

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning

eMBA

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**«Ανθρώπινος παράγοντας και διαχείριση οργανωσιακών
συγκρούσεων στην αναδιοργάνωση. Μελέτη δημόσιου τομέα στην
Ελλάδα»**

Μαλαφούρη Δήμητρα

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Αντώνιος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και
τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Απρίλιος, 2024

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning

The logo for the Executive MBA in Financial Planning program. It features the lowercase letter 'e' in a red circle, followed by the uppercase letters 'MBA' in a dark blue, bold, sans-serif font.

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Γεωργόπουλος Αντώνιος (Επιβλέπων)
Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών**

**Αγοράκη Μαρία – Ελένη
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής και
Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Γιαννόπουλος Βασίλειος
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Master Thesis

**Human factors and organizational conflict management in
reorganization. Public sector study in Greece**

Malafouri Dimitra

Georgopoulos Antonios

Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

Kalamata, April, 2024

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Thesis Committee

Georgopoulos Antonios (Supervisor)
**Professor, Department of Business Administration, University of
Patras**

Agoraki Maria – Eleni
**Associate Professor, Department of Accounting and Finance,
University of Peloponnese**

Giannopoulos Vasileios
**Assistant Professor, Department of Accounting and Finance,
University of Peloponnese**

Εγώ, η Μαλαφούρη Δήμητρα

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	9
1.1 Το Αντικείμενο Της Έρευνας	9
1.2 Οι Στόχοι Της Έρευνας.....	10
1.3 Σημασία Της Μελέτης	10
1.4 Επισκόπηση Μεθοδολογίας	11
1.5 Δομή της Έρευνας.....	11
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	12
2.1 Η Αναδιοργάνωση Των Επιχειρήσεων	12
2.1.1 Ιστορική Ανάδρομη Των Θεωριών.....	12
2.1.2 Σύγχρονες Μορφές Αναδιοργάνωσης.....	13
2.2 Ο Ρόλος Του Ανθρώπινου Παράγοντα Στην Οργανωτική Αλλαγή	15
2.3 Θεωρίες και πρακτικές διαχείρισης συγκρούσεων	17
2.4 Αντίσταση Των Εργαζομένων Στην Αλλαγή.....	19
2.4.1 Φύση Και Αιτίες Της Αντίστασης Στην Αλλαγή.....	19
2.4.2 Στρατηγικές Διαχείρισης Αλλαγών	20
2.4.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διαχείριση Αλλαγών	22
2.5 Αναδιοργάνωση του Δημόσιου Τομέα: Παγκόσμιες Προοπτικές.....	24
2.5.1 Αποκέντρωση Εξουσιών.....	24
2.5.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Δημόσιο Τομέα.....	26
2.5.3 Συμπράξεις Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα.....	28
2.5.4 Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM)	30
2.6 Η Αναδιοργάνωση Του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα	32
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	38
3.1 Εισαγωγή	38
3.2 Σχεδιασμός Έρευνας.....	38
3.3 Ανάπτυξη Του Ερωτηματολογίου	39
3.3.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	39
3.3.2 Στόχοι Ερωτηματολογίου	39
3.3.3 Σχεδιασμός Και Δομή	40
3.3.4 Δειγματοληψία Και Διανομή	41
3.3.5 Ανάλυση Δεδομένων	41
3.4 Ηθικοί προβληματισμοί	41
3.5 Περιορισμοί	41
3.6 Συμπέρασμα.....	42
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	43
4.1 Δημογραφικό Προφίλ Ερωτηθέντων	43
4.2 Επικράτηση συγκρούσεων και πηγές	45
4.2.1 Αντίληψη της αλλαγής και της σύγκρουσης.....	45
4.2.2 Πηγές Σύγκρουσης.....	47
4.2.3 Επιπτώσεις της Σύγκρουσης	49
4.2.4 Διαχείριση και Επίλυση Συγκρούσεων.....	52
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	55
5.1 Σύνοψη Αποτελεσμάτων.....	55
5.2 Συνεισφορά της Έρευνας Σε Διοικητικό και Θεωρητικό Επίπεδο	57
5.3 Προτάσεις Για Μελλοντική Έρευνα	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	64
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	64

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τις πολύπλευρες πτυχές των ανθρώπινων παραγόντων και της διαχείρισης οργανωτικών συγκρούσεων εν μέσω της αναδιοργάνωσης στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, χρησιμοποιώντας μια λεπτομερή ανάλυση ερωτηματολογίου που επικεντρώνεται στις εμπειρίες ενός κυρίως έμπειρου και γυναικείου διοικητικού προσωπικού δημογραφικών στοιχείων. Η έρευνα υπογραμμίζει την αναδιοργάνωση ως σημαντικό καταλύτη για τις συγκρούσεις, που οδηγείται από προκλήσεις στην επικοινωνία, την προσαρμογή στην αλλαγή και τις αντιληπτές ανισότητες. Παρά τη γενική συναίνεση για την αναγκαιότητα της αναδιοργάνωσης, τα ευρήματα υποδεικνύουν μια αξιοσημείωτη αποσύνδεση στην εφαρμογή της αλλαγής, ειδικά στην επικοινωνία και την ετοιμότητα, που οδηγεί σε δυσμενείς επιπτώσεις στην ομαδική εργασία, την παραγωγικότητα, τα κίνητρα και τη συνολική οργανωτική απόδοση. Η μελέτη αποκαλύπτει μια πειστική ανάγκη για βελτιωμένες στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων, δίνοντας έμφαση στη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της ολοκληρωμένης εκπαίδευσης και της ανάπτυξης σαφών, προσβάσιμων πρωτοκόλλων επίλυσης συγκρούσεων. Αναδεικνύοντας αυτούς τους τομείς προς βελτίωση, η διατριβή παρουσιάζει μια συναρπαστική περίπτωση για την υιοθέτηση περιεκτικών και διαφανών διαδικασιών διαχείρισης της αλλαγής, με στόχο την ενίσχυση ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της οργανωτικής ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας σε περιόδους σημαντικών αλλαγών.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωτική Σύγκρουση, Διαχείριση Αλλαγών, Δημόσιος Τομέας, Ελλάδα, Επίλυση Συγκρούσεων, Αναδιοργάνωση.

ABSTRACT

This thesis explores the multifaceted aspects of human factors and organizational conflict management amidst the reorganization within the public sector in Greece, utilizing a detailed questionnaire analysis centered on the experiences of a predominantly experienced and female management personnel demographic. The research underscores reorganization as a significant catalyst for conflict, driven by challenges in communication, adaptation to change, and perceived inequities. Despite a general consensus on the necessity of reorganization, the findings indicate a notable disconnect in the implementation of change, especially in communication and preparedness, leading to adverse effects on teamwork, productivity, motivation, and overall organizational performance. The study reveals a pressing need for improved conflict management and resolution strategies, emphasizing the importance of effective communication, comprehensive training, and the development of clear, accessible conflict resolution protocols. By highlighting these areas for enhancement, the thesis presents a compelling case for adopting inclusive and transparent change management processes, aimed at fostering a supportive work environment and enhancing organizational resilience and adaptability during periods of significant change.

Keywords: Organizational Conflict, Change Management, Public Sector, Greece, Conflict Resolution, Reorganization.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Το Αντικείμενο Της Έρευνας

Σε ένα ταχέως εξελισσόμενο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον, οι δημόσιοι τομείς παγκοσμίως βρίσκονται υπό συνεχή πίεση για προσαρμογή και καινοτομία. Τέτοιες πιέσεις συχνά οδηγούν σε οργανωτικές προσπάθειες αναδιάρθρωσης και αναδιοργάνωσης με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της παροχής υπηρεσιών. Η Ελλάδα, με τη μοναδική κοινωνικοπολιτική της ιστορία και τις πρόσφατες οικονομικές προκλήσεις, δεν αποτελεί εξαίρεση. Κατά τη διάρκεια των ετών, ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει υποβληθεί σε αρκετές προσπάθειες αναδιοργάνωσης, με στόχο την αντιμετώπιση των οικονομικών περιορισμών, την ενίσχυση της παραγωγικότητας και την κάλυψη των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών των πολιτών του. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει υποστεί σημαντική μεταμόρφωση, ιδιαίτερα ως απάντηση στις χρηματοπιστωτικές κρίσεις και τα μέτρα λιτότητας που ακολούθησαν. Αυτή η περίοδος αναδιοργάνωσης έχει χαρακτηριστεί από προκλήσεις και πολυπλοκότητες που ενυπάρχουν σε οποιαδήποτε μεγάλης κλίμακας οργανωτική αλλαγή. Μελέτες όπως αυτές των Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016) αναδεικνύουν τις μοναδικές πτυχές της οργανωτικής αλλαγής στην Ελλάδα, εστιάζοντας σε πολιτισμικές και δομικές διαστάσεις. Η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση αυτών των αλλαγών, ιδιαίτερα στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, είναι κρίσιμη και αποτελεί τη βάση αυτής της έρευνας.

Ωστόσο, η αναδιοργάνωση δεν είναι απλώς μια τεχνική προσπάθεια. έχει βαθιές ανθρώπινες επιπτώσεις. Οι εργαζόμενοι, η καρδιά κάθε οργανισμού, επηρεάζονται άμεσα από αυτές τις αλλαγές. Οι ρόλοι, οι ευθύνες τους, ακόμη και οι ίδιες οι ταυτότητές τους μέσα στον οργανισμό μπορούν να αμφισβητηθούν. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Η κατανόηση αυτών των δυναμικών είναι ζωτικής σημασίας, καθώς οι συγκρούσεις, εάν αφεθούν ανεπίλυτες, μπορούν να οδηγήσουν σε μειωμένο ηθικό, μειωμένη παραγωγικότητα, ακόμη και οργανωτική αποτυχία.

1.2 Οι Στόχοι Της Έρευνας

Η οργανωτική αλλαγή, ειδικά στον δημόσιο τομέα, συναντά συχνά αντίσταση και συγκρούσεις, με τους ανθρώπινους παράγοντες να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο (Kotter, 1995). Αυτές οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένης της πολιτισμικής αντίστασης, του φόβου για το άγνωστο, της απώλειας ελέγχου και των διαφορετικών συμφερόντων των ενδιαφερομένων (Beer & Nozgia, 2000). Στον ελληνικό δημόσιο τομέα, αυτές οι συγκρούσεις συχνά μεγεθύνονται λόγω του συγκεκριμένου κοινωνικοοικονομικού και πολιτικού τοπίου. Η κατανόηση των βαθύτερων αιτιών αυτών των συγκρούσεων και των ανθρώπινων παραγόντων που εμπλέκονται είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση και την επιτυχή εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής.

Η έρευνα αυτή στοχεύει:

- Εξερευνήσει τη φύση και τις πηγές των συγκρούσεων που προκύπτουν κατά την αναδιοργάνωση στον ελληνικό δημόσιο τομέα.
- Κατανοήσει τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα σε αυτές τις συγκρούσεις.
- Προσδιορίσει στρατηγικές και βέλτιστες πρακτικές για τη διαχείριση συγκρούσεων κατά την αναδιοργάνωση.
- Παράσχει συστάσεις σε υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και οργανωτικούς ηγέτες στην Ελλάδα για ομαλότερες διαδικασίες αναδιοργάνωσης.

Εστιάζοντας στον ελληνικό δημόσιο τομέα, αυτή η έρευνα προσφέρει πληροφορίες για τις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες που υπάρχουν σε μια χώρα που έχει αντιμετωπίσει σημαντικές οικονομικές και πολιτικές ανατροπές. Επιπλέον, δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της εξέτασης των συναισθηματικών, ψυχολογικών και κοινωνικών διαστάσεων της οργανωσιακής αλλαγής.

1.3 Σημασία Της Μελέτης

Αυτή η έρευνα είναι σημαντική καθώς συμβάλλει στην κατανόηση της διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής σε έναν κρίσιμο τομέα. Εστιάζοντας στον ελληνικό δημόσιο τομέα, προσφέρει πληροφορίες για τη διαχείριση της αλλαγής σε ένα πλαίσιο που έχει δει σημαντικές οικονομικές και διοικητικές ανατροπές. Τα ευρήματα θα είναι πολύτιμα για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους οργανωτικούς ηγέτες και τους

ακαδημαϊκούς, προσφέροντας μια βαθύτερη κατανόηση της δυναμικής της διαχείρισης της αλλαγής και της επίλυσης συγκρούσεων.

1.4 Επισκόπηση Μεθοδολογίας

Η μελέτη χρησιμοποιεί μια προσέγγιση μεικτών μεθόδων, που συνδυάζει ποιοτικές και ποσοτικές μεθοδολογίες έρευνας για να παρέχει μια ολιστική άποψη του θέματος. Τα ποιοτικά δεδομένα θα συλλέγονται μέσω συνεντεύξεων και ομάδων εστίασης, ενώ τα ποσοτικά δεδομένα θα συλλέγονται μέσω ερευνών. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει μια ολοκληρωμένη κατανόηση των ανθρώπινων παραγόντων που επηρεάζουν τις οργανωτικές συγκρούσεις κατά την αναδιοργάνωση.

1.5 Δομή της Έρευνας

Η διατριβή είναι οργανωμένη σε πολλά κεφάλαια, ξεκινώντας από την εισαγωγή. Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, καθιερώνοντας το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης. Στο Κεφάλαιο 3 περιγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας, ακολουθούμενη από παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων σε επόμενα κεφάλαια. Τα τελευταία κεφάλαια συζητούν τα ευρήματα, τις επιπτώσεις και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα, κλείνοντας με ένα συμπέρασμα που συνθέτει ολόκληρη τη μελέτη.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Beer M, Nohria N. (2000). Cracking the code of change. Harvard Business Review;78(3):133-41, 216.

Kotter J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review; 58(3):13-21, 105.

Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η Αναδιοργάνωση Των Επιχειρήσεων

2.1.1 Ιστορική Ανάδρομη Των Θεωριών

Η οργανωτική αναδιοργάνωση είναι μια πολύπλευρη και δυναμική διαδικασία, θεμελιώδης τόσο για τις θεωρητικές όσο και για τις πρακτικές πτυχές της διοίκησης και της οργανωτικής θεωρίας. Στον πυρήνα της, η αναδιοργάνωση περιλαμβάνει τη στρατηγική αναμόρφωση της δομής ενός οργανισμού, των επιχειρησιακών διαδικασιών και μερικές φορές της ίδιας της κουλτούρας του, για την ενίσχυση της προσαρμοστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευθυγράμμισης με τους στρατηγικούς στόχους. Αυτή η διαδικασία είναι συχνά μια απάντηση τόσο στις εσωτερικές εξελίξεις όσο και στις εξωτερικές περιβαλλοντικές πιέσεις, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογικών εξελίξεων, των μετατοπίσεων της αγοράς και των εξελισσόμενων οργανωτικών στόχων.

Η έννοια της οργανωτικής αναδιοργάνωσης είναι βαθιά ριζωμένη σε διάφορα θεωρητικά πλαίσια. Μεταξύ των πιο σημαντικών είναι η τυπολογία των οργανωτικών δομών του Henry Mintzberg, η οποία προσφέρει μια ολοκληρωμένη κατηγοριοποίηση των οργανισμών με βάση τη δομή τους, δίνοντας έμφαση σε πτυχές όπως ο συγκεντρωτισμός, η πολυπλοκότητα και η επισημοποίηση. Οι διαμορφώσεις του Mintzberg – απλή δομή, μηχανική γραφειοκρατία, επαγγελματική γραφειοκρατία, διαιρεμένη μορφή και adhocracy – παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για το πώς λειτουργούν διαφορετικές οργανωτικές δομές και προσαρμόζονται στην αναδιοργάνωση (Mintzberg, 1980). Επεκτείνοντας περαιτέρω αυτό, ο Mintzberg συζητά πώς οι περιβαλλοντικές δυνάμεις και η εσωτερική δυναμική ισχύος μπορούν να επηρεάσουν τις διαρθρωτικές αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό (Mintzberg, 1981).

Συμπληρώνοντας τη δομική προσέγγιση του Mintzberg, η θεωρία της διαχείρισης αλλαγών του John Kotter παρέχει ένα στρατηγικό πλαίσιο για την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής. Η διαδικασία οκτώ βημάτων του Kotter, που κυμαίνεται από την καθιέρωση του επείγοντος χαρακτήρα έως τη δημιουργία και την επικοινωνία ενός οράματος και από την ενδυνάμωση της δράσης έως την εδραίωση των κερδών, τονίζει τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας και της επικοινωνίας στη διαδικασία αναδιοργάνωσης

(Kotter, 1996). Αυτό το μοντέλο έχει γίνει καθοριστικό για την κατανόηση του τρόπου πλοήγησης στις ανθρώπινες διαστάσεις της οργανωτικής αλλαγής, τονίζοντας την ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία για να καθοδηγήσει και να διατηρήσει τις προσπάθειες μετασχηματισμού.

Πέρα από αυτά, άλλοι θεωρητικοί όπως ο Alfred Chandler και ο Charles Perrow έχουν επίσης συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση της οργανωτικής αναδιοργάνωσης. Το έργο του Chandler σχετικά με τη σχέση μεταξύ δομής και στρατηγικής υπογραμμίζει πώς οι στρατηγικές ανάγκες συχνά οδηγούν στην οργανωτική αλλαγή (Chandler, 1962), ενώ η ανάλυση του Perrow για τις γραφειοκρατικές δομές παρέχει πληροφορίες για την πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζουν οι μεγάλοι οργανισμοί κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης (Perrow, 1986).

Εκτός από αυτά τα θεωρητικά μοντέλα, η διαδικασία αναδιοργάνωσης ενημερώνεται επίσης από πρακτικές εκτιμήσεις και προκλήσεις. Μελέτες έχουν επισημάνει ότι η αντίσταση των εργαζομένων, οι απώλειες παραγωγικότητας και οι πολιτισμικές αποκλίσεις είναι κοινά εμπόδια στη διαδικασία αναδιοργάνωσης. Αυτές οι προκλήσεις απαιτούν μια προσεκτική και στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση της αλλαγής, η οποία περιλαμβάνει σαφή επικοινωνία, συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και σταδιακή εφαρμογή, καθώς και μηχανισμούς συνεχούς παρακολούθησης και ανατροφοδότησης (Beer and Nohria, 2000).

Η κατανόηση των διαφορετικών θεωρητικών προοπτικών και των πρακτικών προκλήσεων της οργανωτικής αναδιοργάνωσης είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση τέτοιων διαδικασιών. Αυτή η γνώση είναι ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, όπου παίζουν ρόλο μοναδικοί πολιτιστικοί, διοικητικοί και οικονομικοί παράγοντες. Μια ολιστική προσέγγιση στην αναδιοργάνωση, η οποία ενσωματώνει διάφορες θεωρητικές γνώσεις και αναγνωρίζει τις πολυπλοκότητες που εμπλέκονται, είναι απαραίτητη για την επιτυχή διαχείριση και ηγεσία στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.1.2 Σύγχρονες Μορφές Αναδιοργάνωσης

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο, η έννοια της αναδιοργάνωσης έχει εξελιχθεί για να συμπεριλάβει ένα ευρύ φάσμα σύγχρονων πτυχών που αντικατοπτρίζουν τη μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας, της τεχνολογίας και της παγκόσμιας δυναμικής της αγοράς. Αυτή η εξέλιξη οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις ταχείες τεχνολογικές

εξελίξεις, στην αυξανόμενη σημασία της εργασίας που βασίζεται στη γνώση και στην αυξανόμενη έμφαση στην οργανωτική ευελιξία και ανθεκτικότητα.

- **Τεχνολογικές εξελίξεις και ψηφιακός μετασχηματισμός**

Ένας από τους σημαντικότερους μοχλούς της σύγχρονης αναδιοργάνωσης είναι ο ταχύς ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει γίνει μια κρίσιμη πτυχή των στρατηγικών αναδιοργάνωσης σε πολλούς οργανισμούς. Αυτός ο μετασχηματισμός περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, αλλάζοντας θεμελιωδώς τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και την παροχή αξίας στους πελάτες (Westerman, Bonnet και McAfee, 2014). Η άνοδος της τεχνητής νοημοσύνης, της μηχανικής μάθησης και του αυτοματισμού έχει επίσης απαιτήσει την επανεξέταση των παραδοσιακών οργανωτικών δομών και των ρόλων εργασίας.

- **Έμφαση στην ευελιξία και την ευελιξία**

Μια άλλη βασική πτυχή της σύγχρονης αναδιοργάνωσης είναι η έμφαση στην ευελιξία και την ευελιξία. Στο σημερινό γρήγορο και απρόβλεπτο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί υιοθετούν όλο και περισσότερο ευέλικτες μεθοδολογίες όχι μόνο στην ανάπτυξη λογισμικού αλλά και σε διάφορες λειτουργίες. Αυτή η στροφή προς την ευελιξία περιλαμβάνει την αναδιοργάνωση ομάδων και διαδικασιών ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα, να προσαρμόζονται και να επικεντρώνονται στον πελάτη (Rigby, Sutherland και Takeuchi, 2016). Η ευέλικτη οργάνωση χαρακτηρίζεται από επίπεδες δομές, διατμηματικές ομάδες και μεγάλη έμφαση στη συνεργασία και την καινοτομία.

- **Η άνοδος των μοντέλων απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας**

Οι πρόσφατες παγκόσμιες αλλαγές, ιδίως η πανδημία COVID-19, επιτάχυναν την υιοθέτηση μοντέλων εξ αποστάσεως και υβριδικής εργασίας. Αυτή η αλλαγή έχει σημαντικές επιπτώσεις στην οργανωτική αναδιοργάνωση, καθώς αμφισβητεί τις παραδοσιακές έννοιες του χώρου εργασίας, της συνεργασίας και της δέσμευσης των εργαζομένων (Kniffin et al., 2021). Οι οργανισμοί επαναξιολογούν τώρα τις δομές και τις διαδικασίες τους για να φιλοξενήσουν την απομακρυσμένη εργασία, εστιάζοντας σε εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας, ευέλικτες πολιτικές εργασίας και νέους τρόπους διατήρησης της εταιρικής κουλτούρας και της ευημερίας των εργαζομένων.

- **Εστίαση στη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Η σύγχρονη αναδιοργάνωση περιλαμβάνει επίσης όλο και περισσότερο την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) στη βασική επιχειρηματική στρατηγική. Αυτή η τάση αντικατοπτρίζει την αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και σχετικών με τη διακυβέρνηση παραγόντων (ESG) στη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία και τον κοινωνικό αντίκτυπο (Eccles, Ioannou, and Serafeim, 2014). Οι οργανισμοί αναδιαρθρώνονται για να ενσωματώσουν βιώσιμες πρακτικές, ηθική λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης, ευθυγραμμίζοντας τις δραστηριότητές τους με ευρύτερους κοινωνικούς στόχους.

- **Η μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού και τα δημογραφικά στοιχεία του χώρου εργασίας**

Τέλος, η σύγχρονη αναδιοργάνωση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού και τα δημογραφικά στοιχεία του χώρου εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των αναγκών και των προσδοκιών ενός εργατικού δυναμικού πολλών γενεών, την προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των εργαζομένων σχετικά με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την οργανωτική κουλτούρα (Deloitte Insights, 2020). Οι οργανισμοί επανεξετάζουν τις στρατηγικές και τις δομές ανθρώπινου δυναμικού τους για να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να εμπλέξουν ένα ποικίλο και δυναμικό εργατικό δυναμικό.

2.2 Ο Ρόλος Του Ανθρώπινου Παράγοντα Στην Οργανωτική Αλλαγή

Η επιτυχία και η βιωσιμότητα της οργανωτικής αλλαγής είναι βαθιά ριζωμένες στον ανθρώπινο παράγοντα, περιλαμβάνοντας τις συμπεριφορές, τις στάσεις και τη δυναμική των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό. Η κατανόηση της πολύπλοκης αλληλεπίδρασης των ανθρώπινων στοιχείων στην οργανωτική αλλαγή είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση και εκτέλεση πρωτοβουλιών αλλαγής.

Η ηγεσία είναι συχνά η κινητήρια δύναμη πίσω από την επιτυχή αλλαγή. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν διαχειρίζονται απλώς την αλλαγή· Την εμπνέουν και την καθοδηγούν. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, όπως περιγράφονται από τον Burns (1978)

και αργότερα επεκτάθηκαν από τον Bass (1985), διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιρροή και την παρακίνηση των εργαζομένων προς ένα κοινό όραμα για το μέλλον. Αυτοί οι ηγέτες είναι έμπειροι στην κατανόηση των συναισθηματικών και ψυχολογικών πτυχών των υπαλλήλων τους, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για την πλοήγηση στις αβεβαιότητες και τις αντιστάσεις που συνοδεύουν την αλλαγή.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής είναι μια άλλη κρίσιμη πτυχή. Οι εργαζόμενοι δεν είναι απλώς παθητικοί αποδέκτες της αλλαγής. Η ενεργός συμμετοχή τους μπορεί να καθορίσει σημαντικά το αποτέλεσμα των πρωτοβουλιών αλλαγής. Όπως σημειώνουν οι Αρμενάκης και Bedeian (1999), η επιτυχής διαχείριση αλλαγών απαιτεί τη δημιουργία μιας θετικής αντίληψης της αλλαγής μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την αντιμετώπιση των πρακτικών πτυχών της αλλαγής, αλλά και τη διαχείριση των ψυχολογικών και συναισθηματικών αντιδράσεων του εργατικού δυναμικού. Η αντίσταση των εργαζομένων, μια φυσική απάντηση στην αλλαγή, μπορεί να μετριαστεί μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών επικοινωνίας, συμμετοχής και ενδυνάμωσης (Piderit, 2000).

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί τη σάνίδα σωτηρίας κάθε διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών. Σύμφωνα με τους DiFonzo και Bordia (1998), η επικοινωνία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση των αντιλήψεων και των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Η διαφανής, ειλικρινής και έγκαιρη επικοινωνία μπορεί να μειώσει τις αβεβαιότητες και τις παρανοήσεις, οι οποίες είναι συχνά οι βασικές αιτίες της αντίστασης και του αρνητικού συναισθήματος. Οι Kotter και Cohen (2002) τονίζουν τη δύναμη της απλής, σαφούς και συνεπούς επικοινωνίας στη δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος και ευθυγράμμισης γύρω από την πρωτοβουλία αλλαγής.

Η οργανωτική κουλτούρα, οι κοινές αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες ενός οργανισμού, επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή και εφαρμόζεται η αλλαγή. Ο Schein (2010) υποστηρίζει ότι η κατανόηση και η ευθυγράμμιση με την υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή αλλαγή. Οι πρωτοβουλίες αλλαγής που είναι σύμφωνες με την κουλτούρα του οργανισμού είναι πιο πιθανό να υιοθετηθούν, ενώ εκείνες που έρχονται σε σύγκρουση με αυτόν αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες προκλήσεις. Αυτό απαιτεί μια λεπτή προσέγγιση στην αλλαγή που λαμβάνει υπόψη τη μοναδική πολιτιστική δυναμική κάθε οργανισμού.

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία της αλλαγής δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Οι Goleman, Boyatzis, and McKee (2002) τονίζουν τη σημασία των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση και η διαχείριση σχέσεων, στην αποτελεσματική καθοδήγηση της αλλαγής. Οι ηγέτες που παρουσιάζουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τους φόβους, τις ανησυχίες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων τους, προωθώντας έτσι ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για αλλαγή.

Ο ανθρώπινος παράγοντας στην οργανωτική αλλαγή είναι ένα μωσαϊκό ηγεσίας, επικοινωνίας, κουλτούρας, συναισθηματικής νοημοσύνης και δέσμευσης των εργαζομένων. Η κατανόηση και η στρατηγική αντιμετώπιση αυτών των ανθρώπινων στοιχείων είναι υψίστης σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση των πρωτοβουλιών αλλαγής. Οι ηγέτες που αναγνωρίζουν και εκτιμούν την ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής είναι πιο πιθανό να επιτύχουν βιώσιμα και θετικά αποτελέσματα στις προσπάθειές τους για αλλαγή.

2.3 Θεωρίες και πρακτικές διαχείρισης συγκρούσεων

Στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς, η διαχείριση συγκρούσεων είναι ένας κρίσιμος τομέας που αντιμετωπίζει τον τρόπο χειρισμού των συγκρούσεων εντός των οργανισμών για την πρόληψη επιβλαβών αποτελεσμάτων και ενδεχομένως την αξιοποίηση των οφελών για την ανάπτυξη και την καινοτομία. Οι σύγχρονες θεωρίες και πρακτικές διαχείρισης συγκρούσεων αναγνωρίζουν τις συγκρούσεις ως μια εγγενή και δυνητικά πολύτιμη πτυχή της οργανωτικής ζωής, απομακρυνόμενες από την παραδοσιακή άποψη ότι οι συγκρούσεις είναι εγγενώς αρνητικές και πρέπει να αποφεύγονται.

Οι πρώιμες προοπτικές, όπως αυτές που υποστήριξε η Mary Parker Follett στις αρχές του 20ου αιώνα, ξεκίνησαν τη στροφή προς μια πιο εποικοδομητική άποψη της σύγκρουσης. Ο Follett πρότεινε ότι η σύγκρουση, όταν αντιμετωπιστεί σωστά, θα μπορούσε να οδηγήσει σε δημιουργική επίλυση προβλημάτων και βελτιωμένα οργανωτικά αποτελέσματα (Follett, 1940). Αυτή η ιδέα έθεσε τις βάσεις για πιο σύγχρονες θεωρίες που διερευνούν την πολύπλευρη φύση των συγκρούσεων σε οργανισμούς.

Στο δεύτερο μισό του 20ού αιώνα, οι συμπεριφορικές θεωρίες, όπως συζητήθηκαν από μελετητές όπως ο Rensis Likert, πρότειναν ότι η σύγκρουση δεν είναι μόνο

αναπόφευκτη, αλλά μπορεί επίσης να είναι μια δύναμη για θετική αλλαγή, προωθώντας την καινοτομία και αποτρέποντας τη στασιμότητα (Likert, 1967). Αυτές οι θεωρίες τόνισαν την κατανόηση των ανθρώπινων συμπεριφορικών πτυχών της σύγκρουσης ως κλειδί για την αποτελεσματική διαχείρισή της.

Το Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) παραμένει ένα δημιουργικό μοντέλο για την κατανόηση των ατομικών στυλ χειρισμού συγκρούσεων. Αναπτύχθηκε από τους Kenneth Thomas και Ralph Kilmann στη δεκαετία του 1970, αυτό το μοντέλο κατηγοριοποιεί τις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων σε πέντε στυλ: ανταγωνισμός, συνεργασία, συμβιβασμός, αποφυγή και φιλοξενία, με βάση τα επίπεδα βεβαιότητας και συνεργασίας (Thomas and Kilmann, 1974). Το μοντέλο TKI υπογραμμίζει τη σημασία του πλαισίου στην επιλογή ενός κατάλληλου στυλ διαχείρισης συγκρούσεων.

Το μοντέλο διπλής ανησυχίας, που προτάθηκε από τους Blake και Mouton στη δεκαετία του 1980 και αργότερα βελτιώθηκε από τους Pruitt και Rubin, προσφέρει μια άλλη προοπτική, υποδηλώνοντας ότι η προσέγγιση των ατόμων στη σύγκρουση βασίζεται στην ανησυχία τους για τον εαυτό τους και για τους άλλους (Pruitt and Rubin, 1986). Αυτό το μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση των κινήτρων πίσω από τις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων.

Η εφαρμογή της θεωρίας συστημάτων, όπως υποστηρίζεται από τον von Bertalanffy, παρέχει μια ολιστική άποψη της σύγκρουσης σε οργανισμούς, όπου η σύγκρουση θεωρείται προϊόν συστημικών αλληλεπιδράσεων και όχι μεμονωμένων περιστατικών (Bertalanffy, 1968). Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική στους σύγχρονους οργανισμούς, όπου η πολυπλοκότητα των συστημάτων και των αλληλεξαρτήσεων μπορεί συχνά να είναι πηγές συγκρούσεων.

Πρόσφατες μελέτες έχουν επισημάνει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση συγκρούσεων. Το έργο του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη δείχνει πώς οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να πλοηγηθούν πιο αποτελεσματικά στις πολυπλοκότητες των οργανωτικών συγκρούσεων, προωθώντας ένα εποικοδομητικό κλίμα για την επίλυση συγκρούσεων (Goleman, 1998).

Η σύγχρονη διαχείριση συγκρούσεων επικεντρώνεται επίσης σε πρακτικές προσεγγίσεις και βέλτιστες πρακτικές. Η διαμεσολάβηση και η διαπραγμάτευση, η

ενεργητική ακρόαση και η ενσυναισθητική επικοινωνία είναι κρίσιμες δεξιότητες για την επίλυση συγκρούσεων. Επιπλέον, οι οργανισμοί υιοθετούν όλο και περισσότερο δομημένα προγράμματα επίλυσης συγκρούσεων, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης σε δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων και της καθιέρωσης επίσημων διαδικασιών και πολιτικών για τη διαχείριση συγκρούσεων (Mayer, 2000).

2.4 Αντίσταση Των Εργαζομένων Στην Αλλαγή

2.4.1 Φύση Και Αιτίες Της Αντίστασης Στην Αλλαγή

Η κατανόηση της φύσης και των αιτιών της αντίστασης στην αλλαγή είναι ζωτικής σημασίας στον τομέα της διαχείρισης οργανωτικών αλλαγών. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που περιλαμβάνει μια σειρά ψυχολογικών, κοινωνικών και οργανωτικών παραγόντων. Είναι μια φυσική ανθρώπινη αντίδραση σε αντιληπτές απειλές ή διαταραχές στο περιβάλλον εργασίας.

Σε ατομικό επίπεδο, η αντίσταση συχνά πηγάζει από ψυχολογικούς παράγοντες. Οι άνθρωποι έχουν γενικά την επιθυμία για σταθερότητα και προβλεψιμότητα στην επαγγελματική τους ζωή. Η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει φόβο για το άγνωστο, απώλεια ελέγχου ή αβεβαιότητα για το μέλλον. Σύμφωνα με τον Oreg (2006), χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η αναζήτηση ρουτίνας, η συναισθηματική αντίδραση, η βραχυπρόθεσμη εστίαση και η κλειστή νοοτροπία μπορούν να προδιαθέσουν τα άτομα να αντισταθούν στην αλλαγή.

Οι γνωστικές διαδικασίες παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην αντίσταση. Οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν προκαταλήψεις ή προκαταλήψεις κατά της αλλαγής, συχνά βασισμένες σε προηγούμενες εμπειρίες. Εάν οι προηγούμενες πρωτοβουλίες αλλαγής αντιμετωπίστηκαν άσχημα ή οδήγησαν σε αρνητικά αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να είναι σκεπτικοί για νέες αλλαγές. Οι Kegan και Lahey (2009) συζητούν πώς οι βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις και υποθέσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια μορφή «ανοσίας στην αλλαγή», όπου τα άτομα αντιστέκονται ασυνείδητα σε αλλαγές που έρχονται σε αντίθεση με τις υπάρχουσες κοσμοθεωρίες τους.

Η αντίσταση μπορεί επίσης να επηρεαστεί από κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες μέσα στην οργάνωση. Οι κανόνες της ομάδας, η πίεση από τους συνομηλίκους και η συνολική οργανωτική κουλτούρα μπορούν είτε να διευκολύνουν είτε να εμποδίσουν την αλλαγή. Εάν η επικρατούσα κουλτούρα αντιστέκεται στην

αλλαγή ή εάν τα σημαίνοντα μέλη της ομάδας αντιτίθενται στην αλλαγή, αυτή η στάση μπορεί να εξαπλωθεί σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η υπάρχουσα οργανωτική δομή και τα υπάρχοντα συστήματα μπορούν επίσης να συμβάλουν στην αντίσταση. Οι άκαμπτες δομές, η έλλειψη αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας και τα ανεπαρκή συστήματα υποστήριξης μπορούν να δυσκολέψουν την προσαρμογή των εργαζομένων στις αλλαγές. Επιπλέον, εάν η αλλαγή γίνει αντιληπτή ως απειλή για τις καθιερωμένες δομές εξουσίας ή την ασφάλεια της εργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε αντίσταση.

Μία από τις σημαντικότερες αιτίες αντίστασης είναι ο φόβος της απώλειας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει το φόβο της απώλειας της δουλειάς, της κατάστασης, της επιρροής, των οικείων ρουτινών ή της ικανότητας στο ρόλο κάποιου. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια σε οποιονδήποτε από αυτούς τους τομείς, είναι πιο πιθανό να αντισταθούν.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης στην ηγεσία και η ανεπαρκής επικοινωνία σχετικά με τη διαδικασία αλλαγής μπορεί να επιδεινώσει την αντίσταση. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν ακούγονται, οι ανησυχίες τους δεν αντιμετωπίζονται ή το σκεπτικό πίσω από την αλλαγή δεν κοινοποιείται με σαφήνεια, είναι λιγότερο πιθανό να υποστηρίξουν την αλλαγή.

2.4.2 Στρατηγικές Διαχείρισης Αλλαγών

Οι αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας για την πλοήγηση και την εφαρμογή αλλαγών εντός των οργανισμών. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν μια σειρά προσεγγίσεων που έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση των ανθρώπινων, οργανωτικών και επιχειρησιακών πτυχών της αλλαγής. Ο στόχος είναι να διευκολυνθεί η ομαλή μετάβαση, να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση και να διασφαλιστεί η επιτυχής υιοθέτηση νέων πρωτοβουλιών ή μετασχηματισμών.

1. Δημιουργία οράματος αλλαγής και αποτελεσματική επικοινωνία του

Μία από τις θεμελιώδεις στρατηγικές στη διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός σαφούς και συναρπαστικού οράματος για αλλαγή. Ο Kotter (2012) τονίζει τη σημασία της δημιουργίας μιας αίσθησης επείγοντος γύρω από αυτό το όραμα και την αποτελεσματική επικοινωνία του σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η

επικοινωνία πρέπει να είναι συνεχής και να χρησιμοποιεί πολλαπλά κανάλια για να φτάσει σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.

2. Συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής

Οι συμμετοχικές προσεγγίσεις στη διαχείριση αλλαγών, όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αλλαγής, μπορούν να μειώσουν σημαντικά την αντίσταση. Η συμμετοχή αυτή μπορεί να κυμαίνεται από την αναζήτηση πληροφοριών και ανατροφοδότησης έως τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Καλλιεργεί μια αίσθηση ιδιοκτησίας και δέσμευσης για την αλλαγή (Kotter, 2012; Αρμενάκης και Χάρης, 2009).

3. Εκπαίδευση και υποστήριξη

Η παροχή επαρκούς κατάρτισης και υποστήριξης είναι ζωτικής σημασίας για την προετοιμασία των εργαζομένων για αλλαγή. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την τεχνική κατάρτιση για νέα συστήματα ή διαδικασίες, αλλά και την υποστήριξη για την προσαρμογή σε νέους ρόλους ή τρόπους εργασίας. Η συνεχής υποστήριξη, όπως η καθοδήγηση και η καθοδήγηση, μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να πλοηγηθούν στην αλλαγή πιο αποτελεσματικά.

4. Αντιμετώπιση της πολιτιστικής αλλαγής

Η οργανωτική κουλτούρα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή και υιοθετείται η αλλαγή. Ο Schein (2010) υπογραμμίζει την ανάγκη να ευθυγραμμιστεί η πρωτοβουλία αλλαγής με την υπάρχουσα κουλτούρα του οργανισμού ή να εργαστούμε για τη μετατόπιση της κουλτούρας για να υποστηρίξουμε την αλλαγή. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον επαναπροσδιορισμό αξιών, κανόνων και συμπεριφορών που ευθυγραμμίζονται με την επιθυμητή αλλαγή.

5. Παρακολούθηση και ανατροφοδότηση

Η συνεχής παρακολούθηση της διαδικασίας αλλαγής και η συλλογή σχολίων είναι ουσιαστικής σημασίας για την αξιολόγηση της προόδου και τον εντοπισμό τομέων που χρειάζονται προσαρμογή. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία επιτρέπει διορθώσεις και βελτιώσεις μαθημάτων σε πραγματικό χρόνο, αυξάνοντας την πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής αλλαγών.

6. Ηγεσία και πρότυπα ρόλων

Η αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών απαιτεί ισχυρή ηγεσία. Οι ηγέτες δεν πρέπει μόνο να υπερασπίζονται την αλλαγή, αλλά και να λειτουργούν ως πρότυπα για την επιθυμητή αλλαγή. Η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει την έμπνευση και την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε σενάρια διαχείρισης αλλαγών (Bass and Riggio, 2006).

7. Διαχείριση αντίστασης

Η προληπτική διαχείριση της αντίστασης αποτελεί βασικό στοιχείο της διαχείρισης αλλαγών. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των λόγων πίσω από την αντίσταση, είτε είναι λογικοί, συναισθηματικοί ή πολιτικοί, και την άμεση αντιμετώπισή τους. Οι στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν ανοιχτή επικοινωνία, ενσυναισθητική ακρόαση και συμμετοχή ανθεκτικών ατόμων στη διαδικασία αλλαγής (Kotter, 2012).

8. Γιορτάζοντας τις βραχυπρόθεσμες νίκες

Η αναγνώριση και ο εορτασμός βραχυπρόθεσμων νικών μπορεί να διατηρήσει τη δυναμική και το θετικό ηθικό καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής. Αυτά τα ορόσημα παρέχουν στοιχεία προόδου και βοηθούν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στην προσπάθεια αλλαγής (Kotter, 2012).

2.4.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διαχείριση Αλλαγών

Η συναισθηματική νοημοσύνη (EI) διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη σφαίρα της διαχείρισης αλλαγών, ιδιαίτερα στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες και οι οργανισμοί πλοηγούνται στις ανθρώπινες πτυχές της αλλαγής. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων κάποιου, καθώς και των συναισθημάτων των άλλων. Στο πλαίσιο της οργανωτικής αλλαγής, αυτό το σύνολο δεξιοτήτων καθίσταται κρίσιμο για διάφορους λόγους.

1. Κατανόηση και διαχείριση συναισθηματικών αντιδράσεων στην αλλαγή

Η αλλαγή συχνά προκαλεί μια σειρά συναισθηματικών αντιδράσεων από τους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένου του φόβου, του άγχους, της αβεβαιότητας και μερικές φορές του ενθουσιασμού. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν αυτές τις συναισθηματικές αντιδράσεις. Οι Goleman, Boyatzis, and McKee (2002) υποστηρίζουν ότι τέτοιοι ηγέτες μπορούν να συνεργαστούν με ενσυναίσθηση με τους

υπαλλήλους, επικυρώνοντας τα συναισθήματα και τις ανησυχίες τους, κάτι που είναι απαραίτητο για τη διαχείριση του συναισθηματικού τοπίου της αλλαγής.

2. Αποτελεσματική επικοινωνία κατά τη διάρκεια της αλλαγής

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχημένης διαχείρισης αλλαγών. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι συνήθως πιο έμπειροι στην επικοινωνία με τρόπο που είναι ενσυναισθητικός, σαφής και καθησυχαστικός. Μπορούν να προσαρμόσουν την επικοινωνία τους ώστε να ανταποκρίνεται στις συναισθηματικές ανάγκες του κοινού τους, μειώνοντας έτσι τις παρεξηγήσεις και την αντίσταση στην αλλαγή (Goleman, 1998).

3. Οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας

Η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία είναι ζωτικής σημασίας για την καθοδήγηση της αλλαγής. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους ηγέτες να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη μέσω της επίδειξης ενσυναίσθησης, ακεραιότητας και γνήσιου ενδιαφέροντος για τους υπαλλήλους τους. Αυτή η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδης για την απόκτηση συμμετοχής και δέσμευσης στη διαδικασία αλλαγής (Mayer, Roberts, and Barsade, 2008).

4. Διευκόλυνση της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας

Η αλλαγή συχνά απαιτεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που προάγει τη συνεργασία και την υγιή δυναμική της ομάδας. Είναι ειδικευμένοι στη διαχείριση συγκρούσεων, διευκολύνοντας εποικοδομητικές συζητήσεις και διασφαλίζοντας ότι όλες οι φωνές ακούγονται και εκτιμώνται (Druskat and Wolff, 2001).

5. Δίνοντας το παράδειγμα

Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να δώσουν το παράδειγμα, επιδεικνύοντας προσαρμοστικότητα, ανθεκτικότητα και θετική στάση απέναντι στην αλλαγή. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να είναι μεταδοτική και να εμπνεύσει παρόμοιες στάσεις και συμπεριφορές στους εργαζομένους, δημιουργώντας μια πιο ανθεκτική και προσαρμόσιμη οργανωτική κουλτούρα (Goleman, 1998).

6. Μετριασμός της αντίστασης στην αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή έχει συχνά τις ρίζες της σε συναισθηματικούς παράγοντες. Οι ηγέτες που κατανοούν και αντιμετωπίζουν αυτές τις συναισθηματικές βάσεις μπορούν να μετριάσουν πιο αποτελεσματικά την αντίσταση. Μπορούν να εντοπίσουν τις βασικές αιτίες της αντίστασης, είτε πρόκειται για φόβους, παρανοήσεις ή αρνητικές εμπειρίες του παρελθόντος, και να τις αντιμετωπίσουν με ευαίσθητο και επικοινωνιακό τρόπο (Kotter and Cohen, 2002).

2.5 Αναδιοργάνωση του Δημόσιου Τομέα: Παγκόσμιες Προοπτικές

Η αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, μια συνεχής και δυναμική διαδικασία σε όλο τον κόσμο, αντικατοπτρίζει τις προσπάθειες των κυβερνήσεων και των δημόσιων θεσμών να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις εξελισσόμενες δημόσιες ανάγκες. Η παγκόσμια προοπτική για την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα προσφέρει πληροφορίες για διάφορες στρατηγικές, προκλήσεις και αποτελέσματα που αντιμετωπίζουν διαφορετικές χώρες. Αυτή η ποικιλομορφία παρέχει ένα πλούσιο μωσαϊκό διδαγμάτων και μοντέλων για αποτελεσματικό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα.

2.5.1 Αποκέντρωση Εξουσιών

Η αποκέντρωση και η αποκέντρωση εξουσιών στον δημόσιο τομέα αντιπροσωπεύουν μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις οργανώνουν και παρέχουν υπηρεσίες. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει τη μεταφορά εξουσίας, ευθύνης και πόρων για δημόσιες λειτουργίες από την κεντρική κυβέρνηση σε χαμηλότερα επίπεδα διακυβέρνησης ή ακόμα και σε οργανισμούς σε κοινοτικό επίπεδο και στον ιδιωτικό τομέα. Αυτή η στρατηγική υιοθετείται συχνά για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, τη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών και την ενθάρρυνση της τοπικής συμμετοχής στη διακυβέρνηση.

Η κίνηση προς την αποκέντρωση καθοδηγείται από διάφορους παράγοντες. Ένας πρωταρχικός λόγος είναι η πεποίθηση ότι οι τοπικές κυβερνήσεις, όντας πιο κοντά στους πολίτες, είναι σε καλύτερη θέση να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις τοπικές ανάγκες. Η αποκέντρωση θεωρείται επίσης ως ένας τρόπος μείωσης του φόρτου για τις κεντρικές κυβερνήσεις και αύξησης της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε τοπικές οντότητες που μπορούν ενδεχομένως να διαχειριστούν ορισμένες λειτουργίες πιο αποτελεσματικά.

Η αποκέντρωση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένης της διοικητικής, δημοσιονομικής και πολιτικής αποκέντρωσης:

- Διοικητική αποκέντρωση: Αυτό περιλαμβάνει τη μεταφορά της εξουσίας λήψης αποφάσεων, των πόρων και των ευθυνών για δημόσιες λειτουργίες από τις κεντρικές στις τοπικές κυβερνήσεις. Στόχος του είναι να καταστήσει τη διοίκηση πιο ευαίσθητη στις τοπικές ανάγκες.
- Δημοσιονομική αποκέντρωση: Αυτό αφορά τις οικονομικές ρυθμίσεις, συμπεριλαμβανομένης της κατανομής των πόρων και των εξουσιών που παράγουν έσοδα σε χαμηλότερα επίπεδα διακυβέρνησης. Στόχος του είναι να παρέχει στις τοπικές κυβερνήσεις επαρκείς πόρους και δημοσιονομική αυτονομία για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Πολιτική αποκέντρωση: Αυτό παρέχει πολιτική εξουσία και εξουσία στις τοπικές κυβερνήσεις, επιτρέποντας μεγαλύτερη συμμετοχή του κοινού στη λήψη αποφάσεων. Συχνά περιλαμβάνει εκλογικές μεταρρυθμίσεις για τη διευκόλυνση της τοπικής εκπροσώπησης.

Στην Ινδία, η 73η και η 74η Συνταγματική Τροποποίηση στη δεκαετία του 1990 σηματοδότησαν ένα σημαντικό βήμα προς την αποκέντρωση, την ενδυνάμωση των αγροτικών και αστικών τοπικών φορέων αντίστοιχα και την εξασφάλιση άμεσων εκλογών και κράτησης εδρών για περιθωριοποιημένες ομάδες.

Το Ηνωμένο Βασίλειο έχει επιδιώξει την αποκέντρωση, με τη Σκωτία, την Ουαλία και τη Βόρεια Ιρλανδία να αποκτούν διαφορετικούς βαθμούς νομοθετικής εξουσίας. Αυτή η αποκέντρωση επέτρεψε στις περιφέρειες αυτές να προσαρμόσουν καλύτερα τις πολιτικές στις ειδικές ανάγκες τους.

Ενώ η αποκέντρωση μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη, παρουσιάζει επίσης προκλήσεις:

- Ικανότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης: Η αποτελεσματικότητα της αποκέντρωσης εξαρτάται συχνά από την ικανότητα των τοπικών κυβερνήσεων να διαχειρίζονται πόρους και να παρέχουν υπηρεσίες.

- **Ανισότητες και ανισότητες:** Υπάρχει κίνδυνος αύξησης των ανισοτήτων μεταξύ των περιφερειών, καθώς οι πλουσιότερες περιοχές θα μπορούσαν να είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να επωφεληθούν από την αποκέντρωση.
- **Συντονισμός και ολοκλήρωση:** Η διασφάλιση του συντονισμού μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης και η διατήρηση των εθνικών προτύπων μπορεί να είναι δύσκολη.

Ως στρατηγική μεταρρύθμισης, η αποκέντρωση δεν είναι μια λύση που ταιριάζει σε όλους και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εφαρμογή. Πρέπει να υποστηρίζεται από ένα πλαίσιο που θα εξασφαλίζει επαρκείς πόρους, ικανότητες και μηχανισμούς λογοδοσίας σε τοπικό επίπεδο. Επιπλέον, το συγκεκριμένο πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο μιας χώρας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα των προσπάθειών αποκέντρωσης.

2.5.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Δημόσιο Τομέα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα έχει αναδειχθεί ως κεντρικό θέμα στην εξελισσόμενη αφήγηση της κυβερνητικής προσαρμογής στον σύγχρονο κόσμο. Είναι ένα φαινόμενο που υπερβαίνει την απλή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Αντίθετα, σηματοδοτεί έναν βαθύ επαναπροσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας των κυβερνητικών οντοτήτων, της συνεργασίας με τους πολίτες και της παροχής υπηρεσιών σε ένα ολόενα και πιο ψηφιακό τοπίο.

Στον πυρήνα του, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα καθοδηγείται από τη δέσμευση για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της προσβασιμότητας και της ποιότητας των κυβερνητικών υπηρεσιών. Η εξέλιξη αυτή τροφοδοτείται από τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πολιτών, οι οποίοι, εξοικειωμένοι με την ευκολία και την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών λύσεων στον ιδιωτικό τομέα, αναμένουν παρόμοια εμπειρία στις αλληλεπιδράσεις τους με κυβερνητικούς φορείς. Η στροφή προς τις υπηρεσίες ψηφιακής διακυβέρνησης ευθυγραμμίζεται με αυτές τις προσδοκίες, προσφέροντας έναν πιο επικεντρωμένο στον χρήστη, εξορθολογισμένο και αποτελεσματικό τρόπο παροχής υπηρεσιών.

Η λειτουργική αποδοτικότητα αποτελεί κρίσιμο πυλώνα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Με την ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών όπως το cloud computing, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη, οι κυβερνητικές

υπηρεσίες μπορούν να αναθεωρήσουν και να εξορθολογίσουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες. Αυτό όχι μόνο οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους και μείωση των απολύσεων, αλλά βελτιώνει επίσης σημαντικά την ποιότητα και την προσβασιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Τέτοιες εξελίξεις στις κυβερνητικές λειτουργίες συμβάλλουν στην αύξηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, όπως σημείωσαν οι Margetts και Dunleavy (2013) στην εξέταση της διακυβέρνησης της ψηφιακής εποχής και των επιπτώσεών της στη δημόσια διοίκηση.

Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ξεχωρίζουν ως εμβληματικό παράδειγμα ψηφιακού μετασχηματισμού. Πολλές χώρες έχουν εφαρμόσει με επιτυχία διαδικτυακές πύλες που συγκεντρώνουν την πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα κυβερνητικών υπηρεσιών. Αυτές οι πλατφόρμες διευκολύνουν διάφορες πολιτικές διαδικασίες, από φορολογικές δηλώσεις και αιτήσεις αδειοδότησης έως πρόσβαση σε παροχές κοινωνικής πρόνοιας, μειώνοντας έτσι τα γραφειοκρατικά εμπόδια για τους πολίτες. Αυτή η προσέγγιση στην ψηφιοποίηση στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών αποδεικνύεται από χώρες όπως η Εσθονία, η οποία, όπως τονίζεται από τον Kalvet (2012), έχει καθιερωθεί ως ηγέτης στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση μέσω ολοκληρωμένων προσπαθειών ψηφιοποίησης.

Οι πρωτοβουλίες ανοικτών δεδομένων αντιπροσωπεύουν μια άλλη πτυχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενσωματώνοντας τις αρχές της διαφάνειας και της συμμετοχής του κοινού. Δημοσιοποιώντας τα κυβερνητικά δεδομένα, οι πρωτοβουλίες αυτές όχι μόνο ενισχύουν τη διαφάνεια, αλλά και ενθαρρύνουν την καινοτομία στον ιδιωτικό και τον τρίτο τομέα. Τα ανοικτά δεδομένα επιτρέπουν στους επιχειρηματίες και τους πολιτικούς τεχνολόγους να αναπτύξουν νέες εφαρμογές και υπηρεσίες που αξιοποιούν αυτά τα δεδομένα, όπως συζητήθηκε από τους Janssen, Χαραλαμπίδη και Zuiderwijk (2012).

Η έννοια των έξυπνων πόλεων είναι μια ακόμη εκδήλωση του ψηφιακού μετασχηματισμού, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της αστικής διακυβέρνησης. Οι πόλεις σε όλο τον κόσμο χρησιμοποιούν τεχνολογίες IoT, AI και αναλύσεις μεγάλων δεδομένων για τη βελτιστοποίηση διαφόρων αστικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης της κυκλοφορίας, της διανομής ενέργειας και της δημόσιας ασφάλειας. Η ενσωμάτωση αυτών των τεχνολογιών στον αστικό ιστό μετατρέπει τις πόλεις σε πιο

αποτελεσματικούς, βιώσιμους και βιώσιμους χώρους, όπως διερευνήθηκε από τον Ανθόπουλο (2017).

Ωστόσο, η πορεία προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Ζητήματα όπως το ψηφιακό χάσμα, όπου τμήματα του πληθυσμού δεν έχουν πρόσβαση στις ψηφιακές τεχνολογίες ή τις δεξιότητες για την αποτελεσματική χρήση τους, θέτουν σημαντικά εμπόδια. Επιπλέον, οι ανησυχίες σχετικά με την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια των δεδομένων είναι υψίστης σημασίας, καθώς οι κυβερνήσεις συλλέγουν και αποθηκεύουν τεράστιες ποσότητες προσωπικών πληροφοριών. Ο μετασχηματισμός απαιτεί επίσης μια αλλαγή κουλτούρας εντός των κυβερνητικών οργανισμών, απαιτώντας νέες δεξιότητες και αλλαγή νοοτροπίας προς την καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων.

2.5.3 Συμπράξεις Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα

Οι συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) έχουν καταστεί σημαντικό χαρακτηριστικό στο τοπίο της διαχείρισης και ανάπτυξης του δημόσιου τομέα. Αυτές οι συνεργατικές ρυθμίσεις μεταξύ κυβερνητικών φορέων και εταιρειών του ιδιωτικού τομέα στοχεύουν στη μόχλευση των πλεονεκτημάτων και των πόρων και των δύο τομέων για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών ή έργων υποδομής που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να υλοποιηθούν.

Η ουσία των ΣΔΙΤ έγκειται στην ικανότητά τους να συνδυάζουν τους δημόσιους στόχους με την αποτελεσματικότητα του ιδιωτικού τομέα. Αυτές οι εταιρικές σχέσεις λαμβάνουν διάφορες μορφές, όπως κοινοπραξίες, παραχωρήσεις, μοντέλα κατασκευής-λειτουργίας-μεταφοράς (BOT) και συμβάσεις διαχείρισης, καθεμία προσαρμοσμένη στο συγκεκριμένο πλαίσιο του έργου και στους στόχους της εταιρικής σχέσης. Ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό των ΣΔΙΤ είναι ο επιμερισμός των κινδύνων και των ευθυνών, με τον ιδιωτικό τομέα να συνεισφέρει συνήθως την καινοτομία, τη διαχειριστική οξυδέρκεια και τους οικονομικούς πόρους, ενώ ο δημόσιος τομέας παρέχει κανονιστική καθοδήγηση και εποπτεία για να διασφαλίσει τη διασφάλιση των δημόσιων συμφερόντων.

Το σκεπτικό για την υιοθέτηση των ΣΔΙΤ είναι πολύπλευρο. Ένας από τους πρωταρχικούς παράγοντες είναι η πιεστική ανάγκη για ανάπτυξη υποδομών και παροχή υπηρεσιών, η οποία συχνά απαιτεί σημαντικές επενδύσεις πέρα από τη δημοσιονομική ικανότητα του δημόσιου τομέα και μόνο. Οι ΣΔΙΤ προσφέρουν μια οδό κινητοποίησης

αυτού του κεφαλαίου, επιτρέποντας την υλοποίηση φιλόδοξων έργων χωρίς υπερβολική επιβάρυνση των δημόσιων οικονομικών. Επιπλέον, η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα μπορεί να εισαγάγει αυξημένη αποδοτικότητα και καινοτομία στην παροχή υπηρεσιών, με γνώμονα την εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα επιτυχημένων ΣΔΙΤ μπορεί να βρεθεί στον Καναδά, όπου έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς για την ανάπτυξη υποδομών, που κυμαίνονται από έργα μεταφορών έως εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης. Το καναδικό μοντέλο των ΣΔΙΤ αναφέρεται συχνά για το ισχυρό πλαίσió του, το οποίο εξασφαλίζει ισόρροπη κατανομή των κινδύνων και των οφελών μεταξύ των εταίρων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα (Siemiatycki, 2007).

Ομοίως, στην Αυστραλία, οι ΣΔΙΤ έχουν διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση των αναγκών υποδομής της χώρας. Η προσέγγιση της χώρας στις ΣΔΙΤ χαρακτηρίζεται από μεγάλη έμφαση σε διαφανείς και ανταγωνιστικές διαδικασίες υποβολής προσφορών και αυστηρή αξιολόγηση έργων, διασφαλίζοντας ότι οι συνεργασίες προσφέρουν αξία για τα χρήματα και ευθυγραμμίζονται με το δημόσιο συμφέρον (Infrastructure Australia, 2008).

Παρά τα οφέλη τους, οι ΣΔΙΤ δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Ένα από τα κρίσιμα ζητήματα αφορά την ευθυγράμμιση των στόχων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, ιδίως όσον αφορά τα κίνητρα κέρδους και τους στόχους δημόσιας ευημερίας. Η διασφάλιση ότι οι ΣΔΙΤ λειτουργούν προς το δημόσιο συμφέρον απαιτεί ισχυρά ρυθμιστικά πλαίσια και διαφανείς μηχανισμούς διακυβέρνησης. Επιπλέον, η πολυπλοκότητα των ρυθμίσεων ΣΔΙΤ, που καλύπτουν τις φάσεις χρηματοδότησης, υλοποίησης και λειτουργίας, απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και διαχείριση.

Επιπλέον, η επιτυχία των ΣΔΙΤ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν. Παράγοντες όπως η σταθερότητα του πολιτικού περιβάλλοντος, η ωριμότητα των νομικών και χρηματοπιστωτικών συστημάτων και η αντίληψη του κοινού για τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στις δημόσιες υπηρεσίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της αποτελεσματικότητας αυτών των εταιρικών σχέσεων.

Συμπερασματικά, οι ΣΔΙΤ αντιπροσωπεύουν μια δυναμική και εξελισσόμενη προσέγγιση στη διαχείριση και την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα. Όταν

διαρθρώνονται και διαχειρίζονται αποτελεσματικά, προσφέρουν ένα μέσο μόχλευσης πόρων και εμπειρογνωμοσύνης του ιδιωτικού τομέα για δημόσιο όφελος. Ωστόσο, η επιτυχία τους εξαρτάται από την προσεκτική ευθυγράμμιση των στόχων, τη διαφανή διακυβέρνηση και ένα κανονιστικό πλαίσιο που διασφαλίζει την τήρηση του δημόσιου συμφέροντος.

2.5.4 Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM)

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) εμφανίστηκε στα τέλη του 20ου αιώνα ως αλλαγή παραδείγματος στη δημόσια διοίκηση, επιδιώκοντας να ενσωματώσει πρακτικές του ιδιωτικού τομέα και αρχές της αγοράς στον δημόσιο τομέα. Αυτή η προσέγγιση έχει επηρεάσει την αναμόρφωση του τρόπου λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών των κυβερνήσεων, με υποκείμενο στόχο να καταστεί ο δημόσιος τομέας πιο αποτελεσματικός, ανταποκρινόμενος και προσανατολισμένος στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Η γένεση του NPM μπορεί να εντοπιστεί στις νεοφιλελεύθερες οικονομικές πολιτικές της δεκαετίας του 1980, που συνοψίζονται σε προσωπικότητες όπως η Μάργκαρετ Θάτσερ στο Ηνωμένο Βασίλειο και ο Ρόναλντ Ρέιγκαν στις ΗΠΑ. Το παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης, που συχνά χαρακτηρίζεται από τη γραφειοκρατική του φύση, θεωρήθηκε όλο και περισσότερο ως αναποτελεσματικό και αδιάφορο στις ανάγκες των πολιτών. Η NPM προέκυψε ως απάντηση σε αυτές τις επικρίσεις, υποστηρίζοντας μια πιο επιχειρηματική, πελατοκεντρική προσέγγιση στον δημόσιο τομέα.

Κεντρικό στοιχείο του δόγματος NPM είναι η ιδέα της εισαγωγής μηχανισμών της αγοράς στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό περιλαμβάνει έννοιες όπως ο ανταγωνισμός, η μέτρηση της απόδοσης και η διαχείριση με επίκεντρο την παραγωγή. Οι υποστηρικτές της NPM υποστηρίζουν ότι τέτοιες προσεγγίσεις που βασίζονται στην αγορά παρέχουν κίνητρα για αποτελεσματικότητα και καινοτομία, οδηγώντας σε βελτιωμένες υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος. Στην πράξη, αυτό συχνά συνεπάγεται την ιδιωτικοποίηση ορισμένων δημόσιων υπηρεσιών, την ανάθεση κυβερνητικών λειτουργιών και την εισαγωγή πρακτικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα στους δημόσιους οργανισμούς.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του NPM είναι η έμφαση που δίνει στα αποτελέσματα και την απόδοση. Οι δείκτες απόδοσης και τα σημεία αναφοράς έχουν

γίνει κοινός τόπος στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, με έμφαση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων. Αυτή η μετατόπιση, όπως σημειώνει ο Hood (1991), αντιπροσωπεύει μια απομάκρυνση από τη γραφειοκρατία προσανατολισμένη στη διαδικασία σε μια προσέγγιση που βασίζεται περισσότερο στα αποτελέσματα. Ωστόσο, αυτή η έμφαση σε μετρήσιμα αποτελέσματα έχει επίσης προκαλέσει κριτική, ιδίως όσον αφορά τις προκλήσεις της μέτρησης σύνθετων εκροών του δημόσιου τομέα και το ενδεχόμενο οι εν λόγω μετρήσεις να υπεραπλουστεύσουν ή να στρεβλώσουν τους στόχους πολιτικής.

Ο αντίκτυπος του NPM ήταν ευρέως διαδεδομένος, με διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο να υιοθετούν στοιχεία της προσέγγισης. Στη Νέα Ζηλανδία, για παράδειγμα, οι μεταρρυθμίσεις του NPM στις δεκαετίες του 1980 και του 1990 οδήγησαν σε εκτεταμένη αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, με ιδιαίτερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα, τη λογοδοσία και τη μέτρηση της απόδοσης (Boston et al., 1996). Ομοίως, στο Ηνωμένο Βασίλειο, η ατζέντα NPM ενημέρωσε μια σειρά μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα με στόχο τη μείωση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών.

Παρά την ευρεία υιοθέτησή του, το NPM έχει αποτελέσει αντικείμενο σημαντικής συζήτησης και κριτικής. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η εστίαση στην αποτελεσματικότητα και τους μηχανισμούς της αγοράς μπορεί να υπονομεύσει άλλες αξίες του δημόσιου τομέα, όπως η ισότητα, η δημόσια λογοδοσία και η ποιότητα των υπηρεσιών. Η εισαγωγή των αρχών της αγοράς, υποστηρίζουν ορισμένοι, μπορεί να μην είναι πάντα συμβατή με το ήθος του δημόσιου τομέα, οδηγώντας ενδεχομένως σε αποδυνάμωση των στόχων δημόσιας ευημερίας υπέρ των εμπορικών συμφερόντων.

Συμπερασματικά, η Νέα Δημόσια Διοίκηση αντιπροσωπεύει μια σημαντική αλλαγή στη φιλοσοφία και την πρακτική της δημόσιας διοίκησης, εισάγοντας αρχές της αγοράς και προσεγγίσεις με γνώμονα την απόδοση στον δημόσιο τομέα. Ενώ έχει επηρεάσει την προώθηση μεταρρυθμίσεων και βελτιώσεων στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, η NPM πυροδότησε επίσης μια ευρύτερη συζήτηση σχετικά με το ρόλο και τη φύση της κυβέρνησης στην κοινωνία, υπογραμμίζοντας την ανάγκη εξισορρόπησης της αποτελεσματικότητας με άλλες αξίες και στόχους του δημόσιου τομέα.

2.6 Η Αναδιοργάνωση Του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα

Η αναδιοργάνωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, ιδιαίτερα ως απάντηση στην οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2009, αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό επεισόδιο στη διοικητική ιστορία της χώρας. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε από εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις με στόχο την αντιμετώπιση συστημικών ανεπαρειών, δημοσιονομικών ανισορροπιών και διαρθρωτικών προκλήσεων εντός της δημόσιας διοίκησης.

Η ελληνική οικονομική κρίση, η οποία ξέσπασε το 2009, αποκάλυψε βαθιά ριζωμένα ζητήματα στον δημόσιο τομέα της χώρας, συμπεριλαμβανομένων των χρόνιων ανεπαρειών, της διογκωμένης γραφειοκρατίας και της δημοσιονομικής κακοδιαχείρισης (Featherstone and Papadimitriou, 2015). Η κρίση απαίτησε επείγουσες και ολοκληρωμένες μεταρρυθμίσεις, πολλές από τις οποίες καθορίστηκαν από τους όρους των διεθνών συμφωνιών διάσωσης που συνήψε η Ελλάδα με τους πιστωτές της.

Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν στον ελληνικό δημόσιο τομέα ήταν πολύπλευρες. Πρωταρχικός στόχος ήταν η δημοσιονομική εξυγίανση, η οποία περιελάμβανε μέτρα για τη μείωση των δημόσιων δαπανών και την αύξηση των δημόσιων εσόδων. Αυτό περιελάμβανε περικοπές στους μισθούς του δημόσιου τομέα, συνταξιοδοτικές μεταρρυθμίσεις και αυξήσεις φόρων, οι οποίες ήταν απαραίτητες για την αποκατάσταση της δημοσιονομικής σταθερότητας (Μητσόπουλος και Πελαγίδης, 2011).

Μια άλλη κρίσιμη πτυχή των μεταρρυθμίσεων ήταν η αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης. Καταβλήθηκαν προσπάθειες για τον εξορθολογισμό των κυβερνητικών λειτουργιών, τη μείωση των απολύσεων και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας. Αυτό περιελάμβανε τη μείωση του δημόσιου εργατικού δυναμικού, τη μεταρρύθμιση των συστημάτων πρόσληψης και αξιολόγησης του δημόσιου τομέα και την ενοποίηση διαφόρων κυβερνητικών υπηρεσιών (ΟΟΣΑ, 2011).

Ένα σημαντικό στοιχείο της προσπάθειας αναδιοργάνωσης ήταν η ώθηση προς την ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών. Στόχος ήταν η ενίσχυση της προσβασιμότητας και της αποτελεσματικότητας της παροχής δημόσιων υπηρεσιών, η μείωση των γραφειοκρατικών εμποδίων και η βελτίωση της διαφάνειας. Οι πρωτοβουλίες στον τομέα αυτό περιελάμβαναν την εισαγωγή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης,

ψηφιακών πλατφορμών για δημόσιες συμβάσεις και ηλεκτρονικών συστημάτων υποβολής φορολογικών δηλώσεων (ΟΟΣΑ, 2011).

Η αποκέντρωση ήταν μια άλλη στρατηγική που ακολουθήθηκε ως μέρος της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα. Ο στόχος εδώ ήταν να μεταβιβάσουν αρμοδιότητες και πόροι από την κεντρική κυβέρνηση στις περιφερειακές και τοπικές διοικήσεις, βελτιώνοντας έτσι τη διακυβέρνηση και την ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες (Featherstone and Papadimitriou, 2015).

Η αναδιοργάνωση του ελληνικού δημόσιου τομέα αντιμετώπισε σημαντικές προκλήσεις. Τα μέτρα λιτότητας, τα οποία αποτέλεσαν βασικό συστατικό των προσπαθειών δημοσιονομικής εξυγίανσης, πυροδότησαν ευρεία δημόσια δυσαρέσκεια και κοινωνική αναταραχή. Οι επικριτές υποστήριξαν ότι αυτά τα μέτρα επηρέασαν δυσανάλογα τους ευάλωτους πληθυσμούς και οδήγησαν σε σημαντική μείωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών (Μητσόπουλος και Πελαγίδης, 2011).

Επιπλέον, ο ρυθμός και η κλίμακα των μεταρρυθμίσεων έθεσαν προκλήσεις εφαρμογής. Οι ταχείες και εκτεταμένες αλλαγές στα συστήματα και τις δομές της δημόσιας διοίκησης οδήγησαν μερικές φορές σε σύγχυση και διαταραχές στην παροχή υπηρεσιών. Τέθηκαν επίσης ερωτήματα σχετικά με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα ορισμένων μεταρρυθμίσεων, ιδίως στο πλαίσιο του εξελισσόμενου πολιτικού και οικονομικού τοπίου στην Ελλάδα.

Η αναδιοργάνωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, ως απάντηση στην οικονομική κρίση, ήταν μια περίοδος σημαντικών ανακατατάξεων και μετασχηματισμών. Ενώ οι μεταρρυθμίσεις αυτές καθοδηγήθηκαν από τις επιταγές της κρίσης και την ανάγκη αποκατάστασης της δημοσιονομικής σταθερότητας, έδωσαν επίσης ώθηση στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η ελληνική εμπειρία προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την πολυπλοκότητα της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα, ιδίως σε ένα πλαίσιο οικονομικής και δημοσιονομικής δυσπραγίας.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Anthopoulos, L. (2017). Understanding smart cities: A tool for smart government or an industrial trick? *Public Administration and Information Technology*, 22.

Armenakis, A.A. and Harris, S.G., 2009. Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), pp.127-142.

- Armenakis, A.A., and Bedeian, A.G., 1999. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), pp. 293-315.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E., 2006. *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bass, B.M., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bertalanffy, L. von, 1968. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Oxford University Press.
- Burns, J.M., 1978. *Leadership*. Harper & Row.
- Chandler, A.D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Deloitte Insights, 2020. *The Social Enterprise at Work: Paradox as a Path Forward*. Deloitte Global Human Capital Trends.
- DiFonzo, N. and Bordia, P., 1998. Tales of Terror: A Quantitative-qualitative Analysis of Organizational Gossip During Organizational Change. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), pp. 1606-1624.
- Druskat, V.U., and Wolff, S.B., 2001. Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, 79(3), pp.80-90.
- Eccles, R.G., Ioannou, I., and Serafeim, G., 2014. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), pp.2835-2857.
- Falleti, T.G., 2010. *Decentralization and Subnational Politics in Latin America*. Cambridge University Press.
- Featherstone, K. and Papadimitriou, D., 2015. *The Limits of Europeanization: Reform Capacity and Policy Conflict in Greece*. Palgrave Macmillan.
- Follett, M.P., 1940. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers.

Galbraith, J.R., 2014. *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. Jossey-Bass.

Goleman, D., 1998. *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A., 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Infrastructure Australia. (2008). *National Public Private Partnership Guidelines*.

Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258-268.

Kalvet, T. (2012). The Estonian Information Society Strategy 2013–2020. In *Strategies for the Information Society* (pp. 419-430). Routledge.

Kegan, R. and Lahey, L.L., 2009. *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.

Kniffin, K.M., Narayanan, J., Anseel, F., et al., 2021. COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), pp.63-77.

Kotter, J.P., 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P., 2012. *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J.P., and Cohen, D.S., 2002. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press.

Lewin, K., 1947. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*, 1(1), pp.5-41.

Likert, R., 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.

Manor, J., 1999. *The Political Economy of Democratic Decentralization*. The World Bank.

Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), 20120382.

Mayer, B., 2000. *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. Jossey-Bass.

Mayer, J.D., Roberts, R.D., and Barsade, S.G., 2008. Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, pp.507-536.

Mintzberg, H., 1981. Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*, 59(1), pp.103-116.

Mitsopoulos, M. and Pelagidis, T., 2011. *Understanding the Crisis in Greece: From Boom to Bust*. Palgrave Macmillan.

OECD, 2011. *Greece: Review of the Central Administration*. OECD Public Governance Reviews.

Oreg, S., 2006. Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), pp.73-101.

Perrow, C., 1986. *Complex Organizations: A Critical Essay*. Random House.

Peters, T.J. and Waterman, R.H., 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.

Piderit, S.K., 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 783-794.

Pruitt, D.G., and Rubin, J.Z., 1986. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. Random House.

Rigby, D.K., Sutherland, J., and Takeuchi, H., 2016. Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), pp.40-50.

Schein, E.H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. Jossey-Bass.

Siemiatycki, M. (2007). Delivering Transportation Infrastructure through Public-Private Partnerships: Planning Concerns. *Journal of Planning Education and Research*, 27(3), 309-323.

Thomas, K.W., and Kilmann, R.H., 1974. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: Xicom.

Treisman, D., 2007. The Architecture of Government: Rethinking Political Decentralization. Cambridge University Press.

Westerman, G., Bonnet, D., and McAfee, A., 2014. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία που υιοθετήθηκε για τη διερεύνηση του ανθρώπινου παράγοντα και της διαχείρισης των οργανωτικών συγκρούσεων κατά την αναδιοργάνωση του ελληνικού δημόσιου τομέα. Δεδομένης της πολυπλοκότητας των ανθρώπινων συναισθημάτων, στάσεων και συμπεριφορών σε οργανωτικά περιβάλλοντα, αυτή η μελέτη χρησιμοποιεί μια προσέγγιση μικτών μεθόδων. Αυτός ο σχεδιασμός διευκολύνει μια ολοκληρωμένη διερεύνηση των πηγών συγκρούσεων, του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα σε αυτές τις συγκρούσεις και των αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης. Η ποσοτική συνιστώσα, επικεντρωμένη γύρω από ένα προσεκτικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο, στοχεύει στη συλλογή εμπειρικών δεδομένων σχετικά με την επικράτηση, τις πηγές και τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ενώ η ποιοτική συνιστώσα θα εμβαθύνει στις προσωπικές εμπειρίες και αντιλήψεις των εργαζομένων του δημόσιου τομέα.

3.2 Σχεδιασμός Έρευνας

Η προσέγγιση των μικτών μεθόδων ενσωματώνει ποιοτικές και ποσοτικές μεθοδολογίες έρευνας για να παρέχει μια ολιστική άποψη των οργανωτικών συγκρούσεων κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης. Αυτός ο σχεδιασμός επιλέγεται για τη δύναμή του στην αντιμετώπιση ερευνητικών ερωτημάτων από πολλαπλές οπτικές γωνίες, επιτρέποντας μια πιο λεπτή κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα στην οργανωτική αλλαγή.

Ποιοτική συνιστώσα: Συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης θα διεξαχθούν με υπαλλήλους σε διάφορα επίπεδα του ελληνικού δημόσιου τομέα για τη συλλογή εις βάθος πληροφοριών σχετικά με τις εμπειρίες τους με οργανωτικές αλλαγές και συγκρούσεις. Αυτή η προσέγγιση στοχεύει στην αποκάλυψη των συναισθηματικών, ψυχολογικών και κοινωνικών διαστάσεων αυτών των εμπειριών.

Ποσοτική συνιστώσα: Το κεντρικό στοιχείο της ποσοτικής μελέτης είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που διανέμεται σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Αυτό το εργαλείο έχει σχεδιαστεί για να ποσοτικοποιήσει την επικράτηση, τις

πηγές και τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, καθώς και να προσδιορίσει τα πρότυπα και τις συσχετίσεις μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και επιπέδων του οργανισμού.

3.3 Ανάπτυξη Του Ερωτηματολογίου

3.3.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε μια εκτενή ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με την οργανωτική αλλαγή, τη διαχείριση συγκρούσεων και τους ανθρώπινους παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις διαδικασίες. Αυτή η περιεκτική βιβλιογραφική ανασκόπηση εμβάθυνε σε σημαντικές και σύγχρονες μελέτες στους τομείς της οργανωτικής συμπεριφοράς, της ψυχολογίας και της διοικητικής επιστήμης. Τα βασικά θέματα που εντοπίστηκαν μέσω αυτής της διαδικασίας επανεξέτασης περιλαμβάνουν την αντίσταση στην αλλαγή, τον φόβο για το άγνωστο, την απώλεια ταυτότητας και τα αποκλίνοντα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτά τα θέματα είναι κρίσιμα για την κατανόηση της πολύπλευρης φύσης των οργανωτικών συγκρούσεων, ειδικά στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης στον δημόσιο τομέα. Οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από αυτή την ανασκόπηση καθοδήγησαν τη διατύπωση των ερωτηματολογίων, διασφαλίζοντας ότι βασίζονται σε θεωρητικά πλαίσια και εμπειρικά ευρήματα. Αυτή η προσέγγιση στοχεύει να συλλάβει την πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ της οργανωτικής δυναμικής και των ανθρώπινων συναισθημάτων, αντιλήψεων και συμπεριφορών κατά τη διάρκεια περιόδων σημαντικών αλλαγών.

3.3.2 Στόχοι Ερωτηματολογίου

Οι πρωταρχικοί στόχοι του ερωτηματολογίου είναι πολύπλευροι και σχεδιασμένοι για την αντιμετώπιση κρίσιμων πτυχών των οργανωτικών συγκρούσεων κατά την αναδιοργάνωση:

Ποσοτικοποίηση της επικράτησης των συγκρούσεων κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης εντός του ελληνικού δημόσιου τομέα, παρέχοντας μια βασική μέτρηση του πόσο διαδεδομένα είναι αυτά τα ζητήματα.

Προσδιορίστε τις κύριες πηγές αυτών των συγκρούσεων, με ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτός ο στόχος επιδιώκει να αποκαλύψει τις υποκείμενες αιτίες των συγκρούσεων, είτε σχετίζονται με οργανωτικές δομές, ατομικές συμπεριφορές ή την ίδια τη διαδικασία αναδιοργάνωσης.

Αξιολογήστε τον αντίκτυπο αυτών των συγκρούσεων στο ηθικό, την παραγωγικότητα και την οργανωτική αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η κατανόηση αυτών των επιπτώσεων είναι ζωτικής σημασίας για την αξιολόγηση των ευρύτερων επιπτώσεων των συγκρούσεων στην υγεία και την απόδοση του οργανισμού.

Συλλογή δεδομένων σχετικά με τις τρέχουσες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων και την αντιληπτή αποτελεσματικότητά τους. Αυτό θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται και πόσο αποτελεσματικές είναι από την οπτική γωνία των εργαζομένων.

3.3.3 Σχεδιασμός Και Δομή

Το ερωτηματολόγιο είναι σχολαστικά δομημένο σε τέσσερις κύριες ενότητες, καθεμία από τις οποίες ευθυγραμμίζεται με τους ερευνητικούς στόχους, ώστε να διασφαλιστεί η ολοκληρωμένη κατανόηση των υπό μελέτη φαινομένων:

Δημογραφικές πληροφορίες: Αυτή η ενότητα συλλέγει βασικές πληροφορίες σχετικά με τους ερωτηθέντες, όπως ηλικία, φύλο, τμήμα και ρόλο. Αυτά τα δεδομένα είναι απαραίτητα για τη δημογραφική ανάλυση, επιτρέποντας στην έρευνα να εντοπίσει τυχόν πρότυπα ή συσχετίσεις μεταξύ δημογραφικών μεταβλητών και απαντήσεων σε μεταγενέστερες ενότητες.

Επικράτηση συγκρούσεων και πηγές: Χρησιμοποιεί ερωτήσεις κλίμακας Likert για την αξιολόγηση των αντιλήψεων σχετικά με τη συχνότητα των συγκρούσεων και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής για τον εντοπισμό κοινών πηγών. Αυτή η διττή προσέγγιση επιτρέπει τόσο την ποσοτική μέτρηση όσο και την ποιοτική γνώση των πηγών των συγκρούσεων.

Αντίκτυπος των συγκρούσεων: Χρησιμοποιεί ερωτήσεις κλίμακας Likert και ανοιχτού τύπου για να διερευνήσει τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στην ατομική και οργανωτική απόδοση. Αυτή η ενότητα έχει ως στόχο να ποσοτικοποιήσει τον αντίκτυπο και να παράσχει χώρο στους ερωτηθέντες να μοιραστούν τις εμπειρίες και τις προοπτικές τους με δικά τους λόγια.

Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων: Αυτή η ενότητα ζητά από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των διαφόρων στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων που έχουν βιώσει ή παρατηρήσει. Αυτό παρέχει πολύτιμα δεδομένα

σχετικά με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα των διαφόρων προσεγγίσεων για την επίλυση συγκρούσεων.

3.3.4 Δειγματοληψία Και Διανομή

Θα χρησιμοποιηθεί μια στρωματοποιημένη μέθοδος τυχαίας δειγματοληψίας για να εξασφαλιστεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα συμμετεχόντων σε διαφορετικά τμήματα και ρόλους στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει τη συμπερίληψη διαφορετικών προοπτικών και εμπειριών, ενισχύοντας τη γενίκευση των ευρημάτων. Το ερωτηματολόγιο θα διανεμηθεί ηλεκτρονικά, αξιοποιώντας ψηφιακές πλατφόρμες για τη διευκόλυνση της ευρείας συμμετοχής και της αποτελεσματικής συλλογής δεδομένων.

3.3.5 Ανάλυση Δεδομένων

Τα ποσοτικά δεδομένα από το ερωτηματολόγιο θα αναλυθούν με τη χρήση προηγμένου στατιστικού λογισμικού. Οι περιγραφικές στατιστικές θα παρέχουν μια αρχική επισκόπηση των δεδομένων, χαρτογραφώντας την κατανομή των απαντήσεων σε διαφορετικές ερωτήσεις. Οι επαγωγικές στατιστικές, συμπεριλαμβανομένων των δοκιμών chi-square και της ανάλυσης παλινδρόμησης, θα χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και για τον εντοπισμό σημαντικών μοτίβων και τάσεων. Αυτή η αναλυτική προσέγγιση στοχεύει στην αποκάλυψη της υποκείμενης δυναμικής των οργανωτικών συγκρούσεων και της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών διαχείρισης.

3.4 Ηθικοί προβληματισμοί

Η έρευνα θα τηρεί αυστηρά τα δεοντολογικά πρότυπα, διασφαλίζοντας την εμπιστευτικότητα και την ανωνυμία όλων των συμμετεχόντων. Η εν επιγνώσει συναίνεση θα λαμβάνεται από τους συμμετέχοντες, τονίζοντας ότι η συμμετοχή είναι απολύτως εθελοντική και ότι έχουν το δικαίωμα να αποχωρήσουν ανά πάσα στιγμή χωρίς επιπτώσεις. Αυτή η δέσμευση για δεοντολογικές ερευνητικές πρακτικές υπογραμμίζει τον σεβασμό των δικαιωμάτων των συμμετεχόντων και την ακεραιότητα της ερευνητικής διαδικασίας.

3.5 Περιορισμοί

Αυτή η ενότητα θα συζητήσει τους περιορισμούς που είναι εγγενείς στον σχεδιασμό της έρευνας, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών προκαταλήψεων στην αυτοαναφορά

και την πρόκληση της γενίκευσης των ευρημάτων από ένα στρωματοποιημένο δείγμα σε ολόκληρο τον ελληνικό δημόσιο τομέα.

3.6 Συμπέρασμα

Το κεφάλαιο αυτό περιγράφει την προσέγγιση των μικτών μεθόδων στην οποία βασίζεται αυτή η μελέτη, με έμφαση στην ποσοτική συνιστώσα μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Η μεθοδολογία έχει σχεδιαστεί για να συλλάβει μια ολοκληρωμένη εικόνα των ανθρώπινων παραγόντων που επηρεάζουν τις οργανωτικές συγκρούσεις κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις για την αποτελεσματική διαχείριση και διαμόρφωση πολιτικής στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Δημογραφικό Προφίλ Ερωτηθέντων

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Γένος	Αρσενικό	38	31,9	31,9
	Θηλυκό	81	68,1	100,0
Ηλικία	23 -36	9	7,7	7,7
	37-47	48	41	48,7
	48-58	48	41	89,7
	58 και άνω	14	10,3	100
Υπηρεσία	Δικαστήρια	6	5,0	5,0
	ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	26	21,8	26,9
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ	36	30,3	57,1
	Υπουργείο	23	19,3	76,5
	ΑΑΔΕ	28	23,5	100,0
Θέση	Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη	11	9,2	9,2
	Διοικητικό Προσωπικό	80	67,2	76,5
	Κατώτερα στελέχη	1	,8	77,3
	Μεσαία Στελέχη	27	22,7	100,0
Έτη Υπηρεσίας	1-5 έτη	17	14,3	14,3
	11-20 έτη	32	26,9	41,2
	6-10 έτη	10	8,4	49,6
	Λιγότερο από 1 έτος	7	5,9	55,5
	Περισσότερο από 20 έτη	53	44,5	100,0

Το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο αποκαλύπτει μια ποικιλόμορφη αλλά διακριτή σύνθεση σχετικά με το φύλο, την ηλικία, τους τομείς υπηρεσιών, τις θέσεις και τα έτη υπηρεσίας, παρέχοντας διορατικές προοπτικές για το

εργατικό δυναμικό του ερευνώμενου οργανισμού ή τομέα. Σημειωτέον, η κατανομή του φύλου κλίνει σημαντικά προς τις γυναίκες, οι οποίες αποτελούν το 68,1% των συμμετεχόντων, υποδηλώνοντας ένα γυναικείο κυρίαρχο περιβάλλον. Αυτό θα μπορούσε να αντανakλά τις οργανωτικές πολιτικές, τη φύση των ρόλων εντός του οργανισμού ή τις ευρύτερες τάσεις του κλάδου που ευνοούν τη συμμετοχή των γυναικών σε συγκεκριμένους τομείς ή τύπους εργασίας. Η κατανομή ηλικίας υπογραμμίζει ένα ώριμο εργατικό δυναμικό, με σημαντική συγκέντρωση συμμετεχόντων μεταξύ 37 και 58 ετών, που αντιπροσωπεύει το 82% του συνόλου. Αυτό το δημογραφικό στοιχείο ηλικίας υποδηλώνει ένα έμπειρο εργατικό δυναμικό, υποδηλώνοντας πιθανώς ένα σταθερό περιβάλλον απασχόλησης και υπογραμμίζοντας την πιθανή έμφαση που δίνει ο οργανισμός στη διατήρηση έμπειρου προσωπικού.

Η εξέταση των τομέων υπηρεσιών, των θέσεων και των ετών υπηρεσίας εμπλουτίζει περαιτέρω την κατανόηση του οργανωσιακού ή τομεακού τοπίου. Η κατανομή μεταξύ των τομέων υπηρεσιών - με αξιοσημείωτη πλειοψηφία στο ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ, το ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ και την ΑΑΔΕ - μπορεί να αντικατοπτρίζει τη λειτουργική εστίαση του οργανισμού ή τους συγκεκριμένους τομείς που εκπροσωπούνται στην έρευνα. Οι θέσεις εντός του οργανισμού στρέφονται σε μεγάλο βαθμό προς το Διοικητικό Προσωπικό (67,2%), υποδηλώνοντας ότι το ερωτηματολόγιο στόχευε μια ομάδα με σημαντικές διοικητικές αρμοδιότητες, παραβλέποντας πιθανώς πιο ποικίλους ρόλους μέσα στον οργανισμό. Τα στοιχεία των ετών υπηρεσίας αποκαλύπτουν ένα εργατικό δυναμικό με σημαντική θητεία, όπως αποδεικνύεται από το 44,5% των συμμετεχόντων με περισσότερα από 20 χρόνια υπηρεσίας. Αυτό υποδηλώνει υψηλό επίπεδο εργασιακής ασφάλειας και οργανωτικής πίστης, παράλληλα με ένα δυνητικά γηρασμένο εργατικό δυναμικό που μπορεί να θέσει προκλήσεις για τον σχεδιασμό διαδοχής και την οργανωτική ανανέωση.

Συνολικά, το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο παρουσιάζει ένα εργατικό δυναμικό που χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία έμπειρου, γυναικείου διοικητικού προσωπικού με σημαντική θητεία. Αυτό το προφίλ παρέχει πολύτιμες γνώσεις για την οργανωτική κουλτούρα, τις επιχειρησιακές προτεραιότητές του και τις πιθανές προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει όσον αφορά την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, τη διατήρηση και τις στρατηγικές ανάπτυξης.

4.2 Επικράτηση συγκρούσεων και πηγές

4.2.1 Αντίληψη της αλλαγής και της σύγκρουσης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Πιστεύω ότι η αναδιοργάνωση ήταν απαραίτητη για το τμήμα/μονάδα μας.	119	1	5	4,05	,852
2. Η αναδιοργάνωση οδήγησε σε βελτιώσεις στις διαδικασίες εργασίας μας.	119	1	5	3,78	,993
3. Πιστεύω ότι οι αλλαγές κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης κοινοποιήθηκαν αποτελεσματικά.	119	1	5	3,24	1,025
4. Ένιωσα προετοιμασμένος -η για τις αλλαγές που συνέβησαν κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης.	119	1	5	3,36	,989
5. Η αναδιοργάνωση αύξησε την ικανοποίηση από την εργασία μου.	119	1	5	3,59	,960
6. Έχω βιώσει ή παρατηρήσει συγκρούσεις κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης.	119	1	5	3,86	,923

Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία που παρέχονται για τις απαντήσεις στις έξι ερωτήσεις σχετικά με την αντίληψη της αλλαγής και των συγκρούσεων κατά την αναδιοργάνωση αποκαλύπτουν διαφορετικές απόψεις μεταξύ των συμμετεχόντων. Με όλες τις ερωτήσεις που απαντήθηκαν από 119 ερωτηθέντες και τις απαντήσεις που κυμαίνονται σε κλίμακα από το 1 έως το 5, τα δεδομένα προσφέρουν μια λεπτομερή ματιά στα συναισθήματα του εργατικού δυναμικού σχετικά με την αναγκαιότητα, τα αποτελέσματα, την επικοινωνία, την ετοιμότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και τις εμπειρίες συγκρούσεων που σχετίζονται με την αναδιοργάνωση.

Πρώτον, οι συμμετέχοντες πίστευαν γενικά στην αναγκαιότητα της αναδιοργάνωσης εντός του τμήματος ή της μονάδας τους, όπως υποδεικνύεται από μια μέση βαθμολογία 4,05 και μια σχετικά χαμηλή τυπική απόκλιση (0,852). Αυτό υποδηλώνει μια κοινή αντίληψη μεταξύ της πλειοψηφίας ότι η αναδιοργάνωση ήταν απαραίτητη, υποδεικνύοντας την αναγνώριση των ζητημάτων πριν από την αναδιοργάνωση ή των αναποτελεσματικών εντός του οργανισμού.

Ωστόσο, οι αντιλήψεις αρχίζουν να ποικίλλουν πιο σημαντικά σε σχέση με τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες της αναδιοργάνωσης. Οι βελτιώσεις στις εργασιακές διαδικασίες λόγω αναδιοργάνωσης θεωρήθηκαν θετικά αλλά με μεγαλύτερη προσοχή (μ.ο. = 3,78, τ.α. = 0,993), υποδηλώνοντας ότι ενώ υπήρχαν βελτιώσεις, ενδέχεται να μην είχαν ομοιόμορφη εμπειρία ή αντιληπτή σε όλους τους τομείς. Η επικοινωνία κατά τη διαδικασία αναδιοργάνωσης θεωρήθηκε λιγότερο ευνοϊκή (μ.ο. = 3,24, τ.α. = 1,025), υπογραμμίζοντας πιθανούς τομείς βελτίωσης στον τρόπο με τον οποίο μεταφέρθηκαν οι αλλαγές στους εργαζόμενους. Ομοίως, η ετοιμότητα για τις αλλαγές αντανακλά ένα επίπεδο αβεβαιότητας ή δυσαρέσκειας μεταξύ των συμμετεχόντων (μ.ο. = 3,36, τ.α. = 0,989), υποδεικνύοντας ότι θα μπορούσαν να είχαν γίνει περισσότερα για να προετοιμαστεί το προσωπικό για τη μετάβαση.

Είναι ενδιαφέρον ότι η επίδραση της αναδιοργάνωσης στην ικανοποίηση από την εργασία έλαβε μια μέτρια θετική ανταπόκριση (μ.ο. = 3,59, τ.α. = 0,960), υποδηλώνοντας ότι παρά τις προκλήσεις και τις μικτές αντιλήψεις για την επικοινωνία και την ετοιμότητα, η αναδιοργάνωση είχε καθαρό θετικό αντίκτυπο στο πώς ένιωθαν τα άτομα για τις δουλειές τους. Τέλος, η εμπειρία ή η παρατήρηση συγκρούσεων κατά την αναδιοργάνωση αναφέρθηκε με μέσο όρο βαθμολογίας 3,86 και τυπική απόκλιση 0,923, που δείχνει ότι οι συγκρούσεις ήταν σχετικά διαδεδομένες. Αυτό υπογραμμίζει

τις προκλήσεις που είναι εγγενείς στη διαχείριση της αλλαγής και τη σημασία της αντιμετώπισης των συγκρούσεων ως μέρος των οργανωτικών μεταβάσεων.

Συνοπτικά, αυτά τα αποτελέσματα ρίχνουν φως στην πολυπλοκότητα των προσπαθειών οργανωτικής αναδιοργάνωσης από την οπτική γωνία εκείνων που τις ζουν. Ενώ υπάρχει μια γενική συμφωνία για την αναγκαιότητα της αλλαγής, τα διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης με τη διαδικασία και τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της ενδεδειγμένης προετοιμασίας για την αλλαγή και της προληπτικής διαχείρισης των συγκρούσεων. Αυτές οι γνώσεις μπορεί να είναι πολύτιμες για τους ηγέτες του οργανισμού στο σχεδιασμό και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή μελλοντικών αλλαγών.

4.2.2 Πηγές Σύγκρουσης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
7. Έχουν προκύψει συγκρούσεις λόγω της αβεβαιότητας σχετικά με την ασφάλεια της εργασίας.	119	1	5	3,52	1,220
8. Οι διαφορές στην προσαρμογή στις αλλαγές μεταξύ των εργαζομένων έχουν οδηγήσει σε συγκρούσεις.	119	1	5	3,74	1,012
9. Η έλλειψη σαφούς επικοινωνίας από τη διοίκηση έχει προκαλέσει συγκρούσεις.	119	1	5	4,00	1,025
10. Οι συγκρούσεις έχουν προκληθεί από αντιληπτές ανισότητες στη διαδικασία αναδιοργάνωσης.	119	1	5	3,75	1,067

11. Η αντίσταση σε νέες πολιτικές και διαδικασίες έχει οδηγήσει σε συγκρούσεις.	119	1	5	3,71	,951
12. Υπήρξαν διενέξεις λόγω αποκλίσεων στην κατανομή του φόρτου εργασίας.	119	1	5	3,78	1,018

Τα αποτελέσματα από τη δεύτερη υποενότητα του ερωτηματολογίου, εστιάζοντας στις πηγές της σύγκρουσης, παρέχουν μια αποκαλυπτική ματιά στη δυναμική και τις προκλήσεις που αντιμετωπίστηκαν κατά την αναδιοργάνωση. Με απαντήσεις από 119 άτομα σε έξι τομείς πιθανής σύγκρουσης, τα δεδομένα υπογραμμίζουν την πολύπλευρη φύση της σύγκρουσης στο πλαίσιο της οργανωτικής αλλαγής, τονίζοντας τομείς ανησυχίας που θα μπορούσαν να ωφεληθούν από στοχευμένες παρεμβάσεις.

Ένα από τα πιο εντυπωσιακά ευρήματα είναι ο ρόλος της επικοινωνίας της διοίκησης ή η έλλειψή της στην προώθηση των συγκρούσεων, όπως αποδεικνύεται από την υψηλότερη μέση βαθμολογία 4,00 με τυπική απόκλιση 1,025. Αυτό υποδηλώνει ότι ένας σημαντικός αριθμός συμμετεχόντων θεώρησε ότι η ασαφής επικοινωνία από τη διοίκηση ήταν η κύρια πηγή σύγκρουσης. Αυτό το αποτέλεσμα υπογραμμίζει την κρίσιμη σημασία της σαφούς, διαφανούς και συνεχούς επικοινωνίας από την ηγεσία σε περιόδους αλλαγής για τον μετριασμό των παρεξηγήσεων και των αντιστάσεων.

Στενά συνδεδεμένα με τα ζητήματα επικοινωνίας είναι οι συγκρούσεις που προκύπτουν από διαφορές προσαρμογής στην αλλαγή μεταξύ των εργαζομένων, αντιληπτές ανισότητες στη διαδικασία αναδιοργάνωσης και διαφορές στην κατανομή του φόρτου εργασίας, με μέσους όρους βαθμολογίας 3,74, 3,75 και 3,78, αντίστοιχα. Αυτοί οι παράγοντες υπογραμμίζουν τις προκλήσεις που είναι εγγενείς στη διαχείριση ενός διαφορετικού εργατικού δυναμικού μέσω μεταβάσεων, όπου οι διαφορές στις αντιλήψεις, την προσαρμοστικότητα και τη δικαιοσύνη μπορούν να οδηγήσουν σε τριβές μεταξύ του προσωπικού.

Ο φόβος της εργασιακής ανασφάλειας αναδεικνύεται επίσης ως σημαντική πηγή σύγκρουσης (μ.ο. = 3,52, τ.α = 1,220), υπογραμμίζοντας την ανάγκη οι οργανισμοί να αντιμετωπίζουν ρητά τις ανησυχίες των εργαζομένων για το μέλλον τους εντός της εταιρείας. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει διαβεβαιώσεις για τη συνέχεια της εργασίας, διαφανή κριτήρια για τυχόν απολύσεις ή επανατοποθετήσεις και παροχή υποστήριξης σε όσους επηρεάζονται από τις αλλαγές.

Τέλος, η αντίσταση σε νέες πολιτικές και διαδικασίες είναι μια άλλη αξιοσημείωτη πηγή σύγκρουσης (μ.ο. = 3,71, τ.α. = 0,951), που επισημαίνει τις προκλήσεις της εφαρμογής νέων τρόπων εργασίας. Η αντίσταση μπορεί να προέρχεται από την έλλειψη κατανόησης των λόγων πίσω από αυτές τις αλλαγές, την ανεπαρκή εκπαίδευση ή τη γενική αποστροφή για την αλλαγή, υποδεικνύοντας τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής και της παροχής επαρκούς εκπαίδευσης και υποστήριξης.

Συνολικά, αυτά τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι οι συγκρούσεις κατά την αναδιοργάνωση δεν είναι μόνο αναπόφευκτες, αλλά προέρχονται από ποικίλες πηγές, συμπεριλαμβανομένων των κενών επικοινωνίας, των προκλήσεων προσαρμογής, των αντιλήψεων περί αδικίας και της αντίστασης στην αλλαγή. Η προληπτική αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων μέσω στρατηγικής επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων χωρίς αποκλεισμούς και μηχανισμών υποστήριξης μπορεί να μειώσει σημαντικά τις συγκρούσεις και να διευκολύνει μια πιο ομαλή διαδικασία μετάβασης.

4.2.3 Επιπτώσεις της Σύγκρουσης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
13. Οι συγκρούσεις έχουν επηρεάσει αρνητικά την ομαδική συνεργασία.	119	1	5	3,92	,988
14. Οι συγκρούσεις έχουν μειώσει τη συνολική παραγωγικότητα.	119	1	5	3,73	1,071

15. Το κίνητρό μου για εργασία έχει επηρεαστεί από αυτές τις συγκρούσεις.	119	1	5	3,28	1,142
16. Οι συγκρούσεις έχουν οδηγήσει σε ένα αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον.	119	1	5	3,75	1,059
17. Υπήρξε αύξηση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων λόγω συγκρούσεων.	119	1	5	3,37	1,065
18. Η ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος έχει πληγεί λόγω συγκρούσεων.	119	1	5	3,45	1,110

Η τρίτη υποενότητα του ερωτηματολογίου, που εξετάζει τις επιπτώσεις της σύγκρουσης στο πλαίσιο της οργανωτικής αναδιοργάνωσης, προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τις απτές και άυλες επιπτώσεις τέτοιων συγκρούσεων στο εργατικό δυναμικό και στον οργανισμό συνολικά. Σε έξι τομείς που σχετίζονται με τα αποτελέσματα της σύγκρουσης, οι απαντήσεις από 119 συμμετέχοντες φωτίζουν πώς η σύγκρουση έχει επηρεάσει πτυχές της επαγγελματικής ζωής και της οργανωτικής απόδοσης.

Ένα αξιοσημείωτο εύρημα είναι η αντιληπτή αρνητική επίδραση της σύγκρουσης στην ομαδική εργασία, με μέση βαθμολογία 3,92 και τυπική απόκλιση 0,988. Αυτό υποδηλώνει ότι οι συγκρούσεις που προκύπτουν από την αναδιοργάνωση έχουν διαταράξει σημαντικά τη συνεργατική και συνεκτική λειτουργία των ομάδων, οδηγώντας ενδεχομένως σε σιλό, μειωμένη εμπιστοσύνη και δυσκολίες στην επίτευξη κοινών στόχων. Τέτοιες διαταραχές στην ομαδική εργασία μπορεί να έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις στην οργανωτική κουλτούρα και την αποτελεσματικότητα.

Ξεχωρίζει επίσης ο αντίκτυπος της σύγκρουσης στη συνολική παραγωγικότητα και στο εργασιακό περιβάλλον, με μέσο όρο βαθμολογίας 3,73 και 3,75, αντίστοιχα. Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι συγκρούσεις όχι μόνο μειώνουν την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του εργατικού δυναμικού, αλλά συμβάλλουν

επίσης στη δημιουργία ενός αγχωτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Το άγχος που προκαλείται από τις συγκρούσεις μπορεί να επιδεινώσει τις εντάσεις, οδηγώντας σε έναν κύκλο μειωμένης παραγωγικότητας και αυξημένης δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων.

Είναι ενδιαφέρον ότι η επίδραση της σύγκρουσης στα ατομικά κίνητρα για εργασία είναι κάπως λιγότερο έντονη αλλά εξακολουθεί να είναι σημαντική, με μέση βαθμολογία 3,28 και υψηλότερη τυπική απόκλιση 1,142. Αυτή η μεταβλητότητα υποδηλώνει ότι ενώ ορισμένοι εργαζόμενοι βρίσκουν τα κίνητρά τους να επηρεάζονται σοβαρά από συγκρούσεις, άλλοι μπορεί να μην αισθάνονται τόσο επηρεασμένοι, πιθανώς λόγω διαφορών στην προσωπική ανθεκτικότητα, εμπλοκή σε συγκρούσεις ή αντιλήψεις για τα αποτελέσματά τους.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου δείχνουν ότι οι συγκρούσεις οδήγησαν σε αύξηση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων (μέσος όρος = 3,37) και επηρέασαν αρνητικά την ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος (μέσος όρος = 3,45). Αυτά τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τις ευρύτερες οργανωτικές επιπτώσεις της σύγκρουσης, υπογραμμίζοντας τη σημασία της αντιμετώπισης και της αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων για τη διατήρηση των ταλέντων και τη διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας στα αποτελέσματα.

Συνολικά, οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 13-18 αποκαλύπτουν ότι οι συγκρούσεις που σχετίζονται με την οργανωτική αναδιοργάνωση έχουν ουσιαστικές αρνητικές επιπτώσεις στην ομαδική εργασία, την παραγωγικότητα, τα κίνητρα, το εργασιακό περιβάλλον, την εναλλαγή των εργαζομένων και την ποιότητα των αποτελεσμάτων. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για στρατηγικές πρακτικές διαχείρισης συγκρούσεων που όχι μόνο αντιμετωπίζουν τις άμεσες πηγές της σύγκρουσης αλλά και μετριάζουν τις δυσμενείς επιπτώσεις της στους εργαζόμενους και τον οργανισμό. Η δημιουργία μηχανισμών για ανοιχτή επικοινωνία, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεργασίας και η παροχή υποστήριξης σε άτομα που επηρεάζονται θα μπορούσαν να είναι κρίσιμα βήματα προς την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων της σύγκρουσης και την προώθηση μιας θετικής οργανωτικής αλλαγής.

4.2.4 Διαχείριση και Επίλυση Συγκρούσεων

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
19. Η διοίκηση αντιμετώπισε αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που προέκυψαν από την αναδιοργάνωση.	119	1	5	2,67	1,098
20. Υπάρχουν σαφείς διαδικασίες για τη διαχείριση των συγκρούσεων.	119	1	5	2,49	1,156
21. Αισθάνομαι εξοπλισμένος -η για να χειριστώ συγκρούσεις που προκύπτουν λόγω οργανωτικών αλλαγών.	119	1	5	3,07	1,118
22. Οι στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται είναι δίκαιες και αμερόληπτες.	119	1	5	2,53	1,103
23. Η παρεχόμενη κατάρτιση υπήρξε αποτελεσματική στη διαχείριση συγκρούσεων.	119	1	5	2,64	1,079
24. Οι ανοιχτοί διάλογοι επικοινωνίας είναι αποτελεσματικοί στην επίλυση συγκρούσεων.	119	1	5	3,67	1,194

Η τελευταία υποενοότητα του ερωτηματολογίου εστιάζει στη διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων που προκύπτουν από την οργανωτική αναδιοργάνωση, προσφέροντας πληροφορίες για το πόσο αποτελεσματικά έχουν αντιμετωπιστεί αυτά

τα ζητήματα. Με απαντήσεις από 119 συμμετέχοντες, τα δεδομένα αποκαλύπτουν σημαντικό περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων εντός του οργανισμού.

Ένα κρίσιμο εύρημα είναι η αντιληπτή αναποτελεσματικότητα της διοίκησης στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, όπως φαίνεται από μια σχετικά χαμηλή μέση βαθμολογία 2,67 και μια τυπική απόκλιση 1,098. Αυτό υποδηλώνει μια γενική δυσαρέσκεια με τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση προσέγγισε τις συγκρούσεις που προκύπτουν από την αναδιοργάνωση, υπογραμμίζοντας μια πιθανή περιοχή για ανάπτυξη ηγεσίας και εφαρμογή πιο αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων.

Ομοίως, η σαφήνεια και η διαθεσιμότητα των διαδικασιών για τη διαχείριση των συγκρούσεων θεωρούνται ανεπαρκείς, με μέση βαθμολογία 2,49 και τυπική απόκλιση 1,156. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για πιο διαφανείς, προσβάσιμες και καλά κοινοποιημένες διαδικασίες που μπορούν να ακολουθούν οι εργαζόμενοι όταν προκύπτουν συγκρούσεις, διασφαλίζοντας ότι όλα τα μέρη γνωρίζουν πώς να πλοηγούνται σε αυτές τις καταστάσεις.

Η αίσθηση της προσωπικής ετοιμότητας για τη διαχείριση συγκρούσεων (μέσος όρος = 3,07) και η δικαιοσύνη και η αμεροληψία των στρατηγικών επίλυσης συγκρούσεων (μέσος όρος = 2,53) αντικατοπτρίζουν μικτές αντιλήψεις μεταξύ των εργαζομένων. Ενώ ορισμένοι αισθάνονται μέτρια ικανοί να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις, υπάρχει μια αξιοσημείωτη ανησυχία σχετικά με τη δικαιοσύνη και την αντικειμενικότητα των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται. Αυτό υποδηλώνει τη σημασία όχι μόνο του εξοπλισμού των εργαζομένων με τις δεξιότητες διαχείρισης των συγκρούσεων αλλά και της διασφάλισης ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επίλυση διαφορών γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες και αμερόληπτες.

Όσον αφορά την εκπαίδευση που παρέχεται για τη διαχείριση συγκρούσεων, αμφισβητείται η αποτελεσματικότητα (μέσος όρος = 2,64), υποδηλώνοντας ότι τα τρέχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα ενδέχεται να μην προετοιμάζουν επαρκώς τους εργαζόμενους για την πραγματικότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων. Η βελτίωση της ποιότητας, της συνέπειας και της δυνατότητας

εφαρμογής της εκπαίδευσης θα μπορούσε να είναι το κλειδί για την οικοδόμηση ενός εργατικού δυναμικού πιο ικανό για συγκρούσεις.

Ωστόσο, τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας αντιμετωπίζονται πιο θετικά (μέσος όρος = 3,67), αν και με σχετικά υψηλή τυπική απόκλιση (1,194). Αυτό δείχνει ότι ενώ υπάρχει αναγνώριση της αξίας της ανοιχτής επικοινωνίας στην επίλυση συγκρούσεων, οι εμπειρίες της αποτελεσματικότητάς της ποικίλλουν μεταξύ των εργαζομένων. Η προώθηση και η διευκόλυνση της ανοιχτής επικοινωνίας ως ακρογωνιαίος λίθος για την επίλυση συγκρούσεων θα μπορούσε να βοηθήσει στην αντιμετώπιση ορισμένων από τις ανησυχίες που υπογραμμίζονται από τα άλλα μέτρα.

Συνολικά, τα ευρήματα από τις ερωτήσεις 19-24 υποδηλώνουν ότι, ενώ υπάρχουν μηχανισμοί για τη διαχείριση και την επίλυση συγκρούσεων, υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες για βελτίωση. Η ενίσχυση του ρόλου της διοίκησης στην επίλυση συγκρούσεων, η αποσαφήνιση των διαδικασιών, η διασφάλιση της δικαιοσύνης, η βελτίωση της εκπαίδευσης και η προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας είναι κρίσιμα βήματα για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων. Η αντιμετώπιση αυτών των τομέων θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα πιο αρμονικό εργασιακό περιβάλλον, ιδιαίτερα σε περιόδους οργανωτικών αλλαγών.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Σύνοψη Αποτελεσμάτων

Η ολοκληρωμένη ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, που περιλαμβάνει το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων και τις τέσσερις υποενότητες που περιγράφουν λεπτομερώς την επικράτηση των συγκρούσεων, τις πηγές, τις επιπτώσεις και τη διαχείρισή τους σε ένα πλαίσιο οργανωτικής αναδιοργάνωσης, προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για την πολυπλοκότητα της πλοήγησης στην αλλαγή σε ένα περιβάλλον εργασίας. . Το δημογραφικό προφίλ αποκαλύπτει ένα εργατικό δυναμικό που αποτελείται κυρίως από έμπειρο, γυναικείο διοικητικό προσωπικό, υποδεικνύοντας ένα συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο που μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες συγκρούσεων που σχετίζονται με την αναδιοργάνωση. Αυτό το υπόβαθρο είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση των αποχρώσεων των απαντήσεων της έρευνας, καθώς οι δημογραφικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται οι αλλαγές και οι συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό.

Κατά την εξέταση της επικράτησης των συγκρούσεων και των πηγών τους, είναι προφανές ότι η αναδιοργάνωση υπήρξε σημαντικός καταλύτης για συγκρούσεις, με θέματα σχετικά με την επικοινωνία, την προσαρμογή στην αλλαγή και τις αντιληπτές ανισότητες να ξεχωρίζουν. Η αναγκαιότητα αναδιοργάνωσης αναγνωρίστηκε ευρέως από τους συμμετέχοντες, ωστόσο η εκτέλεση αυτών των αλλαγών, ιδιαίτερα στην επικοινωνία και την ετοιμότητα, άφησε πολλά να είναι επιθυμητή. Αυτή η αποσύνδεση υπογραμμίζει τη σημασία όχι μόνο της αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή αλλά και της αποτελεσματικής διαχείρισης της διαδικασίας για τον μετριασμό των αναπόφευκτων συγκρούσεων που προκύπτουν, διασφαλίζοντας ότι οι βελτιώσεις στις εργασιακές διαδικασίες μεταφράζονται σε απτά οφέλη για το εργατικό δυναμικό.

Οι επιπτώσεις της σύγκρουσης, όπως αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες, υπογραμμίζουν τον αρνητικό αντίκτυπο στην ομαδική εργασία, την παραγωγικότητα, το εργασιακό περιβάλλον, τα κίνητρα των εργαζομένων, τον κύκλο εργασιών και την ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη διάχυτη φύση της σύγκρουσης στη διαδικασία αναδιοργάνωσης, επηρεάζοντας όχι μόνο το

άμεσο εργασιακό περιβάλλον αλλά και τα ευρύτερα οργανωτικά αποτελέσματα. Η σημαντική διαταραχή στην ομαδική εργασία και το άγχος που προκύπτει υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεκτικές στρατηγικές που όχι μόνο αντιμετωπίζουν τις βαθύτερες αιτίες των συγκρούσεων αλλά και ενθαρρύνουν μια υποστηρικτική και συνεργατική κουλτούρα εργασίας κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγής.

Η διαχείριση και η επίλυση των συγκρούσεων αναδείχθηκε ως κρίσιμος τομέας για βελτίωση, με τους συμμετέχοντες να εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους για την αποτελεσματικότητα της απάντησης της διοίκησης στις συγκρούσεις, τη σαφήνεια των διαδικασιών διαχείρισης συγκρούσεων και τη δικαιοσύνη και την αμεροληψία των στρατηγικών επίλυσης. Η μέτρια εμπιστοσύνη στα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας ως αποτελεσματικό μέσο επίλυσης, σε αντίθεση με την αντιληπτή ανεπάρκεια εκπαίδευσης για τη διαχείριση συγκρούσεων, δείχνει ένα χάσμα μεταξύ της διαθεσιμότητας μηχανισμών επίλυσης συγκρούσεων και της αποτελεσματικότητάς τους στην πράξη. Αυτό το κενό προτείνει μια ευκαιρία για τους οργανισμούς να επενδύσουν στην ενίσχυση των ικανοτήτων ηγεσίας, στην ανάπτυξη σαφών και προσβάσιμων πρωτοκόλλων διαχείρισης συγκρούσεων και στην ενίσχυση προγραμμάτων κατάρτισης για να εξοπλίσουν το προσωπικό με τις απαραίτητες δεξιότητες για την αποτελεσματική πλοήγηση των συγκρούσεων.

Συμπερασματικά, οι γνώσεις που προέκυψαν από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου δίνουν μια σύνθετη εικόνα των προκλήσεων και των ευκαιριών που είναι εγγενείς στη διαχείριση της οργανωτικής αναδιοργάνωσης και των συγκρούσεων που προκύπτουν από αυτήν. Τα δεδομένα υπογραμμίζουν την κρίσιμη ανάγκη για ολοκληρωμένες στρατηγικές που να περιλαμβάνουν αποτελεσματική επικοινωνία, διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών χωρίς αποκλεισμούς, υποστηρικτικά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης και διαφανείς μηχανισμούς επίλυσης συγκρούσεων. Η αντιμετώπιση αυτών των τομέων μπορεί όχι μόνο να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης αλλά και να ενισχύσει τη συνολική ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα του οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι η αναδιοργάνωση επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και συμβάλλει σε ένα θετικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.

5.2 Συνεισφορά της Έρευνας Σε Διοικητικό και Θεωρητικό Επίπεδο

Η έρευνα για την επικράτηση των συγκρούσεων και τη διαχείρισή τους κατά την οργανωτική αναδιοργάνωση προσφέρει σημαντική συμβολή τόσο σε διοικητικό όσο και σε θεωρητικό επίπεδο, εμπλουτίζοντας την κατανόησή μας για τη δυναμική της οργανωτικής αλλαγής και παρέχοντας πρακτικές γνώσεις για διευθυντικά στελέχη και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής.

Σε διοικητικό επίπεδο, αυτή η έρευνα ρίχνει φως σε κρίσιμες πτυχές της σύγκρουσης που προκύπτουν κατά την αναδιοργάνωση, υπογραμμίζοντας τη σημασία της στρατηγικής επικοινωνίας, της αποτελεσματικής ηγεσίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων χωρίς αποκλεισμούς. Για τους διαχειριστές και τους ηγέτες οργανώσεων, τα ευρήματα τονίζουν την ανάγκη ανάπτυξης σαφών, περιεκτικών στρατηγικών για τη διαχείριση της αλλαγής και των συγκρούσεων. Εντοπίζοντας συγκεκριμένες πηγές σύγκρουσης και τις επιπτώσεις τους στην παραγωγικότητα, την ομαδική εργασία και την ικανοποίηση των εργαζομένων, η μελέτη προσφέρει έναν οδικό χάρτη για την εφαρμογή προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη διαφανών καναλιών επικοινωνίας, δίκαιων μηχανισμών επίλυσης συγκρούσεων και στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης που στοχεύουν στον εξοπλισμό των εργαζομένων με τις απαραίτητες δεξιότητες για την πλοήγηση στις αβεβαιότητες που σχετίζονται με την οργανωτική αλλαγή. Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει την αξία της καλλιέργειας μιας κουλτούρας που προωθεί τον ανοιχτό διάλογο, τη συνεργασία και τη συνεχή μάθηση ως θεμελιώδη συστατικά μιας επιτυχημένης οργανωτικής αναδιοργάνωσης.

Θεωρητικά, η έρευνα συμβάλλει στον ευρύτερο διάλογο για την οργανωτική συμπεριφορά, τη διαχείριση αλλαγών και την επίλυση συγκρούσεων παρέχοντας εμπειρικά στοιχεία για τη φύση και τις συνέπειες των συγκρούσεων κατά την αναδιοργάνωση. Προκαλεί και βελτιώνει τις υπάρχουσες θεωρίες ενσωματώνοντας διαφοροποιημένες αντιλήψεις για το πώς οι δημογραφικές μεταβλητές, οι πρακτικές επικοινωνίας και οι στρατηγικές διαχείρισης επηρεάζουν την εμπειρία και τα αποτελέσματα της οργανωτικής αλλαγής. Τα ευρήματα της μελέτης υπογραμμίζουν την πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών παραγόντων στη διαμόρφωση των απαντήσεων στην αναδιοργάνωση, προσφέροντας νέες γνώσεις για τις συνθήκες υπό τις οποίες είναι πιο πιθανό να προκύψουν συγκρούσεις και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Με την ενσωμάτωση

προοπτικών από διάφορα θεωρητικά πλαίσια, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, η θεωρία της επικοινωνίας και η κοινωνική ψυχολογία, αυτή η έρευνα εμπλουτίζει τα εννοιολογικά θεμέλια της αποτελεσματικής διαχείρισης αλλαγών και επίλυσης συγκρούσεων, ανοίγοντας το δρόμο για μελλοντικές μελέτες να διερευνήσουν αυτές τις δυναμικές σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια και πολιτισμικά Ρυθμίσεις.

Συνολικά, η συνεισφορά αυτής της έρευνας εκτείνεται πέρα από τα άμεσα ευρήματά της, διεγείροντας περαιτέρω έρευνα για τις πολύπλευρες προκλήσεις της διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής και παρέχοντας τη βάση για την ανάπτυξη πιο ανθεκτικών, προσαρμοστικών και ανθρωποκεντρικών προσεγγίσεων για την πλοήγηση στις πολυπλοκότητες του σύγχρονου χώρου εργασίας.

5.3 Προτάσεις Για Μελλοντική Έρευνα

Με βάση τα ευρήματα αυτής της μελέτης, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να στοχεύει να εμβαθύνει στη δυναμική της διαχείρισης συγκρούσεων εντός των οργανωτικών αναδιοργανώσεων, εστιάζοντας ιδιαίτερα στην αποτελεσματικότητα διαφορετικών επικοινωνιακών στρατηγικών και στυλ ηγεσίας στον μετριασμό των συγκρούσεων. Μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ διαφόρων τύπων και μεγεθών οργανισμών θα μπορούσε να αποκαλύψει πώς οι συναφείς παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία των προσπαθειών αναδιοργάνωσης και των στρατηγικών επίλυσης συγκρούσεων. Μια τέτοια έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιεί μικτές μεθόδους, συνδυάζοντας ποσοτικές έρευνες με ποιοτικές συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης, για να αποκτήσει μια πλουσιότερη κατανόηση των εμπειριών και των αντιλήψεων των εργαζομένων. Αυτή η προσέγγιση θα επέτρεπε τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να ενισχυθεί η ατομική και συλλογική ανθεκτικότητα μέσω στοχευμένων παρεμβάσεων, παρέχοντας λεπτές γνώσεις σχετικά με τους μηχανισμούς που στηρίζουν την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής και την επίλυση συγκρούσεων σε διάφορα οργανωτικά περιβάλλοντα.

Επιπλέον, υπάρχει επιτακτική ανάγκη για έρευνα που εξετάζει τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των οργανωτικών αναδιοργανώσεων στην ευημερία των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και τις τροχιές εξέλιξης της σταδιοδρομίας. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να παρακολουθήσουν τους εργαζόμενους με την πάροδο του χρόνου για να αξιολογήσουν πώς εξελίσσονται οι αρχικές αντιλήψεις για τις συγκρούσεις που σχετίζονται με την αναδιοργάνωση και ποιοι παράγοντες

συμβάλλουν στην επιτυχή προσαρμογή και ανάπτυξη μετά την αναδιοργάνωση. Η διερεύνηση του ρόλου των ευκαιριών συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης στη διευκόλυνση της προσαρμογής των εργαζομένων σε νέους ρόλους και ευθύνες θα ήταν ιδιαίτερα πολύτιμη. Αυτή η γραμμή έρευνας θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη πρακτικών που βασίζονται σε στοιχεία για την υποστήριξη των εργαζομένων μέσω μεταβάσεων, ενισχύοντας τελικά την οργανωτική ανθεκτικότητα και ευελιξία απέναντι στην αλλαγή.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Beer M, Nohria N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*;78(3):133-41, 216.
- Kotter J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*; 58(3):13-21, 105.
- Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Anthopoulos, L. (2017). Understanding smart cities: A tool for smart government or an industrial trick? *Public Administration and Information Technology*, 22.
- Armenakis, A.A. and Harris, S.G., 2009. Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), pp.127-142.
- Armenakis, A.A., and Bedeian, A.G., 1999. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), pp. 293-315.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E., 2006. *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bass, B.M., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bertalanffy, L. von, 1968. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Oxford University Press.
- Burns, J.M., 1978. *Leadership*. Harper & Row.
- Chandler, A.D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Deloitte Insights, 2020. *The Social Enterprise at Work: Paradox as a Path Forward*. Deloitte Global Human Capital Trends.
- DiFonzo, N. and Bordia, P., 1998. Tales of Terror: A Quantitative-qualitative Analysis of Organizational Gossip During Organizational Change. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), pp. 1606-1624.

Druskat, V.U., and Wolff, S.B., 2001. Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, 79(3), pp.80-90.

Eccles, R.G., Ioannou, I., and Serafeim, G., 2014. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), pp.2835-2857.

Falleti, T.G., 2010. *Decentralization and Subnational Politics in Latin America*. Cambridge University Press.

Featherstone, K. and Papadimitriou, D., 2015. *The Limits of Europeanization: Reform Capacity and Policy Conflict in Greece*. Palgrave Macmillan.

Follett, M.P., 1940. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers.

Galbraith, J.R., 2014. *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. Jossey-Bass.

Goleman, D., 1998. *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A., 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Infrastructure Australia. (2008). *National Public Private Partnership Guidelines*.

Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258-268.

Kalvet, T. (2012). The Estonian Information Society Strategy 2013–2020. In *Strategies for the Information Society* (pp. 419-430). Routledge.

Kegan, R. and Lahey, L.L., 2009. *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.

Kniffin, K.M., Narayanan, J., Anseel, F., et al., 2021. COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), pp.63-77.

- Kotter, J.P., 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P., 2012. *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J.P., and Cohen, D.S., 2002. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K., 1947. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*, 1(1), pp.5-41.
- Likert, R., 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Manor, J., 1999. *The Political Economy of Democratic Decentralization*. The World Bank.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), 20120382.
- Mayer, B., 2000. *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. Jossey-Bass.
- Mayer, J.D., Roberts, R.D., and Barsade, S.G., 2008. Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, pp.507-536.
- Mintzberg, H., 1981. Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*, 59(1), pp.103-116.
- Mitsopoulos, M. and Pelagidis, T., 2011. *Understanding the Crisis in Greece: From Boom to Bust*. Palgrave Macmillan.
- OECD, 2011. *Greece: Review of the Central Administration*. OECD Public Governance Reviews.
- Oreg, S., 2006. Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), pp.73-101.
- Perrow, C., 1986. *Complex Organizations: A Critical Essay*. Random House.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H., 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.

- Piderit, S.K., 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 783-794.
- Pruitt, D.G., and Rubin, J.Z., 1986. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. Random House.
- Rigby, D.K., Sutherland, J., and Takeuchi, H., 2016. Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), pp.40-50.
- Schein, E.H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. Jossey-Bass.
- Siemiatycki, M. (2007). Delivering Transportation Infrastructure through Public-Private Partnerships: Planning Concerns. *Journal of Planning Education and Research*, 27(3), 309-323.
- Thomas, K.W., and Kilmann, R.H., 1974. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Treisman, D., 2007. *The Architecture of Government: Rethinking Political Decentralization*. Cambridge University Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., and McAfee, A., 2014. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτηματολόγιο Οργανωτικών Συγκρούσεων κατά την Αναδιοργάνωση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Σας ευχαριστούμε που συμμετείχατε σε αυτήν την έρευνα. Οι γνώσεις σας είναι ανεκτίμητες για την κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα και τη διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Διαβάστε προσεκτικά κάθε δήλωση και υποδείξτε το επίπεδο συμφωνίας σας χρησιμοποιώντας την παρεχόμενη κλίμακα, όπου το 1 αντιπροσωπεύει το "Διαφωνώ έντονα" και το 5 αντιπροσωπεύει το "Συμφωνώ έντονα". Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Μας ενδιαφέρουν οι ειλικρινείς απόψεις σας με βάση τις εμπειρίες σας.

Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν αυστηρά εμπιστευτικές και θα αναλυθούν ανώνυμα. Οι μεμονωμένες απαντήσεις δεν θα είναι αναγνωρίσιμες σε καμία έκθεση ή δημοσίευση που προκύπτει από αυτή τη μελέτη. Οι πληροφορίες που παρέχετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, με στόχο τη βελτίωση των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων σε οργανωτικές αναδιοργανώσεις. Η συμμετοχή είναι εντελώς εθελοντική και μπορείτε να αποχωρήσετε ανά πάσα στιγμή χωρίς ποινή.

Αφιερώστε χρόνο για να εξετάσετε κάθε απάντηση. Η προσεκτική συμμετοχή σας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία αυτής της έρευνας και την ανάπτυξη αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης συγκρούσεων. Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη συμβολή σας.

Προχωρώντας με αυτό το ερωτηματολόγιο, αναγνωρίζετε ότι έχετε διαβάσει και κατανοήσει αυτές τις οδηγίες και συναινείτε να συμμετάσχετε υπό αυτούς τους όρους.

Μέρος 1: Δημογραφικές πληροφορίες

Ηλικία: _____

Γένος:

Αρσενικό

Θηλυκό

Προτιμώ να μην πω

Άλλο (διευκρινίστε): _____

Υπηρεσία:

[-----]

Θέση:

Διοικητικό Προσωπικό

Μεσαία Στελέχη

Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη

Άλλο (διευκρινίστε): _____

Έτη Υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα:

Λιγότερο από 1 έτος

1-5 χρόνια

6-10 ετών

11-20 ετών

Περισσότερα από 20 χρόνια

Μέρος 2: Επικράτηση συγκρούσεων και πηγές

Οδηγίες:

Για κάθε δήλωση, παρακαλείσθε να αναφέρετε το επίπεδο συμφωνίας σας χρησιμοποιώντας την παρεχόμενη κλίμακα, όπου 1 = Διαφωνώ έντονα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ουδέτερο, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ έντονα.

Μέρος 2.1: Αντίληψη της αλλαγής και της σύγκρουσης

1. Πιστεύω ότι η αναδιοργάνωση ήταν απαραίτητη για το τμήμα/μονάδα μας.
2. Η αναδιοργάνωση οδήγησε σε βελτιώσεις στις διαδικασίες εργασίας μας.
3. Πιστεύω ότι οι αλλαγές κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης κοινοποιήθηκαν αποτελεσματικά.
4. Ένιωσα προετοιμασμένος -η για τις αλλαγές που συνέβησαν κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης.
5. Η αναδιοργάνωση αύξησε την ικανοποίηση από την εργασία μου.
6. Έχω βιώσει ή παρατηρήσει συγκρούσεις κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης.

Μέρος 2.2 : Πηγές σύγκρουσης

7. Έχουν προκύψει συγκρούσεις λόγω της αβεβαιότητας σχετικά με την ασφάλεια της εργασίας.
8. Οι διαφορές στην προσαρμογή στις αλλαγές μεταξύ των εργαζομένων έχουν οδηγήσει σε συγκρούσεις.
9. Η έλλειψη σαφούς επικοινωνίας από τη διοίκηση έχει προκαλέσει συγκρούσεις.
10. Οι συγκρούσεις έχουν προκληθεί από αντιληπτές ανισότητες στη διαδικασία αναδιοργάνωσης.
11. Η αντίσταση σε νέες πολιτικές και διαδικασίες έχει οδηγήσει σε συγκρούσεις.
12. Υπήρξαν διενέξεις λόγω αποκλίσεων στην κατανομή του φόρτου εργασίας.

Μέρος 2.3: Επιπτώσεις της σύγκρουσης

13. Οι συγκρούσεις έχουν επηρεάσει αρνητικά την ομαδική συνεργασία.
14. Οι συγκρούσεις έχουν μειώσει τη συνολική παραγωγικότητα.
15. Το κίνητρό μου για εργασία έχει επηρεαστεί από αυτές τις συγκρούσεις.
16. Οι συγκρούσεις έχουν οδηγήσει σε ένα αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον.
17. Υπήρξε αύξηση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων λόγω συγκρούσεων.
18. Η ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος έχει πληγεί λόγω συγκρούσεων.

Μέρος 2.4: Διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων

19. Η διοίκηση αντιμετώπισε αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που προέκυψαν από την αναδιοργάνωση.
20. Υπάρχουν σαφείς διαδικασίες για τη διαχείριση των συγκρούσεων.
21. Αισθάνομαι εξοπλισμένος -η για να χειριστώ συγκρούσεις που προκύπτουν λόγω οργανωτικών αλλαγών.
22. Οι στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται είναι δίκαιες και αμερόληπτες.
23. Η παρεχόμενη κατάρτιση υπήρξε αποτελεσματική στη διαχείριση συγκρούσεων.
24. Οι ανοιχτοί διάλογοι επικοινωνίας είναι αποτελεσματικοί στην επίλυση συγκρούσεων.