αναφοράς για τη στρατηγική δομή, τα συστήματα και τις διαδικασίες. Οι ριζικές αλλαγές δεν μπορούν να γίνουν σε τέτοιες περιόδους γι αυτό πραγματοποιούνται σε περιόδους επαναπροσανατολισμού και έχουν ως στόχο την αναδιατύπωση της αποστολής του οργανισμού και του συστήματος αξιών, την ανανέωση των διαδικασιών επικοινωνίας, την αλλαγή της ιεραρχίας και τη συνολική αναδιοργάνωση του οργανισμού (Wendy, 2005).

3. Αιτιώδες μοντέλο Burke και Litwin

Το συγκεκριμένο μοντέλο απεικονίζει τις αρχικές μεταβλητές που πρέπει να λάβει κάποιος υπόψη ώστε να κατανοήσει και να εξηγήσει την απόδοση ενός οργανισμού, τις αλληλεπιδράσεις των μεταβλητών και πως αλληλοεπηρεάζονται.

Το μοντέλο δίνει έμφαση στην οργανωσιακή απόδοση και στις δύο (2) όψεις της οργανωσιακής αλλαγής (μετασχηματιστικοί και συναλλακτικοί παράγοντες). Η στρατηγική και η αποστολή του οργανισμού ανήκουν στους μετασχηματιστικούς παράγοντες. Είναι ουσιαστικά αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης με τις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και συνδέονται άμεσα με την αλλαγή της κουλτούρας.

Στους συναλλακτικούς ανήκουν ο τρόπος διοίκησης, τα συστήματα, η δομή, τα κίνητρα, το οργανωσιακό κλίμα, οι δεξιότητες και τα απαιτούμενα προσόντα. Αφορούν την καθημερινή αλληλεπίδραση και επαφή των εργαζομένων και προϋποθέτουν αλλαγές σε ψυχολογικές και οργανωσιακές μεταβλητές.

Σκοπός του μοντέλου είναι να μπορέσει να επαληθευτεί και εμπειρικά και γι αυτό αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο 150 ερωτήσεων το οποίο συντελεί στο να εντοπιστούν οι μετασχηματιστικοί και συναλλακτικοί παράγοντες που χρίζουν προσοχής. Τα εξαγόμενα αποτελέσματα μπορούν να λειτουργήσουν ως feedback και να βοηθήσουν τους οργανισμούς να κατανοήσουν σε ποιον τομέα χρειάζονται αλλαγή και τότε πρέπει να γίνει αυτή.

4. Μοντέλο καλύτερων πρακτικών των Clarke και Garside (Benchmarking tool)

Η άντληση των στοιχείων που χρησιμοποιεί το μοντέλο αυτό, γίνεται από τη μέθοδο του Benchmarking και εστιάζει στην μέτρηση και βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. Αποτελεί πρακτική εφαρμογή και χρησιμοποιείται από μεγάλο αριθμό οργανισμών με σημαντικά αποτελέσματα. Εφαρμόζεται σε λειτουργικό και στρατηγικό επίπεδο και βασίζεται σε ενέργειες και διαδικασίες που ακολούθησαν επιχειρήσεις που πραγματοποίησαν επιτυχώς προγράμματα αλλαγών.

Το μοντέλο αυτό διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα διότι συνδυάζει τη διαδικασία της αλλαγής με παράγοντες που έχουν στρατηγική σημασία και επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης.

Οι παράγοντες στρατηγικής σημασίας είναι οι εξής:

Α) Αφοσίωση: Έχει σχέση με την αποδοχή της αλλαγής ως τμήμα οργανωσιακής στρατηγικής και την αναγνώριση της διεύθυνσης του οργανισμού.

Β) Επικοινωνία: Θέματα που αφορούν την εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία.

Γ) Κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία: Είναι η ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής και θέματα σχετικά με στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στην αλλαγή.

Δ) Αλληλεπίδραση: Οι μέθοδοι που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να υπάρχει αρμονία μεταξύ των κινήσεων που πραγματοποιούνται με στόχο τη διατήρηση της ισορροπίας του οργανισμού.

Ε) Εργαλεία και μεθοδολογία: Είναι η μεθοδολογία που πρέπει να αξιοποιηθεί κατά τα στάδια της υλοποίησης της αλλαγής.

Για να εφαρμοστεί το μοντέλο χρειάζεται μια σειρά βημάτων. Χρησιμοποιείται αρχικά μια «μήτρα ωριμότητας» που περιέχει παράγοντες στρατηγικής σημασίας και τα επίπεδα που μπορεί αυτοί να εκδηλώνονται (άριστη, πολύ καλή, καλή, μέτρια, φτωχή κλπ). Με τον τρόπο αυτό αξιολογείται η ωριμότητα του οργανισμού απέναντι στην αλλαγή. Στη συνέχεια με μία λίστα βέλτιστων πρακτικών, ενεργειών και μεθόδων που έχουν ήδη εφαρμοστεί, ο οργανισμός καταλήγει στο κατάλληλο πλάνο δράσης.

Το μοντέλο προσφέρει στους οργανισμούς έναν μετρήσιμο τρόπο να αξιολογήσουν την ωριμότητα τους σε σχέση με την πραγματοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, συγκρίνοντας τον εαυτό τους τόσο με προηγούμενες φάσεις τους παρελθόντος όσο και με τον ανταγωνισμό.

5. Μοντέλο στρατηγικής οργανωσιακής αλλαγής των Appelbaum, St-Pierre και Glavas

Η άντληση των στοιχείων γίνεται από το «Αιτιώδες Μοντέλο» των Burke και Litwin (1998) αλλά και από το μοντέλο «Προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής» του Robbins (1993).

Διαφοροποιείται σε σχέση με αυτά τα δύο (2) μοντέλα διότι παρουσιάζει το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού ως σημαντικά οργανωσιακά στοιχεία. Ακόμη, οι

σχέσεις των μεταβλητών δεν παρουσιάζονται με τη μορφή αίτιου – αιτιατού αλλά ως μια διαδικασία που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες.

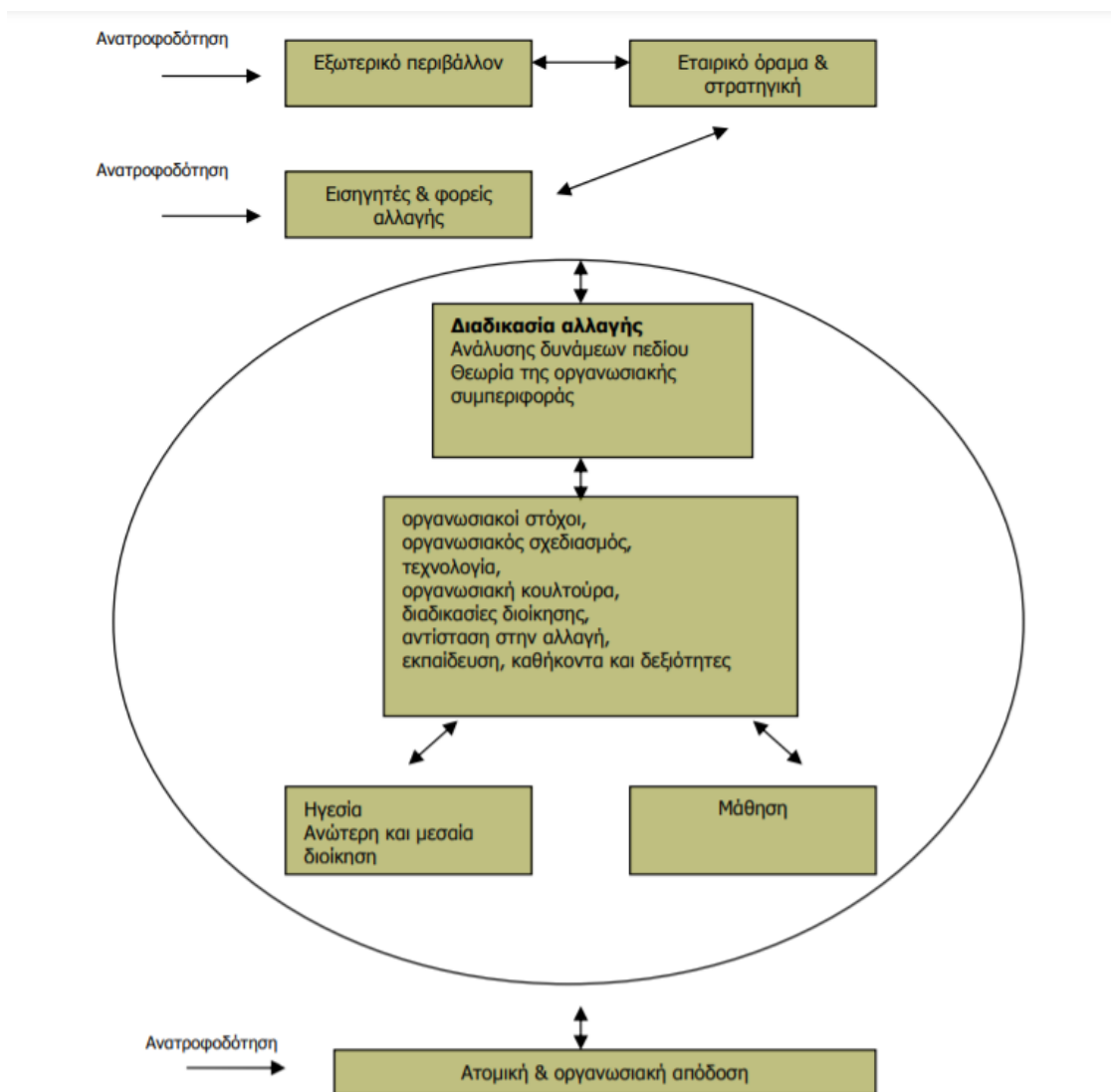
Ο Appelbaum (1998) ορίζει την οργανωσιακή ανάπτυξη ως η σχεδιασμένη και ελεγχόμενη αλλαγή ενός οργανισμού προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Στόχος της είναι να γίνει ο οργανισμός μια ολότητα και σε ανθρώπινο επίπεδο αλλά και σε επίπεδο δομής, καθηκόντων και τεχνολογίας.

Στην εικόνα 3.4.2 φαίνεται πως την πηγή της αλλαγής την αποτελούν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Ο εισηγητής και οι λοιποί φορείς αλλαγής είναι αρμόδιοι να βοηθήσουν τον οργανισμό μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες να μετασχηματιστεί σε hardware και software επίπεδο. Για να πραγματοποιηθεί ο μετασχηματισμός αυτός πρέπει να αντληθούν στοιχεία από την «Ανάλυση δυνάμεων πεδίου» του Lewin που θα βοηθήσει τους managers να αναλύσουν την αλλαγή, να διαχειριστούν την αντίσταση και να προβλέψουν τυχόν συνέπειες. Χρήσιμη μπορεί να φανεί επίσης και η θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς που μέσα από τα κίνητρα, την μάθηση, την ανταμοιβή και την οργανωσιακή κουλτούρα προσπαθεί να προβλέψει και να εξηγήσει την αλλαγή της συμπεριφοράς.

Με λίγα λόγια, το μοντέλο χρησιμοποιώντας στοιχεία από όλα τα προηγούμενα μοντέλα, τονίζει την πολυπλοκότητα του εγχειρήματος και την εξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των παραγόντων και υπογραμμίζει πως εάν κάποιος παράγοντας δεν ληφθεί υπόψη μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στο σχεδιασμό και την αποτελεσματικότητα της αλλαγής.

Εικόνα 3.4.2

Μοντέλο στρατηγικής οργανωσιακής αλλαγής (Πηγή: Appelbaum, 1998)



3.4.6 ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Προσωπικότητα

Η θετική ή αρνητική στάση των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα εν γένει ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Με βάσει τα συμπεράσματα της έρευνας των Vakola et al.(2004) καταδείχθηκε ότι η προσωπικότητα των εργαζομένων συσχετίζεται με την στάση τους απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές. Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως ο ήπιος χαρακτήρας, η θετική στάση απέναντι σε νέες εμπειρίες, ο εξωστρεφής χαρακτήρας, η συναίσθηση της ευθύνης, η νευρωτική συμπεριφορά, επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την στάση των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές.

Συνεπώς αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει έναν οργανισμό η διαμόρφωση ενός προφίλ εργαζομένου που θα "εγγυάται" μια θετική στάση απέναντι στις όποιες αλλαγές έτσι ώστε να υφίσταται ένα ανάλογο σύστημα διαχείρισης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό.

Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα που εξήχθη από την εν λόγω έρευνα είναι πως υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων και της στάσης τους απέναντι στην αλλαγή. Είναι αυτονόητο πως άτομα με υψηλό επίπεδο μόρφωσης μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα στις αλλαγές κάνοντας χρήση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των εν γένει τυπικών και ουσιαστικών τους προσόντων.

3.4.7 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Κουλτούρα

Ένας παράγοντας ο οποίος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία εξέλιξης μιας οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί η «οργανωσιακή κουλτούρα» ενός οργανισμού. Ουσιαστικά πρόκειται για εκείνο το σύνολο αξιών που χαρακτηρίζει διακριτά έναν οργανισμό και τον διαφοροποιεί από όλους τους άλλους.

Το υψηλό επίπεδο κοινωνικότητας και αλληλεγγύης επηρεάζουν θετικά την στάση απέναντι στις αλλαγές.

Ο βαθμός προσαρμοστικότητας σε μεγάλα και καινοτόμα προγράμματα οργανωσιακών αλλαγών συναρτάται από:

- Το βαθμό κατανόησης της επίδρασης που μπορεί να έχει η οργανωσιακή κουλτούρα στην έκβαση και στα αποτελέσματα μια προγραμματιζόμενης αλλαγής.
- Το βαθμό αποδοχής των αλλαγών στον οργανισμό σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού εν συνόλω αλλά και από τις ιδιαίτερες συλλογικές κουλτούρες του οργανισμού.
- Το βαθμό αντίληψης και αποδοχής, πως η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να προσαρμόζεται υποστηρικτικά και να μεταλλάσσεται προς την κατεύθυνση των νέων αλλαγών.

Επικοινωνία

Ο τρόπος που μεταφέρεται και διαχέεται το περιεχόμενο μιας αλλαγής από τον οργανισμό προς το προσωπικό, είναι καθοριστικός παράγοντας άμεσα συνυφασμένος με την επιτυχή κατάληξη ενός προγράμματος οργανωσιακών αλλαγών που αφορούν τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τις εφαρμοζόμενες πρακτικές έχει αποδειχθεί ότι συντελεί στην υποκίνηση του προσωπικού, ενεργοποιεί θετικά το επίπεδο αφοσίωσης και μειώνει την αίσθηση της αβεβαιότητας και την τάση αντίστασης στην αλλαγή.

Διασφαλίζοντας ένα υψηλό επίπεδο επικοινωνίας ο οργανισμός έχει σαν στόχο την όσο το δυνατόν πληρέστερη πληροφόρηση, την δημιουργία κλίματος ασφάλειας στους εργαζόμενους, την εξάλειψη της όποιας αίσθησης αβεβαιότητας ώστε κατ' αυτόν τον τρόπο να μειωθούν τα επίπεδα αντίδρασης και αντίστασης στις αλλαγές καλλιεργώντας ευνοϊκές συνθήκες για την αποδοχή τους.

Κατά τον Smith (2006), υφίστανται πέντε (5) κανόνες που διέπουν μια επιτυχημένη επικοινωνιακή πολιτική εκ μέρους του οργανισμού οι οποίοι ασκούν θετική επίδραση στην επιτυχή έκβαση ενός προγράμματος αλλαγής:

- (α) Ο προσδιορισμός της διαφορετικότητας κάθε οργανισμού.
- (β) Η αμφίδρομη ανατροφοδότηση και επικοινωνιακή τακτική.
- (γ) Ο βαθμός ικανότητας μεταφοράς και μετάδοσης των αιτίων και της σκοπιμότητας του προγράμματος αλλαγής.
- (δ) Η συνεργασία και αλληλοεπίδραση όλων των εμπλεκόμενων επιπέδων διοίκησης.
- (ε) Ο προσδιορισμός του απαιτούμενου χρόνου υλοποίησης του προγράμματος.

Για την επιτυχή πραγμάτωση της προσπάθειας μεταφοράς του περιεχομένου της οργανωσιακής αλλαγής εφαρμόζεται η υλοποίηση των παρακάτω αλληλοσχετιζόμενων πρακτικών που είναι οι εξής:

(α) Δέσμευση: το ανθρώπινο δυναμικό ενημερώνεται έγκυρα , με πληρότητα και κάτω από κλίμα διαβούλευσης και ανατροφοδότησης για την επερχόμενη αλλαγή και κατ' αυτόν τον τρόπο συμμετέχει έμμεσα σε αυτήν στα πρώτα βήματα.

Κατ' αυτόν τον τρόπο πιθανολογείτε ότι αυξάνεται ο βαθμός αποδοχής του προγράμματος αλλαγής.

(β) Ενσυναίσθηση: οι φορείς του οργανισμού οφείλουν να κατανοούν τα συναισθήματα, τις ιδέες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων .

Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να ενισχύουν τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων, τον βαθμό υποκίνησης και αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής.

(γ) Εκπαίδευση: σε αυτήν τη φάση θα πρέπει να λειτουργήσει το τρίπτυχο της ανατροφοδότησης της διαβούλευσης και της εκπαίδευσης των εργαζομένων ούτως ώστε να γίνει αντιληπτή και αποδεκτή η αναγκαιότητα της υλοποίησης της αλλαγής.

(δ) Στρατολόγηση: η υποστήριξη από τον οργανισμό και η έμφαση στη συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων εργαζομένων αυξάνει τον βαθμό επιτυχίας στην προσπάθεια υλοποίησης του προγράμματος αλλαγής.

Εν κατακλείδι στα όποια αναφερόμενα προβλήματα κατά την προσπάθεια επικοινωνίας του περιεχομένου του προγράμματος αλλαγής , οι φορείς της αλλαγής οφείλουν να αναπτύξουν μια επικοινωνιακή πολιτική ενεργώντας με διαφανείς διαδικασίες έχοντας ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και με σαφή κατεύθυνση την παροχή πλήρους πληροφόρησης σε όλο τον οργανισμό.

3.4.8 ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Η ετοιμότητα για την επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή συνίσταται από εκείνο το στάδιο «ωρίμανσης» κατά το οποίο οι εργαζόμενοι έχουν αποκτήσει θετική στάση, πεποιθήσεις αλλά και θετικές προθέσεις έναντι της επερχόμενης αλλαγής θέτοντας έτσι τις βάσεις για την υλοποίηση της από τον οργανισμό.

Δεν είναι τυχαίο ότι εκτιμάται ως ένας εκ των πλέον καθοριστικών παράγοντες για την επιτυχή υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής.

Σύμφωνα με τους Armenakis et al. (1999), η διαδικασία αλλαγής και οι πρακτικές που πρέπει να εφαρμοστούν περιγράφονται στο παρακάτω μοντέλο οργανωσιακής ετοιμότητας όπου η ακολουθούμενη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής συντίθεται από τρία στάδια:

(α) Ετοιμότητα: συνίσταται στην προετοιμασία των εργαζόμενων έτσι ώστε οι ίδιοι να υποστηρίζουν τη νέα διαμορφούμενη κατάσταση.

(β) Υιοθέτηση: συνίσταται στην ομαλή και σταδιακά τροποποιούμενο περιβάλλον συνθηκών εργασίας και των συμπεριφορών .

(γ) Θεσμοθέτηση: συνίσταται στην εφαρμογή πρακτικών για την αποδοχή της αλλαγής ως κανόνα .

Η ενεργοποίηση του οργανισμού θα πρέπει να συντείνει προς την κατεύθυνση ενίσχυσης της παραπάνω διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις παρακάτω στοιχεία:

(α) Την απόκλιση δηλαδή την διαφοροποίηση μεταξύ της ήδη υφιστάμενης κατάστασης και την εν τέλει διαμορφούμενης κατάστασης μετά την πραγμάτωση του προγράμματος αλλαγής.

Οι εργαζόμενοι εν τέλει θα πρέπει να πεισθούν ότι η ανάγκη του προγράμματος αλλαγής είναι κατ' απόλυτο βαθμό αναγκαία.

(β) Την αποτελεσματικότητα, δηλαδή την πεποίθηση των φορέων του οργανισμού ως προς την επιτυχή έκβαση της προσπάθειας ότι μπορεί να υλοποιηθεί με επιτυχία το πρόγραμμα της αλλαγής.

(γ) Την βεβαιότητα ότι επιλέχθηκε το κατάλληλο πρόγραμμα αλλαγής για τον οργανισμό.

(δ) Την καταλληλότητα, δηλαδή την κύρια υποστήριξη από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού (διοίκηση και εργαζόμενους)

(ε) Το προσωπικό όφελος δηλαδή το βαθμό εκείνο στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι πεπεισμένοι ότι αποκομίζουν οφέλη ή κέρδος από τη διαδικασία μετάβασης στη νέα κατάσταση και ότι τελικά δεν δε θίγεται η υφιστάμενη ατομική και εργασιακή τους κατάσταση.

3.4.9 ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ Α.Α.Δ.Ε.

Κατά την χρονική περίοδο 2017-2021 στην προσπάθεια ανάταξης της Ελληνικής Οικονομίας μέσα από την υλοποίηση ενός πλαισίου αποτελεσματικότερης οικονομικής διακυβέρνησης, η Φορολογική Διοίκηση της οποίας κύριος εκφραστής σύμφωνα με τον ιδρυτικό της Νόμο 4389/2016 είναι η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων , αξιολογείται ως ο καθοριστικός παράγοντας επίτευξης των οικονομικών στόχων αλλά και ως προϋπόθεση για την πραγμάτωση της δημοσιονομικής εξυγίανσης .

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μεταρρυθμίσεων στο πλαίσιο της οργάνωσης και της λειτουργίας της Φορολογικής Διοίκησης και ειδικότερα της Α.Α.Δ.Ε αποσκοπούν στην αύξηση των δημοσίων εσόδων μέσω της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της.

Η Α.Α.Δ.Ε ως τμήμα και οργανισμός της Φορολογικής Διοίκησης με τις νέες μορφές οργάνωσης της, έχει ως αποστολή την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της, τόσο κατά την εσωτερική της λειτουργία όσο και στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τον φορολογούμενο πολίτη.

Με την εισαγωγή και την εφαρμογή, σύγχρονων τεχνολογιών , διεθνώς αποδεκτών πρακτικών, εξορθολογισμένων φορολογικών διαδικασιών, επιδιώκεται αφενός μεν η ελαχιστοποίηση του διοικητικού κόστους και της βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης του πολίτη, αλλά κυρίως η επίτευξη της εκάστοτε ταχθείσας στοχοθεσίας ως προς την είσπραξη των εσόδων του Προϋπολογισμού.

Στα πλαίσια αυτά σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε για το χρονικό διάστημα 2017-2021 τέθηκαν στόχοι για την πλήρη αναδιάρθρωση των Κεντρικών και Περιφερειακών Υπηρεσιών της και των ανασχεδιασμό των διαδικασιών.

Το Στρατηγικό Σχέδιο της ΑΑΔΕ με στόχο τον εκσυγχρονισμό και τη μεγιστοποίηση του βαθμού της αποτελεσματικότητας των φορολογικών υπηρεσιών περιλαμβάνει:

Την εφαρμογή προγράμματος μέσω διαδικτυακής εξυπηρέτησης με στόχο την κατακόρυφη αύξηση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών προς τους φορολογουμένους πολίτες για τους οποίους η ικανοποίηση των αιτημάτων τους δεν απαιτεί την αυτοπρόσωπη παρουσία τους στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ) . Στις περιπτώσεις που απαιτείται φυσική παρουσία, αυτή θα πραγματοποιείται κατόπιν προγραμματισμένης συνάντησης μετά από σχετικό αίτημα με ψηφιακό ραντεβού. Ο φορολογικός έλεγχος είναι εφικτός εξ αποστάσεως χωρίς την ανάγκη αυτοπρόσωπης παρουσίας του ελεγχόμενου. Σε περίπτωση ανάγκης αυτοπρόσωπης παρουσίας, η διαδικασία προϋποθέτει την κοινοποίηση πρόσκλησης για φορολογικό έλεγχο .

Την παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, τις επιχειρήσεις, τους φορείς του δημόσιου τομέα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση των διαδικασιών και την επίτευξη φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας. Σημαντικό βήμα μετασχηματισμού της Φορολογικής Διοίκησης είναι η ψηφιοποίηση όλο και περισσότερων υπηρεσιών, με μεγαλύτερο έργο την ψηφιοποίηση υπηρεσιών σχετικών με την εκπλήρωση των λογιστικών και φορολογικών υποχρεώσεων. Το έργο αναπτύσσεται σε τρία μέρη: τα Ηλεκτρονικά βιβλία (myData), την Ηλεκτρονική τιμολόγηση και τις Online ταμειακές μηχανές. Τα Ηλεκτρονικά Βιβλία (mydata), αποτελούν μια ψηφιακή πλατφόρμα για την εκπλήρωση των φορολογικών υποχρεώσεων των επιχειρήσεων, η οποία βελτιώνει την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων, μειώνει το διοικητικό κόστος και ενισχύει τη διαφάνεια των συναλλαγών, προσφέροντας ένα ψηφιακό περιβάλλον για την τιμολόγηση των αγαθών και των υπηρεσιών. Μέσω της ηλεκτρονικής τιμολόγησης και των Online ταμειακών μηχανών πραγματοποιείται η διαβίβαση των παραστατικών σε πραγματικό χρόνο και ανά συναλλαγή (onebyone).

Την προώθηση της διαλειτουργικότητας των Πληροφοριακών Συστημάτων με συστήματα τρίτων φορέων, στοχεύοντας στη συνεχή παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών σε φορείς της δημόσιας διοίκησης και στην αξιοποίηση από τις Υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε των διαδικτυακών υπηρεσιών που παρέχονται από άλλους φορείς καθώς και την ανάπτυξη Διαδικτυακής Υπηρεσίας (Webservice) με πιστωτικά Ιδρύματα.

Την συγχώνευση Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ) των μεγάλων αστικών κέντρων, με σκοπό την δραστική μείωση του λειτουργικού κόστους και την βελτίωση του βαθμού αποτελεσματικότητας της φορολογικής διοίκησης προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της φορολογικής συμμόρφωσης, της διενέργειας φορολογικών ελέγχων και της είσπραξης των ληξιπρόθεσμων οφειλών. Υποψήφιος για κατάργηση είναι ο Δ.Ο.Υ που δεν διαθέτουν Τμήμα Ελέγχου και Τμήμα Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης.

Την βελτίωση της εισπραξιμότητας των φόρων και της φορολογικής συμμόρφωσης. Περιλαμβάνονται παρεμβάσεις όπως η συγκέντρωση σε κεντρικό επίπεδο των διαδικασιών βεβαίωσης και είσπραξης των φορολογικών εσόδων, καθώς και των διαδικασιών για την αναγκαστική είσπραξη οφειλών. Για την περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών είσπραξης, υφίσταται ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα για την παρακολούθηση, διαχείριση και αυτοματοποίηση διαδικασιών ληξιπρόθεσμων οφειλών.

Την διαμόρφωση στρατηγικής καταπολέμησης της διαφθοράς με ουσιαστικές παρεμβάσεις, επιδιώκεται η ενίσχυση της διαφάνειας, της ακεραιότητας, της δικαιοσύνης και της εντιμότητας στις Υπηρεσίες της, μέσω της πρόληψης και της καταπολέμησης φαινομένων διαφθοράς, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της εμπιστοσύνης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και τη μεγιστοποίηση της αξιοπιστίας της.

Την λειτουργία της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας (ΦΟ.Τ.Α) της Α.Α.Δ.Ε και την ανάπτυξη Πλαισίου Συνεργασίας με Πανεπιστήμια - Μεταπτυχιακά και Διδακτορικά Προγράμματα - Χρηματοδότηση διδακτορικών Διατριβών - Κοινές εκπαιδευτικές Δράσεις με στόχο την αποτελεσματική στελέχωση των Υπηρεσιών και τη βέλτιστη αξιοποίηση του υφιστάμενου προσωπικού μέσω της κατάρτισης της επικαιροποίησης και διεύρυνσης του Προφίλ Ικανοτήτων αυτού.

Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων άμεσα συναρτώμενο με την αξιολόγηση των στελεχών και του υφιστάμενου προσωπικού, με την καθιέρωση ειδικού βαθμολογίου, το οποίο αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου συστήματος αποδοχών για τα στελέχη παρέχοντας κίνητρα για αναβάθμιση και επαγγελματική ανέλιξη στην Α.Α.Δ.Ε.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να διερευνηθεί η στάση των εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ. απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές και πως αυτό σχετίζεται με το βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Η έρευνα αφορά ορισμένες Δ.Ο.Υ. της Αττικής και της Επικράτειας.

Τα ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- 1) Ποιες ήταν και πως περιγράφονται οι οργανωσιακές αλλαγές που έλαβαν χώρα στην Α.Α.Δ.Ε και συγκεκριμένα στις Δ.Ο.Υ κατά την περίοδο 2017-2021
- 2) Να ερευνηθεί η υφιστάμενη συναισθηματική νοημοσύνη στο περιβάλλον εργασίας των Δ.Ο.Υ.
- 3) Να διερευνηθεί η στάση και η ανταπόκριση των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές.
- 4) Να διερευνηθεί η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντίδραση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές.

4.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και παλαιότερες έρευνες, θέτουμε τις ακόλουθες υποθέσεις προς διερεύνηση:

- 1) Μπορούμε να υποθέσουμε πώς οι εργαζόμενοι που διαθέτουν χαμηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ πιθανό να αντιδρούν αρνητικά στην υποκείμενη οργανωσιακή αλλαγή.
- 2) Τα χρόνια εργασίας στην υπηρεσία του εργαζομένου συσχετίζονται θετικά με την αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής.
- 3) Η ηλικία του εργαζομένου (μεγαλύτερη ηλικία) συσχετίζεται θετικά με την αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής.
- 4) Το μορφωτικό επίπεδο συνδέεται με αρνητική σχέση με την αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής.
- 5) Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών σε ότι αφορά την αποδοχή στην οργανωσιακή αλλαγή.

4.3 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ-ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου (παρουσιάζεται στην ενότητα «ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ») το οποίο βασίστηκε σε ευρεία ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας όλων των θεωρητικών και εμπειρικών μελετών.

Το δομημένο ερωτηματολόγιο της έρευνας, αποτελείται από 3 μέρη: το πρώτο μέρος αφορά ερωτήσεις που έχουν σχέση με τις οργανωσιακές αλλαγές, το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν την συναισθηματική νοημοσύνη και το τρίτο μέρος, περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε 10 μεγάλες Δ.Ο.Υ της Αττικής και της Επικράτειας οι οποίες επιλέχθηκαν μετά από διαδικασία κλήρωσης. Πιο συγκεκριμένα οι Δ.Ο.Υ αυτές είναι: Δ.Ο.Υ. Βόλου, Δ.Ο.Υ. Λιβαδειάς, Δ.Ο.Υ. Παλλήνης, Δ.Ο.Υ. Ελευσίνας, Δ.Ο.Υ. Α Αθηνών, Δ.Ο.Υ. Χαλκίδας, Δ.Ο.Υ. Κύμης, Δ.Ο.Υ. Ηρακλείου, Δ.Ο.Υ. ΙΖ' Αθηνών και Δ.Ο.Υ. Α Πειραιά. Συνολικά λάβαμε απαντήσεις από 80 ερωτηματολόγια τα οποία ήταν ανώνυμα και μοιράστηκαν σε υπαλλήλους από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες χωρίς εξαίρεση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2022 και το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα έφτασε στο 75% καθώς απαντήθηκαν 80 από τα 106 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν.

4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την ανάλυση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS (Superior Performance Software System). Το SPSS είναι ένα στατιστικό πακέτο ανάλυσης δεδομένων που δίνει στο χρήστη τη δυνατότητα δημιουργίας αναφορών, μοντελοποίησης και ανάλυσης δεδομένων αλλά και τη γραφική αναπαράσταση αυτών. Το πακέτο αυτό προσφέρει ένα μεγάλο αριθμό στατιστικών συναρτήσεων μέσα από ένα φιλικό για το χρήστη, γραφικό περιβάλλον.

Το πρόγραμμα μας βοήθησε να αναλύσουμε με ποσοστιαίες μονάδες, τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου και να κάνουμε συσχετίσεις μεταξύ των απαντήσεων ώστε να διερευνήσουμε εάν είναι αποδεκτές ή εάν καταρρίπτονται οι αρχικές μας υποθέσεις. Τα αποτελέσματα του που μας έδωσε το πρόγραμμα παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Στην έρευνα συμμετείχαν 80 άτομα, από τα οποία 43 γυναίκες ήτοι ποσοστό 53,8% και 37 άνδρες, ποσοστό 46,3%. Στον Πίνακα 5.1 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα.

Πίνακας 5.1

Το φύλλο των ερωτηθέντων

ΦΥΛΟ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	43	53,8	53,8	53,8
	Άνδρας	37	46,3	46,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.1

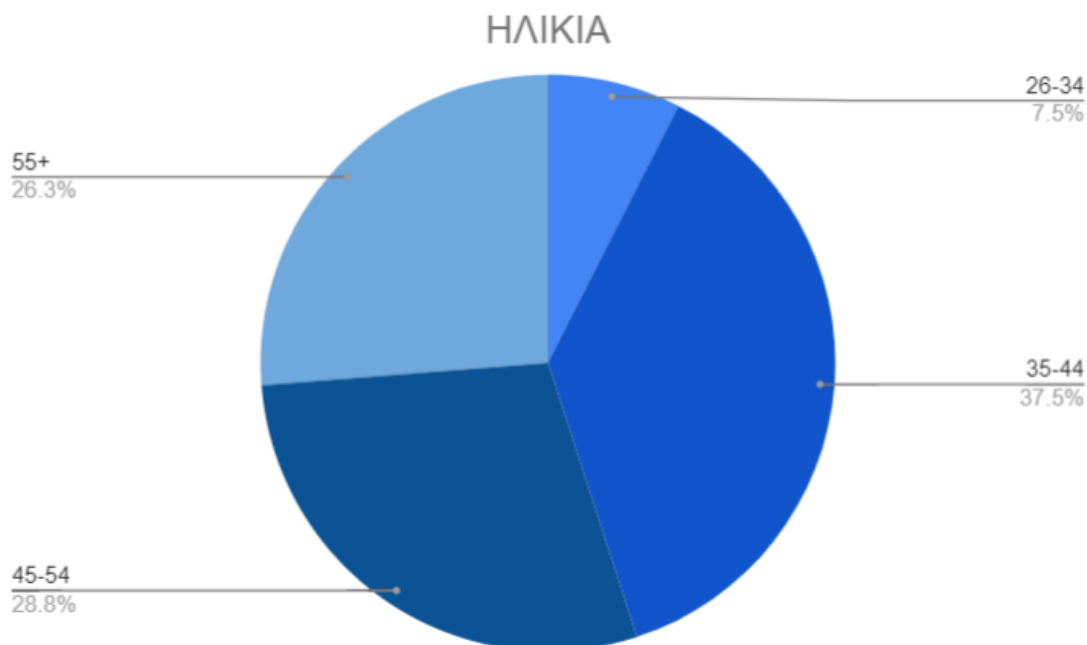
Το φύλλο των ερωτηθέντων

Στον Πίνακα 5.2 αναλύεται η ηλικία των 80 ερωτηθέντων. Παρατηρούμε πως η πλειοψηφία (30/80) με ποσοστό 37,5% είναι άτομα ηλικίας 35-44, ακολουθούν 23 άτομα (ποσοστό 28,7%) ηλικίας 45-54, 21 άτομα (ποσοστό 26,3%) με ηλικία 55+ και τέλος μόλις 6 άτομα (ποσοστό 7,5%) ηλικίας 26-34.

Πίνακας 5.2

Η ηλικία των ερωτηθέντων

		ΗΛΙΚΙΑ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-34	6	7,5	7,5	7,5
	35-44	30	37,5	37,5	45,0
	45-54	23	28,7	28,7	73,8
	55+	21	26,3	26,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.2

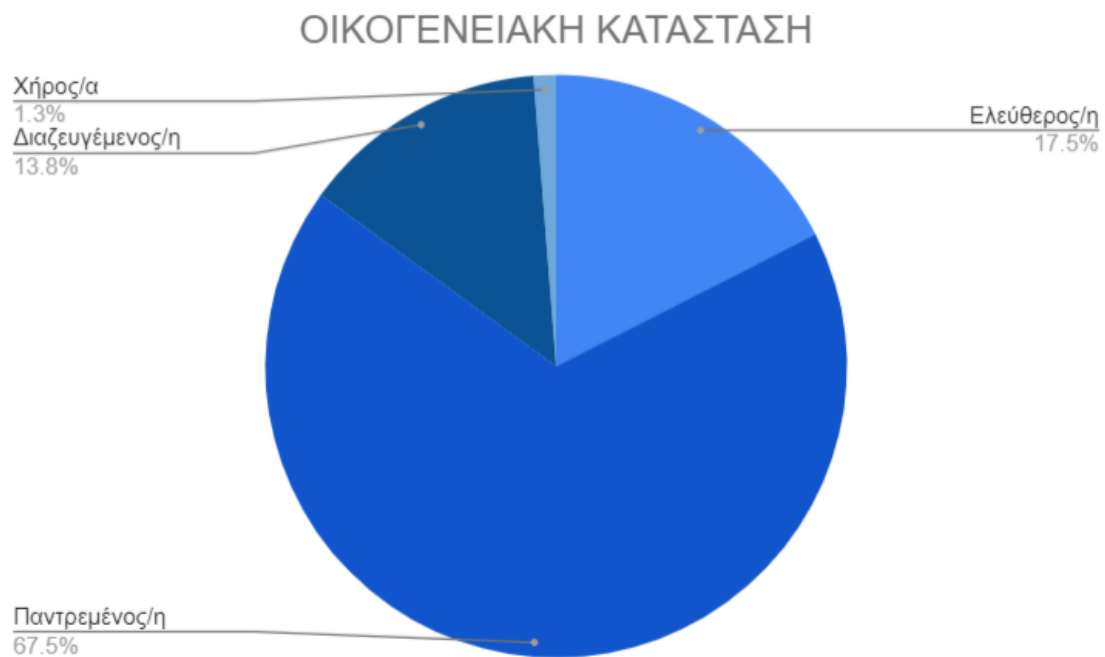
Η ηλικία των ερωτηθέντων

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση που παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.3, το 67,5% (54 άτομα) είναι παντρεμένα, 17,5% (14 άτομα) είναι ελεύθερα, ενώ 11 άτομα (ποσοστό 13,8%) είναι διαζευγμένα και 1 άτομο είναι χήρος/α.

Πίνακας 5.3

Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελεύθερος/η	14	17,5	17,5	17,5
	Παντρεμένος/η	54	67,5	67,5	85,0
	Διαζευγμένος/η	11	13,8	13,8	98,8
	Χήρος/α	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.3

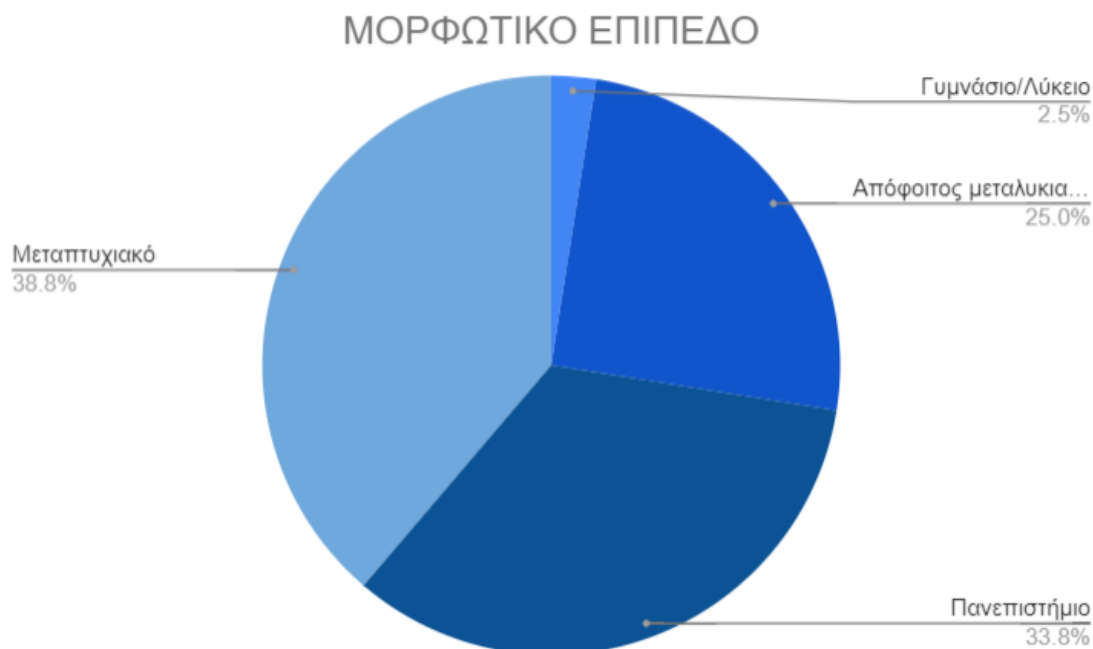
Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων

Στην ερώτηση σχετικά με το επίπεδο μόρφωσης, έχουμε τα ακόλουθα αποτελέσματα (Πίνακας 5.4). Το 38,8% (31 άτομα) έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα, το 33,8% (27 άτομα), πτυχίο πανεπιστημίου, 20 άτομα (25%) είναι απόφοιτοι μεταλκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ, δημόσια – ιδιωτική Μέση σχολή) και τέλος 2 άτομα (2,5%) έχουν αποφοιτήσει από γυμνάσιο/λύκειο.

Πίνακας 5.4

Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυμνάσιο/ Λύκειο	2	2,5	2,5	2,5
	Απόφοιτος μεταλκειακής εκπαίδευσης	20	25,0	25,0	27,5
	Πανεπιστήμιο	27	33,8	33,8	61,3
	Μεταπτυχιακό	31	38,8	38,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.4

Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν επτά (7) ερωτήσεις που αφορούσαν τις οργανωσιακές αλλαγές για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε την οπτική των υπαλλήλων κάθε φορά που έρχονται αντιμέτωποι με κάτι νέο και πρωτόγνωρο για αυτούς.

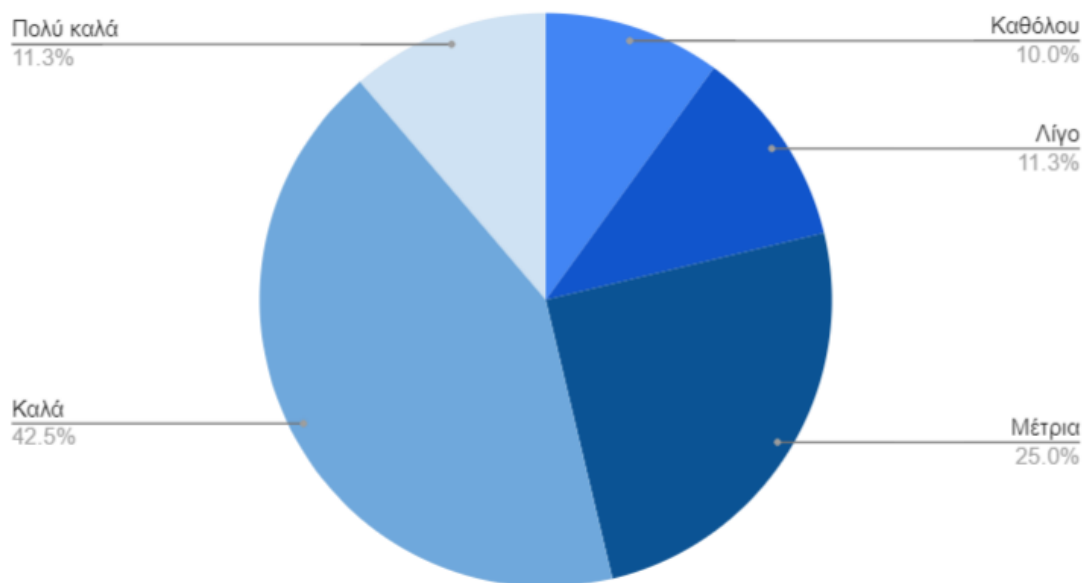
Στην ερώτηση «σε τι βαθμό ενημερώνεστε για τις οργανωσιακές αλλαγές» όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.5 το 42,5% (34 άτομα) ενημερώνεται καλά, το 25% (20 άτομα) μέτρια ενώ 9 άτομα (11,3%) ενημερώνονται πολύ καλά και άλλα 9 (11,3%) λίγο. 8 (10%) άτομα απάντησαν πως δεν ενημερώνονται καθόλου για τις αλλαγές.

Πίνακας 5.5

Βαθμός ενημέρωσης των ερωτηθέντων για τις οργανωσιακές αλλαγές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	8	10,0	10,0	10,0
	λίγο	9	11,3	11,3	21,3
	μέτρια	20	25,0	25,0	46,3
	καλά	34	42,5	42,5	88,8
	πολύ καλά	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ



Διάγραμμα 5.5

Βαθμός ενημέρωσης των ερωτηθέντων για τις οργανωσιακές αλλαγές

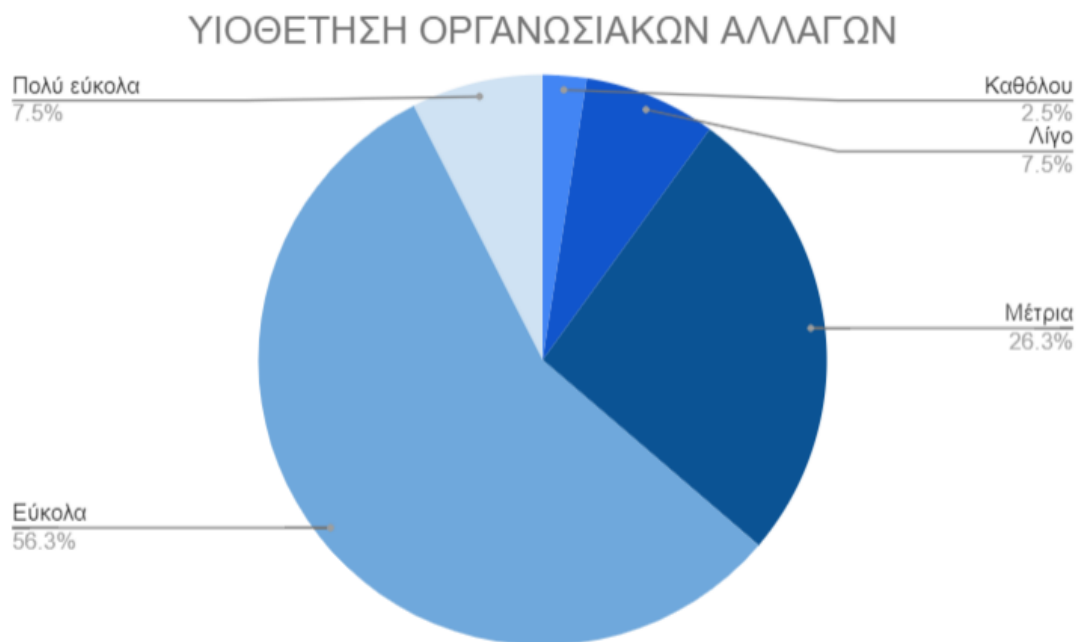
Η υιοθέτηση των οργανωσιακών αλλαγών (Πίνακας 5.6) για το 56,3% των εργαζομένων (45 άτομα) γίνεται εύκολα. Οι 21/80 (26,3%) απάντησαν πως τις υιοθετούν μέτρια και ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά 7,5%, 7,5% και 2,5% οι απαντήσεις πολύ εύκολα, λίγο και καθόλου αντίστοιχα.

Πίνακας 5.6

Βαθμός υιοθέτησης των οργανωσιακών αλλαγών από τους εργαζομένους

Υιοθέτηση οργ. αλλαγών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	2	2,5	2,5	2,5
	λίγο	6	7,5	7,5	10,0
	μέτρια	21	26,3	26,3	36,3
	εύκολα	45	56,3	56,3	92,5
	πολύ εύκολα	6	7,5	7,5	100,0
	Total		80	100,0	100,0



Διάγραμμα 5.6

Βαθμός υιοθέτησης των οργανωσιακών αλλαγών από τους εργαζομένους

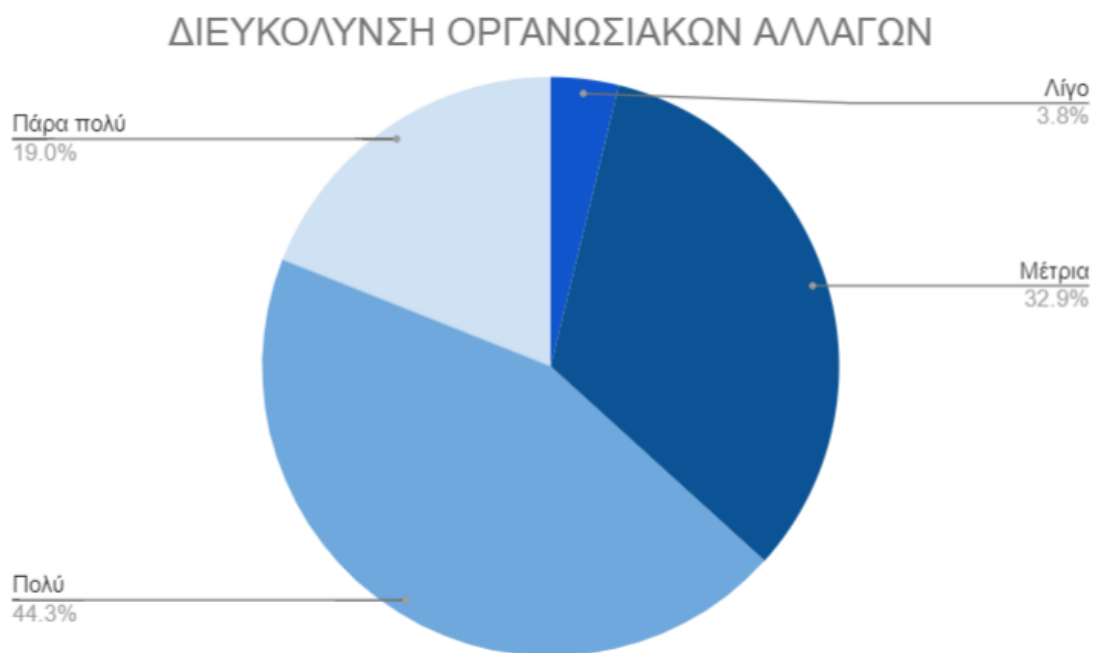
Μία οργανωσιακή αλλαγή δεν διευκολύνει πάντα εκείνον που τη δέχεται και την υλοποιεί (Πίνακας 5.7). Οι 35 ερωτηθέντες (44,3%) ανέφεραν πως τους διευκολύνει πολύ ενώ οι 26 (32,9%) απάντησαν μέτρια. Ένα μικρότερο ποσοστό 19% (15 άτομα) διευκολύνονται πάρα πολύ από τις οργανωσιακές αλλαγές και το 3,8% μόλις (3 άτομα) λίγο.

Πίνακας 5.7

Βαθμός διευκόλυνσης των εργαζομένων μετά από την επιβολή οργανωσιακών αλλαγών

Διευκόλυνση οργ. αλλαγών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	λίγο	3	3,8	3,8	3,8
	μέτρια	26	32,5	32,9	36,7
	πολύ	35	43,8	44,3	81,0
	πάρα πολύ	15	18,8	19,0	100,0
	Total	79	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		80	100,0		



Διάγραμμα 5.7

Βαθμός διευκόλυνσης των εργαζομένων μετά από την επιβολή οργανωσιακών αλλαγών

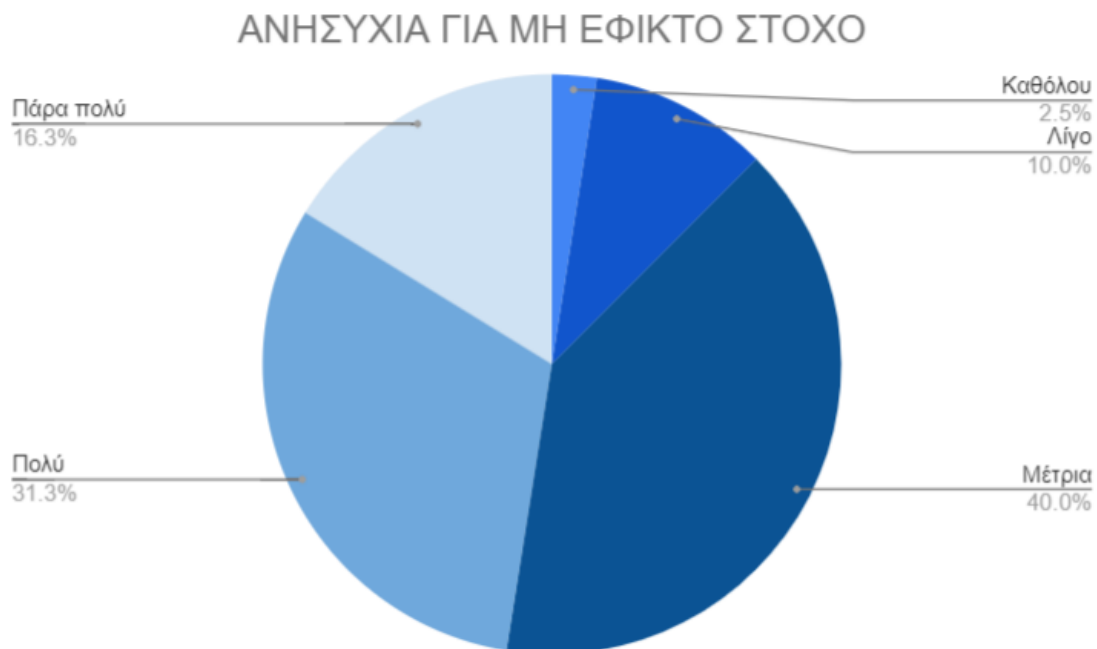
Όταν πρόκειται για ανησυχία μη επίτευξης του στόχου της οργανωσιακής αλλαγής, το 40% (32 άτομα) απαντούν πως ανησυχούν μέτρια, 25 άτομα (31,3%) πολύ, 13 άτομα (16,3%) πάρα πολύ, 8 άτομα (10% λίγο) και 2 άτομα (2,5%) καθόλου.

Πίνακας 5.8

Βαθμός ανησυχίας εργαζομένων για μη επίτευξη στόχου οργανωσιακής αλλαγής

Ανησυχία για μη εφικτό στόχο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	2	2,5	2,5	2,5
	λίγο	8	10,0	10,0	12,5
	μέτρια	32	40,0	40,0	52,5
	πολύ	25	31,3	31,3	83,8
	πάρα πολύ	13	16,3	16,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.8

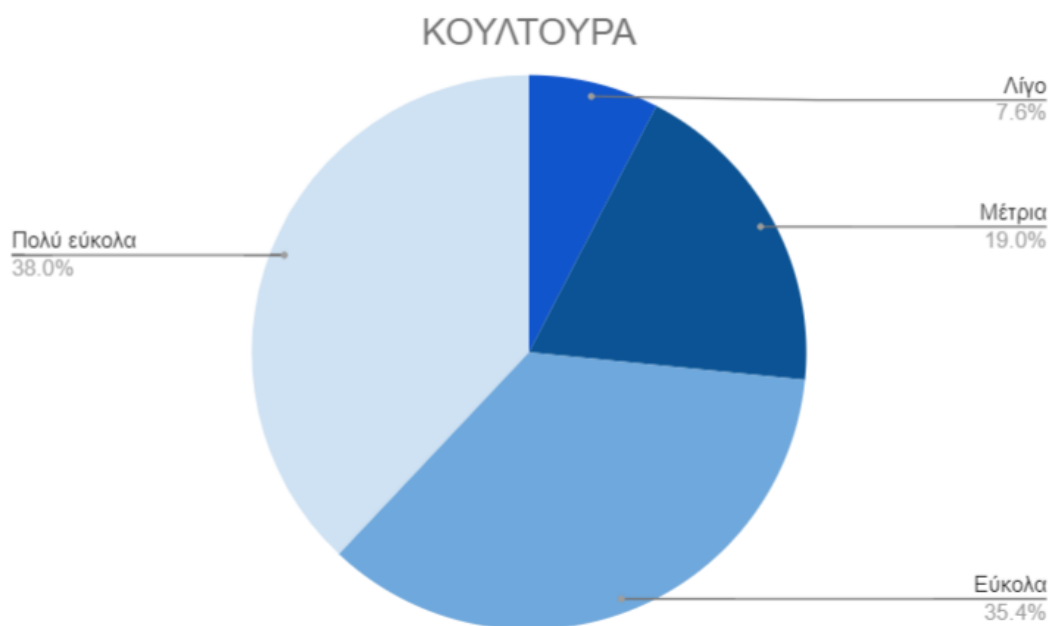
Βαθμός ανησυχίας εργαζομένων για μη επίτευξη στόχου οργανωσιακής αλλαγής

Η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την κουλτούρα των εργαζομένων κατά τον σχεδιασμό της οργανωσιακής αλλαγής; Σε αυτή την ερώτηση το 37,5% (30 άτομα) αναφέρει πως θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η κουλτούρα πάρα πολύ, το 35%(27 άτομα), πολύ, το 18,8% (15 άτομα) μέτρια και 6 άτομα (7,5%) απάντησαν λίγο.

Πίνακας 5.9

Βαθμός σημαντικότητας της κουλτούρας των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης για μια οργανωσιακή αλλαγή

		Κουλτούρα			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	λίγο	6	7,5	7,5	7,5
	μέτρια	15	18,8	18,8	26,3
	πολύ	28	35,0	35,0	61,3
	πάρα πολύ	30	37,5	37,5	98,8
	Total	80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.9

Βαθμός σημαντικότητας της κουλτούρας των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης για μια οργανωσιακή αλλαγή

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (31,3%) σχετικά με το εάν θα αντιδρούσε σε μία οργανωσιακή αλλαγή για να μην επιτευχθεί ο στόχος σε περίπτωση που ήταν αντίθετοι με αυτή, απάντησε μέτρια, το 25% ήτοι 20 άτομα πολύ, 20% δηλαδή 16 άτομα λίγο και ακολουθεί η απάντηση καθόλου (15% δηλαδή 12 άτομα) και τέλος 7 άτομα (8,8%) απάντησαν πάρα πολύ.

Πίνακας 5.10

Βαθμός αντίδρασης για μη επίτευξη στόχου σε περίπτωση που υπάρχει ασυμφωνία με μια οργανωσιακή αλλαγή

		Αντίδραση σε οργ. αλλαγή			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	12	15,0	15,0	15,0
	λίγο	16	20,0	20,0	35,0
	μέτρια	25	31,3	31,3	66,3
	πολύ	20	25,0	25,0	91,3
	πάρα πολύ	7	8,8	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.10

Βαθμός αντίδρασης για μη επίτευξη στόχου σε περίπτωση που υπάρχει ασυμφωνία με μια οργανωσιακή αλλαγή

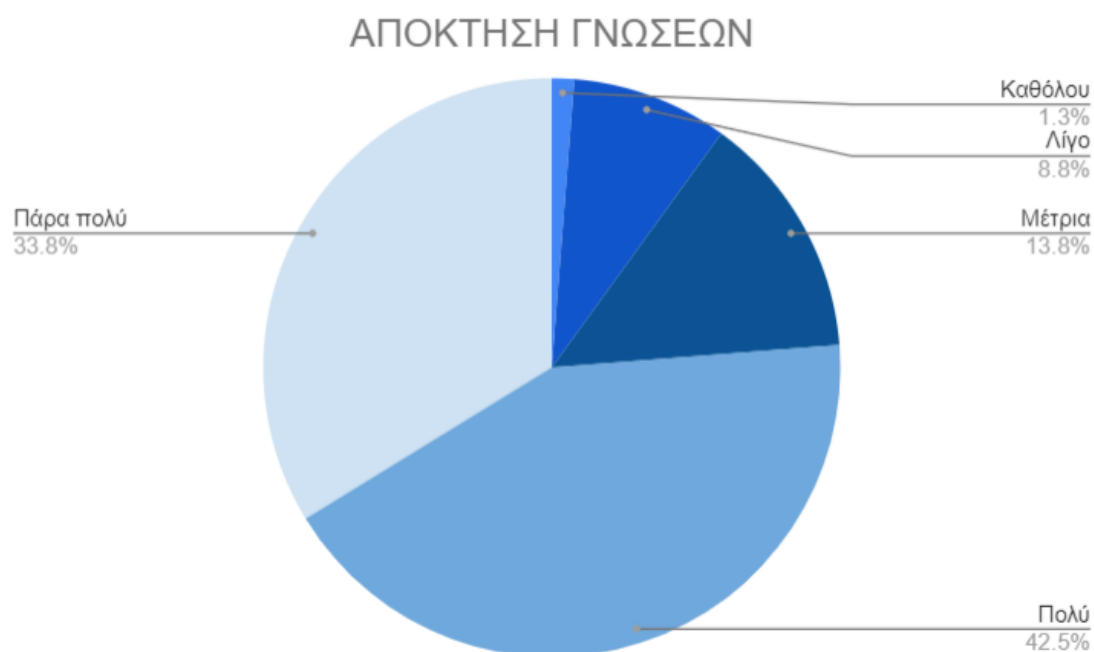
Η ενότητα που σχετίζεται με τις οργανωσιακές αλλαγές κλείνει με την ερώτηση «Είστε πρόθυμος/μη να αποκτήσετε τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες με σκοπό να συμβάλετε στην επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί;» Το 42,5% (34 εργαζόμενοι) θα ήταν πολύ πρόθυμοι να αποκτήσουν γνώσεις, το 33,8% (27 εργαζόμενοι) απαντούν πως είναι πάρα πολύ πρόθυμοι, 11 εργαζόμενοι (13,8%) δηλώνουν μέτρια προθυμία, 7 εργαζόμενοι (8,8%) λίγο ενώ 1 εργαζόμενος (1,3%) δηλώνει απροθυμία.

Πίνακας 5.11

Βαθμός προθυμίας για απόκτηση γνώσεων ώστε να επιτευχθεί ο στόχος μιας οργανωσιακής αλλαγής

Απόκτηση γνώσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	1	1,3	1,3	1,3
	λίγο	7	8,8	8,8	10,0
	μέτρια	11	13,8	13,8	23,8
	πολύ	34	42,5	42,5	66,3
	πάρα πολύ	27	33,8	33,8	100,0
	Total		80	100,0	100,0



Διάγραμμα 5.11

Βαθμός προθυμίας για απόκτηση γνώσεων ώστε να επιτευχθεί ο στόχος μιας οργανωσιακής αλλαγής

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

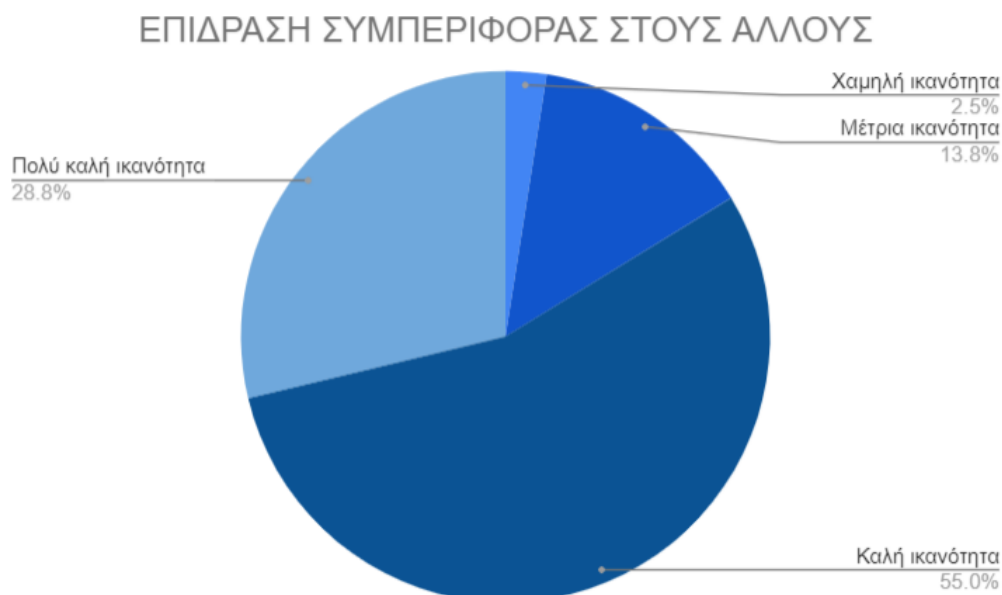
Ένας ακόμη στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση του ρόλου και του βαθμού της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων. Γι' αυτό το λόγο συμπεριλήφθηκαν 6 ερωτήσεις τα αποτελέσματα των οποίων παραθέτονται παρακάτω.

Η πρώτη ερώτηση αφορά τον βαθμό που επιδρά η συμπεριφορά του εργαζομένου στους άλλους. Η πλειοψηφία (55,5% δηλαδή 44 άτομα) θεωρεί πως έχει αναπτυγμένη καλά αυτή τους την ικανότητα, οι 23 εργαζόμενοι (28,7%) έχουν πολύ καλή ικανότητα, το 13,8% (11 άτομα) απαντά πως διαθέτει μέτρια ικανότητα ενώ 2 άτομα (2,5%) χαμηλή ικανότητα.

Πίνακας 5.12

Βαθμός επίδρασης συμπεριφοράς στους άλλους

Επίδραση συμπεριφοράς στους άλλους		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	χαμηλή ικανότητα	2	2,5	2,5	2,5
	μέτρια ικανότητα	11	13,8	13,8	16,3
	καλή ικανότητα	44	55,0	55,0	71,3
	πολύ καλη ικανότητα	23	28,7	28,7	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.12

Βαθμός επίδρασης συμπεριφοράς στους άλλους

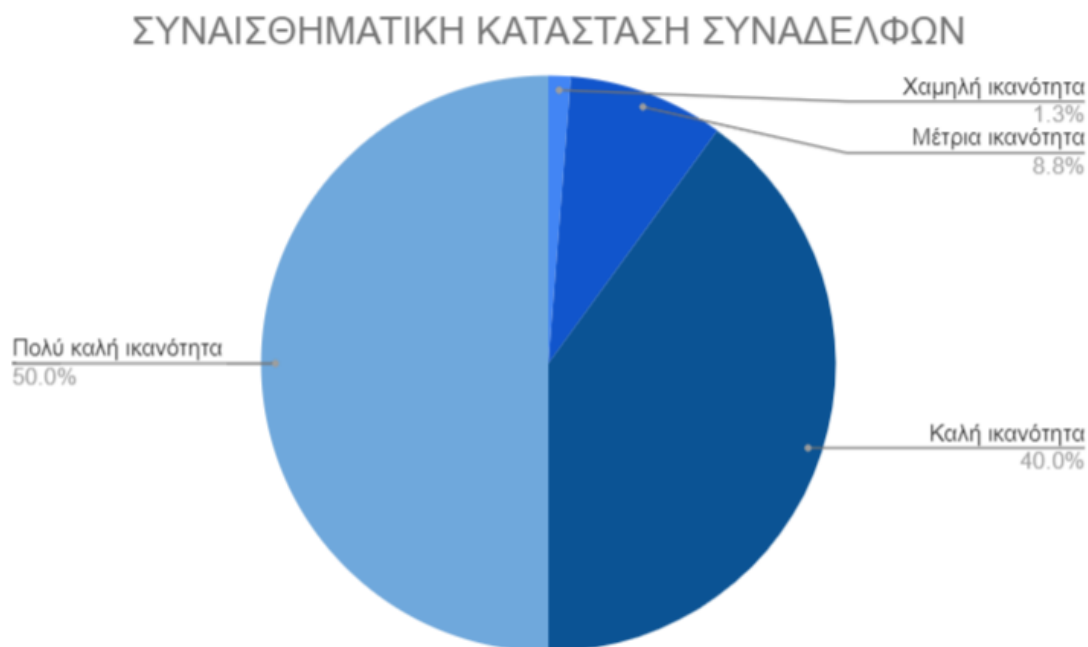
Ακολουθεί η ερώτηση που αφορά την αναγνώριση μια έντονης συναισθηματικής συμπεριφοράς των συναδέλφων. Οι μισοί από τους ερωτηθέντες (50%, 40 άτομα) κατανοούν πολύ καλά την συναισθηματική κατάσταση των συναδέλφων τους. Ένα 40% (32 άτομα) έχουν αναπτυγμένη καλά αυτή την ικανότητα, το 8,8% (7 άτομα) την αναγνωρίζουν σε μέτριο βαθμό και 1 άτομο (1,3%) διαθέτει χαμηλή ικανότητα.

Πίνακας 5.13

Βαθμός κατανόησης συναισθηματικής κατάστασης συναδέλφων

Συναισθηματική κατάσταση συναδέλφων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	χαμηλή ικανότητα	1	1,3	1,3	1,3
	μέτρια ικανότητα	7	8,8	8,8	10,0
	καλή ικανότητα	32	40,0	40,0	50,0
	πολύ καλή ικανότητα	40	50,0	50,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.13

Βαθμός κατανόησης συναισθηματικής κατάστασης συναδέλφων

Στην ερώτηση «Βοηθάτε τους άλλους να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους» το 62,5% (50 άτομα) αναφέρει πως το κάνει σε καλό βαθμό, το 28,7% (23 άτομα) σε πολύ καλό βαθμό και 7 άτομα δηλαδή 8,8% έχει αναπτυγμένη μέτρια αυτή την ικανότητα.

Πίνακας 5.14

Παροχή βοήθειας σε άλλους για τη διαχείριση των συναισθημάτων τους

Διαχείριση συναισθημάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	μέτρια ικανότητα	7	8,8	8,8	8,8
	καλή ικανότητα	50	62,5	62,5	71,3
	πολύ καλή ικανότητα	23	28,7	28,7	100,0
Total		80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.14

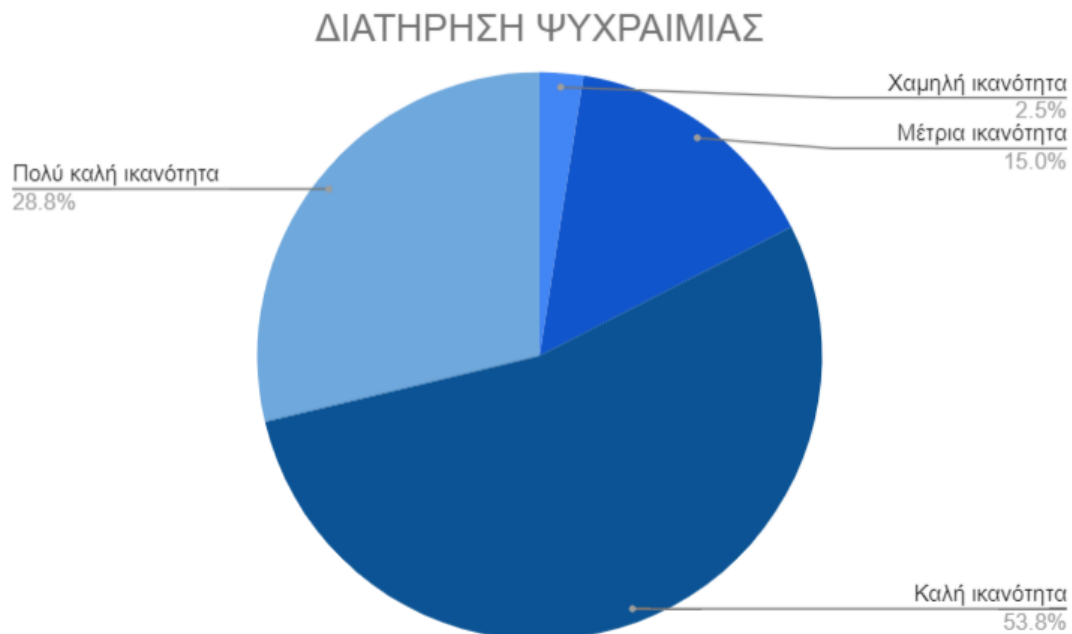
Παροχή βοήθειας σε άλλους για τη διαχείριση των συναισθημάτων τους

Η διατήρηση της ψυχραιμίας αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικού νοήμονος ατόμου γι' αυτό δεν μπορούσε να λείπει αντίστοιχη ερώτηση από έρευνα μας. «Διατηρείτε την ψυχραιμία σας όταν γίνεστε αποδέκτες του θυμού των άλλων;» Σε μια κλίμακα από το 1 (Χαμηλή Ικανότητα) έως το 4 (Πολύ Καλή Ικανότητα), το 53,8% (43 άτομα) απάντησε ότι διαθέτει καλή ικανότητα στο να διατηρεί την ψυχραιμία του, λιγότερα άτομα (23 δηλαδή 28,7%) διατηρούν πολύ καλά την ψυχραιμία τους, 12 άτομα (15%) το διαχειρίζονται σε μέτριο βαθμό και 2 άτομα (2,5%) έχουν χαμηλά αναπτυγμένη την ικανότητα αυτή.

Πίνακας 5.15

Βαθμός διατήρησης της ψυχραιμίας σε καταστάσεις έντασης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	χαμηλή ικανότητα	2	2,5	2,5	2,5
	μέτρια ικανότητα	12	15,0	15,0	17,5
	καλή ικανότητα	43	53,8	53,8	71,3
	πολύ καλή ικανότητα	23	28,7	28,7	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.15

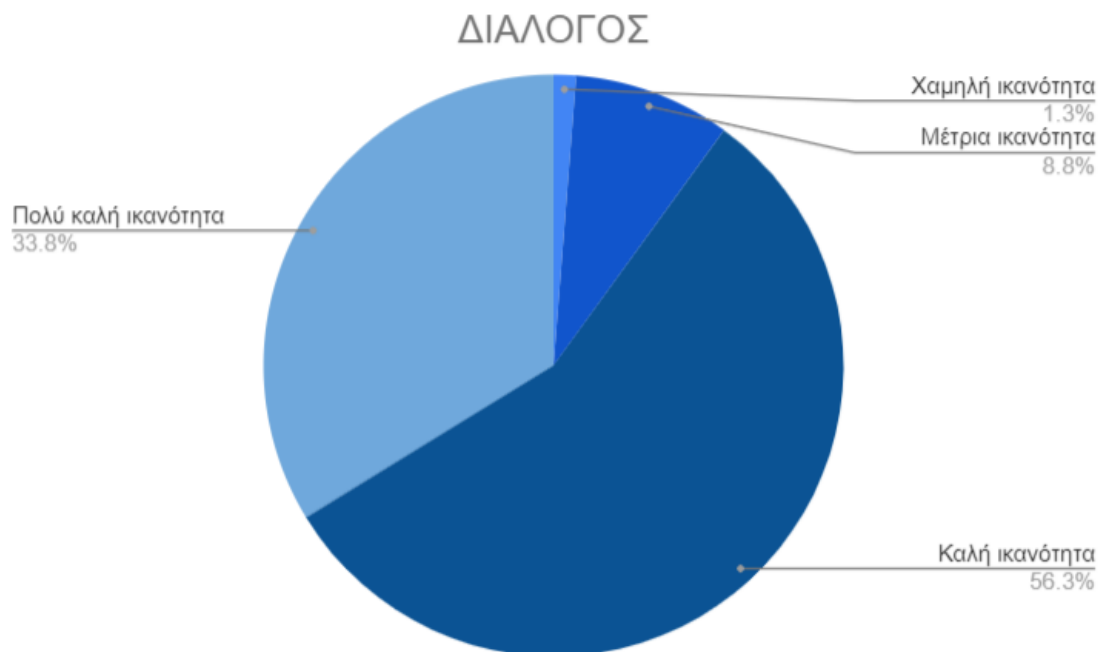
Βαθμός διατήρησης της ψυχραιμίας σε καταστάσεις έντασης

Επόμενο χαρακτηριστικό προς διερεύνηση είναι ο διάλογος. «Λύνετε τις διαφωνίες σας με διάλογο παραθέτοντας επιχειρήματα για να υποστηρίξετε την άποψή σας.» Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 56,3% (45 άτομα) διαθέτουν καλή ικανότητα σε επίπεδο διαλόγου, 33,8% δηλαδή 27 άτομα αναφέρουν πως χρησιμοποιούν το διάλογο πολύ καλά, 7 άτομα (8,8%)έχουν μέτρια ικανότητα και 1 άτομο (1,3%) χαμηλή ικανότητα.

Πίνακας 5.16

Βαθμός χρήσης του διαλόγου σε περίπτωση διαφωνιών

		Διάλογος			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	χαμηλή ικανότητα	1	1,3	1,3	1,3
	μέτρια ικανότητα	7	8,8	8,8	10,0
	καλή ικανότητα	45	56,3	56,3	66,3
	πολύ καλή ικανότητα	27	33,8	33,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.16

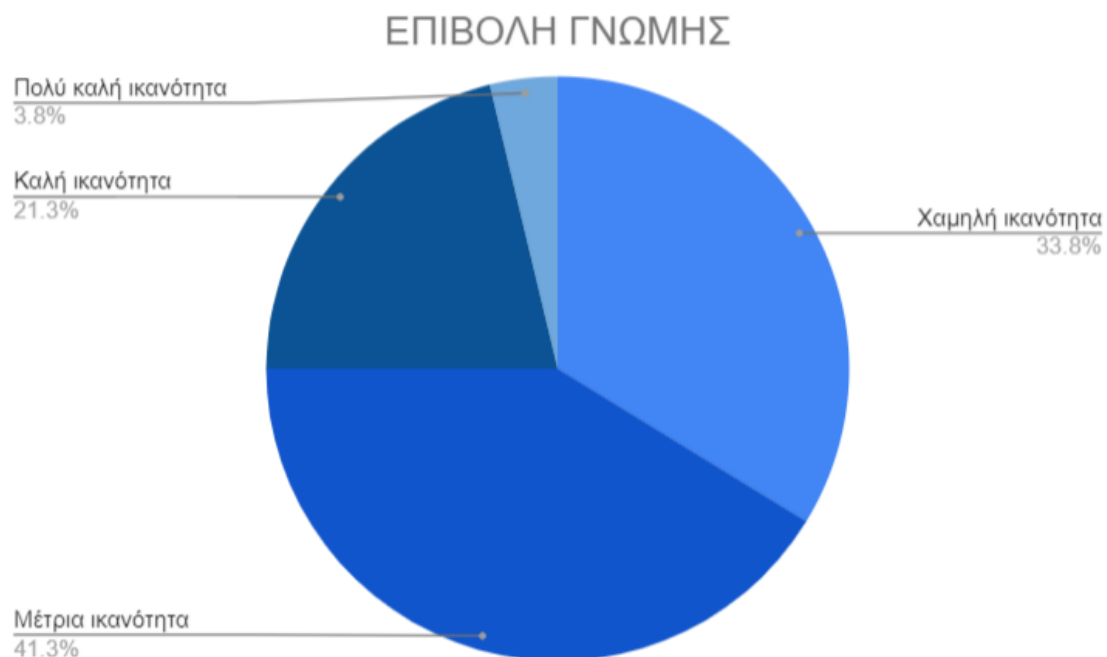
Βαθμός χρήσης του διαλόγου σε περίπτωση διαφωνιών

Η τελευταία ερώτηση αφορά την επιβολή της γνώμης στους άλλους λόγω της θέσης ευθύνης. Το 41,3% (33 άτομα) επιβάλει τη γνώμη του με μέτρια ικανότητα, 27 εργαζόμενοι (33,8%) επιβάλουν τη γνώμη τους με χαμηλά ποσοστά, 17 άτομα (21,3%) απαντά πως έχει καλή ικανότητα στην επιβολή της γνώμης και 3/80 (3,8%) έχουν πολύ καλή ικανότητα στην επιβολή γνώμης.

Πίνακας 5.17

Βαθμός επιβολής γνώμης λόγω της θέσης στην Δ.Ο.Υ.

		Επιβολή γνώμης			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	χαμηλή ικανότητα	27	33,8	33,8	33,8
	μέτρια ικανότητα	33	41,3	41,3	75,0
	καλή ικανότητα	17	21,3	21,3	96,3
	πολύ καλή ικανότητα	3	3,8	3,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.17

Βαθμός επιβολής γνώμης λόγω της θέσης στην Δ.Ο.Υ.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατά την υλοποίηση ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος παρουσιάζονται αντιδράσεις από τα στελέχη και τους εργαζόμενους στους Οργανισμούς, απέναντι στις διαμορφούμενες οργανωσιακές αλλαγές. Οι αντιδράσεις αυτές αποτελούν καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας του εκάστοτε μεταρρυθμιστικού προγράμματος.

Οι οργανωσιακές αλλαγές όμως προκαλούν συναισθήματα στους εργαζομένους είτε θετικά είτε αρνητικά, η δε συμπεριφορά ενός ατόμου συναρτάται από τα συναισθήματα του, την διαχείριση του εαυτού του και τις εν γένει κοινωνικές του σχέσεις. Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία θα πρέπει να συνδυάζεται με το γνωστικό υπόβαθρο και την ευφυΐα προκειμένου να στεφθούν με επιτυχία οι προσωπικοί και επαγγελματικοί στόχοι του ατόμου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί συμβάλλοντας έτσι στην αυτοβελτίωση του ατόμου και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού που εργασιακά το άτομο δραστηριοποιείται.

Συνεπώς ως κεντρικό θέμα συζήτησης μπορεί να αποτελέσει το υποκειμενικό υπόβαθρο της αντίληψης του ατόμου απέναντι στην αλλαγή όπως ο βαθμός ενσυναίσθησης, οι κοινωνικές δεξιότητες του, η υπομονή και η επιθυμία του να αλλάξει το ίδιο σε συνδυασμό με τη μεθοδολογία της υλοποίησης της αλλαγής από την Διοίκηση βασιζόμενη στο όραμα και την αποστολή του ίδιου του Οργανισμού.

Έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον, μέσα από την έρευνα και τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, να αποτυπωθεί η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην βελτίωση του ατόμου – εργαζόμενου και κατ' επέκταση στην εν συνόλω αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των Δ.Ο.Υ. απέναντι στις μεταρρυθμιστικές δράσεις της Διοίκησης και τις επερχόμενες κάθε φορά οργανωσιακές αλλαγές.

Υπό το πρίσμα αυτό, η παρούσα έρευνα θα μπορέσει να συμβάλλει θετικά στην επιτυχία του προγράμματος ανάπτυξης οργανωσιακών αλλαγών της Α.Α.Δ.Ε και ειδικά στο περιβάλλον των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ), με την ενσωμάτωση των σχετικών συμπερασμάτων, στο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου

Δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που ενισχύουν την αντίδραση στην αλλαγή, επικεντρώνοντας στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης, απόδοσης και αξιολόγησης των εργαζομένων.

Το βασικό συμπέρασμα που προέκυψε από αυτή την πρωτογενή έρευνα είναι πως οι εργαζόμενοι των Δ.Ο.Υ. διαθέτουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρακάτω θα συσχετίσουμε τις ερωτήσεις που αφορούν το βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης που έχει ένας εργαζόμενος με επιμέρους στοιχεία όπως είναι το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας και θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα που αναφέρθηκε.

6.1 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ

Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός συναισθηματικά νοήμονος ανθρώπου είναι η γνώση της επίδρασης που έχει η συμπεριφορά του στους άλλους. Και στην προσωπική μας ζωή αλλά και στον εργασιακό χώρο είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε τι αντίκτυπο έχουν όσα λέμε και όσα κάνουμε στους γύρω μας.

Πίνακας 6.1

Επίδραση συμπεριφοράς στους άλλους και φύλο

		ΦΥΛΟ		Total	
		Γυναίκα	Άνδρας		
Επίδραση συμπεριφοράς στους άλλους	χαμηλή ικανότητα	Count	1	1	2
		% within ΦΥΛΟ	2,3%	2,7%	
	μέτρια ικανότητα	Count	6	5	11
		% within ΦΥΛΟ	14,0%	13,5%	
	καλή ικανότητα	Count	21	23	44
		% within ΦΥΛΟ	48,8%	62,2%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	15	8	23
		% within ΦΥΛΟ	34,9%	21,6%	
Total		Count	43	37	80

Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι πως και οι άνδρες και οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλά επίπεδα κατανόησης της επίδρασης που έχει η συμπεριφορά τους απέναντι στους συναδέλφους τους.

Πίνακας 6.2**Επίδραση συμπεριφοράς στους άλλους και ηλικία**

			ΗΛΙΚΙΑ				Total
			26-34	35-44	45-54	55+	
Επίδραση συμπεριφοράς στους άλλους	χαμηλή ικανότητα	Count	1	1	0	0	2
		% within ΗΛΙΚΙΑ	16,7%	3,3%	0,0%	0,0%	
	μέτρια ικανότητα	Count	0	7	4	0	11
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	23,3%	17,4%	0,0%	
	καλή ικανότητα	Count	3	13	13	15	44
		% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	43,3%	56,5%	71,4%	
πολύ καλή ικανότητα	Count	2	9	6	6	23	
	% within ΗΛΙΚΙΑ	33,3%	30,0%	26,1%	28,6%		
Total	Count	6	30	23	21	80	

Παρατηρούμε πως ανεξαρτήτως ηλικίας, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε καλό και πολύ καλό βαθμό την επίδραση που έχει η συμπεριφορά τους στους συναδέλφους τους. Επομένως, δεν μπορούμε να αναφέρουμε πως η ηλικία συνδέεται με αυτό το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτει κάποιος.

Πίνακας 6.3**Επίδραση συμπεριφοράς στους άλλους και χρόνια υπηρεσίας**

			ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					Total
			0-5	6-10	11-15	16-20	20+	
Επίδραση συμπεριφοράς στους άλλους	χαμηλή ικανότητα	Count	1	0	1	0	0	2
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	7,7%	0,0%	5,9%	0,0%	0,0%	
	μέτρια ικανότητα	Count	1	0	6	2	2	11
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	7,7%	0,0%	35,3%	14,3%	6,5%	
	καλή ικανότητα	Count	7	2	6	10	19	44
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	53,8%	40,0%	35,3%	71,4%	61,3%	
πολύ καλή ικανότητα	Count	4	3	4	2	10	23	
	% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	30,8%	60,0%	23,5%	14,3%	32,3%		
Total	Count	13	5	17	14	31	80	

Η συσχέτιση μεταξύ ετών υπηρεσίας και επίδρασης της συμπεριφοράς στους άλλους μας δείχνει πως ανεξάρτητα από το πόσο καιρό εργάζεται ένα άτομο, η ικανότητα του να διακρίνει πόσο επιδρά η συμπεριφορά τους στους άλλους είναι καλή έως πολύ καλή.

Πίνακας 6.4

Επίδραση συμπεριφοράς στους άλλους και μορφωτικό επίπεδο

			ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ				
			Γυμνάσιο/ Λύκειο	Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακό	Total
Επίδραση συμπεριφοράς στους άλλους	χαμηλή ικανότητα	Count	0	1	0	1	2
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	5,0%	0,0%	3,2%	
	μέτρια ικανότητα	Count	1	1	7	2	11
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	50,0%	5,0%	25,9%	6,5%	
	καλή ικανότητα	Count	1	12	12	19	44
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	50,0%	60,0%	44,4%	61,3%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	0	6	8	9	23
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	30,0%	29,6%	29,0%	
Total	Count	2	20	27	31	80	

Η τελευταία συσχέτιση για την ερώτηση που αφορά την κατανόηση της επίδρασης της συμπεριφοράς του εργαζομένου στους άλλους γίνεται με το επίπεδο μόρφωσης. Και σε αυτή την περίπτωση παρατηρούμε ότι το μορφωτικό επίπεδο δεν παίζει ρόλο στην κατανόηση της συμπεριφοράς και η πλειοψηφία έχει απαντήσει πως διαθέτει καλή έως πολύ καλή ικανότητα.

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από το φύλλο, την ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας και το μορφωτικό επίπεδο διαθέτουν καλή έως πολύ καλή ικανότητα αναγνώρισης της επίδρασης της συμπεριφοράς τους απέναντι στους συναδέλφους τους.

6.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ

Προχωράμε με τη συσχέτιση της ερώτησης «Αναγνωρίζετε το πότε οι συναδέλφοί σας βιώνουν μία έντονη συναισθηματική κατάσταση» και το μορφωτικό επίπεδο. Η ομαλή λειτουργία και συνεργασία μίας ομάδας ή ενός οργανισμού γενικότερα, βασίζεται στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και αλληλοκατανόησης μεταξύ των μελών.

Η γνώση της συναισθηματικής κατάστασης των συναδέλφων βοηθά στον διαμερισμό των εργασιών, την ανάθεση των καθηκόντων και τελικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Πέρα από αυτό, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ανήκουν σε ένα ευρύ σύνολο στο οποίο μπορούν να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, γνωρίζοντας πως απέναντί τους θα βρουν άτομα τα οποία θα κατανοήσουν τη δύσκολη θέση που μπορεί αν βρίσκονται και θα τους συμπαρασταθούν.

Πίνακας 6.5

Συναισθηματική κατάσταση συναδέλφων και μορφωτικό επίπεδο

Συναισθηματική κατάσταση συναδέλφων			ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ				Total
			Γυμνάσιο/ Λύκειο	Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακό	
χαμηλή ικανότητα	Count	0	0	1	0	1	
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%		
μέτρια ικανότητα	Count	0	3	2	2	7	
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	15,0%	7,4%	6,5%		
καλή ικανότητα	Count	2	4	12	14	32	
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	100,0%	20,0%	44,4%	45,2%		
πολύ καλή ικανότητα	Count	0	13	12	15	40	
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	65,0%	44,4%	48,4%		
Total	Count	2	20	27	31	80	

Η πλειοψηφία των απαντήσεων σε όλες τις βαθμίδες μόρφωσης αναφέρουν καλή έως πολύ καλή ικανότητα στην κατανόηση μιας έντονης συναισθηματικής κατάστασης που μπορεί να βρίσκεται ένας εργαζόμενος.

Πίνακας 6.6**Συναισθηματική κατάσταση συναδέλφων και φύλο**

			ΦΥΛΟ		Total
			Γυναίκα	Άνδρας	
Συναισθηματική κατάσταση συναδέλφων	χαμηλή ικανότητα	Count	0	1	1
		% within ΦΥΛΟ	0,0%	2,7%	
	μέτρια ικανότητα	Count	3	4	7
		% within ΦΥΛΟ	7,0%	10,8%	
	καλή ικανότητα	Count	18	14	32
		% within ΦΥΛΟ	41,9%	37,8%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	22	18	40
		% within ΦΥΛΟ	51,2%	48,6%	
Total	Count	43	37	80	

Αντίστοιχα δεδομένα λαμβάνουμε και στη συσχέτιση με το φύλο όπου το μεγαλύτερο ποσοστό και των 2 φύλων έχει καλή έως πολύ καλή ικανότητα αντίληψης έντονης συναισθηματικής κατάστασης των συναδέλφων.

Πίνακας 6.7**Συναισθηματική κατάσταση συναδέλφων και ηλικία**

			ΗΛΙΚΙΑ				Total
			26-34	35-44	45-54	55+	
Συναισθηματική κατάσταση συναδέλφων	χαμηλή ικανότητα	Count	0	0	1	0	1
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	
	μέτρια ικανότητα	Count	0	4	3	0	7
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	13,3%	13,0%	0,0%	
	καλή ικανότητα	Count	5	9	12	6	32
		% within ΗΛΙΚΙΑ	83,3%	30,0%	52,2%	28,6%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	1	17	7	15	40
		% within ΗΛΙΚΙΑ	16,7%	56,7%	30,4%	71,4%	
Total	Count	6	30	23	21	80	

Αναφορικά με την ηλικία, και σε αυτή την περίπτωση δεν βλέπουμε αλλαγές καθώς δεν υπάρχουν σημαντικές διακυμάνσεις και το μεγαλύτερο ποσοστό όλων των ηλικιών αναφέρει πως διαθέτει καλή έως πολύ καλή ικανότητα αναγνώρισης της συναισθηματικής κατάστασης που βρίσκεται ο συνάδελφος.

Πίνακας 6.8

Συναισθηματική κατάσταση συναδέλφων και ηλικία

			ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					Total
			0-5	6-10	11-15	16-20	20+	
Συναισθηματική κατάσταση συναδέλφων	χαμηλή ικανότητα	Count	0	0	0	0	1	1
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%	
	μέτρια ικανότητα	Count	3	0	1	2	1	7
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	23,1%	0,0%	5,9%	14,3%	3,2%	
	καλή ικανότητα	Count	6	2	5	5	14	32
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	46,2%	40,0%	29,4%	35,7%	45,2%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	4	3	11	7	15	40
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	30,8%	60,0%	64,7%	50,0%	48,4%	
	Total	Count	13	5	17	14	31	80

Η καλή και η πολύ καλή ικανότητα αναγνώρισης της έντονης συναισθηματικής κατάστασης των συναδέλφων συναντάται και στη συσχέτιση με τα χρόνια υπηρεσίας του ερωτηθέντος.

Και σε αυτή λοιπόν την ερώτηση που αφορά ένα χαρακτηριστικό του συναισθηματικά νοήμονος ανθρώπου, η πλειοψηφία φαίνεται να διαθέτει καλή έως πολύ καλή δυνατότητα αναφορικά με την αναγνώριση μιας έντονης συναισθηματικής κατάστασης που βρίσκεται ένας συνάδελφος.

6.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ

Συνεχίζουμε με την ερώτηση που αφορά την παροχή βοήθειας ώστε να καταφέρει ο συνάδελφος να διαχειριστεί τα συναισθήματα του. Η διαχείριση των συναισθημάτων είναι ίσως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας ενός στόχου καθώς το άγχος, η απογοήτευση, ο φόβος και άλλα παρόμοια συναισθήματα επιδρούν αρνητικά στην επίτευξη ενός αποτελέσματος. Η επίτευξη της διαχείρισης των συναισθημάτων ενός ατόμου πέρα από το ίδιο το άτομο ωφελεί και την ομάδα που ανήκει συνολικά καθώς γίνεται πιο αποδοτικό, συνεργάσιμο και επικοινωνιακό.

Πίνακας 6.9

Διαχείριση συναισθημάτων και χρόνια υπηρεσίας

Διαχείριση συναισθημάτων	μέτρια ικανότητα	Count	ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					Total
			0-5	6-10	11-15	16-20	20+	
		3	1	1	1	1	1	7
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	23,1%	20,0%	5,9%	7,1%	3,2%	
	καλή ικανότητα	6	1	11	11	21	50	
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	46,2%	20,0%	64,7%	78,6%	67,7%	
	πολύ καλή ικανότητα	4	3	5	2	9	23	
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	30,8%	60,0%	29,4%	14,3%	29,0%	
Total		Count	13	5	17	14	31	80

Τα χρόνια υπηρεσίας βλέπουμε πως δεν παίζουν ιδιαίτερο ρόλο και οι 73 από τους 80 ερωτηθέντες απάντησαν πως έχουν καλή και πολύ καλή ικανότητα στην παροχή βοήθειας στους συναδέλφους τους.

Πίνακας 6.10

Διαχείριση συναισθημάτων και φύλο

Διαχείριση συναισθημάτων	μέτρια ικανότητα	Count	ΦΥΛΟ		Total
			Γυναίκα	Άνδρας	
		2	5	7	
		% within ΦΥΛΟ	4,7%	13,5%	
	καλή ικανότητα	24	26	50	
		% within ΦΥΛΟ	55,8%	70,3%	
	πολύ καλή ικανότητα	17	6	23	
		% within ΦΥΛΟ	39,5%	16,2%	
Total		Count	43	37	80

Ίδιο ποσοστό δηλαδή 73 στους 80 συναντάμε και στο διαχωρισμό των φύλων. Η πλειοψηφία λοιπόν των γυναικών και των ανδρών διαθέτει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα να βοηθήσει το συνάδελφο που βιώνει μια έντονη συναισθηματικά

κατάσταση στο χώρο εργασίας του. Επομένως, και τα 2 φύλα αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο.

Πίνακας 6.11

Διαχείριση συναισθημάτων και ηλικία

			ΗΛΙΚΙΑ				Total
			26-34	35-44	45-54	55+	
Διαχείριση συναισθημάτων	μέτρια ικανότητα	Count	1	3	3	0	7
		% within ΗΛΙΚΙΑ	16,7%	10,0%	13,0%	0,0%	
	καλή ικανότητα	Count	3	17	13	17	50
		% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	56,7%	56,5%	81,0%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	2	10	7	4	23
		% within ΗΛΙΚΙΑ	33,3%	33,3%	30,4%	19,0%	
Total	Count	6	30	23	21	80	

Στο ίδιο μοτίβο είναι οι απαντήσεις και στη συσχέτιση μεταξύ της ερώτησής μας και της ηλικίας. Το 91% όλων των ηλικιών απαντά πως η ικανότητα που διαθέτει στην παροχή βοήθειας είναι καλή έως πολύ καλή.

Πίνακας 6.12

Διαχείριση συναισθημάτων και μορφωτικό επίπεδο

			ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ				Total
			Γυμνάσιο/ Λύκειο	Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακό	
Διαχείριση συναισθημάτων	μέτρια ικανότητα	Count	0	2	1	4	7
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	10,0%	3,7%	12,9%	
	καλή ικανότητα	Count	1	13	18	18	50
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	50,0%	65,0%	66,7%	58,1%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	1	5	8	9	23
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	50,0%	25,0%	29,6%	29,0%	
Total	Count	2	20	27	31	80	

Η ενότητα που αφορά την παροχή βοήθειας κλείνει με τη συσχέτιση με το επίπεδο μόρφωσης. Η «καλή ικανότητα» έχει τις περισσότερες απαντήσεις (50 στους 80) και ακολουθεί η «πολύ καλή ικανότητα» με 23 απαντήσεις.

Το συμπέρασμα και από αυτή την ερώτηση είναι πως οι εργαζόμενοι διαθέτουν πολύ αυξημένη ικανότητα παροχής βοήθειας στους συναδέλφους τους όταν εκείνοι βιώνουν μία έντονη συναισθηματική φάση και χρήζουν βοήθειας ώστε να την ξεπεράσουν.

6.4 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΨΥΧΡΑΙΜΙΑΣ

Μία από τις σημαντικότερες αρετές ενός συναισθηματικά νοήμονος ατόμου είναι η διατήρηση της ψυχραιμίας του σε τεταμένες καταστάσεις. Γι' αυτό το λόγο δεν μπορούσε να λείπει η ερώτηση αυτή από το ερωτηματολόγιο. Η ερώτηση που θέσαμε είναι η εξής: «Διατηρείτε την ψυχραιμία σας όταν γίνεστε αποδέκτες του θυμού των άλλων;»

Η ύπαρξη έντονων φαινομένων στο χώρο εργασίας είναι ένα πολύ συχνό και καθημερινό φαινόμενο σε όλους τους τομείς. Γι' αυτό το λόγο είναι πολύ ενδιαφέρον να ερευνήσουμε το πως μπορεί να αντιδρούν οι εργαζόμενοι μιας Δημόσιας Υπηρεσίας στην οποία μάλιστα πέρα από τους συναδέλφους, συναναστρέφονται και με απλούς πολίτες.

Πίνακας 6.13

Διατήρηση ψυχραιμίας και μορφωτικό επίπεδο

			ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ				
			Γυμνάσιο/ Λύκειο	Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακό	Total
Διατήρηση ψυχραιμίας	χαμηλή ικανότητα	Count	0	1	0	1	2
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	5,0%	0,0%	3,2%	
	μέτρια ικανότητα	Count	0	6	4	2	12
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	30,0%	14,8%	6,5%	
	καλή ικανότητα	Count	2	9	13	19	43
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	100,0%	45,0%	48,1%	61,3%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	0	4	10	9	23
		% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	20,0%	37,0%	29,0%	
Total		Count	2	20	27	31	80

Και σε αυτή την περίπτωση, το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζει την αυξημένη ικανότητα των εργαζομένων για να διατηρούν την ψυχραιμία τους αφού οι περισσότεροι έχουν απαντήσει θετικά (καλή και πολύ καλή ικανότητα).

Πίνακας 6.14**Διατήρηση ψυχραιμίας και φύλο**

		ΦΥΛΟ		Total	
		Γυναίκα	Άνδρας		
Διατήρηση ψυχραιμίας	χαμηλή ικανότητα	Count	1	1	2
		% within ΦΥΛΟ	2,3%	2,7%	
	μέτρια ικανότητα	Count	2	10	12
		% within ΦΥΛΟ	4,7%	27,0%	
	καλή ικανότητα	Count	28	15	43
		% within ΦΥΛΟ	65,1%	40,5%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	12	11	23
		% within ΦΥΛΟ	27,9%	29,7%	
Total		Count	43	37	80

Στη συσχέτιση με το φύλο όμως παρατηρούμε την εξής διαφορά. Αν και τα περισσότερα άτομα απαντούν πως έχουν καλή και πολύ καλή ικανότητα διαχείρισης της ψυχραιμίας σε μία έντονη κατάσταση, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε πως ένα μη αμελητέο ποσοστό των ανδρών (27% ήτοι 10 στους 37) απαντά πως θεωρεί ότι έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα της ψυχραιμίας σε μέτριο βαθμό. Επομένως, μπορούμε να βγάλουμε το συμπέρασμα πως οι άνδρες είναι λιγότερο ψύχραιμοι σε σχέση με τις γυναίκες.

Πίνακας 6.15**Διατήρηση ψυχραιμίας και ηλικία**

		ΗΛΙΚΙΑ				Total	
		26-34	35-44	45-54	55+		
Διατήρηση ψυχραιμίας	χαμηλή ικανότητα	Count	0	1	1	0	2
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	3,3%	4,3%	0,0%	
	μέτρια ικανότητα	Count	1	3	3	5	12
		% within ΗΛΙΚΙΑ	16,7%	10,0%	13,0%	23,8%	
	καλή ικανότητα	Count	3	21	11	8	43
		% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	70,0%	47,8%	38,1%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	2	5	8	8	23
		% within ΗΛΙΚΙΑ	33,3%	16,7%	34,8%	38,1%	
Total		Count	6	30	23	21	80

Η συσχέτιση της διατήρησης της ψυχραιμίας και της ηλικίας δεν μας αποφέρει κάποιο αποτέλεσμα καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων όλων των ηλικιών απαντά πως έχει καλή και πολύ καλή ικανότητα διατήρησης της ψυχραιμίας του.

Πίνακας 6.16

Διατήρηση ψυχραιμίας και χρόνια υπηρεσίας

			ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					Total
			0-5	6-10	11-15	16-20	20+	
Διατήρηση ψυχραιμίας	χαμηλή ικανότητα	Count	1	0	0	0	1	2
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%	
	μέτρια ικανότητα	Count	2	0	3	4	3	12
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	15,4%	0,0%	17,6%	28,6%	9,7%	
	καλή ικανότητα	Count	9	5	10	8	11	43
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	69,2%	100,0%	58,8%	57,1%	35,5%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	1	0	4	2	16	23
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	7,7%	0,0%	23,5%	14,3%	51,6%	
Total	Count	13	5	17	14	31	80	

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 6.16) δεν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση στις απαντήσεις ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας του εργαζομένου καθώς η πλειοψηφία σε κάθε κατηγορία απαντά πως διαθέτει καλή έως πολύ καλή ικανότητα διατήρησης της ψυχραιμίας.

Συνοψίζοντας λοιπόν, έχουμε το ευχάριστο συμπέρασμα πως και στην ερώτηση που αφορά τη διατήρηση της ψυχραιμίας, οι εργαζόμενοι των υπό εξέταση Δ.Ο.Υ. έχουν ανεπτυγμένη σε αρκετά υψηλό βαθμό την ικανότητα αυτή. Το μόνο σημείο που μπορούμε να σταθούμε είναι πως οι άνδρες σε σύγκριση με τις γυναίκες είναι περισσότερο ευέξαπτοι και διατηρούν την ψυχραιμία τους σε πιο μέτριο βαθμό.

6.5 ΔΙΑΛΟΓΟΣ

Το επόμενο προς εξέταση χαρακτηριστικό είναι αυτό της ικανότητας για διάλογο. Ο διάλογος διεξάγεται με επιτυχία όταν επιτρέπει στο δέκτη να λάβει αλλά και να κατανοήσει το μήνυμα που του στέλνει ο πομπός, και να ανταποκριθεί σε αυτό ανάλογα. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του διαλόγου, ακόμα και στην πιο απλή μορφή του, την ερωταπόκριση, είναι να διαθέτει ο λόγος και των δύο ομιλητών τις τέσσερις παρακάτω ιδιότητες: 1) να είναι ειλικρινής, 2) να είναι σαφής, 3) να παρουσιάζει συνάφεια με το θέμα της συζήτησης και 4) να δίνει επαρκείς πληροφορίες για το θέμα (ούτε περισσότερες ούτε λιγότερες από όσες χρειάζονται). Αν λείπει έστω και 1 από τις ιδιότητες που αναφέρθηκαν από το λόγο του ενός από τους δύο ομιλητές, η "συνεργασία" γίνεται πολύ δύσκολη και η επικοινωνία διαταράσσεται ή ακόμη διακόπτεται.

Πίνακας 6.17

Διάλογος και χρόνια υπηρεσίας

		ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					Total
		0-5	6-10	11-15	16-20	20+	
Διάλογος χαμηλή ικανότητα	Count	1	0	0	0	0	1
	% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
μέτρια ικανότητα	Count	1	0	5	0	1	7
	% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	7,7%	0,0%	29,4%	0,0%	3,2%	
καλή ικανότητα	Count	7	2	8	10	18	45
	% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	53,8%	40,0%	47,1%	71,4%	58,1%	
πολύ καλή ικανότητα	Count	4	3	4	4	12	27
	% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	30,8%	60,0%	23,5%	28,6%	38,7%	
Total	Count	13	5	17	14	31	80

Οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από τα χρόνια εργασίας τους, απάντησαν πως έχουν καλή και πολύ καλή ικανότητα διαλόγου επομένως, δεν προκύπτει κάποιο στοιχείο προς διερεύνηση.

Πίνακας 6.18**Διάλογος και φύλο**

		ΦΥΛΟ		Total	
		Γυναίκα	Άνδρας		
Διάλογος	χαμηλή ικανότητα	Count	1	0	1
		% within ΦΥΛΟ	2,3%	0,0%	
	μέτρια ικανότητα	Count	4	3	7
		% within ΦΥΛΟ	9,3%	8,1%	
	καλή ικανότητα	Count	19	26	45
		% within ΦΥΛΟ	44,2%	70,3%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	19	8	27
		% within ΦΥΛΟ	44,2%	21,6%	
Total		Count	43	37	80

Σε αυτή την περίπτωση επίσης, το φύλο δεν παίζει ρόλο, έτσι και οι γυναίκες και οι άνδρες κατά το μεγαλύτερο ποσοστό έχουν καλή και πολύ καλή ικανότητα να ξεκινήσουν διάλογο με τους γύρω τους.

Πίνακας 6.19**Διάλογος και ηλικία**

		ΗΛΙΚΙΑ				Total	
		26-34	35-44	45-54	55+		
Διάλογος	χαμηλή ικανότητα	Count	0	1	0	0	1
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	
	μέτρια ικανότητα	Count	0	6	0	1	7
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	20,0%	0,0%	4,8%	
	καλή ικανότητα	Count	6	12	15	12	45
		% within ΗΛΙΚΙΑ	100,0%	40,0%	65,2%	57,1%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	0	11	8	8	27
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	36,7%	34,8%	38,1%	
Total		Count	6	30	23	21	80

Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα και στη συσχέτιση μεταξύ διαλόγου και ηλικίας. Η πλειοψηφία των εργαζομένων σε όλο το εύρος των ηλικιών αναφέρουν πως επιλέγουν το διάλογο στις καθημερινές τους συναναστροφές.

Πίνακας 6.20

Διάλογος και μορφωτικό επίπεδο

Διάλογος			ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ			Total
			Γυμνάσιο/ Λύκειο	Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης	Πανεπιστήμιο	
χαμηλή ικανότητα	Count	0	0	0	1	1
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%	
μέτρια ικανότητα	Count	0	0	7	0	7
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	0,0%	25,9%	0,0%	
καλή ικανότητα	Count	2	9	16	18	45
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	100,0%	45,0%	59,3%	58,1%	
πολύ καλή ικανότητα	Count	0	11	4	12	27
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	55,0%	14,8%	38,7%	
Total	Count	2	20	27	31	80

Το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου επίσης δεν παίζει βασικό ρόλο στην ικανότητα του διαλόγου καθώς και σε αυτή την περίπτωση οι απαντήσεις που λαμβάνουμε είναι «καλή ικανότητα» και «πολύ καλή ικανότητα». Το συμπέρασμα αυτό είναι αρκετά ενδιαφέρον καθώς υπάρχει ίσως λανθασμένα η άποψη πως όσο πιο αυξημένο επίπεδο μόρφωσης έχει ένα άτομο τόσο πιο εύκολα μπορεί να επικοινωνήσει μέσω του διαλόγου. Η άποψη αυτή καταρρίπτεται στη δική μας περίπτωση και είναι πολύ θετικό αυτό το αποτέλεσμα καθώς δείχνει πως οι εργαζόμενοι των υπό εξέταση Δ.Ο.Υ. προτιμούν το διάλογο ανεξάρτητα με τα έως τώρα δεδομένα.

Από τις συσχετίσεις που έγιναν λοιπόν μεταξύ του διαλόγου και των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων προκύπτει για άλλη μια φορά πως οι περισσότεροι έχουν έντονα αναπτυγμένο το μέσο του διαλόγου στις συζητήσεις τους γεγονός που μας κάνει να συμπεραίνουμε πως ο δείκτης της συναισθηματικής τους νοημοσύνης σε αυτόν τον τομέα είναι υψηλός.

6.6 ΕΠΙΒΟΛΗ ΓΝΩΜΗΣ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ ΛΟΓΩ ΘΕΣΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Τα άτομα που έχουν την τάση να επιβάλουν τη γνώμη τους στους άλλους παρουσιάζουν σύμφωνα με έρευνες χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς ενδιαφέρονται για το δικό τους συμφέρον, είναι ατομιστές και εγωκεντρικοί και δεν τους ενδιαφέρει η άποψη των άλλων.

Η ερώτηση «Λύνετε τις διαφωνίες σας προσπαθώντας να επιβάλλετε τη γνώμη σας στους άλλους λόγω της θέσης που κατέχετε» επιλέχθηκε για να μας βοηθήσει να ερευνήσουμε κατά πόσο διαθέτουν το χαρακτηριστικό αυτό οι εργαζόμενοι των Δ.Ο.Υ που επιλέχθηκαν.

Πίνακας 6.21

Επιβολή γνώμης και μορφωτικό επίπεδο

Επιβολή γνώμης			ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ				Total
			Γυμνάσιο/ Λύκειο	Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακό	
χαμηλή ικανότητα	Count	0	8	4	15	27	
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	40,0%	14,8%	48,4%		
μέτρια ικανότητα	Count	0	11	11	11	33	
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	55,0%	40,7%	35,5%		
καλή ικανότητα	Count	2	1	10	4	17	
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	100,0%	5,0%	37,0%	12,9%		
πολύ καλή ικανότητα	Count	0	0	2	1	3	
	% within ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ	0,0%	0,0%	7,4%	3,2%		
Total	Count	2	20	27	31	80	

Παρά το γεγονός πως η πλειοψηφία των εργαζομένων (60 στους 80) όλων των μορφωτικών επιπέδων απαντούν πως διαθέτουν χαμηλή έως μέτρια ικανότητα επιβολής της γνώμης τους λόγω της θέσης που κατέχουν, γεγονός που υποδηλώνει πως τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης τους είναι υψηλά, οι εργαζόμενοι με απολυτήριο πανεπιστημίου κατά ένα μεγάλο ποσοστό 37% αναφέρουν πως έχουν καλή ικανότητα επιβολής της γνώμης τους στους άλλους. Οι εργαζόμενοι των υπόλοιπων βαθμίδων (γυμνάσιο και λύκειο, απόφοιτοι μεταλυκειακής εκπαίδευσης και κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος) απαντούν όπως αναφέραμε ότι έχουν χαμηλή και μέτρια ικανότητα επιβολής της γνώμης τους.

Πίνακας 6.22**Επιβολή γνώμης και φύλο**

		ΦΥΛΟ		Total	
		Γυναίκα	Άνδρας		
Επιβολή γνώμης	χαμηλή ικανότητα	Count	18	9	27
		% within ΦΥΛΟ	41,9%	24,3%	
	μέτρια ικανότητα	Count	14	19	33
		% within ΦΥΛΟ	32,6%	51,4%	
	καλή ικανότητα	Count	10	7	17
		% within ΦΥΛΟ	23,3%	18,9%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	1	2	3
		% within ΦΥΛΟ	2,3%	5,4%	
Total	Count	43	37	80	

Σχετικά με την επιβολή γνώμης και το φύλο, 60 άτομα απάντησαν πως επιβάλουν τη γνώμη τους σε μέτριο και χαμηλό βαθμό, 17 άτομα (10 γυναίκες και 7 άνδρες) επιβάλουν όμως τη γνώμη τους με καλή ικανότητα. Το συμπέρασμα που προκύπτει από εδώ είναι πως δεν υπάρχει διαχωρισμός των φύλων όσον αφορά την επιβολή της γνώμης καθώς τα ποσοστά είναι πανομοιότυπα σε όλες τις απαντήσεις.

Πίνακας 6.23**Επιβολή γνώμης και ηλικία**

		ΗΛΙΚΙΑ				Total	
		26-34	35-44	45-54	55+		
Επιβολή γνώμης	χαμηλή ικανότητα	Count	1	15	9	2	27
		% within ΗΛΙΚΙΑ	16,7%	50,0%	39,1%	9,5%	
	μέτρια ικανότητα	Count	1	12	7	13	33
		% within ΗΛΙΚΙΑ	16,7%	40,0%	30,4%	61,9%	
	καλή ικανότητα	Count	3	2	6	6	17
		% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	6,7%	26,1%	28,6%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	1	1	1	0	3
		% within ΗΛΙΚΙΑ	16,7%	3,3%	4,3%	0,0%	
Total	Count	6	30	23	21	80	

Διαφορά επίσης δεν παρουσιάζεται ανάμεσα στις ηλικίες των εργαζομένων καθώς η πλειοψηφία όλων των ηλικιών απαντά πως διαθέτει χαμηλή έως μέτρια ικανότητα επιβολής της γνώμης.

Πίνακας 6.24

Επιβολή γνώμης και χρόνια υπηρεσίας

		ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					Total	
		0-5	6-10	11-15	16-20	20+		
Επιβολή γνώμης	χαμηλή ικανότητα	Count	8	3	5	5	6	27
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	61,5%	60,0%	29,4%	35,7%	19,4%	
	μέτρια ικανότητα	Count	2	2	9	7	13	33
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	15,4%	40,0%	52,9%	50,0%	41,9%	
	καλή ικανότητα	Count	1	0	3	2	11	17
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	7,7%	0,0%	17,6%	14,3%	35,5%	
	πολύ καλή ικανότητα	Count	2	0	0	0	1	3
		% within ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%	
Total		Count	13	5	17	14	31	80

Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 6.24) βλέπουμε πως τα άτομα που εργάζονται περισσότερα από 20 χρόνια και ενδεχομένως κατέχουν μία πιο υψηλόβαθμη θέση στην υπηρεσία, απαντούν πως η ικανότητα να επιβάλουν τη γνώμη τους είναι σε καλό βαθμό επομένως, τα άτομα αυτά εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης διότι δεν τους ενδιαφέρει η άποψη των άλλων.

Αυτό είναι λογικό να συμβαίνει καθώς κάποιος με μεγαλύτερη πείρα θεωρεί πως η άποψη που έχει είναι η σωστή. Το λάθος βρίσκεται στην λέξη «επιβολή» διότι ένας συναισθηματικά νοήμον άνθρωπος δεν θα προσπαθούσε να επιβάλει με το ζόρι τη γνώμη του αλλά να παραθέσει τα κατάλληλα επιχειρήματα προκειμένου να πείσει τους συνομιλητές του να δεχτούν αυτό που υποστηρίζει.

Στις υπόλοιπες κατηγορίες, δηλαδή εργαζόμενοι που απασχολούνται από 0 έως 20 χρόνια, οι απαντήσεις που υπερτερούν είναι «χαμηλή ικανότητα» και «μέτρια ικανότητα».

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως όσον αφορά την επιβολή της γνώμης στους άλλους λόγω της πιο υψηλής θέσης στον οργανισμό, το μόνο δημογραφικό στοιχείο που παίζει ρόλο είναι τα χρόνια υπηρεσίας διότι όπως είδαμε όσο περισσότερα χρόνια εργάζεται κάποιος τόσο πιο εύκολα επιβάλει τη γνώμη του στους υπόλοιπους.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως εκτός από λίγες περιπτώσεις ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν οι εργαζόμενοι των υπό εξέταση Δ.Ο.Υ. είναι αρκετά αυξημένος. Πιο συγκεκριμένα, κατανοούν σε μεγάλο βαθμό την επίδραση που έχει η συμπεριφορά τους στους άλλους, αντιλαμβάνονται την έντονη συναισθηματική

κατάσταση που μπορεί αν βρίσκεται ένας συνάδελφός τους, παρέχουν τη βοήθειά τους όταν χρειαστεί για να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους τα άτομα που το έχουν ανάγκη, διατηρούν την ψυχραιμία τους σε καταστάσεις θυμού επιλέγοντας ως μέσο επικοινωνίας το διάλογο και δεν προσπαθούν να επιβάλουν τη γνώμη τους λόγω της θέσης που κατέχουν στον οργανισμό.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποια σημεία τα οποία αξίζει να τονίσουμε όπως το γεγονός πως οι άνδρες διατηρούν λιγότερο την ψυχραιμία τους σε σχέση με τις γυναίκες. Επίσης, οι εργαζόμενοι με πτυχίο πανεπιστημίου επιβάλουν πιο εύκολα τη γνώμη τους στους άλλους. Η επιβολή της γνώμης γίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό και από άτομα με περισσότερα από 20 έτη εργασίας.

Για να συνδέσουμε την συναισθηματική νοημοσύνη με την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή και να απαντήσουμε στην βασική μας ερώτηση, θα πρέπει πρώτα να μελετήσουμε τις υπόλοιπες υποθέσεις που έχουμε κάνει.

6.7 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑ

Η υπόθεση 2 συνδυάζει την αντίσταση στην αλλαγή με την ηλικία του εργαζομένου. Υποθέσαμε πως όσο μεγαλύτερη ηλικία έχει ο εργαζόμενος τόσο πιο εύκολα μπορεί να αποδεχτεί την αλλαγή.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας των αποτελεσμάτων:

Πίνακας 6.25

Αντίδραση στην αλλαγή και ηλικία

		ΗΛΙΚΙΑ										Total Count Column Valid N %	
		18-25		26-34		35-44		45-54		55+			
		Count	Column Valid N %	Count	Column Valid N %	Count	Column Valid N %	Count	Column Valid N %	Count	Column Valid N %	Count	Column Valid N %
Αντίδραση σε орг. αλλαγή	καθόλου	0	0,0%	0	0,0%	5	16,7%	7	30,4%	0	0,0%	12	15,0%
	λίγο	0	0,0%	1	16,7%	7	23,3%	5	21,7%	3	14,3%	16	20,0%
	μέτρια	0	0,0%	1	16,7%	12	40,0%	8	34,8%	4	19,0%	25	31,3%
	πολύ	0	0,0%	3	50,0%	6	20,0%	2	8,7%	9	42,9%	20	25,0%
	πάρα πολύ	0	0,0%	1	16,7%	0	0,0%	1	4,3%	5	23,8%	7	8,8%
Total		0	0,0%	6	100,0%	30	100,0%	23	100,0%	21	100,0%	80	100,0%

Σύμφωνα με τα στατιστικά, οι εργαζόμενοι ηλικίας 55+ κατά το μεγαλύτερο ποσοστό (66,7%) απαντούν πως θα αντιδρούσαν σε μία οργανωσιακή αλλαγή εάν δεν ήταν σύμφωνοι με αυτήν πολύ και πάρα πολύ. Επομένως, η αρχική μας υπόθεση καταρρίπτεται.

Οι μικρότερες ηλικίες 35-54 με ποσοστό περίπου 80-85% απαντούν πως θα αντιδρούσαν καθόλου έως μέτρια. Οι μικρότερες ηλικίες ίσως λόγω της απειρίας και της μικρότερης προϋπηρεσίας δεν θα αντιδρούσαν καθώς δεν θα ήταν και σίγουροι για το εάν η οργανωσιακή αλλαγή θα επέφερε αρνητικά αποτελέσματα επομένως, προτιμούν να ακολουθήσουν τις οδηγίες που τους δίνονται.

6.8 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Η τρίτη υπόθεση αναφέρεται στα χρόνια υπηρεσίας των εργαζομένων και πόσο εύκολα θα αντιδρούσαν σε μία επερχόμενη αλλαγή. Υποθέσαμε ότι όσο περισσότερα χρόνια υπηρεσίας έχει ο εργαζόμενος τόσο πιο θετικά θα αντιδρά ενόψει μιας οργανωσιακής αλλαγής.

Η υπόθεση αυτή ούτε καταρρίπτεται ούτε γίνεται δεκτή όπως μπορούμε να δούμε στον παρακάτω πίνακα. Τα άτομα τα οποία εργάζονται περισσότερα από 20 χρόνια, απαντούν πως θα αντιδρούσαν μέτρια έως πολύ. Ίδιες απαντήσεις έδωσαν όμως και τα άτομα με υπηρεσία 11-20 χρόνων.

Πίνακας 6.26

Αντίδραση στην αλλαγή και χρόνια υπηρεσίας

		ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ										Total	
		0-5		6-10		11-15		16-20		20+			
		Count	Row Valid N %	Count	Row Valid N %	Count	Row Valid N %	Count	Row Valid N %	Count	Row Valid N %		
Αντίδραση σε org. αλλαγή	καθόλου	2	16,7%	0	0,0%	2	16,7%	3	25,0%	5	41,7%	12	100,0%
	λίγο	4	25,0%	4	25,0%	2	12,5%	1	6,3%	5	31,3%	16	100,0%
	μέτρια	4	16,0%	1	4,0%	7	28,0%	3	12,0%	10	40,0%	25	100,0%
	πολύ	3	15,0%	0	0,0%	4	20,0%	3	15,0%	10	50,0%	20	100,0%
	πάρα πολύ	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%	4	57,1%	1	14,3%	7	100,0%
	Total	13	16,3%	5	6,3%	17	21,3%	14	17,5%	31	38,8%	80	100,0%

6.9 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Συνεχίζουμε με την υπόθεση που αφορά τη σύνδεση του μορφωτικού επιπέδου και της αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής. Υποθέσαμε ότι όσο πιο υψηλό επίπεδο μόρφωσης έχει ο εργαζόμενος τόσο πιο δύσκολα θα δέχεται την οργανωσιακή αλλαγή.

Τα άτομα με μεταπτυχιακό δίπλωμα, αναφέρουν πως θα είχαν μέτρια αντίδραση στην οργανωσιακή αλλαγή και αρκετοί από αυτούς απάντησαν πως θα αντιδρούσαν λίγο έως καθόλου. Σημαντικό όμως είναι το γεγονός πως οι εργαζόμενοι με πτυχίο πανεπιστημίου, και οι απόφοιτοι μεταλυκειακής εκπαίδευσης κατά ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό απαντούν πως θα αντιδρούσαν στην οργανωσιακή αλλαγή πολύ έως πάρα πολύ. Επομένως, η υπόθεση μας καταρρίπτεται καθώς με τα δεδομένα της έρευνας μας υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της αντίστασης στην αλλαγή.

Πίνακας 6.27

Αντίδραση στην αλλαγή και μορφωτικό επίπεδο

		ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕΔΟ									
		Γυμνάσιο/ Λύκειο		Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης		Πανεπιστήμιο		Μεταπτυχιακό		Total	
		Count	Row Valid N %	Count	Row Valid N %	Count	Row Valid N %	Count	Row Valid N %	Count	Row Valid N %
Αντίδραση σε орг. αλλαγή	καθόλου	0	0,0%	3	25,0%	3	25,0%	6	50,0%	12	100,0%
	λίγο	0	0,0%	7	43,8%	5	31,3%	4	25,0%	16	100,0%
	μέτρια	0	0,0%	0	0,0%	12	48,0%	13	52,0%	25	100,0%
	πολύ	2	10,0%	4	20,0%	6	30,0%	8	40,0%	20	100,0%
	πάρα πολύ	0	0,0%	6	85,7%	1	14,3%	0	0,0%	7	100,0%
	Total	2	2,5%	20	25,0%	27	33,8%	31	38,8%	80	100,0%

6.10 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΦΥΛΟ

Η τελευταία υπόθεση σχετίζεται με το φύλο και την αντίσταση στην αλλαγή όπου υποθέτουμε πως δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά. Οι περισσότερες γυναίκες (18/43) αναφέρουν πως η αντίδρασή τους θα ήταν σε μέτρια επίπεδα ενώ οι περισσότεροι άνδρες (12/37) θα αντιδρούσαν πολύ. Άρα, μπορούμε να συμπεράνουμε πως οι άνδρες πιθανόν να αντιστέκονται σε μεγαλύτερο βαθμό στις αλλαγές απ' ότι οι γυναίκες. Επομένως, η αρχική μας υπόθεση καταρρίπτεται διότι υπάρχει διαφορετική αντίδραση μεταξύ των φύλων.

Πίνακας 6.28

Αντίδραση στην αλλαγή και φύλο

		ΦΥΛΟ						Total	
		Γυναίκα		Άνδρας		Άλλο			
		Count	Column Valid N %	Count	Column Valid N %	Count	Column Valid N %		
Αντίδραση σε орг. αλλαγή	καθόλου	7	16,3%	5	13,5%	0	0,0%	12	15,0%
	λίγο	9	20,9%	7	18,9%	0	0,0%	16	20,0%
	μέτρια	18	41,9%	7	18,9%	0	0,0%	25	31,3%
	πολύ	8	18,6%	12	32,4%	0	0,0%	20	25,0%
	πάρα πολύ	1	2,3%	6	16,2%	0	0,0%	7	8,8%
	Total	43	100,0%	37	100,0%	0	0,0%	80	100,0%

6.11 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Έπειτα από τις συσχετίσεις που κάναμε, επανερχόμαστε στην αρχική μας υπόθεση και το θέμα όλη της εργασίας. Υπάρχει άραγε σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου και της αντίστασής του στην οργανωσιακή αλλαγή;

Η πρώτη βασική υπόθεση η οποία αναφέρει πως «οι εργαζόμενοι που διαθέτουν χαμηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ πιθανό να αντιδρούν αρνητικά στην υποκείμενη οργανωσιακή αλλαγή» δεν επαληθεύτηκε καθώς στο δείγμα που εξετάσαμε δεν προέκυψε κάποια συσχέτιση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και στον βαθμό της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς υπήρχαν περιπτώσεις εργαζομένων που ενώ αντιδρούν αρνητικά σε μία οργανωσιακή αλλαγή και δεν βοηθούν στην επίτευξη του στόχου, παρουσιάζουν υψηλό έως πολύ υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει εάν μελετήσουμε τις περιπτώσεις που εξετάσαμε 1 προς 1. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις συσχετίσεις που προέκυψαν, είδαμε πως τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας 55+ παρουσιάζουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης ενώ οι ίδιες ηλικίες, απαντούν πως θα αντιδρούσαν ευκολότερα σε μια οργανωσιακή αλλαγή σε σχέση με τους μεγαλύτερους.

Όσον αφορά τα χρόνια εργασίας, δεν υπήρξε κάποιος σημαντικός διαχωρισμός (πέραν του χαρακτηριστικού της επιβολής της γνώμης, όπου οι εργαζόμενοι με 20 και περισσότερα έτη εργασίας έχουν αυξημένη αυτή την ικανότητα) που να δείχνει πως όσο περισσότερα ή λιγότερα χρόνια υπηρεσίας έχει κάποιος τόσο υψηλότερο ή χαμηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης διαθέτει. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουμε και για την αντίσταση στην αλλαγή.

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, υπήρξε η εξής συμφωνία. Τα άτομα με πτυχίο πανεπιστημίου να μεν έχουν αυξημένα κατά το μεγαλύτερο βαθμό (πέραν της ιδιότητας να επιβάλουν τη γνώμη τους στους άλλους) τα επίπεδα της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, προκύπτει όμως πως αντιδρούν στις αλλαγές σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Τέλος, και τα 2 φύλλα φαίνεται πως αναπτύσσουν ισχυρό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης με τη μόνη εξαίρεση πως οι άνδρες χάνουν πιο εύκολα την ψυχραιμία τους. Το ίδιο συμβαίνει και στην αντίσταση στην αλλαγή καθώς οι άνδρες είναι αυτοί που αντιστέκονται περισσότερο.

Από τις παραπάνω αναλύσεις, συμπεραίνουμε πως δεν συνδέεται άμεσα ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτει κάποιος με την αντίσταση στην αλλαγή, αλλά κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ατόμου. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αρκετά οξύμωρο αλλά μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός πως η αντίσταση στην αλλαγή είναι τόσο έντονη και δεν μπορεί να επηρεαστεί από τον υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης που έχει κάποιος. Επίσης, μεγάλο ρόλο στην αντίδραση σε μια αλλαγή παίζει η θέση και τα προνόμια που διαθέτει κάποιος τα οποία μπορεί να χαθούν ή να επηρεαστούν εάν επιβληθεί η αλλαγή.

7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα με το Goleman, το 20% -30% του συναισθηματικού κλίματος σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό μπορεί να εξηγήσει την απόδοση της/του. Το καλό κλίμα συνδέεται άρρηκτα με το χαρακτήρα και τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτει ένας εργαζόμενος. Όπως αναφέραμε ένας συναισθηματικά νοήμον άνθρωπος, σέβεται τους συναδέλφους του, χρησιμοποιεί τον διάλογο ως μέσο επικοινωνίας, κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, βοηθάει το διπλανό του σε περιπτώσεις έντονων συναισθηματικών καταστάσεων, διατηρεί την ψυχραιμία του, προσπαθεί να υποστηρίξει την άποψη του με επιχειρήματα χωρίς να την επιβάλει και πολλά ακόμη θετικά στοιχεία που συμβάλουν στην ομαλή αλληλεπίδραση με τους άλλους.

Είναι πλέον πρακτικά αποδεδειγμένο πως στο ανταγωνιστικό, παγκοσμιοποιημένο και διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό διεθνές περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί (Κυβερνητικοί και Ιδιωτικοί) ότι προβάλλει επιτακτική η ανάγκη ριζικών και καινοτόμων αλλαγών του τρόπου λειτουργίας και της διοίκησής τους.

Η τάση που διαμορφώνεται στη διοίκηση και την διαχείριση των προγραμμάτων αλλαγών είναι προς την κατεύθυνση ανάπτυξης “οργανωσιακής” κουλτούρας με προεξέχουσα συνισταμένη την συνεχή αλλαγή και την προσαρμογή στις εξελίξεις και τις εμφανιζόμενες προκλήσεις συνεπικουρούμενη από την δια βίου μάθηση, την ενημέρωση και πληροφόρηση.

Είναι σύνηθες φαινόμενο το ότι από το στάδιο του σχεδιασμού ως την τελική φάση της υλοποίησης ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος αλλαγών παρουσιάζεται αντίσταση κατά της αλλαγής η οποία αποτελεί ουσιώδη καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή έκβαση του προγράμματος .

Κατά συνέπεια οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες εκείνους που δημιουργούν τις συνθήκες άρνησης και αντίστασης στις οργανωσιακές αλλαγές, να βρουν τους τρόπους να τους αντιμετωπίσουν, προβαίνοντας σε δράσεις και πρακτικές που ενισχύουν την ετοιμότητα και τη θετική ανταπόκριση απέναντι στις αλλαγές.

Εντός αυτού του πλαισίου οφείλουν ανάλογα με την οργανωτική δομή τους, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού τους και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, να εξατομικεύουν τα προγράμματα αλλαγών τους, έτσι ώστε αυτά να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.

Η αποκέντρωση της εξουσίας με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων ιδιαίτερα σε Περιφερειακές Υπηρεσίες όπως επί παραδείγματι οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ) της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε) παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία στη λήψη των αποφάσεων ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η δημιουργία “οργανωσιακής” κουλτούρας που θα λειτουργεί υποστηρικτικά ως προς την ανάγκη της δια βίου μάθησης την ατομική και συλλογική ανάπτυξη, μέσω νέων γνώσεων και απόκτηση δεξιοτήτων οι οποίες θα είναι απαραίτητες στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σε επίπεδο ηγεσίας και ανώτερης διοικητικής δομής και ιεραρχίας του οργανισμού προκειμένου να εισαχθεί και να υλοποιηθεί ένα πρόγραμμα οργανωσιακών αλλαγών θα πρέπει ο εκφραστής της ηγεσίας (ο ηγέτης) να λαμβάνει υπόψη του και σε μεγάλο βαθμό τα εξής στοιχεία:

α) ύπαρξη οράματος

β) υιοθέτηση θετικής στάσης απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή

γ) προθυμία στην αλλαγή και του ίδιου

δ) ανάληψη δράσεων και πρωτοβουλιών με σκοπό την υποβοήθηση εκτέλεσης του προγράμματος αλλαγών

ε) μέριμνα για την συνεχή ατομική και συλλογική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους θα πρέπει, να λειτουργούν υποστηρικτικά προς την αλλαγή επιδεικνύοντας αφοσίωση στον οργανισμό.

8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η αντίσταση των εργαζομένων στις μεγάλης κλίμακας οργανωσιακές αλλαγές αποτελεί ένα μείζον ζήτημα για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις αφού η αντίσταση αυτή μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία της οργανωσιακής αλλαγής που λαμβάνει χώρα. Με το πέρασμα των χρόνων οι αιτίες που προκαλούν την αντίσταση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή αλλά και οι παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν, έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης της οργανωσιακής ψυχολογίας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα εστιάζουν στην διερεύνηση και διαπίστωση καταρχάς της ύπαρξης της αντίστασης στην αλλαγή καθώς και τη συσχέτιση της αναπτυγμένης Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την αντίσταση στη οργανωσιακή αλλαγή. Διερευνήθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου και τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν πως δεν υπάρχει άμεση συσχέτιση της Αντίστασης στην Αλλαγή με την αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου αναδείχθηκαν σε κάθε περίπτωση ως κομβικά στην αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής.

Εν κατακλείδι, οι οργανισμοί κατά την επιβολή των οργανωσιακών αλλαγών θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν ότι ενδέχεται να υπάρχουν αντιδράσεις από τους εργαζομένους οι οποίες βασίζονται σε πολλούς παράγοντες. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι το πιο συνηθισμένο πρόβλημα κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος οργανωσιακής αλλαγής.

Οποιαδήποτε αλλαγή είναι λογικό να προκαλεί μια σειρά συναισθημάτων στους εργαζομένους. Η συναισθηματική νοημοσύνη όμως αν και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προσόντα για τον άνθρωπο είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική του ζωή, βάσει της έρευνας που πραγματοποιήσαμε δεν συνδέεται με την αντίσταση στην αλλαγή.

Η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και το φύλλο επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην αλλαγή. Τα έτη υπηρεσίας όπως είδαμε δεν παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόφαση για αποδοχή ή αντίσταση. Όσο μεγαλύτερη ηλικία έχει ο εργαζόμενος τόσο πιο πιθανόν είναι να αντισταθεί στην αλλαγή. Αντίθετα η κατοχή υψηλότερου βαθμού

πτυχίου στην παρούσα έρευνα έδειξε πως συνδέεται με την αποδοχή της αλλαγής χωρίς ιδιαίτερες αντιστάσεις. Τέλος, οι άνδρες παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά αντίδρασης στις αλλαγές.

9. ΠΑΡΑΘΕΜΑΤΑ

9.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές - Η περίπτωση των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.) της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει δημιουργηθεί στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας με θέμα "Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές - Η περίπτωση των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.) της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) " για το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής στην "Δημόσια Οικονομική και Πολιτική".

Θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Χρόνος ολοκλήρωσης 5-10 λεπτά

Ενότητα 1 : Οργανωσιακές Αλλαγές

1. Σε τι βαθμό ενημερώνεστε για τις οργανωσιακές αλλαγές; (1 - Καθόλου, 2 - Λίγο, 3 - Μέτρια, 4 - Καλά, 5 - Πολύ Καλά)
2. Πόσο εύκολα υιοθετείτε τις οργανωσιακές αλλαγές; (1 - Καθόλου, 2 - Λίγο, 3 - Μέτρια, 4 - Εύκολα, 5 - Πολύ Εύκολα)
3. Σε τι βαθμό θεωρείτε πως σας διευκολύνουν οι οργανωσιακές αλλαγές; (1 - Καθόλου, 2 - Λίγο, 3 - Μέτρια, 4 - Πολύ, 5 - Πάρα Πολύ)
4. Πόσο ανησυχείτε εάν θεωρήσετε πως ο στόχος μιας οργανωσιακής αλλαγής δεν είναι εφικτός; (1 - Καθόλου, 2 - Λίγο, 3 - Μέτρια, 4 - Πολύ, 5 - Πάρα Πολύ)
5. Η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την κουλτούρα των εργαζομένων κατά τον σχεδιασμό της οργανωσιακής αλλαγής; (1 - Καθόλου, 2 - Λίγο, 3 - Μέτρια, 4 - Πολύ, 5 - Πάρα Πολύ)

6. Εάν δεν είστε σύμφωνοι με την οργανωσιακή αλλαγή θα αντιδρούσατε ώστε να μην επιτευχθεί ο στόχος; (1 - Καθόλου, 2 - Λίγο, 3 - Μέτρια, 4 - Πολύ, 5 - Πάρα Πολύ)

7. Είστε πρόθυμος/μη να αποκτήσετε τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες με σκοπό να συμβάλετε στην επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί; (1 - Καθόλου, 2 - Λίγο, 3 - Μέτρια, 4 - Πολύ, 5 - Πάρα Πολύ)

Ενότητα 2: Συναισθηματική Νοημοσύνη

8. Γνωρίζετε σε τι βαθμό επιδρά η συμπεριφορά σας στους άλλους. (1 - Χαμηλή Ικανότητα, 2 - Μέτρια Ικανότητα, 3 - Καλή Ικανότητα, 4 - Πολύ Καλή Ικανότητα)

9. Αναγνωρίζετε το πότε οι συνάδελφοί σας βιώνουν μία έντονη συναισθηματική κατάσταση. (1 - Χαμηλή Ικανότητα, 2 - Μέτρια Ικανότητα, 3 - Καλή Ικανότητα, 4 - Πολύ Καλή Ικανότητα)

10. Βοηθάτε τους άλλους να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους. (1 - Χαμηλή Ικανότητα, 2 - Μέτρια Ικανότητα, 3 - Καλή Ικανότητα, 4 - Πολύ Καλή Ικανότητα)

11. Διατηρείτε την ψυχραιμία σας όταν γίνεστε αποδέκτες του θυμού των άλλων. (1 - Χαμηλή Ικανότητα, 2 - Μέτρια Ικανότητα, 3 - Καλή Ικανότητα, 4 - Πολύ Καλή Ικανότητα)

12. Λύνετε τις διαφωνίες σας με διάλογο παραθέτοντας επιχειρήματα για να υποστηρίξετε την άποψή σας. (1 - Χαμηλή Ικανότητα, 2 - Μέτρια Ικανότητα, 3 - Καλή Ικανότητα, 4 - Πολύ Καλή Ικανότητα)

13. Λύνετε τις διαφωνίες σας προσπαθώντας να επιβάλλετε τη γνώμη σας στους άλλους λόγω της θέσης που κατέχετε. (1 - Χαμηλή Ικανότητα, 2 - Μέτρια Ικανότητα, 3 - Καλή Ικανότητα, 4 - Πολύ Καλή Ικανότητα)

Ενότητα 3: Δημογραφικά Στοιχεία

14. Φύλλο → Γυναίκα, Άνδρας, Άλλο

15. Ηλικία → 18 – 25, 26 – 34, 35 – 44, 45 – 54, 55+

16. Οικογενειακή Κατάσταση → Ελεύθερος/η, Παντρεμένος/η, Διαζευγμένος/η, Χήρος/α

17. Μορφωτικό Επίπεδο → Γυμνάσιο / Λύκειο, Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ, δημόσια – ιδιωτική Μέση σχολή), Πανεπιστήμιο, Μεταπτυχιακό

18. Χρόνια Υπηρεσίας → 0 - 5, 6 – 10, 11 - 15, 16 – 20, 20+

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας!

10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bar-On, R.(1997a), The Emotional Quotient Inventory (EQ-i):A test of emotional intelligence Multi-Health System,Toronto

Goleman Daniel (2000), Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Μπρίνια Βασιλική (2008), Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλης

Goleman Daniel, Boyatzis Richard & McKee Annie (2002), Ο Νέος Ηγέτης, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Carouso D.R. and Salovey P. (2004), The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership., Εκδότης Jossey-Bass.

Howard Gardner (1983), Frames of Mind: Η θεωρία των πολλαπλών τύπων νοημοσύνης

Barnett,D. and Carroll,G.(1995), “Modeling internal organizational change” , Annual Review of Sciology, Vol.21, p.217-236

Bradberry Travis & Greaves Jean (2006), Συναισθηματική Νοημοσύνη – Το απλό βιβλίο, Εκδόσεις Κριτική

Jeanne Segal PhD with Jaelline Jaffe PhD (2008), The language of emotional intelligence, Εκδόσεις McGraw Hill Professional.

Austin, E.J. (2008). «A reaction time study of responses to trait and ability emotional intelligence test items». Personality and Individual Differences 46: 381–383

Moss F.A. & Hunt T. (1927), Are you socially intelligent? Scientific American, 137, 108-110.

Greenberg, J & Baron R. (2002), *Behavior in Organization*, Prentice Hall, N. Jersey

Hodgetts R. (1987), *Modern human relations at work*, Dryden Press

Jones (2004), *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*, Prentice Hall, N. Jersey

Moran & Brightman (2000), *Leading organizational change*, *Journal of Workplace learning: Employee Counseling Today*

Ryback, D. (1998) *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Goleman, D. (2000) *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90

Poole & Hopper (2001), *Handbook of organizational Change and Innovation*, Oxford University Press

A.A.Δ.E , *Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020, Στρατηγικό Σχέδιο 2021*

ΦΕΚ Β'4738/26-10-2020

Nikolaou, I. (2021). *What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?* *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e2, Article e2

Gkorezis, P., Georgiou, K., Nikolaou, I., & Kyriazati, A. (2020). *Gamified or traditional situational judgement test? A moderated mediation model of recommendation intentions via organizational attractiveness*. *European Journal of Work & Organizational Psychology*

Georgiou, K. & Nikolaou, I. (2020). Are applicants in favor of traditional or gamified assessment methods? Exploring applicant reactions towards a gamified selection method. *Computers in Human Behavior*

Ryan, A. M., Reeder, M., Golubovich, J., Grand, J., Inceoglu, I., Bartram, D. Derous, E., Nikolaou, I., Yao, X. (2017) Culture and Testing Practices: Is the World Flat? *Applied Psychology: An International Review*

Armenakis, A. and Bedeian, G.A. (1999), "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s", *Journal of Management*, Vol.25, No.3, p.293-315

Smith, I. (2006), "Continuing professional development and workplace learning: communicating in times of change", *Library Management*, Vol.27, No.1/2, p.108-112

Vakola, M., Tsaousis, I. and Nikolaou, I. (2004), "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, No.2, p.88-110

Harms, P. D.; Credé, M. (2010). «Remaining Issues in Emotional Intelligence Research: Construct Overlap, Method Artifacts, and Lack of Incremental Validity». *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*

Hunt, James; Fitzgerald, Martin (2013). «The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literature». *American International Journal of Social Science*

Newman, D. A.; Joseph, D. L.; MacCann, C. (2010). «Emotional Intelligence and Job Performance: The Importance of Emotion Regulation and Emotional Labor Context». *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*

Tolegenova, A.A.; Jakupov, S.M.; Cheung Chung, Man; Saduova, S.; Jakupov, M.S (2012). «A theoretical formation of emotional intelligence and childhood trauma among adolescents». *Procedia – Social and Behavioral Sciences*

MacCann, C.; Joseph, D.L.; Newman, D.A.; Roberts, R.D. (2014). «Emotional intelligence is a second-stratum factor of intelligence: Evidence from hierarchical and bifactor models»

O'Boyle, Ernest H.; Humphrey, Ronald H.; Pollack, Jeffrey M.; Hawver, Thomas H.; Story, Paul A. (2011-07-01). «The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis». *Journal of Organizational Behavior*

Brown, Chiu; Chiu, Edmond; Neill, Lloyd; Tobin, Juliet; Reid, John (16 Jan 2012). «Is low emotional intelligence a primary causal factor in drug and alcohol addiction?». Australian Academic Press (Bowen Hills, QLD, Australia)

Farh, C. C.; Seo, Tesluk (March 5, 2012). «Emotional Intelligence, Teamwork Effectiveness, and Job Performance: The Moderating Role of Job Context». *Journal of Applied Psychology Advance online publication*

Ahmetoglu, Gorkan; Leutner, Franziska; Chamorro-Premuzic, Tomas (December 2011). «EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneurship.». *Personality and Individual Differences*

Joseph, Dana L.; Jin, Jing; Newman, Daniel A.; O'Boyle, Ernest H.. «Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI.». *Journal of Applied Psychology*

Van Rooy, David L; Viswesvaran, Chockalingam (2004-08-01). «Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net». *Journal of Vocational Behavior*

Lopes, Paulo N.; Grewal, Daisy; Kadis, Jessica; Gall, Michelle; Salovey, Peter (2006-01-01). «Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work»

Seibert, Scott E.; Kraimer, Maria L.; Liden, Robert C. (2001-01-01). «A Social Capital Theory of Career Success». The Academy of Management Journal

Law, Kenneth S.; Wong, Chi-Sum; Song, Lynda J. «The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies.». Journal of Applied Psychology

Janssen, Onne; Yperen, Nico W. Van (2004-06-01). «Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction». Academy of Management Journal

Ashkanasy, Neal M.; Daus, Catherine S. (2005-06-01). «Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated». Journal of Organizational Behavior

Salovey, P; Grewal, D (2005). «The Science of Emotional Intelligence». Current Directions in Psychological Science

Claudio Fernandez – Araoz, (2001), «The challenge of hiring senior executives»
Greenberg και Baron (2002)

Sy, Thomas; Tram, Susanna; O'Hara, Linda A. (2006-06-01). «Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance». Journal of Vocational Behavior

What Everyone Should Know About Managing Up». Harvard Business Review