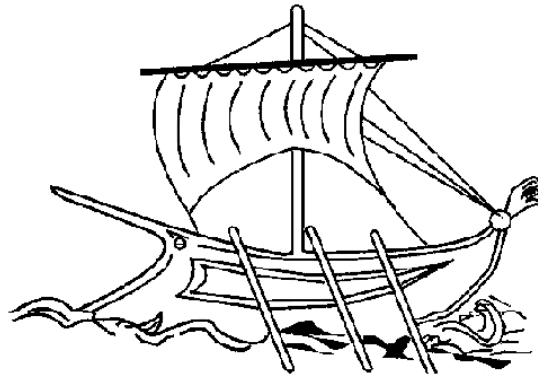


ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ  
ΑΛΛΑΓΗ**

**Η περίπτωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας  
(Υ.Π.Α)**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια Δρ. Ειρήνη Σαμαντά

Αναστασία Καραγιαννίδου

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΑΝΩΤΑΤΟΥ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδικότητας στην Διεθνή Διοικητική των Επιχειρήσεων.

Αθήνα, Ιανουάριος 2018

*Στην οικογένειά μου*

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την καθηγήτριά μου κ. Σαμαντά Ειρήνη, η οποία με ενθάρρυνε στο ξεκίνημά μου και με βοήθησε να συνεχίσω και να περαιώσω με επιτυχία το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη «Διεθνή Διοικητική των Επιχειρήσεων» του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Ευχαριστώ τους συναδέλφους που συμμετείχαν στην έρευνα συμπληρώνοντας τα αντίστοιχα ερωτηματολόγια.

Ευχαριστώ ιδιαίτερος τον σύζυγό μου Χρυσόστομο και τους γιούς μου Κωνσταντίνο & Σωτήρη για την βοήθειά τους και και την αμέριστη συμπαράστασή τους στην επίπονη προσπάθειά μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία σκοπεύει να διαπιστώσει τον βαθμό του εργασιακού στρες και να διερευνήσει το στρες των εργαζομένων κατά την οργανωσιακή αλλαγή στο Δημόσιο τομέα, εν προκειμένω στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.). Στην βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος μελετών σχετικών με αλλαγές οι οποίες συντελούνται σε οργανισμούς και τις συνέπειές τους σε αυτούς και τους εργαζομένους τους.

Είναι σαφές ότι στους οργανισμούς στους οποίους συντελούνται οργανωτικές αλλαγές, υπάρχει αντίκτυπος στην συμπεριφορά των υπαλλήλων, αλλά και στον ίδιο τον οργανισμό ως οντότητας.

Το εργασιακό στρες αποτελεί πεδίο έρευνας καθώς και μελέτης και θα εξετασθεί σε συνδυασμό με την οργανωσιακή αλλαγή.

Το θέμα το οποίο εξετάζεται μελετήθηκε από θεωρητικής άποψης μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης τόσο θεωριών όσο και ερευνών, καθώς επίσης και από πρακτικής άποψης μέσω εμπειρικής έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε στους υπαλλήλους της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.).

Η μεθοδολογία έρευνας η οποία χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική, τα δε πρωτογενή στοιχεία συλλέχθηκαν με την συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου, σε δείγμα 100 υπαλλήλων διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.), καθώς και υπαλλήλων της οι οποίοι κατέχουν θέσεις ευθύνης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από την 1 μέχρι την 18 Δεκεμβρίου 2017. Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της χρήσης του προγράμματος SPSS. Εξετάστηκε ο βαθμός του άγχους ο οποίος δημιουργείται από το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας όταν στον οργανισμό συντελούνται αλλαγές.

Από τη έρευνα εξήχθησαν διάφορα συμπεράσματα, κυρίως δε ότι:

- Αυτοί που αγχώνονται στην εργασιακή καθημερινότητα, αγχώνονται και σε μια επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή, αλλά όχι στον ίδιο βαθμό.
- Το 99% βιώνει εργασιακό άγχος σε κάποιο βαθμό και μάλιστα περίπου το 60% σε έντονο βαθμό.
- Η πρώτη σε κλίμακα αιτία άγχους είναι ο φόρτος εργασίας και η δεύτερη το αντικείμενο εργασίας, ενώ ακολουθούν η έλλειψη αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων, η ελλιπής αναγνώριση της αποδοτικότητας, η έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας και τα προβλήματα υποδομών.
- Το φύλο σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.
- Το μορφωτικό επίπεδο δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

- Η οικογενειακή κατάσταση δε σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.
- Το αντικείμενο εργασίας δε σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.
- Ο βαθμός του άγχους που βιώνουν οι υπάλληλοι στην εργασιακή καθημερινότητά τους σχετίζεται με τη θέση στην ιεραρχία, ενώ αντιθέτως η θέση στην ιεραρχία δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

## ABSTRACT

The current thesis aims to determine the level of work pressure and to explore the pressure that the employees undergo during organizational changes in the public sector, more specifically in the case of the Greek Civil Aviation Authority (C.A.A.). Going through the literature, there is a large number of studies related to changes that occur in organizations and their implications on the organizations and their workers.

It is obvious that in organizations in which organizational changes are taking place, there is clear impact not only on the employees' behavior, but also on the organization as a whole.

Work stress is a field of research and study and will be considered in conjunction with organizational change.

The present thesis, builds upon the theoretical study of the literature review of both theories and research, and extends same from a practical point of view through an empirical survey conducted on the Greek Civil Aviation Officials.

A quantitative method of study was undertaken to determine the level of anxiety created by the work environment and working conditions, when changes are taking place in the organization.

The survey was conducted between December 1st and December 18th, 2017 and the primary data were collected through the filling-up of a structured questionnaire, from a sample of 100 civil servants of various departments and positions, including employees holding high-responsibility position, of the Greek Civil Aviation Authority.

The data were then processed and analyzed using the SPSS software.

The analysis has led to several conclusions, more specifically as follows:

- Those who are stressful in their daily routine, they are also stressed by an imminent organizational change, however not to the same extent.
- To some extent, 99% of the employees experience work-related stress, while the 69% of them to a higher degree.
- There was sufficient research evidence to indicate that the main factor of work stress is the workload and the second more important factor is the main subject of work, followed by the lack of solidarity among colleagues, the lack of recognition of the employee's efficiency, the lack of internal communication and the problems faced due to inadequate premises and lack of equipment.
- The gender is related to the employee's anxiety against organizational change.
- On the other hand, the educational level is not related to the employee's anxiety against organizational change.
- The marital status is not related to the employee's anxiety against organizational change.

- Contrary to the fact that it is a cause for daily work stress, the main subject of work is not related to the employee's anxiety against organizational change.
- The degree of anxiety experienced by employees in their day-to-day work is related to level of their position in the organizational hierarchy, however same is not related to the employees' stress against organizational change

Keywords: Organizational change, work stress, Greek Civil Aviation Authority

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT .....	6
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
1.1. Σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος .....	11
1.2. Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος.....	12
1.3. Αναφορά στο πεδίο εφαρμογής (Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας).....	14
1.4. Σκοπός της εργασίας .....	17
1.4.1. Θεωρητικοί Στόχοι .....	18
1.4.2. Ερευνητικοί Στόχοι .....	18
1.5. Ερωτήματα που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας.....	18
1.5.1. Ερευνητικά Ερωτήματα Θεωρητικών Στόχων .....	18
1.5.2. Ερευνητικά Ερωτήματα Ερευνητικών Στόχων .....	19
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	20
2.1. Α' ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΓΧΟΣ (ΣΤΡΕΣ).....	20
2.1.1. Η έννοια του άγχους (στρες) .....	20
2.1.2. Η καμπύλη του στρες .....	22
2.2. Β' ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ (ΣΤΡΕΣ).....	23
2.2.1. Η έννοια του εργασιακού άγχους (στρες).....	23
2.2.2. Πηγές του εργασιακού άγχους (στρες).....	26
2.2.3. Αίτια και παράγοντες (stressors) του εργασιακού στρες.....	28
2.2.4. Θεωρίες του εργασιακού στρες και επιπτώσεις.....	30
2.2.4.1. Επιπτώσεις Εργασιακού στρες στους εργαζόμενους.....	32
2.2.4.2. Επιπτώσεις Εργασιακού στρες στους οργανισμούς .....	33
2.2.4.3. Διαχείριση του στρες- Ψυχολογικοί μηχανισμοί Άμυνας .....	34
2.3. Γ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ .....	36
2.3.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής.....	36
2.3.2. Είδη οργανωσιακών αλλαγών .....	36
2.3.3. Στάσεις και αντιστάσεις στις αλλαγές.....	37
2.3.4. Αντιμετώπιση των αντιστάσεων στις αλλαγές .....	39
2.3.5. Μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής.....	41
2.3.6. Προϋποθέσεις επιτυχίας της αλλαγής.....	43
2.3.7. Σύνδεση του εργασιακού άγχους (στρες) με την οργανωσιακή αλλαγή .....	45



2.4. Ερευνητικές Υποθέσεις: .....	49
Ερευνητική Υπόθεση 1 <sup>η</sup> .....	49
Ερευνητική Υπόθεση 2 <sup>η</sup> .....	49
Ερευνητική Υπόθεση 3 <sup>η</sup> .....	49
Ερευνητική Υπόθεση 4 <sup>η</sup> .....	49
Ερευνητική Υπόθεση 5 <sup>η</sup> .....	49
<b>3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	50
3.1. Φιλοσοφία της έρευνας .....	50
3.2. Ερευνητική Προσέγγιση.....	53
3.3. Τεχνική της Έρευνας.....	55
3.3.1. Τα Είδη της Έρευνας.....	55
3.3.2. Μέθοδοι Έρευνας.....	56
3.4. Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου .....	57
3.4.1. Μέθοδοι Δειγματοληψίας.....	59
3.4.2. Μέθοδοι Στατιστικής Ανάλυσης .....	60
<b>4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ</b> .....	62
4.1. Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων.....	62
4.2. Ανάλυση Αξιοπιστίας-Δείκτης Εσωτερικής Συνέπειας (Cronbach's alpha).....	84
Ερευνητική Υπόθεση 1 <sup>η</sup> .....	86
Ερευνητική Υπόθεση 2 <sup>η</sup> .....	89
Ερευνητική Υπόθεση 3 <sup>η</sup> .....	91
Ερευνητική Υπόθεση 4 <sup>η</sup> .....	93
Ερευνητική Υπόθεση 5 <sup>η</sup> .....	94
<b>4.4. ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ Η ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.</b> ....	96
<b>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	98
5.1 Σύνοψη αποτελεσμάτων .....	98
5.2. Προτάσεις.....	99
5.3. Περιορισμοί έρευνας .....	101
6. Βιβλιογραφία Ξένη.....	102
7. Βιβλιογραφία Ελληνική.....	109
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	111
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b> .....	111

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εποχή μας το στρες αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητάς μας. Η μορφή της εργασίας αλλάζει πολύ γρήγορα και οι εργαζόμενοι βιώνουν έντονο εργασιακό στρες. Για τον σύγχρονο άνθρωπο η εργασία αποτελεί την σημαντικότερη πηγή εργασιακού στρες, το οποίο απειλεί πλέον την υγεία (σωματική και ψυχική) όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και των ίδιων των οργανισμών. Η υγεία των σύγχρονων ανθρώπων επηρεάζεται πολύ από τα προβλήματα που δημιουργούνται στον χώρο εργασίας τους και είναι πολύ πιθανόν να τραυματισθεί. Οι στρεσογόνες εργασιακές συνθήκες επιφέρουν αποχή από την εργασία, αύξηση του ποσοστού μετακινήσεων των υπαλλήλων, μείωση της παραγωγικότητας, μείωση των κερδών των οργανισμών. Κατά το Διεθνές Ινστιτούτο Εργασιακής Ασφάλειας και Υγείας χαμηλά επίπεδα εργασιακού άγχους σχετίζονται με αυξημένη παραγωγικότητα (Π. Κυριαζόπουλος-Ε. Σαμαντά, 2014, Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά).

Το εργασιακό στρες ερευνάται από τους επιστήμονες εδώ και δεκαετίες χωρίς ωστόσο να έχουν καλυφθεί όλα τα κενά σε σχέση με τα αίτια, τις επιπτώσεις του, αλλά και την πρόληψή του.

Κατά την ρήση του ενδοκρινολόγου Hans Selye “without stress there would be no life”.

Το στρες είναι η σωματική και ψυχική αντίδραση του ατόμου στην αλλαγή. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην ερευνητική κοινότητα παρουσιάζει το εργασιακό στρες, το οποίο συνίσταται στην αντίδραση του ατόμου, όταν υφίσταται υπερβολική πίεση στο χώρο της εργασίας.

Εργασιακό στρες υπάρχει όταν οι άνθρωποι αισθάνονται αβέβαιοι για τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται, ενώ ξέρουν ότι με τις αποφάσεις τους θα επέλθουν σημαντικές αλλαγές. Οι εργασιακές συνθήκες και ο ρόλος των ανθρώπων στην εργασία, μπορούν να αποτελέσουν κύριες πηγές εργασιακού στρες. (Π. Κυριαζόπουλος-Ε. Σαμαντά, 2014, Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά).

Οι ταχύτερες εξελίξεις στον εργασιακό χώρο, και οι διαρκώς αυξανόμενες εργοδοτικές απαιτήσεις, επιτείνουν το στρες των εργαζομένων. Περισσότερος λόγος γίνεται για τα αρνητικά αποτελέσματα του στρες παρά για τα θετικά. Ωστόσο εκτός από το αρνητικό στρες (distress) υπάρχει και το θετικό στρες (eustres).

## 1.1. Σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Το εργασιακό στρες, ιδιαίτερα δε ορισμένων επαγγελματιών, αποτελεί την κύρια αιτία για την εκδήλωση ψυχικών και σωματικών δυσχερειών, μπορεί δε να επιφέρει διάφορα αρνητικά συναισθήματα, όπως αγωνία, εκνευρισμό, ένταση, θλίψη, κ.λπ., τα οποία επιδρούν και συνδέονται με τα καθήκοντα των υπαλλήλων στον οργανισμό. Το εργασιακό στρες επιδρά στην ισορροπία της εργασιακής ζωής και οφείλεται σε διάφορους παράγοντες των συνθηκών εργασίας, όπως οι ολοένα αυξανόμενες εργασιακές απαιτήσεις με αποτέλεσμα την επαγγελματική αβεβαιότητα και την ταυτόχρονη αύξηση του αισθήματος της εργασιακής ανασφάλειας (Tennant, C. 2001).

Τις τελευταίες δεκαετίες συντελούνται πολλές οργανωτικές αλλαγές και αναδιαρθρώσεις παγκόσμια με σκοπό την εφαρμογή νέων μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες ως στόχο έχουν την βελτίωση της ποσότητας και ποιότητας των παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών, με απώτερο σκοπό την διατήρηση της βιωσιμότητας των εταιρειών μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα. Οι ραγδαίες οργανωτικές αλλαγές των εταιρειών του ιδιωτικού τομέα και οι αλλαγές οι οποίες συντελούνται παγκοσμίως στο εξωτερικό περιβάλλον δεν άφησαν ανεπηρέαστες και τις δημόσιες υπηρεσίες. («Εθνική Στρατηγική για τη Δημόσια Διοίκηση, 2014-2016»).

Σήμερα παρά ποτέ, ένας σύγχρονος οργανισμός απαιτείται να είναι αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός. Υπό την πίεση αυτή οφείλει να λειτουργεί με βάση τις σύγχρονες αρχές οργάνωσης και διοίκησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την εξασφάλιση του μέγιστου βαθμού αξιοποίησης εσωτερικών διαδικασιών και ανθρωπίνων πόρων, μέτρησης και εκτίμησης των εισροών και εκροών, της αποδοτικότητας σε οικονομικό επίπεδο ή των παρεχόμενων υπηρεσιών σε κοινωνικό επίπεδο.

Η Ελλάδα μετά το 2008, με την οικονομική κρίση, εμφανίζει περίπου 25% ποσοστό ανεργίας και ταυτόχρονα υπερπροσφορά υψηλού επιπέδου, από εκπαιδευτικής άποψης, ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο μπορεί σε κάθε περίπτωση να αντικαταστήσει άμεσα υπαλλήλους και στελέχη.

Η παρούσα εργασία με τίτλο, «*Εργασιακό άγχος και Οργανωσιακή αλλαγή. Η περίπτωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α)*», σκοπεύει να αναλύσει τον ορισμό και τα αίτια της εμφάνισης του εργασιακού στρες. Επίσης σκοπεύει να

σημειώσει τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την συχνότητα και την ένταση εμφάνισης του εργασιακού στρες, κυρίως δε να αναλύσει πώς συνδέονται εργασιακό άγχος και οργανωσιακή αλλαγή στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας.

## **1.2. Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος**

Το εργασιακό στρες συνδέεται άμεσα με το χώρο της εργασίας (Michie, 2002). Σύμφωνα με τον Michie, (2002) οι παράγοντες εμφάνισης του εργασιακού στρες χωρίζονται σε δύο (2) κατηγορίες: σε αυτούς οι οποίοι έχουν σχέση με το είδος της εργασίας και σε εκείνους οι οποίοι έχουν σχέση με το κοινωνικό ή το οργανωτικό της πλαίσιο.

Η πρώτη κατηγορία των παραγόντων αυτών έχει, κυρίως σχέση με την ασάφεια σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας ή τους αντικρουόμενους ρόλους και τις επικαλυπτόμενες ευθύνες. Τα παραπάνω μπορούν να προκαλέσουν στρες και αίσθηση αυξημένης ευθύνης στους εργαζομένους.

Η δεύτερη κατηγορία των παραγόντων έχει σχέση με τις πολλές ώρες εργασίας, την υπερφόρτωση της εργασίας, την πίεση του χρόνου, τις δύσκολες ή τις πολύπλοκες εργασίες, την έλλειψη διακοπών, τις κακές συνθήκες της φυσικής εργασίας (π.χ. διαμόρφωση του χώρου εργασίας, θερμοκρασία και φωτισμός του εργασιακού χώρου, θόρυβοι, κ.λπ.)

Το εργασιακό στρες επίσης αποδίδεται στην αύξηση των απαιτήσεων του χώρου της εργασίας και στην άμβλυνση του συναισθήματος της εργασιακής ασφάλειας (Tennant, C. 2001).

Αντίθετα, ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις του οργανισμού και η επικοινωνία και ενημέρωσή τους για τα τεκτονόμενα στον οργανισμό, συμβάλλουν στη μείωση του εργασιακού στρες (Michie, 2002).

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι οι περισσότεροι των ανωτέρω παραγόντων εμφάνισης ή περιορισμού του εργασιακού στρες είναι ιδιαίτερα εμφανείς στον ιδιωτικό, αλλά πλέον και στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, στον οποίο εν προκειμένω ανήκει η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας.

Το είδος της εργασίας αποτελεί πρωτεύοντα παράγοντα εργασιακού στρες (Karasek et al. 1998). Επίσης παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό στρες αποτελούν ο φόρτος της εργασίας, η ταχύτητα της εργασίας, η ασάφεια του αντικειμένου του εργαζομένου. Μελέτη σε νοσηλευτές, κατέδειξε ότι αύξηση του φόρτου της εργασίας προκάλεσε εργασιακό στρες (Teo et al. 2012).

Ακόμη μελέτη σε εργαζόμενες γυναίκες του δημόσιου τομέα (Baltzer et al, 2011) κατέδειξε ότι οι κύριες πηγές εργασιακού στρες οι οποίες οδηγούσαν στις περισσότερες απουσίες λόγω ασθένειας, αποτελούσαν η αποχή από τις διαδικασίες της οργανωτικής αλλαγής, καθώς και τα ασαφή αντικείμενα της εργασίας.

Ο Armstrong –Stassen (2005) αναφέρει για διευθυντές στον δημόσιο τομέα, αρνητικές συνέπειες από στρες, λόγω του υψηλότερου φόρτου της εργασίας κατά τη διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής.

Η διαδικασία της αλλαγής είναι δύσκολη και οι επιχειρήσεις όσο καλά και να είναι προετοιμασμένες, όταν δεν διαθέτουν κατάλληλη για αλλαγή στρατηγική, είναι πιθανόν να αποτύχουν. Αυτό είναι δυνατόν να συμβεί, εφόσον δεν λάβουν υπόψη τους τις τυχόν ανάγκες και απαιτήσεις των εργαζομένων οι οποίοι καλούνται να υλοποιήσουν τη διαδικασία της αλλαγής, ή εφόσον θεωρήσουν την οργανωτική αλλαγή ως αποκλειστική αρμοδιότητα της ιεραρχίας, χωρίς ωστόσο να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι. Σε κάθε σύστημα, διαμορφώνονται συμπεριφορές που αντιστέκονται ασυνείδητα ή ενσυνείδητα στη διαδικασία της αλλαγής. Σε κάθε επίσης οργανισμό υπάρχουν τα στελέχη της ιεραρχίας τα οποία διαχειρίζονται τη συγκεκριμένη διαδικασία και ένα ευρύ σύστημα ανθρώπων με σχέσεις μεταξύ τους, που βρίσκονται αντιμέτωποι με την οργανωσιακή αλλαγή.

Οι Bryant (2006) και Smollan (2012) διαπίστωσαν ότι το αίσθημα της αδικίας κατά την διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής προκαλεί έντονα αρνητικά συναισθήματα.

Επίσης μελέτες σε δημόσιους οργανισμούς (όπως π.χ. Paulsen et al. 2005, Fugate et al. 2012, Rafferty and Griffin 2006), διαπιστώνουν ότι αισθήματα αβεβαιότητας και κυρίως ανασφάλειας είναι χαρακτηριστικά των μορφών των οργανωτικών αλλαγών.

Κατά τον Michie (2002) οι οργανωτικές αλλαγές, κυρίως όταν οι διαβουλεύσεις δεν είναι επαρκείς, αποτελούν σοβαρή πηγή άγχους. Ως τέτοιες αναφέρονται οι συγχωνεύσεις εταιρειών, η μετεγκατάσταση της εταιρείας, η αναδιάρθρωση ή η μείωση του μεγέθους της εταιρείας, οι ατομικές συμβάσεις και οι απολύσεις των εργαζομένων.

### 1.3. Αναφορά στο πεδίο εφαρμογής (Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας)

1. Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, υπάγεται στον Υπουργό Υποδομών και Μεταφορών και είναι Δημόσια Υπηρεσία. Οι υπάλληλοί της είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι η υπηρετούν με σύμβαση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ).

Ιδρύθηκε με το Νομοθετικό Διάταγμα 714/1970 *«Περί Ιδρύσεως Διευθύνσεως Εναερίων Μεταφορών παρά τω Υπουργείω Συγκοινωνιών και Οργανώσεως της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας»* και τροποποιήθηκε με το νόμο 1340/1983. Σύμφωνα με τον ανωτέρω νόμο 1340/1983: *«Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.) αποτελεί Δημόσια Υπηρεσία του Υπουργείου Συγκοινωνιών. Η Υπηρεσία αυτή υπάγεται στον Υπουργό Συγκοινωνιών και διοικείται από το Διοικητή και τον Υποδιοικητή της».*

Ενώ σύμφωνα με το Νομοθετικό Διάταγμα 714/1970: *«Το προσωπικό της Υ.Π.Α. διέπεται υπό των διατάξεων του Κώδικος Καταστάσεως Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων».*

*«Η υποχρέωση της ΥΠΑ για την εξυπηρέτηση των πάσης φύσεως αναγκών της πολιτικής αεροπορίας εν γένει, συνεχώς καθ' όλον το 24ωρο και για όλες τις ημέρες του έτους»*, προκύπτει από το Β.Δ.83/1972, άρθρο 27.

Τα αντικείμενα εργασίας των υπαλλήλων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας συναρτώνται με την εξασφάλιση του κατά το δυνατόν ανώτατου δείκτη ασφάλειας των πτήσεων και την κάλυψη αναγκών αεροπορικής εκμετάλλευσης με παρατάσεις του ωραρίου λειτουργίας των αερολιμένων και τις ενεργοποιήσεις τους, καθώς επίσης και επίλυση προβλημάτων τα οποία ανακύπτουν κατά τη διάρκεια του ωραρίου λειτουργίας τους. Γενικότερα οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας καλούνται να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον αδιαλείπτως, καθ' όλο το 24ωρο σε αερολιμένες, ραδιοβοηθήματα, radar και τηλεπικοινωνιακούς σταθμούς σε όλη την Επικράτεια. Η 24ωρη λειτουργία της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας συντελείται μέσα από ένα επιχειρησιακό πλέγμα εργασιών ιδιαίτερος απαιτητικό.

Λόγω του αντικειμένου της η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) διαφοροποιείται από τις λοιπές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Το προσωπικό της εκπαιδεύεται για να αποκτήσει βασική εκπαίδευση, εξειδίκευση και πιστοποίηση και

εκπαιδεύεται διαρκώς σύμφωνα με τους διεθνείς κανονισμούς και νομοθεσία που ισχύουν για την Πολιτική Αεροπορία.

Σε σχέση με τα προσόντα διορισμού των δημοσίων υπαλλήλων (Π.Δ. 50/2001, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει) για τον διορισμό υπαλλήλων σε πολλούς κλάδους / ειδικότητες της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας απαιτούνται αυξημένα προσόντα (Π.Δ.56/89).

Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας συγκαταλέγεται στους οργανισμούς ιδιαίτερης αξιοπιστίας και ετοιμότητας. Το προσωπικό της επιβάλλεται να εργάζεται με συνεχή επαγρύπνηση, ομαδικά και να αντέχει στο στρες. Ειδικότερα υπάρχουν ειδικότητες ή κλάδοι που είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί και στρεσογόνοι, κυρίως ο κλάδος των Ελεγκτών Εναερίου Κυκλοφορίας και πολλές φορές έρχονται αντιμέτωποι με έντονο και ασυνήθιστο εργασιακό στρες.

Με τις διατάξεις του νόμου 4427/2016 «*Σύσταση Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας, Αναδιάρθρωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις*» συστήνεται η Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (Α.Π.Α), η δε Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) αναδιарθρώνεται. Με Προεδρικό διάταγμα, το οποίο αναμένεται να εκδοθεί, θα ρυθμισθούν θέματα τα οποία τροποποιούν τον ήδη ισχύοντα από το 1989 Οργανισμό της βάσει του Προεδρικού Διατάγματος (56/89), σχετικά με τη στελέχωση, κατανομή, διάρθρωση, τοποθέτηση, μετάταξη, ή απόσπαση του προσωπικού της.

Ενενήντα χρόνια μετά από την ίδρυση της πρώτης δημόσιας υπηρεσίας σχετικά με την εποπτεία των αερομεταφορών, η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας κλήθηκε να ασκήσει εποπτικό ρόλο με ένα νέο, σύγχρονο περιβάλλον το οποίο διαμορφώθηκε μετά από την εφαρμογή των κανονισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην εσωτερική έννομη τάξη και των αποφάσεων της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας για την Ασφάλεια της Αεροπορίας (EASA). Στην Ελλάδα άρχισε να διαμορφώνεται ένα καινούριο περιβάλλον στις αερομεταφορές με νέες λειτουργίες, όπως: ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στις αερομεταφορές με τη λειτουργία νέων εταιρειών, η δημιουργία των υδατοδρομιών, η παροχή της εκμετάλλευσης αρκετών αερολιμένων σε ιδιώτες, η ανάπτυξη συστημάτων αεροναυτιλίας και ελέγχου μη επανδρωμένων αεροσκαφών. Τα ανωτέρω επιβάλλουν την οργανωτική αλλαγή της ΥΠΑ. Ιδιαίτερα η αλλαγή της επιβάλλεται από την ανάγκη της λειτουργικής διάκρισης των υπηρεσιών της οι οποίες αφορούν τη διοικητική εποπτεία από εκείνες οι οποίες αφορούν την παροχή των υπηρεσιών των αερομεταφορών και της αεροναυτιλίας.

Ο σκοπός του νόμου 4427/2016 είναι διττός:

1ον η λειτουργική και οργανωτική αναδιάρθρωση των υφιστάμενων υπηρεσιών της ήδη υπάρχουσας Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας με στόχο να επιτελέσει επιτυχώς το έργο του ελέγχου, της διοικητικής υποστήριξης των υπηρεσιών της αεροναυτιλίας και διαχείρισης των αερολιμένων οι οποίοι δεν παραχωρήθηκαν.

2ον η διάκριση των αρμοδιοτήτων της κανονιστικής ρύθμισης και της εποπτείας των αερομεταφορών και της αεροναυτιλίας με απώτερο σκοπό τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα της κανονιστικής και εποπτικής αρμοδιότητας. Για να επιτευχθεί ο δεύτερος σκοπός, η Ελλάδα ακολουθεί τα πρότυπα τα οποία είναι διεθνώς παραδεκτά για το διαχωρισμό της ρυθμιστικής και της κανονιστικής αρμοδιότητας από την επιχειρησιακή αρμοδιότητα.

Η Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας η οποία συστήνεται με το νόμο 4427/2016 έχει ως αποστολή την άσκηση των ρυθμιστικών, των κανονιστικών και των εποπτικών αρμοδιοτήτων στον τομέα της αεροναυτιλίας των αερομεταφορών, των τελών αερολιμένων και του οικονομικού ρυθμιστή στην αγορά των αερομεταφορών. Έτσι επιτυγχάνεται η λειτουργική και η οργανωτική διάκριση των ρυθμιστικών και των εποπτικών αρμοδιοτήτων από την ήδη υπάρχουσα ΥΠΑ και η ανάληψή τους από την ΑΠΑ, η οποία αποτελεί αυτοτελή δημόσια και ανεξάρτητη υπηρεσία εναρμονισμένη στο Ενωσιακό Δίκαιο του τομέα των αερομεταφορών.

Η ΥΠΑ αναδιαρθρώνεται και θα αποτελεί πλέον τον Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας και Διαχείρισης Αερολιμένων και Υδατοδρομίων, ο οποίος θα εναρμονισθεί στις σύγχρονες επιταγές για την παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας υψηλού επιπέδου και την διαχείριση υδατοδρομίων και αερολιμένων, αλλά και στο Ενωσιακό Δίκαιο.

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



#### 1.4. Σκοπός της εργασίας

Οι αλλαγές τις οποίες παρατηρούμε γύρω μας παρασύρουν τη φύση της εργασίας, η οποία εξελίσσεται ταχύτατα. Αναλόγως του επαγγέλματος διαμορφώνονται συγκεκριμένες απαιτήσεις, ταυτόχρονα δε και παράγοντες κινδύνου οι οποίοι άμεσα σχετίζονται με τη δημιουργία εργασιακού άγχους. Όταν οι απαιτήσεις της εργασίας είναι ιδιαίτερα αυξημένες, οι εργαζόμενοι προκειμένου να αποφύγουν το εργασιακό άγχος πρέπει, μεταξύ άλλων, να φροντίσουν να βελτιώσουν το γνωστικό τους επίπεδο και τις επαγγελματικές τους δεξιότητές. Το εργασιακό στρες αποτελεί πλέον πρόβλημα όλων των εργασιακών χώρων. Η εργασία σήμερα αποτελεί την μεγαλύτερη πηγή στρες. Τα προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον επιβαρύνουν την υγεία του εργαζομένου περισσότερο από τους άλλους στρεσογόνους παράγοντες, όπως για παράδειγμα τα οικονομικά ή τα οικογενειακά προβλήματα. Σήμερα παρά ποτέ, το στρες απειλεί υγεία εργαζομένων και οργανισμών.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η μελέτη του βαθμού του εργασιακού στρες σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και ευαίσθητο περιβάλλον του δημοσίου τομέα, την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, η οποία διέρχεται περίοδο σημαντικής οργανωσιακής αλλαγής.

Η μελέτη της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α) παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον, καθότι αποτελεί εργασιακό χώρο του δημοσίου τομέα, ιδιαίτερα ευαίσθητο και με αυξημένες απαιτήσεις. Ενώ οι υπάλληλοί της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α) συχνά αντιμετωπίζουν κρίσιμα συμβάντα και συνθήκες με επικαλυπτόμενους ρόλους, ταυτόχρονα βιώνουν ένα περιβάλλον με εργασιακή ασφάλεια.

Καθώς στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, λόγω της φύσεως της και των αντικειμένων της, υπάλληλοι και στελέχη πολλές φορές καλούνται να λάβουν επείγουσες και σημαντικές αποφάσεις, κρίνεται σημαντική η έρευνα του βαθμού του εργασιακού στρες, της σύνδεσής του με τα αντικείμενα και τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων της, καθώς και με την θέση την οποία κατέχουν στην ιεραρχία οι υπάλληλοι. Επίσης σημαντική κρίνεται η έρευνα της σύνδεσης του εργασιακού στρες με την οργανωσιακή αλλαγή λόγω της αναδιάρθρωσης την οποία υφίσταται.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει το στρες των εργαζομένων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στην αλλαγή, αφού προηγουμένως γίνει

βιβλιογραφική ανασκόπηση του στρες, της οργανωσιακής αλλαγής και η μεταξύ τους σχέση.

#### 1.4.1. Θεωρητικοί Στόχοι

- 1<sup>ος</sup>: Η βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας του εργασιακού άγχους.
- 2<sup>ος</sup>: Η βιβλιογραφική ανασκόπηση των αιτιών και επιπτώσεων του άγχους στο εργασιακό περιβάλλον.
- 3<sup>ος</sup>: Η βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της σύνδεσης του εργασιακού άγχους με την οργανωσιακή αλλαγή.

#### 1.4.2. Ερευνητικοί Στόχοι

- 1<sup>ος</sup>: Να εξετασθούν ο βαθμός και τα αίτια του εργασιακού άγχους των εργαζομένων.
- 2<sup>ος</sup>: Να διερευνηθεί η σύνδεση του εργασιακού άγχους με τη θέση εργασίας (αντικείμενο, αρμοδιότητες, βαθμός ευθύνης).
- 3<sup>ος</sup>: Να διερευνηθεί ο βαθμός αναγνώρισης της οργανωσιακής αλλαγής ως πηγή εργασιακού άγχους.

Μια οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο, εν προκειμένω η αναδιάρθρωση της Υ.Π.Α, παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον και πλαίσιο έρευνας για όλα τα κατωτέρω ερωτήματα.

### 1.5. Ερωτήματα που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας

#### 1.5.1. Ερευνητικά Ερωτήματα Θεωρητικών Στόχων

**1ος Θεωρητικός στόχος:** Η βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας του εργασιακού άγχους.

Ερώτημα 1: Ποια είναι η έννοια του εργασιακού στρες;

**2ος Θεωρητικός στόχος:** Η βιβλιογραφική ανασκόπηση των αιτιών και επιπτώσεων του άγχους στο εργασιακό περιβάλλον.

Ερώτημα 2: Ποια είναι τα αίτια του εργασιακού στρες;

Ερώτημα 3: Ποιες είναι οι επιπτώσεις του εργασιακού στρες;

**3ος Θεωρητικός στόχος:** Η βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της σύνδεσης του εργασιακού άγχους με την οργανωσιακή αλλαγή.

Ερώτημα 4: Ποια είναι η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής;

Ερώτημα 5: Κατά πόσο το εργασιακό στρες και η οργανωσιακή αλλαγή συνδέονται μεταξύ τους;

### **1.5.2. Ερευνητικά Ερωτήματα Ερευνητικών Στόχων**

**1<sup>ος</sup> Ερευνητικός στόχος:** Να εξετασθούν ο βαθμός και τα αίτια του εργασιακού άγχους των εργαζομένων.

Ερώτημα 6: Κατά πόσο οι εργαζόμενοι βιώνουν το εργασιακό στρες;

Ερώτημα 7: Ποιες είναι οι πηγές αύξησης του εργασιακού στρες;

**2<sup>ος</sup> Ερευνητικός στόχος:** Να διερευνηθεί η σύνδεση του εργασιακού άγχους με τη θέση εργασίας (αντικείμενο, αρμοδιότητες, βαθμός ευθύνης).

Ερώτημα 8: Κατά πόσο το εργασιακό στρες επηρεάζεται από το αντικείμενο και τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας;

Ερώτημα 9: Κατά πόσο το εργασιακό στρες επηρεάζεται από τη θέση ευθύνης στην ιεραρχία (βαθμός ευθύνης στην ιεραρχία);

**3<sup>ος</sup> Ερευνητικός στόχος:** Να διερευνηθεί ο βαθμός αναγνώρισης της οργανωσιακής αλλαγής ως πηγή εργασιακού άγχους.

Ερώτημα 10: Κατά πόσο το στρες των εργαζομένων επηρεάζεται από την οργανωσιακή αλλαγή;

## 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### 2.1. Α' ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΓΧΟΣ (ΣΤΡΕΣ)

#### 2.1.1. Η έννοια του άγχους (στρες)

Το στρες μελετάται από την επιστημονική κοινότητα εδώ και αρκετές δεκαετίες, χωρίς ωστόσο να διερευνηθούν τα αίτια, οι επιπτώσεις και οι τρόποι πρόληψής του. Στο στρες οι επιστήμονες αποδίδουν ευρεία έννοια. Υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των επιστημόνων σχετικά με την άποψη ότι το στρες αποτελεί κίνητρο ή και απόκριση (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ. 2014).

Η πλειοψηφία των ανθρώπων οι οποίοι ζουν σε ανεπτυγμένες χώρες αποδέχονται ότι το στρες αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητάς τους. Σύμφωνα με τον ενδοκρινολόγο καθηγητή στο πανεπιστήμιο του Μόντρεαλ, Hans Seyle, πρωτοπόρο στη μελέτη του στρες, *«το στρες είναι μια επιστημονική έννοια που πάσχει από δύο ευλογίες μαζί: το να είναι τόσο πολύ γνωστή και τόσο λίγο κατανοητή»*. Το άγχος αποτελεί τη συναισθηματική, την ψυχική και τη σωματική αντίδραση του ανθρώπου σε μια αλλαγή, είτε είναι θετική, είτε είναι αρνητική. Αποτελεί ακραία φυσιολογική ή συναισθηματική διέγερση του ατόμου όταν έρχεται αντιμέτωπο με απαιτήσεις ή καταστάσεις απειλητικές (Σαμαρά Μ., 2012).

Γενικά το στρες αποτελεί απαίτηση η οποία διαμορφώνει «την προσαρμογή των ικανοτήτων», ψυχικών και σωματικών. Έτσι το στρες εξαρτάται από την άποψη που ο καθένας προσωπικά έχει για τον παράγοντα (stressor) ο οποίος το προκαλεί. Αποτελεί την αντίδρασή μας στα γεγονότα και όχι αυτά καθαυτά τα γεγονότα, τα οποία καθορίζουν τις συνέπειες θετικές ή αρνητικές. Όταν η ικανότητα του ατόμου να διαχειρισθεί το στρες είναι υγιής και ισχυρή, τότε τα αποτελέσματα είναι θετικά. Αντίθετα όταν το άτομο δεν είναι ικανό να διαχειρισθεί τις απαιτήσεις οι οποίες εγείρονται, τότε τα αποτελέσματα είναι αρνητικά. Πηγή του στρες (stressor) αποτελεί οποιοδήποτε γεγονός ή κατάσταση η οποία εκλαμβάνεται από το άτομο ως απειλή, οπότε εκκινεί η διαδικασία που προκαλεί το στρες. Η αιτία ή ερέθισμα για την εμφάνιση του στρες προϋπάρχει και το στρες είναι το αποτέλεσμα που προκαλεί την απάντηση, ώστε ο άνθρωπος να ανακτήσει την πρότερη φυσιολογική του κατάσταση. Οι αντιδράσεις συνιστούν συναισθηματικές εκδηλώσεις (όπως οργή, φόβος, θυμός), συμπεριφορικές διαταραχές (όπως λάθη, τσακωμοί), λειτουργικές διαταραχές των οργάνων του σώματος ταχυκαρδία, πίεση, τρόμος χεριών (Σαμαρά Μ., 2012).

Το στρες αποτελεί την αλληλεπίδραση ατόμων-περιβάλλοντος. Δηλαδή την αλλαγή του περιβάλλοντος η οποία μπορεί να επηρεάσει τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

Σύμφωνα με τον Lazarus (1999), το άγχος προκαλείται από αλληλεπιδράσεις μεταξύ περιβάλλοντος και ανθρώπινου οργανισμού, με επιπτώσεις φυσιολογικές, ψυχολογικές, κοινωνικές, αλληλεξαρτώμενες μεταξύ τους.

Εξετάζοντάς το από τη μεριά της ιατρικής, το στρες παρουσιάζει την κατάσταση στην οποία περιέρχεται ο ανθρώπινος οργανισμός στην προσπάθειά του να προσαρμοσθεί στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι είναι γνωστοί ως στρεσογόνοι παράγοντες.

Η Ψυχολογία δέχεται ότι το στρες είναι η αντίληψη των ατόμων ότι δεν δύνανται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία αντίληψη έχει ως αποτέλεσμα ένα αρνητικό συναίσθημα (Lazarus 1990).

Με τον όρο άγχος εννοούμε τις εξωτερικές συνθήκες οι οποίες επιφέρουν στα άτομα αίσθημα πίεσης και έντασης, στην περίπτωση κατά την οποία θεωρηθούν απειλητικές, ή στην περίπτωση που ξεπερνούν τις δυνατότητες των ατόμων ώστε να τις αντιμετωπίσουν με επιτυχία. Όλα τα άτομα βέβαια δεν επηρεάζονται στον ίδιο βαθμό. Επίσης διαφορετικά άτομα, για το ίδιο γεγονός μπορούν να αντιδράσουν διαφορετικά και να το διαχειριστούν με διαφορετικό τρόπο (Ζαβλανός, Μ., 2002).

Το στρες είναι δυνατόν να είναι οξύ και χρόνιο. Οξύ στρες προκαλείται από ένα έντονο ερέθισμα. Το βιώνει το άτομο όταν του συμβαίνει ένα αναπάντεχο και απειλητικό γεγονός, όπως επί παραδείγματι μια επικίνδυνη κατάσταση, π.χ. αεροπειρατεία, απώλεια κινητήρα σε αεροσκάφος του οποίου τον έλεγχο έχει η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας. Το γεγονός αυτό θα προκαλέσει στιγμιαίο στρες το οποίο θα υποχωρήσει μετά την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης κατάστασης. Αντίθετα όταν υπάρχουν επίμονα προβλήματα χωρίς τέλος (π.χ. ενεργοβόρα εργασία, εργασία που δεν καλύπτει τις απαιτήσεις του εργαζόμενου, χρόνιες αδιέξοδες συναισθηματικές σχέσεις, χρόνια προβλήματα υγείας), προκαλείται χρόνιο στρες. Το χρόνιο στρες εξουθενώνει και φθείρει τους ανθρώπους (Σαμαρά Μ., 2012).

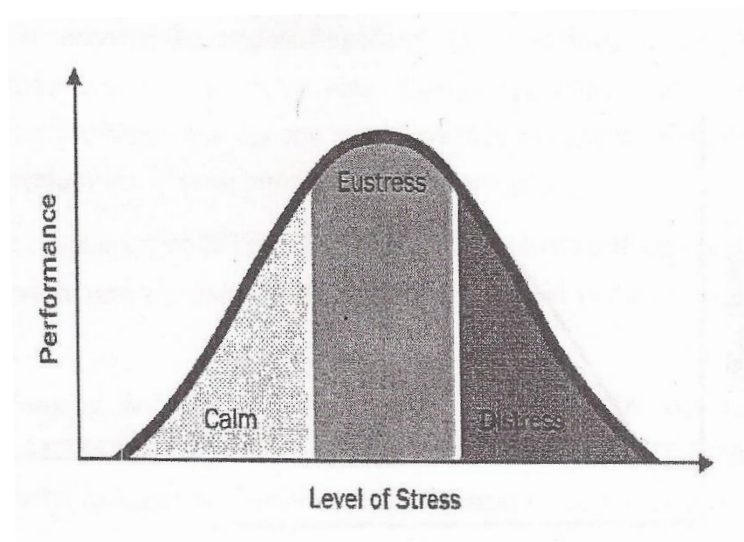
Ο καθηγητής Hans Seyle εισήγαγε τον όρο eustress προκειμένου να εξηγήσει το επιθυμητό (θετικό) στρες το οποίο προκαλεί ενδιαφέρον στη ζωή, παρακινεί, βοηθά και εμπνέει. Γεγονότα όπως ο γάμος ή γέννηση ενός παιδιού, η εισαγωγή στο πανεπιστήμιο, η εξεύρεση νέας εργασίας είναι γεγονότα χαρούμενα, πολλές φορές

όμως και στρεσογόνα. Επίσης ο όρος αναφέρεται στην επιτυχή διαχείριση του στρες, ακόμη και αν η αιτία υπήρξε αρνητική. Αντίθετα ο όρος distress (κακό ) στρες αναφέρεται στις αρνητικές επιπτώσεις του στρες, το οποίο μειώνει δραστικά την ενέργεια του ατόμου και ξεπερνά τις δυνατότητές του να ανταποκριθεί (Σαμαρά Μ., 2012).

Μεγαλύτερο ενδιαφέρον καταλαμβάνει το στρες που έχει σχέση με τον χώρο εργασίας.

### 2.1.2. Η καμπύλη του στρες

Οι Robert Yerkes και John Dodson, καθηγητές στο πανεπιστήμιο του Harvard, ήταν οι πρώτοι οι οποίοι περιέγραψαν το 1098 τη σχέση η οποία υπάρχει μεταξύ στρες και ανθρωπίνων επιδόσεων. Κατά τους ανωτέρω συγκεκριμένη δόση στρες μπορεί να είναι υγιής, ευεργετική και χρήσιμη. Η χρησιμότητα μπορεί να συνίσταται στις επιδόσεις, στην υγεία και ευεξία των ανθρώπων. Η απόκριση του ανθρώπου στο στρες είναι συνήθως απαραίτητη για τις επιδόσεις του, τόσο σε δραστηριότητες που έχουν σχέση με την εκπαίδευση, όσο και σε αθλητικές δραστηριότητες. Αύξηση του επιπέδου του στρες προκαλεί ταυτόχρονη αύξηση και των επιδόσεων του. Αυτό βέβαια δεν συνεχίζεται επ' άπειρον. Κατά τους Robert Yerkes και John Dodson, μέχρι κάποιου σημείου το στρες (διέγερση) είναι δυνατόν να αυξάνει την επίδοση. Αντίθετα όταν το στρες ξεπερνά την ικανότητα του ατόμου να το διαχειρισθεί, η υπερφόρτιση του ατόμου προκαλεί μείωση της απόδοσης, ανεπάρκεια και προβλήματα υγείας. Όταν το άτομο αισθάνεται ανία, ή βαριέται, ή νιώθει υπνηλία, το αριστερό τμήμα της καμπύλης δείχνει τα χαμηλά επίπεδα απόδοσης. Το δεξί τμήμα αντιπροσωπεύει τα ισχυρά επίπεδα απόδοσης, όταν το άτομο αισθάνεται υπερβολική πίεση ή νευρικότητα. Για το καθένα όμως άτομο υπάρχει και η ιδανική ποσότητα



στρες, η οποία βέβαια είναι διαφορετική.

Στο σχήμα το καλό stress (Eustress) αποτελεί το τμήμα όπου stress και απόδοση ταυτοχρόνως αυξάνουν, ενώ το αρνητικό stress (Distress) αποτελεί το τμήμα όπου το stress αυξάνει ενώ η απόδοση πέφτει. Για να έχουν τα άτομα το μέγιστο της απόδοσής τους θα έπρεπε να βρίσκονται στην κορυφή της καμπύλης (Σαμαρά Μ., 2012).

Για να κατανοήσουμε την αρνητική πλευρά του στρες, θα πρέπει να κατανοήσουμε την έννοια του εσωτερικού περιβάλλοντος του σώματος, η οποία διατυπώθηκε από τον Γάλλο Φυσιολόγο Claude Bernard. Ο συγκεκριμένος διατύπωσε την έννοια της «δυναμικής ισορροπίας» του ανθρώπινου οργανισμού, που είναι βασική για την επιβίωσή του και προϋπόθεση της οποίας αποτελεί η διαρκής διατήρηση σταθερού περιβάλλοντος. Με τη «δυναμική ισορροπία» οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. περιεκτικότητα οξυγόνου στον αέρα, αλλαγές θερμοκρασίας κ.λπ.) οι οποίες πιθανόν να επηρεάσουν την εσωτερική του ισορροπία θα αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά από τον οργανισμό του ανθρώπου. Ο Hans Selye(1976) με τον όρο fight or flight (πολέμα ή πέτα), ορίζει την φυσιολογικά αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού όταν αισθάνεται ότι απειλείται, οπότε αυτόματα ενεργοποιούνται κατάλληλοι μηχανισμοί, για να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο, όπως η έκκριση αδρεναλίνης και κορτιζόλης. Ο Hans Selye (1976) διαπίστωσε ότι οι διαδικασίες οι οποίες είναι φυσιολογικές και προσαρμοστικές για την αντιμετώπιση του στρες στον οργανισμό, είναι δυνατόν, αν είναι υπερβολικές να εξελιχθούν σε παθολογικές. Ακόμη επισήμανε ότι το έντονο στρες δεν συνδέεται οπωσδήποτε με αποτελέσματα αρνητικά, αλλά κρατά τον άνθρωπο σε εγρήγορση, παρεμποδίζει την πλήξη και αυξάνει την επαγρύπνηση, βελτιώνοντας την απόδοση μέχρι κάποιο όριο, μετά το οποίο όμως ακολουθεί μια απότομη πτώση. Το σημείο αποκορύφωσής του είναι διαφορετικό για το κάθε άτομο. Είναι πιθανόν τα συμπτώματα του στρες να είναι τόσο ήπια που το άτομο να τα αγνοεί ενώ να τα αντιλαμβάνονται οι γύρω του. (Σαμαρά Μ., 2012).

## **2.2. Β' ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ (ΣΤΡΕΣ)**

### **2.2.1. Η έννοια του εργασιακού άγχους (στρες)**

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία μπορούν να επιδρούν στους εργαζόμενους και τότε το στρες λειτουργεί στα άτομα ως απειλή. Όταν δε στο

περιβάλλον της εργασίας συντελούνται αλλαγές, τότε δημιουργούνται συνθήκες οι οποίες είναι ικανές να επιφέρουν εργασιακό στρες (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

Όταν αναφερόμαστε στο εργασιακό στρες, εννοούμε την δυσμενή αντίδραση του ατόμου, όταν στο εργασιακό του περιβάλλον υφίστανται υπερβολική πίεση, ή υπερβολικές απαιτήσεις.

Κατά τον ορισμό του Διεθνούς Ινστιτούτου Εργασιακής Ασφάλειας και Υγείας, το Εργασιακό στρες είναι οι επιβλαβείς φυσικές ή συναισθηματικές αντιδράσεις οι οποίες προκαλούνται όταν η εργασία είναι πολύ απαιτητική και δεν ταιριάζει με τις ικανότητες ή τις δεξιότητες του εργαζομένου (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

Επίσης εργασιακό στρες:

- Είναι η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος όταν αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).
- Είναι η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος, όταν οι παράγοντες οι οποίοι έχουν σχέση με την εργασία επιδρούν σε αυτόν με αποτέλεσμα να αλλάξει η σωματική και η ψυχολογική του κατάσταση, και τότε ο εργαζόμενος πιέζεται να ξεφύγει από την φυσιολογική του κατάσταση με αποτέλεσμα το εργασιακό του περιβάλλον καθίσταται απειλητικό για τον ίδιο (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014.)
- Είναι κατάσταση δυναμική στην οποία μπορεί να περιέλθει ο εργαζόμενος και να νιώθει αβέβαιος για το πώς θα πρέπει να συμπεριφερθεί, ώστε από την επιτυχημένη απόφασή του να επέλθουν σπουδαία αποτελέσματα (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ.).

Ως εργασιακό στρες θεωρείται μια κατάσταση, όταν συσσωρεύονται στρεσογόνα γεγονότα τα οποία σχετίζονται με την εργασία, όπως η κακή σχέση με προϊσταμένους, και συναδέλφους, η αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος, η ανάληψη περισσότερων ευθυνών, κλπ. (Πανταζοπούλου- Φωτεινέα Α., 2003).

Το εργασιακό στρες περιλαμβάνει μη σαφή καθήκοντα, έλλειψη αναγνώρισης, μεγάλες συνέπειες για ασήμαντες αποτυχίες, κακή ηγεσία, έλλειψη επικοινωνίας και πληροφόρησης, υπερφόρτωση ρόλου. Το εργασιακό στρες εξαπλώνεται σταδιακά και



με το πέρασμα του χρόνου εδραιώνεται, προκαλώντας συμπεριφορές δύσκολα διαχειρίσιμες (Ζαβλανός Μ., 2002).

Από μελέτες διαπιστώθηκε ότι το στρες από τον εργασιακό χώρο μπορεί να μεταφέρεται και σε άλλους τομείς, όπως επί παραδείγματι στην κοινωνική, ή την οικογενειακή ζωή των εργαζομένων (Bickford, 2005)

Το stress διακρίνεται σε θετικό και αρνητικό. Κάποιοι άνθρωποι παρακινούνται από τις προκλήσεις και αντιδρούν θετικά στις πιέσεις και δυσκολίες της εργασίας τους. Αντίθετα κάποιοι άλλοι καταβάλλονται από αυτό (Ζαβλανός Μ., 2002).

Συνήθως οι προκλήσεις ως στρεσογόνοι παράγοντες προκαλούν λιγότερο στρες από τους παράγοντες παρεμπόδισης. Όταν οι στρεσογόνοι αυτοί παράγοντες έχουν πετυχημένα αποτελέσματα, επιφέρουν στα άτομα αίσθημα ικανοποίησης (Πανταζοπούλου- Φωτεινά Α., 2003).

Όταν στο εργασιακό περιβάλλον η πίεση είναι υπερβολική και διαρκής, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να βιώνουν απειλή για τα συμφέροντα και την ευημερία τους. Τότε παρατηρούνται παράγοντες παρεμπόδισης εξαιτίας των συναισθημάτων του φόβου, θυμού και άγχους που προκαλούνται στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι με έντονο στρες αδυνατούν να διεκπεραιώσουν ακόμη και τις συνηθισμένες καθημερινές εργασίες ( Goleman, 1999).

Όταν οι απαιτήσεις της εργασίας είναι ασύμβατες με τις δυνατότητες, τους πόρους ή τις απαιτήσεις των εργαζομένων, το προκαλούμενο εργασιακό στρες επιδρά στο σώμα και στα συναισθήματα του ανθρώπου. Δηλαδή μη αποδεκτά επίπεδα εργασιακού στρες συνδέονται με αρνητικές ψυχολογικές και σωματικές συνέπειες (Bickford M., 2005).

Οι αρνητικές συνέπειες του εργασιακού στρες έχουν λάβει τεράστιες διαστάσεις αφού στην Ευρώπη έχει επηρεάσει το 48% της υγείας των εργαζομένων (Third European Survey of Working Conditions, 2001). Δυστυχώς η Ελλάδα, στο επαγγελματικό στρες είναι η πρώτη μεταξύ των κρατών στην Ε.Ε. (Sociology of work facing up to new pathologies: stress, burn out, harass ment Lorient Mark).

Αντιθέτως όταν οι δυσκολίες της εργασίας αντιλαμβάνονται από τους εργαζομένους ως προκλήσεις, τότε τους παρακινούν θετικά, οπότε το στρες επιφέρει ενέργεια ψυχολογική και σωματική, καθώς επίσης παρακίνηση για επίτευξη νέων στόχων, απόκτηση νέων δεξιοτήτων και υγιή και παραγωγική εργασία. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των ατόμων μπορεί να αποτελέσει ρυθμιστικό

παράγοντα των επιπέδων άγχους και της διαχείρισής τους ώστε να επιδρούν θετικά (Ζαβλανός Μ., 2002).

Επιπτώσεις από το στρες των εργαζομένων υφίστανται και οι οργανισμοί, οι οποίοι αρκετές φορές αποτελούν την κύρια αιτία του στρες των εργαζομένων τους. Οργανισμοί με αυξημένες απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, ασαφείς ρόλους των εργαζομένων, κακή οργάνωση, έλλειψη επικοινωνίας, αυξάνουν τους στρεσογόνους παράγοντες για το προσωπικό τους, με αποτέλεσμα δυσμενείς και για τους ίδιους τους οργανισμούς επιπτώσεις, σε βαθμό που να απειλείται ακόμη και η βιωσιμότητα της επιχείρησης (Leka Stavroula- Griffiths Amanda-Cox Tom, 2003).

Στο εργασιακό περιβάλλον οι συνθήκες ανταγωνισμού, ανασφάλειας και πίεσης προκαλούν εργασιακό στρες ( Πανατζοπούλου- Φωτεινά Α., 2003).

Η επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων και η ίδια η οργάνωση των οργανισμών υπονομεύονται από το στρες των εργαζομένων (Πανατζοπούλου- Φωτεινά Α., 2003).

### 2.2.2. Πηγές του εργασιακού άγχους (στρες)

Διάφορες πηγές του φυσικού ή του κοινωνικού περιβάλλοντος αλλά και του ίδιου του ατόμου συνδέονται με το εργασιακό στρες.

#### A) Περιβαλλοντικές Πηγές

Κάποιοι από τους φυσικούς παράγοντες στο περιβάλλον εργασίας όπως π.χ. ο θόρυβος, το υπερβολικό κρύο ή η ζέστη, η ρύπανση του περιβάλλοντος, η έλλειψη κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, θεωρούνται αιτίες στρες. Οι παράγοντες αυτοί είναι περισσότερο στρεσογόνοι για τους μανάτζερ (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

#### B) Χαρακτηριστικά εργασίας

Άλλη κατηγορία αποτελούν οι παράγοντες οι οποίοι εμπλέκονται με την ίδια την εργασία. Όταν υπάρχει υπερβολικός φόρτος εργασίας, διαρκείς χρονικοί περιορισμοί, έλλειψη καθορισμένου ωραρίου και έλλειψη υποστήριξης, τότε διαταράσσεται η φυσιολογική και κοινωνική ζωή του εργαζομένου. Επίσης ένας μηχανικός τρόπος λειτουργίας της εργασίας προκαλεί μονοτονία και στρες στον εργαζόμενο. Ακόμη ο υπερβολικός φόρτος εργασίας ανήκει στην κατηγορία αυτών των παραγόντων (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

Η πολυπλοκότητα και ποικιλία της εργασίας αποτελούν πηγή στρες. Ο χρόνος ολοκλήρωσης μιας εργασίας σε σχέση με την ποσότητά της αποτελεί πηγή στρες (Gillespie N.A, et.al, 2001).

Όταν ο εργαζόμενος είναι χρεωμένος με πολλές διαφορετικές εργασίες οι οποίες πρέπει να ολοκληρωθούν σε στενά χρονικά όρια, διακατέχεται από υπερένταση και εκνευρισμό, με αποτέλεσμα την εμφάνιση έντονου στρες. Κατ' αυτό τον τρόπο μειώνεται η αποδοτικότητα του εργαζόμενου, αφού είναι επιφορτισμένος με όγκο εργασίας τον οποίο αδυνατεί να φέρει εις πέρας. Αλλά και οι μη κανονικές περίοδοι έντασης προκαλούν στρες (Καντάς Α., 1995).

Όταν υπάρχει έλλειψη σαφήνειας στον εργασιακό ρόλο του εργαζομένου, δηλαδή η έλλειψη ξεκάθαρης εικόνας σχετικά με τους στόχους και τα καθήκοντά του, τότε υπάρχει η αμφισβήτηση του ρόλου. Ο εργαζόμενος δηλαδή δεν έχει επαρκή πληροφόρηση σχετικά με τους στόχους της εργασίας και τις προσδοκίες των συναδέλφων του.

Αντίθετα όταν ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να πραγματοποιήσει αντικείμενα τα οποία δεν επιθυμεί να πραγματοποιήσει ή βρίσκεται αντιμέτωπος με ανταγωνιστικές καταστάσεις, τότε υπάρχει η σύγκρουση του ρόλου (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

Στρεσογόνο παράγοντα αποτελεί και ο τύπος της υπευθυνότητας. Όταν π.χ. οι εργαζόμενοι έχουν ευθύνη για ανθρώπους είτε είναι ασθενείς είτε είναι πελάτες, νιώθουν εντονότερο στρες από εκείνους οι οποίοι ευθύνονται για άψυχα πράγματα. Επίσης στρεσογόνο παράγοντα αποτελεί ο βαθμός συμμετοχής του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

Ακόμη παράγοντες οι οποίοι έχουν σχέση με την εργασία αποτελούν η απώλεια της εργασίας και η έξοδος στην ανεργία, η μεταφορά της εργασίας σε άλλο τόπο, η αλλαγή αντικειμένου εργασίας, ή η αλλαγή θέσης ευθύνης (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

### Γ) Οργανωτικό κλίμα και οργάνωση

Η μορφή της διοίκησης επηρεάζει το εργασιακό στρες (Herburn A. & Brown S. D., 2001). Όταν ο τρόπος διοίκησης περιλαμβάνει μη προσδιορισμένα χρονικά πλαίσια ολοκλήρωσης των εργασιών ή έντονη γραφειοκρατία, φορτικό σύστημα ελέγχου, μη αντικειμενικές προθεσμίες, καθίσταται αναποτελεσματική και προκαλεί στρες και πολλές ασθένειες στους εργαζόμενους (Κουτούζης Μ., 1999). Αντιθέτως η υποστηρικτική διοίκηση μειώνει το εργασιακό στρες (Καντάς Α., 1998).

### Δ) Διαπροσωπικές σχέσεις

Οι σχέσεις των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους μπορούν να λειτουργήσουν αμφίδρομα. Είτε να προκαλέσουν εργασιακό στρες, είτε να αποτελέσουν ασπίδα

υποστήριξης και προστασίας. Σχετικά με το θέμα αυτό έχουν πραγματοποιηθεί λίγες έρευνες. Ωστόσο μια κακή σχέση με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους μπορεί να προκαλέσει αρνητική στάση απέναντι στην εργασία (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

Οι κακές ή οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ψυχολογία των εργαζομένων γιατί αντίστοιχα δεν τους βοηθούν ή τους βοηθούν ως προς την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ τους (Αντωνίου Αλ., 2006).

#### Ε) Προσωπικές Πηγές

Τα άτομα δεν ανταποκρίνονται το ίδιο απέναντι στους παράγοντες του περιβάλλοντος. Υπάρχουν δηλαδή ατομικές διαφορές οι οποίες σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων παίζουν σημαντικό ρόλο ως προς τη διαμόρφωση των επιπέδων στρες. Για παράδειγμα η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται ορθά το χρόνο και να προγραμματίζει τις εργασίες του. Η αδυναμία οργάνωσης μπορεί να αποτελεί παράγοντα στρες για τα άτομα τόσο στην εργασία, όσο και στην προσωπική ζωή ( Σαπουντζή – Κρέπια Δ., 2000).

Οι ερευνητές έχουν κυρίως ασχοληθεί με τα χαρακτηριστικά εκείνα του ατόμου τα οποία σχετίζονται με την πρόκληση πιο έντονου στρες. Οι πιο πολλοί ερευνητές εστιάζουν στην προσωπικότητα Τύπου. Έτσι προέκυψε ότι το μοντέλο συμπεριφοράς «Τύπου Α» εμφανίζει έντονη ανταγωνιστικότητα, επιμονή, επιθετικότητα, που σε πολλές θέσεις εργασίας επιβραβεύονται. Δηλαδή ο τύπος Α προσωπικότητας δεν χαρακτηρίζεται ως ατομικό χαρακτηριστικό, αλλά ως βιωματικό στυλ ανταπόκρισης. Όταν το άτομο αναζητά ξεκάθαρη δομή και σαφήνεια στην εργασία του και διακατέχεται από μικρά όρια ανοχής, τότε βιώνει εντονότερα την αμφισβήτηση του ρόλου οποίος του προκαλεί εντονότερο στρες. Αντίθετα ο εργαζόμενος ο οποίος διαθέτει μεγάλη αυτοεκτίμηση, αισθάνεται λιγότερη απειλή από την εργασία του (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

#### **2.2.3. Αίτια και παράγοντες (stressors) του εργασιακού στρες**

Το εργασιακό στρες χρονολογικά εντείνεται την δεκαετία του 1980-1990 και αποδίδεται στην αύξηση των απαιτήσεων εργασίας και στην άμβλυνση του αισθήματος εργασιακής ασφάλειας (Tennant, C. 2001).

Έχει αποδειχτεί ότι το επαγγελματικό stress είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την εμφάνιση προβλημάτων καρδιάς (Kivimaki et al, 2002) αλλά και την εμφάνιση ψυχολογικών δυσλειτουργιών (Tennant, C. 2001).

Είναι αλήθεια πως το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας διαφέρουν ανάλογα με τον οργανισμό και το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα, το εργασιακό στρες να είναι αρκετά πιο ασθενές σε μια δημόσια υπηρεσία η οποία εξασφαλίζει μονιμότητα στο προσωπικό της σε σχέση με τον ιδιωτικό φορέα. Αντίστοιχη μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2016 στο Ηνωμένο Βασίλειο (Health and Safety Executive, 2016), απέδειξε ότι το εργασιακό στρες μεταβάλλεται ανάλογα με:

- Τον κλάδο εργασίας
- Το είδος εργασίας
- Το φύλο και ηλικία
- Το μέγεθος οργανισμού

Κατά το Διεθνές Ινστιτούτο Εργασιακής Ασφάλειας και Υγείας οι συνθήκες εργασίας αποτελούν τον κύριο παράγοντα δημιουργίας εργασιακού στρες χωρίς βέβαια να αγνοούνται και οι ατομικοί προσωπικοί παράγοντες. Στην εργασία εργασιακό στρες προκαλούν:

- Ο σχεδιασμός της εργασίας: όταν ο φόρτος είναι βαρύς, ή δεν υπάρχουν συχνά διαλείμματα, ή η εργασία δεν είναι τόσο σημαντική για τον εργαζόμενο, ή όταν αισθάνεται ο εργαζόμενος ότι δεν αξιοποιούνται πλήρως οι δεξιότητές του.
- Ο τρόπος διοίκησης: η έλλειψη επικοινωνίας στον οργανισμό, ή η έλλειψη αισθήματος φιλίας, ή όταν ο εργαζόμενος νιώθει όταν δεν συμμετέχει κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων οι οποίες τον αφορούν.
- Ο ρόλοι στην εργασία: Η έλλειψη στόχων, οι μη ξεκάθαροι ρόλοι και οι επικαλύψεις, οι θέσεις ευθύνης, η σύγκρουση ρόλων.
- Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, η έλλειψη προστασίας από την ιεραρχία, η έλλειψη αλληλεγγύης μεταξύ συναδέλφων, η ελλιπής εποπτεία και αναγνώριση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

- Οι φυσικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος: η ατμοσφαιρική ρύπανση, οι θόρυβοι, η έλλειψη κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, η υπερβολική ζέστη ή κρύο, ελλιπής φωτισμός.
- Προοπτική καριέρας: η έλλειψη προοπτικών ανέλιξης και προόδου, η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας.
- Οι οργανωτικές αλλαγές: γρήγορες αλλαγές στην μορφή και τις συνθήκες εργασίας συνοδεύονται από αισθήματα φόβου, ανασφάλειας και θυμού (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ. 2014).

#### 2.2.4. Θεωρίες του εργασιακού στρες και επιπτώσεις

Κατά τους Nelson, D και Simmons, B. η ακαδημαϊκή κοινότητα ασχολήθηκε εκτενώς με την περιγραφή του εργασιακού στρες καθώς και των αρνητικών συνεπειών του. Ξεχωρίζουν τέσσερις (4) θεωρίες:

1. *Cognitive appraisal approach* (Προσέγγιση κριτικής αξιολόγησης)
2. *Person environment fit approach* (Προσέγγιση σχέσης περιβάλλοντος ανθρώπου)
3. *Psychoanalytic approach* (Ψυχο-αναλυτική προσέγγιση)
4. *Preventive stress management* (Προληπτική διαχείριση άγχους)

**Προσέγγιση κριτικής αξιολόγησης (*Cognitive appraisal approach* Lazarus, R. & Folkman, S., 1984):** Παρουσιάστηκε από τον Lazarus (1984) και εστιάζει στην κριτική ικανότητα του ανθρώπου να αξιολογεί μια κατάσταση και να χαρακτηρίζει αυτήν ως «απειλητική» ή μη. Αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης είναι η άμεση αντίδραση του ατόμου (θετική ή αρνητική).

**Προσέγγιση σχέσης περιβάλλοντος (*Person environment fit approach* Kahn, et al. 1964):** Την προσέγγιση σχέσης περιβάλλοντος, την παρουσίασε ο Kahn (1964), ο οποίος εστιάζει στην σύγχυση που είναι δυνατόν να προκαλέσει σε ένα εργαζόμενο η πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, όταν υπάρχουν ασαφείς ρόλοι και μη διακριτές αρμοδιότητες. Το δέσιμο (fit) ορίζεται ως «ταίριασμα» μεταξύ δεξιοτήτων εργαζομένου και απαιτήσεων της θέσης εργασίας οι οποίες ξεκάθαρα μπορούν να επικοινωνηθούν.

**Ψυχαναλυτική προσέγγιση (*Psychoanalytic approach* Karasek, R.A., 1979):** Την ψυχαναλυτική προσέγγιση την εξέφρασε ο Karasek (1979), ο οποίος χαρακτήρισε την εργασία «υψηλής-πίεσης» ως θέση υψηλού βαθμού υπευθυνότητας η οποία δεν υποστηρίζεται από κάποια άλλη αρχή. Όπως αναφέρεται στην αντίστοιχη μελέτη, οι

θέσεις υψηλής πίεσης έχουν σχέση με εμφάνιση κατάθλιψης, ή εργασιακής δυσαρέσκειας, ή αυξημένων ημερών απουσίας, λόγω των θεμάτων υγείας που επικαλούνται οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με την ανωτέρω μελέτη μια ιδανική εργασία είναι δυνατόν να προσφέρει εξισορρόπηση στις υψηλές απαιτήσεις με ένα ευρύ περιθώριο λήψης αποφάσεων.

**Προληπτική διαχείριση άγχους (*Preventive stress management* Quick, J.C. and Quick, J.D., 1984):** Την προσέγγιση προληπτικής διαχείρισης άγχους εξέφρασε ο Quick (1984), ο οποίος εστιάζει στην κοινή ευθύνη των ατόμων ως μονάδων και των οργανώσεων να είναι σε θέση να διαχειριστούν το άγχος. Σύμφωνα με προσέγγιση αυτή η διαχείριση του στρες θα πρέπει να ακολουθείται από τρεις φάσεις:

3. Καταπολέμηση αρχικής αιτίας εργασιακού στρες
4. Διαχείριση αντίδρασης εργαζομένου ως αποτέλεσμα του στρες
5. Πρόσληψη επαγγελματικής βοήθειας με σκοπό την ίαση των συμπτωμάτων του εργασιακού στρες

Παρά ταύτα, το εργασιακό στρες είναι δυνατόν να έχει και επιπτώσεις θετικές στην αποδοτικότητα και την ψυχική υγεία του εργαζομένου. Η συγκεκριμένη μορφή στρες χαρακτηρίζεται ως eustress, χρησιμοποιείται δηλαδή το ελληνικό πρόθεμα «ευ» που σημαίνει καλός (Selvey, H., 1976).

Το στρες έχει θετικά αποτελέσματα, όταν οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν πρόκληση και όχι απειλή. Σ' αυτή τη περίπτωση η πρόκληση μπορεί να αναπτύξει την δραστηριότητα και αποδοτικότητα του ατόμου, καθώς επίσης να συμβάλει στο προσωπικό όφελος του ατόμου, όπως η αυτοεκτίμηση και η ικανοποίηση.

Η ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει το στρες συνδέεται και με τον παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι Nelson, D. και Simmons, B. (2003) ασχολούνται με ένα ολιστικό μοντέλο στρες που συνδυάζει αρνητικές και θετικές αντιδράσεις των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα εργασιακού στρες.

Οι Parker και De Cottis (1983) παρουσιάζουν ένα διαφορετικό μοντέλο εργασιακού στρες:

A) Παράγοντες: Εργασία, χαρακτηριστικά του οργανισμού, ρόλος στον οργανισμό, σχέσεις, ανάπτυξη καριέρας, εξωγενείς υποχρεώσεις και ευθύνες.

B) Αποτελέσματα πρώτου επιπέδου: Εργασιακό άγχος

Γ) Αποτελέσματα δεύτερου επιπέδου: Οργανωσιακή δέσμευση, ικανοποίηση εργασίας, συμπεριφορά αποφυγής, απόδοση εργασίας (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ. 2014).

#### **2.2.4.1. Επιπτώσεις Εργασιακού στρες στους εργαζόμενους**

Όταν ο εργαζόμενος βιώνει εργασιακό στρες, τότε η ψυχολογική και η σωματική του κατάσταση αλλάζουν και το άτομο νιώθει εξάντληση και αίσθημα αποτυχίας. Το εργασιακό στρες συνδέεται με την κακή ψυχολογία, την έλλειψη ικανοποίησης, την ανησυχία, την ένταση, την χαμηλή αυτοεκτίμηση, την κατάθλιψη. Στις Η.Π.Α., ως συνέπεια του εργασιακού στρες η στεφανιαία νόσος αποτελεί την κύρια αιτία θανάτου. Ο βαθμός θνησιμότητας είναι διαφορετικός και ανάλογος του είδους απασχόλησης και του επιπέδου του εργασιακού στρες (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ. 2014).

Έρευνες που διεξήχθησαν για το εργασιακό στρες στους διοικητικούς υπαλλήλους του ΤΕΙ Αθήνας κατά την περίοδο της οικονομικής χρήσης στην Ελλάδα (Ντελέζος Κ., Μέντζιου Ε., Κούτου Α., Κομόνη Κ., Νεστορίδου Αικ., 2014), καθώς και σε ξένα Ιδρύματα (Gillespi N.A, Walsh M., Winefield J., Dua & Stough, 2001), διαπίστωσαν ότι το εργασιακό στρες έχει επιπτώσεις στους εργαζόμενους των συγκεκριμένων ιδρυμάτων. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ανικανότητα σχετικά με την ανταπόκρισή τους στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και αρνητική συμπεριφορά για συναίνεση και συνεργασία. Μπορούν ακόμη να παρατηρηθούν υπερένταση, γαστρεντερικά προβλήματα, αλλεργίες, αϋπνία, κεφαλαλγίες, αυξομείωση σωματικού βάρους, δερματίτιδες κ.λπ.

Εκτός από τα σωματικά προβλήματα υγείας το εργασιακό στρες επιφέρει και ψυχολογικά προβλήματα όπως ευερεθιστότητα, εκνευρισμό, κατάθλιψη. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν υπάρχει εργασιακή δυσαρέσκεια. Επί παραδείγματι η πολυπλοκότητα στην εργασία, η έλλειψη σαφώς προσδιορισμένων στόχων, η έλλειψη σωστού ελέγχου στους ρυθμούς της εργασίας αυξάνουν το εργασιακό στρες (Robbins S. & Timothy A. J., 2011, Adecola B., 2012).

Το έντονο εργασιακό στρες μπορεί σταδιακά να καταστεί χρόνιο και να δημιουργήσει το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, δηλαδή συναισθηματική, ψυχική και σωματική κόπωση, κατά την οποία οι εργαζόμενοι χάνουν το ενδιαφέρον και τα θετικά συναισθήματα για την εργασία τους, παύουν να ικανοποιούνται από αυτήν και την αποδοτικότητά τους και αναπτύσσουν αρνητική εικόνα για τον εαυτό τους.



Εμφανίζεται συνήθως σε εργασιακό περιβάλλον το οποίο κάνει τα άτομα να αισθάνονται ότι:

- Εργάζονται υπερβολικά
- Δεν εκτιμάται η εργασία τους
- Δεν είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι τους
- Δεν έχουν τον έλεγχο σε σοβαρά θέματα της εργασίας τους
- Νιώθουν ανασφάλεια για το μέλλον
- Έχουν υπερβολικές υποχρεώσεις
- Δεν αμείβονται ανάλογα με την προσφορά τους

Εκτός των ανωτέρω, το έντονο εργασιακό στρες μπορεί να δημιουργήσει το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης και σε άτομα:

- Ιδιαίτερα ευσυνείδητα
- Με υψηλές προσδοκίες που επιδιώκουν από τον εαυτό τους την τελειότητα
- Που δυσκολεύονται να αρνηθούν
- Που δεν θέλουν να έρθουν σε προστριβή με τους συναδέλφους τους
- Που δεν επιθυμούν να μοιράζονται ευθύνες και προσπαθούν να εργάζονται μόνοι
- Που συνδέουν την προσωπική τους αξία με την εργασία τους και αισθάνονται έντονη την ανάγκη της αποδοχής από τους υπολοίπους (Σαμαρά Μ. 2012).

Οι επιπτώσεις του εργασιακού στρες είναι δυνατόν να μειωθούν από παράγοντες όπως η ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής του εργαζομένου, η υποστήριξη των φίλων και συναδέλφων, η κοινωνική θέση.

#### **2.2.4.2. Επιπτώσεις Εργασιακού στρες στους οργανισμούς**

Στρεσογόνες συνθήκες εργασίας επιφέρουν αποχή των ατόμων από την εργασία, παραιτήσεις, αυξημένες μετακινήσεις, με αποτέλεσμα την μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, τη μείωση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας των οργανισμών. Είναι προφανές ότι, το εργασιακό στρες εκτός από την σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων την οποία απειλεί, απειλεί και την υγεία των οργανισμών. Σε ένα υγιή οργανισμό τα ποσοστά ασθενειών είναι χαμηλά, τα εργατικά ατυχήματα μειωμένα, οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την αναγνώριση και έχουν ευκαιρίες εξέλιξης, ο δε οργανισμός ισχυροποιεί την θέση του μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ειρ., 2014).

#### 2.2.4.3. Διαχείριση του στρες- Ψυχολογικοί μηχανισμοί Άμυνας

Οι ψυχολογικοί μηχανισμοί άμυνας του στρες διακρίνονται στους ώριμους – κοινωνικά αποδεκτούς και στους ανώριμους – ανεπιθύμητους - κοινωνικά απαράδεκτους.

Ωριμοι- επιθυμητοί: Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα άτομα τα οποία είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν καταστάσεις στρες, χωρίς ωστόσο οι συναισθηματικές τους αντιδράσεις να φθάνουν στα άκρα. Ελέγχουν δηλαδή το άγχος τους και μπορούν να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους με αποτελεσματικό τρόπο. Τα άτομα τα οποία ανήκουν σε αυτή την κατηγορία έχουν τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Ικανότητα επιλογής μεταξύ διαφορετικών αλληλοσυγκρουόμενων στόχων και απόρριψη των μη εφικτών.
- Ευελιξία σε περιστάσεις εντατικής εργασίας.
- Χρήση ευγενούς άμιλλας
- Αντιμετώπιση του στρες ως φυσιολογικής ψυχολογικής υπερέντασης
- Πρόβλεψη του μέλλοντος με βάση την εμπειρία του παρελθόντος

Ανώριμοι-ανεπιθύμητοι: Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα άτομα τα οποία εμφανίζουν από ελαφρές εκδηλώσεις στρες, μέχρι σοβαρή μη φυσιολογική συμπεριφορά. Τα άτομα τα οποία ανήκουν σε αυτή την κατηγορία έχουν τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Λεκτικές ή άλλες επιθέσεις
  - Διαφυγή
  - Εξάρτηση από άλλους
  - Απομόνωση
  - Ψυχωτική ή νευρωσική συμπεριφορά
- (Σαμαρά Μ. 2012).

#### Αντιμετώπιση και διαχείριση του στρες από πλευράς εργαζομένου:

Η καλή και ισορροπημένη διατροφή, η ξεκούραση μέσα στην ημέρα, οι ασκήσεις χαλάρωσης, η σωματική άσκηση, ο καλός βραδινός ύπνος συμβάλλουν στη μείωση του εργασιακού στρες (Σαμαρά Μ., 2012). Γενικά η αφιέρωση ελεύθερου χρόνου σε δραστηριότητες οι οποίες αποφορτίζουν τους εργαζόμενους από τα προβλήματα της εργασίας τους δημιουργούν ευεξία και διάθεση για δουλειά. Η οργάνωση της εργασίας και ο σωστός προγραμματισμός σε προσωπικό επίπεδο επίσης βοηθούν τους εργαζόμενους ως προς τον ορθότερο έλεγχο της εργασίας τους. Η ενίσχυση της

συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων εξασφαλίζει σωστή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, προϊσταμένων και υφισταμένων (Ζαβλανός Μ., 2002).

#### Αντιμετώπιση του στρες από πλευράς οργανισμού:

Όπως προαναφέρθηκε, μέτρια ή χαμηλά επίπεδα στρες μπορούν να λειτουργήσουν θετικά και να επιφέρουν υψηλότερη επίδοση. Αυτό εξυπηρετεί τις απαιτήσεις του οργανισμού. Σύμφωνα με μελέτες οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα ελέγχου της εργασίας τους έχουν λιγότερο άγχος από εκείνους οι οποίοι δεν την ελέγχουν και καλούνται απλά να εκτελέσουν εντολές. Όταν ο οργανισμός δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες για την οργάνωση της εργασίας τους, τότε τους βοηθά στη μείωση του άγχους (Gillespie, et al., 2001). Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι αντιδρούν ακόμη και στα χαμηλά επίπεδα στρες και προσπαθούν να το αντιμετωπίσουν με δικλίδες ασφαλείας αντλώντας ικανοποίηση μέσα από την εργασία τους.

Τρεις είναι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τα επίπεδα στρες των ατόμων: το περιβάλλον, η προσωπικότητα και η φύση-οργάνωση της εργασίας (Ζαβλανός Μ., 2002). Όταν οι παράγοντες αυτοί υφίστανται μικρές βελτιώσεις, τότε οι εργαζόμενοι αποφορτίζονται από τις πιέσεις οι οποίες προκαλούνται στο εργασιακό περιβάλλον. Από πλευράς οργανισμού μπορούν να πραγματοποιηθούν σταδιακές αλλαγές για την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες, μετά από αξιολόγησή του και προσδιορισμό των αιτιών οι οποίες το προκαλούν (Παπαδόπουλος Ι. Σταματόπουλος Κ., 2011). Η ανάλυση των ρόλων στην εργασία μειώνει το εργασιακό στρες και αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση. Η σωστή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, η διαρκής εκπαίδευσή του και κυκλική εναλλαγή αποτελούν αποτελεσματικές ενέργειες για τη μείωση του εργασιακού στρες. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις εντός του οργανισμού καθώς βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Η ορθή αναδιοργάνωση, ο σωστός προγραμματισμός των εργασιών και η πληροφόρηση των εργαζομένων δημιουργεί κλίμα ηρεμίας και ασφάλειας. Το βελτιωμένο εργασιακό κλίμα συντελεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Ζαβλανός Μ., 2002).

Στη μείωση του εργασιακού στρες συντελεί και η επικοινωνία εντός του οργανισμού. Τα ανοικτά κανάλια επικοινωνίας εξασφαλίζουν τη σωστή ενημέρωση, σαφείς ρόλους, αποφυγή σύγχυσης και αποτροπή του εργασιακού στρες (Gillespie, et al., 2001). Ενθάρρυνση, επιβράβευση, διαπροσωπική επικοινωνία, αύξηση συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελούν παράγοντες οι οποίοι δημιουργούν κίνητρα

στους εργαζόμενους και μειώνουν το στρες. Ειδικότερα η επικοινωνία με την ιεραρχία κυρίως σε θέματα λήψης αποφάσεων, και η ομαδική εργασία συντελούν στη μείωση του εργασιακού στρες (Ζαβλανός Μ., 2002).

## **2.3. Γ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ**

### **2.3.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής**

Οργανωσιακή αλλαγή σημαίνει μετάβαση από συγκεκριμένη κατάσταση σε άλλη, καινούρια και διαφορετική. Σύμφωνα με τον Blanchard, χρόνος και βαθμός δυσκολίας της οργανωσιακής αλλαγής εντείνονται με το πέρασμα από τη γνώση στις στάσεις και συμπεριφορές, ατομικές και ομαδικές (Μπουραντάς Δ., 2002).

Οργανωσιακή αλλαγή είναι επαναπροσδιορισμός της οργανωτικής δομής και της υφισταμένης φιλοσοφίας, ώστε ο οργανισμός να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα στο νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον (Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ε., 2014).

Οργανωσιακή αλλαγή σημαίνει μετατροπή της υφισταμένης κατάστασης σε άλλη νέα κατάσταση. Η αλλαγή εμπεριέχει μετασχηματισμό των στοιχείων του οργανισμού και μετάβαση από μια επικρατούσα κατάσταση σε μια άλλη. Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να αφορά κάθε στοιχείο του οργανισμού, όπως επί παραδείγματι συστήματα, στρατηγική, διαδικασίες, δομές, κανονισμούς, πολιτικές, συμπεριφορές, κουλτούρα, επιχειρηματικές δραστηριότητες, τεχνολογία, κ.λπ.

### **2.3.2. Είδη οργανωσιακών αλλαγών**

Οι οργανωσιακές αλλαγές είναι δυνατόν να διαφέρουν ως προς το περιεχόμενο, το σκοπό, την έκταση και τις συνέπειες. Στην βιβλιογραφία καταγράφονται διάφοροι τύποι οργανωσιακών αλλαγών, οι οποίοι βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση αυτών (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003).

Ο R. Pascale κάνει διάκριση μεταξύ αλλαγής και μετασχηματισμού. Με την έννοια αλλαγή, εννοεί σταδιακές βελτιώσεις των στοιχείων και ικανοτήτων που επικρατούν στον οργανισμό. Θεωρεί ότι η αλλαγή σκοπεύει να καλυτερεύσει τα πράγματα ή τουλάχιστον να τα διαφοροποιήσει. Με τον μετασχηματισμό εκφράζει την μεταμόρφωση του οργανισμού. Ο μετασχηματισμός δεν αφορά βελτίωση υφισταμένων στοιχείων αλλά δημιουργία νέων που δεν υπάρχουν. Με τον μετασχηματισμό εννοεί δημιουργία νέας κατάστασης με νέες δυνατότητες που δεν

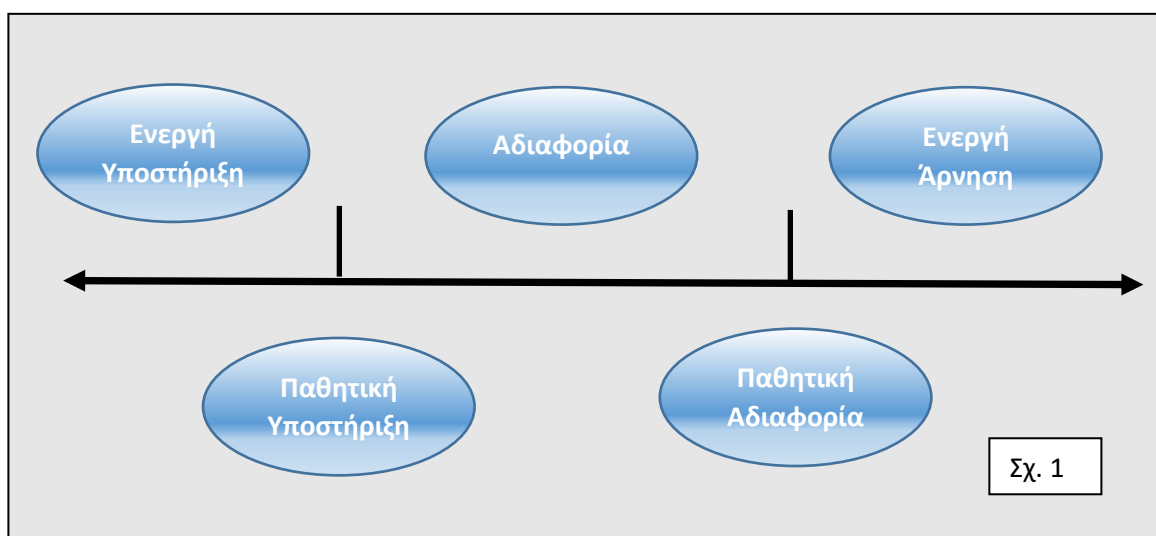
υπήρχε στο παρελθόν, επί παραδείγματι την μεταμόρφωση μιας κάμπιας σε πεταλούδα (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003).

Κατά τους Nadler και Tushman οι οργανωσιακές αλλαγές διακρίνονται αφενός ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους και αφετέρου ανάλογα με το ερέθισμα για αλλαγή. Αντιδραστικές είναι οι αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται για να ανταποκριθούν σε ένα ερέθισμα, ένα γεγονός, οποιαδήποτε πίεση. Είναι δηλαδή αλλαγές οι οποίες στοχεύουν στην προσαρμογή των εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003).

Υπάρχουν και οι προ δραστικές αλλαγές που πραγματοποιούνται με βάση προβλέψεις οι οποίες πρόκειται να συντελεστούν, έτσι ώστε αυτές οι αλλαγές να είναι αυτές οι οποίες επιφέρουν τις εξελίξεις (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003).

### 2.3.3. Στάσεις και αντιστάσεις στις αλλαγές

Ενώ η αλλαγή αφορά βασικό στοιχείο της ανθρώπινης φύσης, οι άνθρωποι συνήθως αντιστέκονται στις αλλαγές. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρουσιάζονται όλες σχεδόν οι στάσεις από την ενεργή άρνηση μέχρι την ενεργή υποστήριξη (σχ.1. Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ. σελ 443). Για να αντιμετωπισθούν οι αρνητικές



στάσεις στις αλλαγές θα πρέπει κατά πρώτον να κατανοηθούν οι αιτίες που τις προκαλούν και κατά δεύτερον να είναι γνωστές οι μέθοδοι με τις οποίες είναι δυνατόν να αντιμετωπισθούν. Βιβλιογραφία και εμπειρικές έρευνες αναφέρουν ως κύριες πηγές αντίστασης στην αλλαγή (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003), τις κάτωθι:

**Φόβος:** Οποιαδήποτε αλλαγή σημαίνει νέα κατάσταση που συνδέεται με αβεβαιότητα ως προς τις συνέπειές της στους ανθρώπους και τα χαρακτηριστικά τα

οποία θα παρουσιάζει, συνακόλουθο είναι η αβεβαιότητα να προκαλεί στα άτομα το συγκεκριμένο συναίσθημα του φόβου, το οποίο με τη σειρά του ωθεί τα άτομα να αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή.

**Αίσθημα απώλειας:** Εκτός από την αβεβαιότητα μερικές φορές οι άνθρωποι νιώθουν ότι η αλλαγή ίσως τους οδηγήσει στη απώλεια κεκτημένων και πολύτιμων προνομίων, όπως π.χ. αξία, δύναμη, κύρος, επιρροή, περιεχόμενο εργασίας, χρησιμότητα, κ.λπ.

**Συνήθεια:** Η συνήθεια προκαλεί αδράνεια με συνέπεια την αντίσταση στην αλλαγή αφού είναι συνδεδεμένη με στερεότυπα και αίσθημα άνεσης.

**Μη κατανόηση χρησιμότητας αλλαγής:** Πολλές φορές στους οργανισμούς μεγάλου μεγέθους τα άτομα δεν κατανοούν την χρησιμότητα της αλλαγής, καθώς είναι ελλιπής η επικοινωνία με τους υπευθύνους της αλλαγής. Γι' αυτό και δεν έχουν λόγο να την υποστηρίξουν.

**Διαφορετικές αντιλήψεις:** Οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελούν συνήθως αποτέλεσμα πιστεύω, αξιών, παραδοχών και αντιλήψεων. Είναι φυσικό να υπάρχουν ως προς αυτές διαφορετικές αντιλήψεις. Αυτό είναι που οδηγεί σε παθητική ή ενεργή άρνηση αυτών οι οποίοι διαφωνούν με το περιεχόμενο και τον τρόπο που διενεργούνται οι αλλαγές.

**Αντίδραση στον φορέα της αλλαγής:** Πολλές φορές η αιτία των αρνητικών στάσεων στην αλλαγή είναι τα ίδια τα άτομα ή η ομάδα η οποία εισηγείται και επιχειρεί την αλλαγή. Η έλλειψη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης των ατόμων τα οποία εισηγούνται την αλλαγή, ή ο συμβολισμός των θέσεων τους ή το στυλ της διοίκησης, δημιουργούν αρνητικές στάσεις στην αλλαγή.

**Αρνητικές επιπτώσεις:** Οι αρνητικές συνέπειες που πιθανόν να έχουν στα άτομα οι αλλαγές προκαλούν αρνητικές στάσεις στις αλλαγές. Οι αρνητικές συνέπειες μπορεί να αφορούν οτιδήποτε για τα άτομα πιθανόν να έχουν αξία.

Σύμφωνα με τους Davis και Newstrom παρουσιάζονται τρεις τύποι αντίστασης στην αλλαγή:

- **Λογική αντίσταση:** Αναφέρεται στον χρόνο που απαιτείται για την προσαρμογή στη νέα κατάσταση και την πιθανότητα να εμφανισθούν οι όσο το δυνατόν λιγότερες επιθυμητές αρνητικές καταστάσεις, όπως επί παραδείγματι υποβάθμιση των ικανοτήτων, οικονομικό κόστος αλλαγής, αμφίβολη αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

- **Ψυχολογική κατάσταση:** Αναφέρεται σε στάσεις και συναισθήματα. Αφορά τον φόβο σχετικά με το άγνωστο, την μικρή αντοχή σε κάθε επιχειρούμενη αλλαγή, την αντιπάθεια προς τους φορείς της αλλαγής και την διοίκηση, την έλλειψη εμπιστοσύνης, την επιθυμία παραμονής στην υπάρχουσα κατάσταση.
- **Κοινωνιολογική αντίσταση:** Αναφέρεται στις αξίες και τα συμφέροντα της ομάδας των εργαζομένων. Αφορά πολιτικές συμμαχίες, αντιτιθέμενες αξίες ομάδων, περιορισμένη αντίληψη, συμφέροντα κατεστημένα και διατήρηση κοινωνικών σχέσεων.

Οι κυριότεροι λόγοι αντίστασης των ανθρώπων στις αλλαγές (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003) είναι:

- Η συνήθεια
- Η μη αποδοχή της κριτικής
- Ο φόβος του λάθους
- Η αλαζονεία
- Η μη συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας της αλλαγής
- Η έλλειψη χρόνου
- Ο φόβος του νέου
- Η αυταρέσκεια
- Η έλλειψη πειθαρχίας
- Η έλλειψη υπομονής
- Η έλλειψη κινήτρων
- Ο φόβος της αποτυχίας
- Η άνεση με το κατεστημένο
- Τα ασαφή οφέλη από την αλλαγή
- Η έλλειψη αυτοπεποίθησης

#### 2.3.4. Αντιμετώπιση των αντιστάσεων στις αλλαγές

Για να αντιμετωπισθούν οι αντιστάσεις σε μια αλλαγή, απαιτείται να επιλεγούν μέθοδοι με βάση τις αιτίες οι οποίες προκαλούν τις αντιστάσεις και η δημιουργία θετικών στάσεων για την αλλαγή (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003).

Τέτοιες μέθοδοι είναι:

**Εκπαίδευση:** Είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε μια αλλαγή. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι κατανοούν το περιεχόμενο, τη λογική και το όφελος από την αλλαγή, νιώθουν ασφάλεια,

εξελίσσουν τις γνώσεις τους και αποκτούν νέες γνώσεις καθώς και στάσεις, συμπεριφορές και δεξιότητες οι οποίες απαιτούνται από τη νέα κατάσταση η οποία είναι συνέπεια της αλλαγής.

**Επικοινωνία:** Απαιτείται επικοινωνία της αλλαγής, η οποία αποτελεί το marketing αυτής. Η επικοινωνία στοχεύει στην ενημέρωση επί του περιεχομένου, του οφέλους και των λοιπών στοιχείων της αλλαγής ώστε να δημιουργήσει θετικό κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στους εργαζομένους. Επίσης με την επικοινωνία είναι δυνατόν να δημιουργηθεί το αίσθημα του επείγοντος για την αλλαγή και ένα όραμα για μια κατάσταση καλύτερη από την προηγούμενη ώστε η ανασφάλεια η οποία δημιουργείται από την αβεβαιότητα της αλλαγής να εξαλειφθεί.

Η συμμετοχή των εργαζομένων κατά το σχεδιασμό μιας αλλαγής είναι πολύ αποτελεσματική, καθώς δημιουργούνται θετικές στάσεις (ενεργή υποστήριξη) και ελαχιστοποιούνται οι αντιστάσεις στην αλλαγή. Η συμμετοχή στην αλλαγή, δημιουργεί στους εργαζομένους αίσθημα ιδιοκτησίας στην αλλαγή με αποτέλεσμα την δέσμευση και την υποστήριξή τους.

**Διευκόλυνση και υποστήριξη:** Για την προσαρμογή των εργαζομένων στα νέα δεδομένα της αλλαγής και την αντιμετώπιση των απαιτήσεων σαν συνέπεια της αλλαγής αυτής, απαιτούνται σχεδιασμένες ενέργειες οι οποίες θα τους διευκολύνουν. Η εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και συμπεριφορές, οι χρονικές διευκολύνσεις με σκοπό την προσαρμογή, η συναισθηματική και συμβουλευτική υποστήριξη, αποτελούν τέτοιου είδους ενέργειες.

**Διαπραγμάτευση:** Σε περίπτωση κατά την οποία η αλλαγή επιφέρει αρνητικές συνέπειες στα άτομα, απαιτείται διαπραγμάτευση με τους φορείς που θα τη σχεδιάσουν, ώστε να περιοριστούν ή να αντισταθμιστούν οι απώλειες από την αλλαγή, κυρίως δε στην περίπτωση κατά την οποία οι αντιδρώντες (π.χ. συνδικάτα) αποτελούν σημαντικό ποσοστό.

**Χειραγώγηση:** Αποτελεί συγκαλυμμένο επηρεασμό των αντιδρώντων, όπως επί παραδείγματι να συμμετέχουν στην ομάδα που σχεδιάζει την αλλαγή ηγέτες των αντιδρώντων, ή να χρησιμοποιούνται επιλεκτικά πληροφορίες ή γεγονότα για τον επηρεασμό των αντιδρώντων.

**Άσκηση δύναμης:** Πολλές φορές οι αντιστάσεις στην αλλαγή αντιμετωπίζονται με την άσκηση δύναμης (εξαναγκασμό) των φορέων της αλλαγής. Αυτό αποτελεί σιωπηρή ή ρητή απειλή στους αντιδρώντες. Η απειλή μπορεί να επιχειρείται είτε με απώλεια θέσης εργασίας, καθυστέρηση προαγωγής, αύξησης, κ.λπ.



### 2.3.5. Μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορα θεωρητικά μοντέλα τα οποία αφορούν τα διαδοχικά στάδια και ενέργειες των αλλαγών στους οργανισμούς, με πιο γνωστά τα εξής:

**Μοντέλο Lewin-Schein:** Σύμφωνα με τους Lewin και Schein οι αλλαγές πραγματοποιούνται σε τρία στάδια: το ξεπάγωμα (unfreezing), η αλλαγή (change) και το ξαναπάγωμα (refreezing) (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003).

Οι συμπεριφορές στον οργανισμό αποτελούν προϊόν σύγκρουσης των υποστηρικτών του status quo και των υποστηρικτών της ανατροπής. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό κάθε αλλαγή διέρχεται από τρία στάδια: Το ξεπάγωμα (unfreezing), την αλλαγή - μεταβολή (moving) και το ξαναπάγωμα (refreezing) (Dessler G., 2015).

Κατά το στάδιο του ξεπαγώματος τα άτομα αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι υφίσταται ανάγκη αλλαγής. Σύμφωνα με τον Schein αυτό δεν πραγματοποιείται χωρίς πιέσεις, άγχος πόνο και ανισορροπίες, που ωθούν το άτομο να ξεχάσει – ξεμάθει (unlearn) προηγούμενους τρόπους σκέψης και ενεργειών. Σε δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται η αλλαγή και κατά το τρίτο στάδιο επιχειρείται η εδραίωση της νέας κατάστασης της αλλαγής (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003).

**Μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής:** Από τους Lippit, Watson και Westley προτείνεται το μοντέλο των σχεδιασμένων αλλαγών. Αναφέρεται στη λογική των σχεδιασμένων αλλαγών οι οποίες διευκολύνουν στον προγραμματισμό των δράσεων που απαιτούνται για την αλλαγή (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003).

**Μοντέλο έρευνας - δράσης (action-research):** Αφορά μοντέλο με διαδοχικές ενέργειες με σκοπό την υλοποίηση των αλλαγών στους οργανισμούς (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003).

**Μοντέλο J. Kotter:** Ο καθηγητής του Harvard Business School J.Kotter προτείνει το δικό του πιο πρακτικό και πιο σύγχρονο μοντέλο για τις οργανωσιακές αλλαγές. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελείται από οκτώ στάδια:

- Ανάπτυξη «αίσθησης επείγοντος: Σ' αυτό το στάδιο επιχειρείται να εξαλειφθούν οι παράγοντες οι οποίοι δημιουργούν εφησυχασμό και να γίνει συνειδητή η αναγκαιότητα της αλλαγής. Οι απειλές, οι πιέσεις, οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος (πελάτες, τεχνολογία, ανταγωνιστές, κ.α.), οι χαμηλές επιδόσεις, οι μελλοντικοί κίνδυνοι, αποτελούν τις βασικότερες παραμέτρους τις οποίες θα πρέπει

να συνειδητοποιήσουν οι οργανισμοί προκειμένου να αντιληφθούν ότι η αλλαγή είναι επιτακτική.

- Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης: Ο σχεδιασμός για την υλοποίηση μεγάλων αλλαγών προαπαιτούν τις δυνάμεις πολλών ατόμων ενωμένων τα οποία να διαθέτουν εμπειρία, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες. Η ομάδα των ατόμων αυτών τα οποία κατέχουν σημαντικές θέσεις στον οργανισμό θα είναι η ατμομηχανή της αλλαγής.

- Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής: Για να δεσμευτούν και ενεργοποιηθούν οι εργαζόμενοι για σημαντικές αλλαγές, απαιτείται όραμα. Το όραμα θα πρέπει να είναι ελκυστικό και να περιγράφει για τους εργαζόμενους ένα επιθυμητό μέλλον. Η αποτελεσματική στρατηγική είναι απαραίτητη για την ώθηση προς το όραμα.

- Διάδοση του οράματος αλλαγής: Τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να ενστερνισθούν το όραμα. Το όραμα θα διαδοθεί με την επικοινωνία του μέσω σαφών και απλών μηνυμάτων, μεταφορών, ανταλλαγής απόψεων, παραδειγμάτων διαλόγου. Παραδειγματικές και συμβολικές πράξεις, καθώς και η συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών, θα ενισχύσει τη διάδοση του μηνύματος.

- Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή: Για να υλοποιηθεί η αλλαγή απαιτείται ενδυνάμωση και συμμετοχή ευρείας μάζας ανθρώπων. Προκειμένου να συμβεί αυτό θα πρέπει να εξαλειφθούν τα βασικά εμπόδια, όπως π.χ. οι δύσκαμπτες δομές, οι δύσκολοι διευθυντές, τα ασύμβατα συστήματα, η έλλειψη ικανοτήτων, κ.λπ.

- Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών: Το όραμα αναφέρεται σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Θα πρέπει όμως να τίθενται βραχυπρόθεσμοι στόχοι που να αντιλαμβάνονται ως ενδιάμεσες για να φθάσουν στο όραμα. Αυτές λειτουργούν θετικά, καθώς δημιουργούν αισιοδοξία και ενδυναμώνουν τα άτομα, τα οποία παίρνουν κουράγιο από τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους.

- Παγιοποίηση αποτελεσμάτων και προώθηση αλλαγών: Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα ως επιχειρήματα δημιουργούν κίνητρα για περαιτέρω αλλαγές των συστημάτων, δομών, πολιτικών, κ.λπ.

- Ενστέρνιση νέας κουλτούρας: Προκειμένου να παγιώνονται οι αλλαγές, θα πρέπει να ενσωματώνονται στην κουλτούρα του οργανισμού.

Μελέτες αποδεικνύουν ότι η αλλαγή συνήθως αποτελεί στρεσογόνο αιτία (Fugate et al., 2012, Lawrence and Callan, 2011). Αποτελεί αποτέλεσμα του φόβου και της ανησυχίας για τα αποτελέσματα καθώς και τις συνέπειες της αλλαγής, όπως για

παράδειγμα η απώλεια της θέσης εργασίας ή η αλλαγή των συνθηκών εργασίας. Ωστόσο η υπόθεση ότι η αλλαγή πιθανόν να δημιουργήσει στρες δεν είναι πάντα ακριβής, καθώς τείνει να αγνοήσει το ότι: α) ανά πάσα στιγμή κάποιος βαθμός άγχους υφίσταται σε οποιαδήποτε θέση εργασίας, β) υπάρχουν αλλαγές που αυξάνουν το στρες και αλλαγές που το μειώνουν (Karasek, 2004), ή επιφέρουν μικρές επιπτώσεις στο στρες. Υπάρχουν αρκετές μελέτες που διερεύνησαν το stress διαρκούς της αλλαγής και μετά την αλλαγή, υπάρχουν όμως λιγότερες οι οποίες αναλύουν το στρες το οποίο υπήρχε πριν την αλλαγή (βλ. Paulsen et al., 2005 για εξαίρεση).

Πολλές φορές οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σοβαρότερα προβλήματα απ' ότι οι ιδιωτικοί, όταν μεταπίπτουν σε ένα σύστημα νέας μορφής, τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (Diefenbach, 2009-Kuipers et al., 2013-Noblet et al., 2006). Αυτό πιθανόν να περιλαμβάνει περικοπές, έλεγχο αποδοτικότητας και δαπανών, με αποτελέσματα το προσωπικό τους να παρουσιάζει υψηλά επίπεδα στρες. Σε αυτή τη περίπτωση η ιεραρχία του δημοσίου τομέα ενδείκνυται να δείχνει κατανόηση ώστε να αμβλύνει τις επιβλαβείς συνέπειές του στρες επ' ωφελεία των ίδιων των εργαζομένων και του απώτερου σκοπού της οργανωσιακής αλλαγής.

### 2.3.6. Προϋποθέσεις επιτυχίας της αλλαγής

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί τον σημαντικότερο καθοριστικό παράγοντα για επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή (Iverson R. D., 1996). Επίσης ο Guest D. (1987) αναφέρει ότι η οργανωσιακή δέσμευση οδηγεί σε προθυμία αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής.

Κατά πολλούς συγγραφείς η οργανωσιακή δέσμευση είναι πολύ σημαντική στην αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζόμενους. Ειδικότερα κατά τους Lau C. και Woodman R.C. (1995), ο αφοσιωμένος υπάλληλος είναι περισσότερο πρόθυμος να αποδεχθεί την οργανωσιακή αλλαγή όταν την θεωρεί επωφελή. Κατ' άλλους ο κάθε εργαζόμενος μέσω των αντιληπτικών του φίλτρων καθορίζει κατά πόσον η οργανωσιακή αλλαγή είναι όφελος ή απειλή.

Κατά τους Pelman και Takacs (1990) υπάρχει μεγάλη ομοιότητα ως προς τα στάδια τα οποία αντιμετωπίζει ο άνθρωπος σε περίπτωση θανάτου συγγενούς του και αυτών που περνούν τα άτομα τα οποία βιώνουν μια οργανωσιακή αλλαγή (Vakola M. Νικόλαου Ι, 2005). Οι συναισθηματικές καταστάσεις τις οποίες βιώνουν τα άτομα κατά την διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής είναι η ισορροπία, η άρνηση, η οργή, η

διαπραγματεύση, το χάος, η κατάθλιψη, η παραίτηση, η ανοχή, η ετοιμότητα, η επανεμφάνιση (Pelman D., Takacs G. J., 1990).

Μια αλλαγή όμως μπορεί και να αποτύχει. Αυτό συμβαίνει επειδή πολλοί οργανισμοί ρίχνουν μεγαλύτερο βάρος στην τεχνική της αλλαγής, δηλαδή στην στρατηγική, τη δομή, κ.λπ., χωρίς να έχουν προηγουμένως εξασφαλίσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την υλοποίηση του σχεδιασμού τους. Οι βασικότερες προϋποθέσεις είναι: (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003).

Η εξασφάλιση υποστήριξης από τα κέντρα ισχύος. Για να επιτύχει μια αλλαγή χρειάζεται την υποστήριξη των κέντρων ισχύος. Σαν τέτοια κέντρα ισχύος θεωρούνται οι ομάδες στελεχών, ή οι ομάδες εργαζομένων ή η ιεραρχία της διοίκησης. Για σημαντικές αλλαγές είναι απολύτως απαραίτητη η υποστήριξη της ιεραρχίας της διοίκησης.

Η αντιμετώπιση των αντιστάσεων και η εξασφάλιση υποστήριξης. Η επιτυχία μιας αλλαγής εξαρτάται από την υποστήριξη των ατόμων τα οποίοι είναι υποχρεωμένα να την εφαρμόσουν και να υποστούν τα αποτελέσματά της. Η αντιμετώπιση των αντιστάσεων αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχειρούμενης αλλαγής. Για το λόγο αυτό και η αλλαγή θα πρέπει να συνδεθεί με όραμα, να εξασφαλισθεί η επικοινωνία του, καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή.

Συστημική προσέγγιση. Για να πραγματοποιηθεί μια επιτυχής αλλαγή θα πρέπει να βασισθεί στην ευθυγράμμιση όλων των στοιχείων του συστήματος, καθώς υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Άλλως μπορεί να προκληθούν αρνητικές συνέπειες και δυσαρμονίες.

Εστίαση στα αποτελέσματα. Για να επιτύχει μια αλλαγή θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι και να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία να μετρηθούν και να ελεγχθούν.

Συνήθη εμπόδια στην αλλαγή συνιστούν:

- Η έλλειψη ικανής διοίκησης για την αλλαγή
- Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των οργανωτικών δομών
- Η έλλειψη υποστήριξης από την ιεραρχία της διοίκησης
- Το ελλιπές Μάνατζμεντ
- Η έλλειψη οράματος
- Η αδυναμία προσαρμογής της κουλτούρας
- Οι περιορισμένοι πόροι
- Η βραχυπρόθεσμη προοπτική

### 2.3.7. Σύνδεση του εργασιακού άγχους (στρες) με την οργανωσιακή αλλαγή

Μελέτες αναφέρουν ότι η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να αποτελέσει για τους εργαζομένους πολύ αγχωτική εμπειρία (Elrod D., Tippet D., 2000).

Όλες οι αντιδράσεις στις αλλαγές οι οποίες πολλές φορές συνιστούν την αντίσταση σε αυτές είναι φυσιολογικές, καθόσον η οργανωσιακή αλλαγή περιλαμβάνει μετάβαση από το γνωστό στο άγνωστο (Boney W., Hede A., 2001). Η αντίσταση στην αλλαγή η οποία συνδέεται άμεσα με θετικές ή αρνητικές στάσεις απέναντί της, αποτελεί κατά την βιβλιογραφία κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας (Trader-Leigh W., 2001, Srebel P. 1996, Kotter J.P. 1996). Αρνητικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στον οργανισμό.

Μελέτη η οποία διεξήχθη κατά το έτος 1996 από το Αμερικανικό Γραφείο Εθνικών Υποθέσεων, αναφέρει ότι η οργανωσιακή αλλαγή προκαλούσε μεγάλη ανησυχία για ποσοστό μεγαλύτερο του ενός τρίτου εκ των 396 οργανισμών που συμμετείχαν. Οι συνεχιζόμενες και ατελείωτες κατά τους εργαζόμενους προσπάθειες στην οργανωσιακή αλλαγή δημιουργούν μεγάλη πίεση στους οργανισμούς και τους εργαζομένους (Vakola M. Nikolaou I, 2005). Κατά την οργανωσιακή αλλαγή, οι εργαζόμενοι δοκιμάζουν την αβεβαιότητα, ενώ διακατέχονται από φόβο για πιθανή αποτυχία ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης της νέας κατάστασης (Coch and French, 1948).

Σύμφωνα με τους Armenakis A. Bebeian A. (1999), οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής βρίσκονται σε μια σταθερή κατάσταση αβεβαιότητας και συνήθως ποτέ δεν φθάνουν στην κατάσταση αναζωογόνησης. Επομένως ενώ υπάρχει συμφωνία αναφορικά με τις αρνητικές επιπτώσεις του στρες στις διαδικασίες της αλλαγής, δεν υπάρχουν καταγεγραμμένα στοιχεία για το αντίθετο δηλαδή τις επιδράσεις του στρες στην αλλαγή (Vakola M. Nikolaou I, 2005).

Κατά τη διάρκεια μιας οργανωσιακής αλλαγής οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο ως απειλή, με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν ασυναίσθητα αμυντικούς μηχανισμούς για την ανακούφιση του στρες ( Boney W., Hede A., 2001b).

Αυξημένη πίεση από την οργανωσιακή αλλαγή σε δημοσίους υπαλλήλους συνδέθηκε με αυξημένο στρες και επομένως με χαμηλότερη ικανοποίηση και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης (Rush, M., Schoel W., Bernard S., 1995).

Σύμφωνα με τους Elizur και Guttman (1976), οι στάσεις απέναντι στις αλλαγές αποτελούν τις συναισθηματικές αντιδράσεις απέναντι σε αυτές. Οι απαντήσεις των υπαλλήλων απέναντι στις αλλαγές χαρακτηρίζονται από έντονα θετικές στάσεις (π.χ. ότι η συγκεκριμένη αλλαγή είναι πολύ απαραίτητη για την επιτυχία του οργανισμού), έως έντονα αρνητικές στάσεις (π.χ. ότι η συγκεκριμένη αλλαγή μπορεί να καταστρέψει τον οργανισμό). Επομένως οι αλλαγές μπορούν να καταληφθούν από ευτυχία και ενθουσιασμό, ή από φόβο και θυμό και η ανταπόκριση των εργαζομένων να κυμαίνεται από προθέσεις θετικές για την υποστήριξη της αλλαγής ή προθέσεις αρνητικές για την αντίσταση στην αλλαγή (Vakola M., Nikolaou I, 2005).

Μια αλλαγή μπορεί να αποτύχει εάν υποτιμηθεί το άτομο, το οποίο αποτελεί τη γνωστική -συναισθηματική φύση της αλλαγής (Ertuk A., 2008), καθώς συναισθήματα και γνωστική λειτουργία είναι έννοιες απόλυτα συνδεδεμένες (Pessoa L., 2008). Επομένως η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή αλλαγή, καθώς έχει άμεση σχέση με τις αντιδράσεις των εργαζομένων. Επειδή τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν περισσότερες επιτυχίες, νιώθουν λιγότερη ανασφάλεια, είναι αποτελεσματικότερα και περισσότερο προσαρμόσιμα σε στρεσογόνες καταστάσεις, αντιμετωπίζουν καλύτερα την οργανωσιακή αλλαγή (Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004).

Τον κύριο λόγο για τον οποίο αποτυγχάνουν οι πρωτοβουλίες της οργανωτικής αλλαγής είναι η αντίσταση στην αλλαγή, η οποία συνδέεται με την ανάπτυξη αρνητικών στάσεων απέναντι σε αυτή (Deloitte &, Touche, 1996). Οι στάσεις των ατόμων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή είναι δυνατόν να επηρεάσουν την ηθική τους, τις προθέσεις τους και την παραγωγικότητά τους (Eby L., Adams D., Russell J., Gaby S., M (2000).

Κατά τους Armenakis A. και Bedeian A., (1999) οι αντιλήψεις, οι πεποιθήσεις και οι νοοτροπίες των εργαζομένων είναι πολύ κρίσιμες για την επιτυχία μιας αλλαγής. Το στρες το οποίο προκαλείται από την οργανωσιακή αλλαγή δημιουργεί αρνητικές στάσεις και αποτελεί αναστολέα της αλλαγής. Εκτός εάν το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού αντιλαμβάνεται ότι ο οργανισμός έχει αναπτύξει υποστηρικτικούς οργανωσιακούς μηχανισμούς έναντι της αλλαγής, όπως επί παραδείγματι η δέσμευση της ιεραρχίας, οι ανταμοιβές, η ανακατανομή των πόρων, η εκπαίδευση και κατάρτιση, η συμμετοχή των εργαζομένων στην υλοποίηση της αλλαγής κ.λπ. (McHugh M., 1993).

Κατά τους Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou I., (2004) οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, το μορφωτικό επίπεδο, το φύλο, τη θητεία στην εργασία, την κοινωνική κατάσταση.

Η οργανωσιακή δέσμευση, το στρες και οι στάσεις απέναντι στην αλλαγή αντικατοπτρίζουν την ποιότητα και φύση του δεσμού μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Η δέσμευση δημιουργεί σχέση ανταλλαγής κατά την οποία οι εργαζόμενοι προσκολλώνται στον οργανισμό εις αντάλλαγμα κάποιας ανταμοιβής από τον οργανισμό (Buchanan B., 1974). Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται από τους οργανισμούς βάσει συγκεκριμένων αναγκών, δεξιοτήτων και προσδοκούν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Όταν ο οργανισμός ικανοποιεί αυτές τις απαιτήσεις αυξάνει την πιθανότητα δέσμευσης του εργαζομένου.

Υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι έχουν αντίκτυπο στην αντίληψη της αλλαγής ως γεγονότος και των αιτιών του στρες ( Mack D. A., Nelson D. L. and Campbell-Quick J., 1998). Σε αυτούς συγκαταλέγονται η οργανωσιακή δέσμευση και ο τύπος της προσωπικότητας A - B. Οι εν λόγω παράγοντες επηρεάζουν την ικανότητα των ατόμων να αντιμετωπίζουν την αλλαγή ως γεγονός, την ικανότητα των ατόμων να αντιμετωπίζουν τις αιτίες και τα αποτελέσματα του άγχους και την αντίληψη των ατόμων για την αλλαγή ως γεγονός. Επομένως η οργανωσιακή δέσμευση, μετριάζει την σχέση η οποία υφίσταται μεταξύ εργασιακού άγχους και στάσης απέναντι στην αλλαγή.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας των Vakola M., Nikolaou I. (2005), επιβεβαιώνεται η σχέση η οποία υφίσταται μεταξύ εργασιακού άγχους και στάσης απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Κατά τους ανωτέρω το στρες το οποίο προκαλείται από κακές εργασιακές σχέσεις, αθέμιτη αμοιβή, υπερβολικό φόρτο εργασίας και όφελος των εργαζομένων κατά την οργανωσιακή αλλαγή είναι δυνατόν να επιφέρει αρνητικές στάσεις και κατά συνέπεια να παρεμποδίσει τις σχεδιαζόμενες αλλαγές. Η έλλειψη ενός περιβάλλοντος που θα προσφέρει κοινωνική στήριξη αποτελεί τον προπομπό των αρνητικών στάσεων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή και ότι η εργασιακή ανασφάλεια την οποία βιώνουν οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να αποτελέσει εμπόδιο στην οργανωσιακή αλλαγή.

Οι Woodward C., Shannon H., Cunningham C., McIntosh J., Lendrum B., Rosenbloom και D. Brown J., (1999), αναφέρουν ότι η συναδελφική αλληλεγγύη στον χώρο εργασίας παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στις προσπάθειες των ατόμων να

αντιμετωπίσουν το στρες κατά την οργανωσιακή αλλαγή, αν και κατά τους Cunningham C., Woodward C., Shannon H., MacIntosh J., Lendrum B., Rosenblom D., Brown J., (2002) οι διαπροσωπικές σχέσεις πολύ περιορισμένα συμβάλλουν στην ετοιμότητα των εργαζομένων για την οργανωσιακή αλλαγή.

Οι εργαζόμενοι με περισσότερη κοινωνική υποστήριξη βιώνουν υψηλότερη σωματική και ψυχική υγεία κατά την διάρκεια στρεσογόνων καταστάσεων όπως είναι η οργανωσιακή αλλαγή (Mallinckrodt B., Fretz B., 1988). Οι θετικές και υποστηρικτικές εργασιακές σχέσεις είναι πολύ χρήσιμες όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται αντιμέτωποι με την οργανωσιακή αλλαγή και προσπαθούν να την αντιμετωπίσουν (Shaw J., Fields M., Thacker J., Fisher C., 4 1993).

Επίσης θέμα το οποίο σχετίζεται με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή είναι η κατάρτισή τους (British Industrial Society, 2001). Ειδικά κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ενημερωμένοι και επαρκώς εκπαιδευμένοι, ώστε να μειώνεται ο φόβος, η αβεβαιότητα και επομένως οι αντιστάσεις τους στην αλλαγή. Τα αναμενόμενα οφέλη και οι αμοιβές συνιστούν ένα άλλο είδος επαγγελματικού στρες το οποίο συνδέεται με τις αρνητικές στάσεις απέναντι στις οργανωτικές αλλαγές. Οι κάθε είδους απολαβές καθορίζουν το επίπεδο του τρόπου ζωής και υποδηλώνουν την αξία του εργαζομένου στον οργανισμό (Cartwright S., Cooper C. L., 2002).

Σύμφωνα με την έρευνα των Vakola M., Nikolaou I. (2005), η καταπολέμηση των συγκρούσεων, η δημιουργία υποστηρικτικών εργασιακών σχέσεων, ο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας, διαμορφώνουν θετικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή και συνεπώς επιτυχία στο πρόγραμμα της αλλαγής. Στην έρευνα της Κρέτση Γ. (2017) προκύπτει ότι παράγοντες οι οποίοι προκαλούν εργασιακό στρες είναι η αλλαγή της εκπαιδευτικής πολιτικής, η ανεπάρκεια του μισθού, το ελλιπές ενδιαφέρον των μαθητών, ενώ σε αντίστοιχη της Χαραλάμπους Ε. (2012), εκτός των ανωτέρω παραγόντων εργασιακό στρες προκαλεί και η μη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Στην ίδια έρευνα προκύπτει ότι οι γυναίκες και με συνολικό χρόνο προϋπηρεσίας τους στην εκπαίδευση παρουσιάζουν υψηλότερο εργασιακό στρες. Ακόμη ότι η οικογενειακή και εργασιακή ισορροπία σχετίζονται θετικά με την προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη εργασία και την ηλικία.

Σύμφωνα με την έρευνα της Καψαλού Ευαγγελίας (2017), το φύλο των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο ως προς τις αντιδράσεις απέναντι στην



οργανωσιακή αλλαγή, με τους άνδρες να εμφανίζουν υψηλότερη αντίδραση στην αλλαγή. Επίσης και η οικογενειακή τους κατάσταση και η θέση που κατέχουν στην ιεραρχία παίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν τις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.

## **2.4. Ερευνητικές Υποθέσεις:**

### **Ερευνητική Υπόθεση 1<sup>η</sup>**

Ho: Το φύλο δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H1: Το φύλο σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

### **Ερευνητική Υπόθεση 2<sup>η</sup>**

Ho: Το μορφωτικό επίπεδο δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H1: Το μορφωτικό επίπεδο σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

### **Ερευνητική Υπόθεση 3<sup>η</sup>**

Ho: Η οικογενειακή κατάσταση δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H1: Η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

### **Ερευνητική Υπόθεση 4<sup>η</sup>**

Ho: Το αντικείμενο εργασίας (αρμοδιότητες) δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H1: Το αντικείμενο εργασίας (αρμοδιότητες) σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

### **Ερευνητική Υπόθεση 5<sup>η</sup>**

Ho: Η θέση στην ιεραρχία δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H1: Η θέση στην ιεραρχία σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

### 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Έρευνα είναι η συστηματική αναζήτηση γνώσης.

Η ακαδημαϊκή έρευνα γίνεται για επιστημονικούς κυρίως σκοπούς παρά για τις επιχειρήσεις. Ο ερευνητής θα πρέπει να ξεκαθαρίσει το θέμα που ερευνά και τον σκοπό για τον οποίο το ερευνά. Μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί την τεχνική της έρευνας (Χαλικιάς Μ. Σαμαντά Ειρ., 2016).

Η έρευνα αποτελεί πολύπλοκη διαδικασία και για να αποφέρει επιτυχή αποτελέσματα θα πρέπει να επιλεγεί σωστά το θέμα, να τεθούν οι θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι και να προσδιοριστούν η μέθοδος και τα εργαλεία τα οποία θα χρησιμοποιηθούν (Bell J., 1997).

#### 3.1. Φιλοσοφία της έρευνας

Η φιλοσοφία της έρευνας απασχόλησε την ακαδημαϊκή κοινότητα για πολλά χρόνια. Οι σημαντικότεροι θεματικοί τομείς της είναι δύο: η Οντολογία και η Επιστημολογία.

**Η Οντολογία:** αποτελεί κλάδο της μεταφυσικής της οποίας αντικείμενο είναι η πραγματικότητα και η ύπαρξη.

*«Είναι ένα φιλοσοφικό σύστημα πεποιθήσεων σχετικά με τη φύση της κοινωνικής πραγματικότητας και απαντά στο τί μπορεί να γίνει γνωστό και πώς», «περιγράφει την άποψη (αξιώματα ή υποθέσεις) σχετικά με την φύση της πραγματικότητας, είτε μιας αντικειμενικής πραγματικότητας, είτε μιας υποκειμενικής πραγματικότητας» (Χαλικιάς Μ. Σαμαντά Ειρ., 2016).*

Ο ερευνητής έχει ενσωματωμένα μέσα του αξιώματα τα οποία επηρεάζουν την άποψή του για την πραγματικότητα (Blaikie, 1993).

Ασχολείται με την κοινωνική πραγματικότητα και με το τί και πώς μπορεί κάτι να γίνει γνωστό (Hesse-Biber S., Leavy P., 2004).

**Η Επιστημολογία:** είναι το «φιλοσοφικό σύστημα πεποιθήσεων που σχετίζεται με το ποιος μπορεί να κατέχει την γνώση και να την παράγει» (Hesse-Biber S., Leavy P., 2004). Υπάρχει δηλαδή μέσα σε κάθε ερευνητικό ερώτημα και είναι αυτό το οποίο περιμένει ο ερευνητής να αποκαλυφθεί από τα δεδομένα. Χωρίζεται στον Αντικειμενισμό και Υποκειμενισμό.

Ο Αντικειμενισμός υποστηρίζει ότι η γνώση για το τί υπάρχει στον κόσμο προϋπάρχει και είναι ανεξάρτητη από την νόηση του ανθρώπου, ο δε ερευνητής στοχεύει να προσεγγίσει κατά το δυνατόν την μοναδική-αντικειμενική γνώση.

Αντίθετα ο Υποκειμενισμός υποστηρίζει ότι τελική και αληθινή γνώση αποτελούν μόνο όσα εισπράττουμε ως αλήθεια μετά από δοκιμές οι οποίες επαληθεύουν την πραγματικότητα την οποία βιώνουμε (Kamil, 2011). Ο Υποκειμενισμός έχει δύο βασικές προσεγγίσεις τον Θετικισμό και την Φαινομενολογία (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011). Οι δύο προσεγγίσεις είναι πολύ διαφορετικές μεταξύ τους.

**Θετικισμός:** Οι αρχές του Θετικισμού ακολουθούν τις θέσεις τις οποίες ασπάσθηκαν οι φυσικοί επιστήμονες κατά τη διάρκεια των αιώνων. Μια βασική μελέτη στην οποία πιθανότατα προσεγγίστηκε ο Θετικισμός ήταν του Γερμανού μοναχού Johan Mendel. Ο Johan Mendel συγκέντρωνε στοιχεία με ουδέτερο τρόπο, η δε μεθοδολογία του βασίστηκε στην επιβεβαιωτική επανάληψη ενώ ο ίδιος χρησιμοποιούσε παρατηρήσεις οι οποίες μπορούσαν να υπολογισθούν και να εξετασθούν στατιστικά (Χαλικιάς Μ., Σαμαντά Ειρ., 2016).

Ο πρώτος ο οποίος προσέγγισε την έννοια του Θετικισμού ήταν ο Γάλλος φιλόσοφος Αύγουστος Κοντ κατά το έτος 1830. «Ο Θετικισμός είναι μια επιστημολογική θέση η οποία υποστηρίζει την εφαρμογή των μεθόδων των φυσικών επιστημών στη μελέτη της κοινωνικής πραγματικότητας και πέραν αυτής» (Χαλικιάς Μ., Σαμαντά Ειρ., 2016). Υποστηρίζει ότι ένα φαινόμενο είναι αληθινό, μόνον όταν μπορεί να επαληθευθεί. Η επαλήθευση θα πρέπει να γίνει έμμεσα. Στον Θετικισμό γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ θεωρίας και έρευνας. Η γνώση και η θεωρία προϋπήρχαν πριν την έρευνα (Robson C., 2002). Στον Θετικισμό παρουσιάζονται υποθέσεις, διεξάγονται πειράματα με μεταβλητές των οποίων η ερμηνεία γίνεται με στατιστικά προγράμματα, τα οποία στοχεύουν να εξάγουν μια καινούρια θεωρία, η επεξήγηση της οποίας θα οδηγήσει στον έλεγχο κάποιου φαινομένου. Ο ερευνητής καταγράφει τα δεδομένα τα οποία ερευνά, αναπτύσσει της υποθέσεις του μέσω της υφιστάμενης θεωρίας, ελέγχει τα αποτελέσματα της έρευνάς του και μπορεί να καταλήξει στην ερμηνεία των θεμάτων τα οποία ερευνά (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

Στις επιστημονικές έρευνες ο Θετικισμός έχει εξέχουσα θέση. Η επιτυχία της έρευνας έγκειται στην σύμπτωση των ευρημάτων κάθε ερευνητή με τα ευρήματα των υπολοίπων οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα. Αυτονόητο είναι, ότι έκαστος ερευνητής θα πρέπει με την έρευνά του όχι μόνο να επαληθεύσει αλλά και να προσθέσει στο ερευνώμενο ζήτημα, έστω έναν επί πλέον προβληματισμό σε σχέση με όλους τους προηγούμενους ερευνητές (Cohen L., Manion L., Morrison K., 2000).

Ο Θετικισμός αναγνωρίζει φαινόμενα μόνο στην περίπτωση που μπορούν να παρατηρηθούν, μετρηθούν, ή υπολογισθούν. Συνδέεται με την ποσοτική μέθοδο έρευνας, δηλαδή με ερωτηματολόγια, προσωπικές συνεντεύξεις, έρευνες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και internet, κ.λπ.

Ο Θετικισμός ωστόσο συνεπάγεται και τις κάτωθι αρχές:

- Χαρακτηρίζονται ως γνώση μόνο φαινόμενα και γνώσεις τα οποία μπορούν να επιβεβαιωθούν από τις αισθήσεις (Φαινομενολογία).
- Η θεωρία σκοπεύει να δημιουργήσει υποθέσεις που μπορούν να ελεγχθούν και να βοηθήσουν στην ερμηνεία των νόμων που εξετάζονται (παραγωγική προσέγγιση).
- Από τη συγκέντρωση των γεγονότων που αποτελούν τους νόμους αποκτάται η γνώση (επαγωγική στρατηγική).
- Η επιστήμη ενεργεί ελεύθερα αντικειμενικά (Χαλικιάς Μ., Σαμαντά Ειρ., 2016).

**Φαινομενολογία:** Αποτελεί φιλοσοφικό ρεύμα το οποίο στηρίζεται στην παραγωγή νέας θεωρίας με βάση τον υποκειμενικό τρόπο σκέψης. Διενεργείται πρώτα το πείραμα και ο ερευνητικός έλεγχος προκειμένου να επαληθευθούν οι θεωρίες οι οποίες υφίστανται, από δε τα ευρήματα εξάγεται η νέα θεωρία. Την ανέπτυξε κατά πρώτον ο Γερμανός φιλόσοφος Husserl το 1913. Η Φαινομενολογία ασχολείται κυρίως με τα κοινωνικά φαινόμενα και την κοινωνική δράση, έχει δε επικρατήσει και ως «*Ερμηνευτική Επιστημολογία*». Ο ερευνητής κατανοεί μια συμπεριφορά και θέλει να την εξηγήσει, καθότι υπάρχει συναισθηματική ταύτιση. Η Φαινομενολογία παρουσιάζει την πραγματικότητα σύμφωνα με την δική της εμπειρία και ερμηνεία. Τα άτομα δηλαδή επηρεάζονται από τον κοινωνικό τους περίγυρο και το περιβάλλον τους. Επομένως δημιουργούν την δική τους πραγματικότητα στην οποία και επιλέγουν να ζουν. Άρα πρόσωπα και αντικείμενα συνδέονται μεταξύ τους. Κατά την Φαινομενολογία δεν υπάρχει μια αλήθεια, αλλά ο καθένας σύμφωνα με την αντίληψή του έχει για το καθετί διαφορετική πραγματικότητα (Cohen L., Manion L., Morrison K., 2000).

Με μοναδικούς τρόπους προσδιορίζονται από τα άτομα οι καταστάσεις, οπότε οι συμπεριφορές τους καθοδηγούνται από τις διαφορετικές τους προσεγγίσεις (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ. 2011).

Φαινομενολογία και Θετικισμός θεωρούνται άκρα της ίδιας συνέχειας. Κάποιοι ερευνητές, προκειμένου να συγκεντρώσουν τις απαιτούμενες πληροφορίες, χρησιμοποιούν στοιχεία και από τις δύο προσεγγίσεις, οπότε ακολουθούν τον ονομαζόμενο «τριγωνισμό». Δεν χρησιμοποιούν δηλαδή ένα εργαλείο, αλλά δύο ή περισσότερα, π.χ. ερωτηματολόγιο και παρατήρηση, ερωτηματολόγιο και συνέντευξη. Ως αποτέλεσμα, η συγκεκριμένη έρευνα να θεωρείται πιο έγκυρη από εκείνη στην οποία χρησιμοποιήθηκε ένα μόνο εργαλείο ( Χαλικιάς Μ., Σαμαντά Ειρ., 2016).

Όποια απόφαση και να ληφθεί σχετικά με την επιλογή του Θετικισμού ή της Φαινομενολογίας ως φιλοσοφίας για την έρευνά μας, η επόμενη απόφαση θα αφορά την ερευνητική προσέγγιση.

Η παρούσα έρευνα θα στηριχθεί στον Θετικισμό, δηλαδή θα καταγράψει τα γεγονότα, θα παρουσιάσει τα επιχειρήματα και τις υποθέσεις οι οποίες θα σχηματισθούν με βάση την λογική και θα εξαχθούν τα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τις επιταγές του Θετικισμού, τα στοιχεία και τα ευρήματα από την έρευνα, δεν θα επηρεασθούν από την υποκειμενική μας άποψη. Από τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν τα ευρήματα εκείνα τα οποία σχετίζονται με το εξεταζόμενο θέμα. Αρχικά θα γίνει εις βάθος μελέτη της θεωρίας από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ώστε να κατανοηθούν οι γνώσεις άλλων ερευνητών σχετικά με το εξεταζόμενο θέμα. Κατά τον τρόπο αυτό θα διασφαλισθούν τα αποτελέσματα τα οποία θα προκύψουν από την έρευνα. Και θα μπορούν να συγκριθούν με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών.

### **3.2. Ερευνητική Προσέγγιση**

Το επόμενο στάδιο για την έρευνά μας μετά την επιλογή της φιλοσοφικής προσέγγισης αποτελεί η ερευνητική προσέγγιση. Οι σημαντικότερες ερευνητικές προσεγγίσεις είναι δύο: η παραγωγική μέθοδος και επαγωγική. Η κάθε μια εφαρμόζει τις αρχές της και τα εργαλεία της για την συλλογή των δεδομένων τα οποία απαιτούνται.

**Η παραγωγική προσέγγιση** ονομάζεται και συμπερασματική. Στηρίζεται αρχικά στη θεωρία και στη συνέχεια στον έλεγχο. Συγκεντρώνουμε δηλαδή τις πληροφορίες και τα στοιχεία προκειμένου να επιβεβαιώσουμε ή να απορρίψουμε μία υπόθεση. Αληθινές προϋποθέσεις εξασφαλίζουν και αληθινά συμπεράσματα. Για να καταλήξει σε συγκεκριμένο συμπέρασμα, εστιάζει στην φιλοσοφία του θετικισμού

και βέβαια στη γενική ιδέα, σε αντίθεση με την επαγωγική, η οποία προσπαθεί να διερευνήσει τη συγκεκριμένη περίπτωση ώστε να οδηγηθεί σε κάποια γενική κατάσταση. Εστιάζει δηλαδή στο γνωστό, σε θεωρίες και μοντέλα τα οποία ήδη υπάρχουν για το ερευνώμενο θέμα, οπότε με βάση αυτά δημιουργούνται οι υποθέσεις προς διερεύνηση (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011). Τα πέντε βασικά ακολουθούμενα στάδια είναι: δημιουργία υπόθεσης με βάση την ανάπτυξη της θεωρίας, επιλογή συγκεκριμένου θεωρητικού μοντέλου, έλεγχος αποτελέσματος, ανάπτυξη αποτελέσματος, επαλήθευση ή τροποποίηση της θεωρίας.

Θεωρητικά αποτελεί την πιο ασφαλή μέθοδο σχετικά με την εγκυρότητα των εξαγομένων συμπερασμάτων. Με την συγκεκριμένη μέθοδο, οδηγούμαστε από το γενικό στο εξειδικευμένο. Η παραγωγική προσέγγιση βοηθά τους ερευνητές να αναπτύξουν τις ερευνητικές υποθέσεις και μέσα από την έρευνά τους να προτείνουν ιδέες για μελλοντικές έρευνες (Gall, Gall M.D., Borg W. R., Gall J. P., 1996).

**Η επαγωγική προσέγγιση** προσεγγίζει αντίθετα το θέμα, ήτοι από το συγκεκριμένο στο ειδικό. Πρώτα δηλαδή συγκεντρώνονται οι πληροφορίες και τα στοιχεία και μετά αναζητείται και διατυπώνεται η θεωρία σύμφωνα με τα στοιχεία τα οποία έχουν συλλεγεί. Δεν προ απαιτείται συγκεκριμένη θεωρία, απεναντίας μάλιστα, με την παρατήρηση συγκεντρώνουμε πληροφορίες και στοιχεία, προκειμένου να ερευνήσουμε την υπόθεση και να καταλήξουμε στην ανάλογη με το ερευνώμενο θέμα θεωρία. Ακολουθούνται τρία στάδια: παρατήρηση υπόθεση και θεωρία (Χαλικιάς Μ., Σαμαντά Ειρ., 2016). Η επαγωγική μέθοδος στοχεύει στη ανάπτυξη μιας θεωρίας για την οποία δαπανάται από τον ερευνητή πολύς χρόνος γι' αυτό και χρησιμοποιείται σε έρευνες διδακτορικού επιπέδου.

Στην επαγωγική μέθοδο τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται για την συλλογή των δεδομένων είναι η παρατήρηση και η συνέντευξη ανοικτού τύπου (Miles M. B., Huberman A. M., 1994).

Κατόπιν των ανωτέρω, στην παρούσα έρευνα θα εφαρμοσθεί η παραγωγική προσέγγιση. Μετά την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας για το ερευνώμενο θέμα, θα προσδιορισθούν οι ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες θα στηρίζονται στην θεωρία και στους ερευνητικούς στόχους, ώστε να ερευνηθούν τα αποτελέσματα της θεωρίας μέσα από τις ερευνητικές υποθέσεις.

### 3.3. Τεχνική της Έρευνας

Υπάρχουν διάφορα είδη ερευνητικής στρατηγικής, με σημαντικότερες τις ακόλουθες:

**Μελέτη Περίπτωσης:** Αφορά έρευνα που στοχεύει στην κατανόηση ενός φαινομένου μέσω της ανάλυση ενός ατόμου ή ομάδας ατόμων, ή γεγονότων. Αποτελεί μοναχική μέθοδο, καθώς ο ερευνητής πραγματοποιεί μόνος του μια έρευνα. Συγκεντρώνεται σε μια περίπτωση ή φαινόμενο ώστε το αποτέλεσμα το οποίο θα εξάγει να είναι συγκεκριμένο και στοχευμένο (Robson C., 2002).

**Εθνογραφική Έρευνα:** Με τη συγκεκριμένη μέθοδο ο ερευνητής έρχεται με το άτομο σε επαφή μέσα στο περιβάλλον του. Ο ερευνητής μπορεί να παρατηρεί καταστάσεις, επιθυμίες, ερεθίσματα, λεπτομέρειες, μέσω της παρατήρησης. Το πλεονέκτημα της μεθόδου συνίσταται στο γεγονός ότι μπορούν να ερευνηθούν καταστάσεις για τις οποίες δεν υπάρχει η δυνατότητα μέσω του ερωτηματολόγιο (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

**Παρατήρηση:** Με τη μέθοδο αυτή συγκεντρώνονται τα πρωτογενή στοιχεία με την παρατήρηση ατόμων, καταστάσεων, ενεργειών, κ.λπ. (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011). Αν η μέθοδος πραγματοποιηθεί σωστά αποδίδει σημαντικά αποτελέσματα. Η δυσκολία στη συγκεκριμένη μέθοδο συνίσταται στην επιλογή του κατάλληλου δείγματος το οποίο και θα παρατηρηθεί.

**Πειραματική Έρευνα:** Βασίζεται και ολοκληρώνεται με τη συγκέντρωση των πρωτογενών στοιχείων. Ο ερευνητής συγκεντρώνει ομοιογενή στοιχεία και παρατηρεί πώς συμπεριφέρονται, ώστε να καταγράψει τις αντιδράσεις τους (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

**Επισκοπική Έρευνα:** Είναι κατάλληλη μέθοδος για συγκέντρωση περιγραφικών πληροφοριών. Ο ερευνητής χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη μέθοδο όταν επιθυμεί να διαπιστώσει καταναλωτικές συμπεριφορές, τάσεις και προτιμήσεις (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

#### 3.3.1. Τα Είδη της Έρευνας

**Διερευνητική Έρευνα:** Χρησιμοποιείται για να δημιουργήσει γνώση σε συγκεκριμένο θέμα ή κατάσταση. Έτσι προβαίνει σε βιβλιογραφική ανασκόπηση, επιλέγει ανθρώπους που γνωρίζουν το αντικείμενο και πραγματοποιεί συνεντεύξεις στους συγκεκριμένους, καταρτίζει ομάδες εστίασης, επιλέγει μελέτη περίπτωσης με πλήρη ανάλυση των αποτελεσμάτων σε αυτή. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της Διερευνητικής Έρευνας αποτελεί ο μικρός αριθμός των εμπλεκόμενων ατόμων και η

ευελιξία την οποία διαθέτει. Χρησιμοποιείται κυρίως σε ποσοτικές έρευνες (Σιώμκος Γ., 2002).

**Συμπερασματική Έρευνα:** Σκοπό έχει να εξακριβώσει τη συγκεκριμένη γνώση η οποία υπάρχει και διενεργείται μόνον όταν υπάρχουν ήδη στοιχεία και πληροφορίες για κάποιο θέμα. Διακρίνεται στην περιγραφική και την αιτιολογική. Η περιγραφική περιγράφει το θεωρητικό μοντέλο και τα πιθανά προβλήματα, ενώ η αιτιολογική προσδιορίζει τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

### 3.3.2. Μέθοδοι Έρευνας

Διακρίνονται σε τρεις κυρίως κατηγορίες:

**Ποιοτική Μέθοδος:** Χρησιμοποιείται από τους ερευνητές για να αναλυθεί σε βάθος μία κατάσταση ή ένα φαινόμενο, ώστε από τα αποτελέσματα της έρευνας να αντληθούν πληροφορίες και να εξαχθούν συμπεράσματα για το ερευνώμενο θέμα. Η ποιοτική μέθοδος ερευνά ερεθίσματα εξωτερικά που σχετίζονται με το θέμα και διαμορφώνουν μία κατάσταση (Bell, J., 1997).

Είναι κατάλληλη για έρευνα άγνωστων σχετικά φαινομένων. Μελετά συναισθήματα, κίνητρα, στάσεις αντιλήψεις ανθρώπων. Χρησιμοποιείται για να ερευνηθεί συμπεριφορές και να οδηγήσει από το εξειδικευμένο στο γενικό και από την παρατήρηση στην θεωρία. Χαρακτηριστικό της γνώρισμα είναι ότι στηρίζεται στην υποκειμενικότητα του ερευνητή, αφού ο ίδιος ο ερευνητής καταλήγει στην θεωρία βασισμένος στις αντιλήψεις και πεποιθήσεις του. Στην Ποιοτική Μέθοδο θεωρείται ως καταλληλότερο εργαλείο η συνέντευξη, καθώς παρέχεται η δυνατότητα της άμεσης προσωπικής επαφής, ώστε να παρέχονται διευκρινίσεις και να μην παρανοούνται οι ερωτήσεις από τον ερωτώμενο. Επομένως ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να καθοδηγήσει τη συνέντευξη, ώστε να εξασφαλίσει από τον ερωτώμενο όλες τις απαντήσεις οι οποίες είναι χρήσιμες πληροφορίες για την έρευνα. Δεν μένουν λοιπόν ερωτήσεις αναπάντητες οι οποίες είναι χρήσιμες για την έρευνα, όπως είναι δυνατόν να συμβεί σε ένα ερωτηματολόγιο. Το μειονέκτημα της συνέντευξης είναι ότι ως διαδικασία είναι χρονοβόρα. Ο ερευνητής εκτός από τη συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιεί Ομάδες Εστίασης, Συνεντεύξεις Βάθους, Παρατήρηση, Πειραματική Έρευνα, Εθνογραφική Έρευνα, Επισκοπική Έρευνα. Στην Ποιοτική Μέθοδο, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, καθώς μπορεί να έχει επηρεασθεί από το υποκειμενικό στοιχείο του ερευνητή και το αποτέλεσμα να μην είναι αντικειμενικό (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).



**Ποσοτική Μέθοδος:** Αποτελεί «τον συσχετισμό της θεωρίας και της έρευνας, στην οποία δίνεται έμφαση στον έλεγχο θεωριών και έχει ενσωματώσει τις πρακτικές και τους κανόνες του φυσικού επιστημονικού μοντέλου και ειδικότερα του Θετικισμού» (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011, σελ.84).

Στηρίζεται σε αριθμητικά δεδομένα τα οποία εξασφαλίζουν αξιοπιστία και τα χρησιμοποιεί ο ερευνητής για να αναλύσει τα αποτελέσματα και να εξάγει αξιόπιστα συμπεράσματα. Χρησιμοποιείται για να ερευνηθούν γεγονότα και να εξετασθεί μια θεωρία με βάση τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιούνται στατιστικά προγράμματα. Η Ποσοτική Μέθοδος χρησιμοποιείται για μεγάλο αριθμό δεδομένων και στηρίζεται σε μετρήσεις αριθμητικές και στατιστικές στο σύνολο του πληθυσμού. Χαρακτηριστικό της γνώρισμα αποτελεί ότι, ασπάζεται τον Θετικισμό, αναφέρεται σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού ή στο σύνολο. Στην Ποσοτική Μέθοδο, για τη συλλογή των δεδομένων, ασφαλέστερο ως εργαλείο θεωρείται το ερωτηματολόγιο, καθώς για τη συμπλήρωσή του απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος και παρέχεται δυνατότητα συγκέντρωσης περισσότερων πληροφοριών από μεγαλύτερο δείγμα του πληθυσμού. Το δείγμα το οποίο χρησιμοποιείται στην έρευνα είναι πάντα αντιπροσωπευτικό του συνόλου του πληθυσμού το οποίο επιθυμούμε να εξετάσουμε. Εκτός του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται και οι προσωπικές και τηλεφωνικές συνεντεύξεις, οι ταχυδρομικές έρευνες, οι συνεντεύξεις διαμέσου του Internet (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

**Μικτή Μέθοδος:** Η Μικτή Μέθοδος είναι συνδυασμός της Ποιοτικής και της Ποσοτικής Μεθόδου. Εφαρμόστηκε το 1979 και με την πάροδο των ετών γίνεται ολοένα και δημοφιλέστερη (Creswell J. W., Plano Clark V. L., 2011). Στη συγκεκριμένη μέθοδο υπάρχουν και ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία συνδυάζονται κατά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Στην παρούσα μελέτη θα γίνει χρήση της ποσοτικής έρευνας, θα ληφθούν υπόψη υφιστάμενες θεωρίες και πραγματοποιηθείσες έρευνες και τα αποτελέσματα θα εξαχθούν με τη χρήση του προγράμματος SPSS.

### 3.4. Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Σε μια έρευνα το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι σχετικό, σύντομο και κατανοητό. «Η χρήση των ερωτηματολογίων αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτελεί το θεμέλιο λίθο της

*έρευνας αφού καθορίζει το είδος των ερευνητικών ερωτημάτων που θέλουμε να απαντήσουμε και τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιήσουμε για το σκοπό αυτό» (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011, σελ. 123).*

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να έχει τα κάτωθι είδη ερωτήσεων:

- Πολλαπλής Επιλογής
- Αριθμητικές Ανοικτού Τύπου
- Κειμένου Ανοικτού Τύπου
- Κλίμακες Συμφωνίας ή Κλίμακες Likert
- Κλίμακες αξιολόγησης & κλίμακες συμφωνίας τις οποίες κάποιος από τους ερευνητές τις εντάσσουν στις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και κάποιος άλλος στις αριθμητικές ανοικτού τύπου (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται με διάφορες διαδικασίες, όπως:

#### Προσωπικές συνεντεύξεις:

Κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ερωτών και ερωτώμενος είναι σε άμεση επαφή, οπότε είναι πιθανότερο με τη συζήτηση ο ερωτώμενος να επιδείξει μεγαλύτερη προθυμία για την συμπλήρωσή του (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

#### Ταχυδρομικές έρευνες:

Αποτελεί διαδικασία πολύ διαδεδομένη, καθώς εξασφαλίζει έναν οικονομικό τρόπο διεξαγωγής της έρευνας. Το πλεονέκτημά της είναι ότι διαθέτει περισσότερο χρόνο στον ερωτώμενο, ενώ το μειονέκτημά της είναι ότι παραβιάζεται η ανωνυμία του ερωτηματολογίου, αφού είναι γνωστά τα ονόματα και οι διευθύνσεις των παραληπτών (ερωτώμενων) (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

#### Έρευνες μέσω e-mail:

Αποτελεί σύγχρονο τρόπο ταχυδρομικής έρευνας, οικονομική και ταχεία. Εκτός των ανωτέρω πλεονεκτημάτων, έχει άμεση ανταπόκριση και είναι φιλική προς τον ερωτώμενο, καθώς μπορεί ο ερωτών να επισυνάψει εικόνες και μηνύματα τα οποία να προδιαθέσουν φιλικά τον παραλήπτη (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

#### Έρευνες μέσω Internet ή Intranet:

Έχουν τα ίδια πλεονεκτήματα με τις έρευνες μέσω e-mail, καθώς είναι το ίδιο γρήγορες και δημοφιλείς, δεν κοστίζουν και είναι εύκολες ως προς την μορφοποίησή τους (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με την συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων. Με τη συνέντευξη δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτώμενους να λύσουν πιθανές απορίες και στην διενεργούσα την έρευνα να συλλέξει διάφορες πληροφορίες σημαντικές για την αποτελεσματικότητα της έρευνας και να συγκεντρώσει τα ερωτηματολόγια εντός προκαθορισμένου χρόνου συμπλήρωσής τους.

### 3.4.1. Μέθοδοι Δειγματοληψίας

Τα δεδομένα διακρίνονται στα πρωτογενή και στα δευτερογενή. Τα πρωτογενή προέρχονται από το δείγμα το οποίο συμμετέχει στην έρευνα. Ενώ τα δευτερογενή προέρχονται από σχετικές με το θέμα δημοσιευμένες έρευνες άλλων. Στις πηγές δευτερογενών στοιχείων ανήκουν οι εσωτερικές πηγές εκάστου οργανισμού ή υπηρεσίας, οι δημόσιες πηγές όπως π.χ. η Τράπεζα Ελλάδος και η Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, οι εμπορικές πηγές, ο επαγγελματικός τύπος (Χαλικιάς Μ., Σαμαντά Ειρ., 2016).

Το δείγμα το οποίο θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι πρόθυμο να ανταποκριθεί στην έρευνα και να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού.

Η δειγματοληψία μπορεί να πραγματοποιηθεί με πιθανό δείγμα ή με μη πιθανό δείγμα.

#### **Η πιθανή δειγματοληψία διακρίνεται:**

Στην απλή ή αλλιώς τυχαία δειγματοληψία: αποτελεί την απλούστερη και ακριβέστερη μέθοδο. Η επιλογή των ερωτώμενων πραγματοποιείται τυχαία, είναι αντιπροσωπευτική και αποτελεσματική (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

Στην στρωματοποιημένη δειγματοληψία: το δείγμα αποτελείται από άτομα ή ομάδες ατόμων με κοινά χαρακτηριστικά. Επομένως η κάθε ομάδα θα αποτελέσει διαφορετική δειγματοληψία με διαφορετικό αποτέλεσμα (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

Στην δειγματοληψία συστάδων: ο ερευνητής διαιρεί το πλήθος του δείγματος σε τμήματα, δηλαδή το σύνολο σε υποσύνολα. Κατόπιν επιλέγει τα υποσύνολα με κοινά χαρακτηριστικά τα οποία μελετώνται για να εξαχθεί το αποτέλεσμα. Ενδέχεται επομένως, κάποια υποσύνολα να μην επιλεγούν και να μην συμμετάσχουν στην διαδικασία της έρευνας (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

#### **Η μη πιθανή δειγματοληψία διακρίνεται:**

Στην δειγματοληψία ευκολίας: Είναι ενδεχόμενο να αποτελεί την ευκολότερη μέθοδο δειγματοληψίας. Το δείγμα αποτελείται από άτομα εύκολα διαθέσιμα. Το δείγμα είναι εύκολο, άμεσα προσβάσιμο από τον ερευνητή, μπορεί να συμπληρωθεί μεγάλος αριθμός ερωτηματολογίων οικονομικά και γρήγορα. Το μειονέκτημά της συνίσταται στο ότι μπορεί να αποδειχθεί ότι για την έρευνα το δείγμα μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

Η δειγματοληψία εύκολα χρησιμοποιείται κυρίως σε έρευνες μέσω Internet (Robson C., 2002).

Στην δειγματοληψία χιονοστιβάδας: Η δειγματοληψία πραγματοποιείται από στόμα σε στόμα. Το δείγμα το οποίο συμμετέχει στην έρευνα προτείνει κάποιους άλλους τους οποίους θεωρεί κατάλληλους για την έρευνα και μάλιστα όταν ο ερευνητής δυσκολεύεται στην εξεύρεση δείγματος (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

Στην παρούσα έρευνα έχει επιλεγεί ως μελέτη περίπτωσης η ΥΠΑ και διενεργήθηκε απλή τυχαία δειγματοληψία. Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων πραγματοποιήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου. Η δειγματοληψία, πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους της ΥΠΑ οι οποίοι ανήκουν (α) σε διάφορους επιχειρησιακούς κλάδους με εξειδίκευση σχετική με το αντικείμενο της Υ.Π.Α. και (β) σε υπαλλήλους Οικονομικούς / Διοικητικούς, διαφόρων βαθμίδων της ιεραρχίας.

Προκειμένου να αποφευχθούν προβλήματα πιθανής παρανόησης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, διενεργήθηκε πιλοτική εφαρμογή σε δέκα (10) προεπιλεγμένους υπαλλήλους διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων και ερωτήματα που θεωρήθηκαν δυσνόητα επαναδιατυπώθηκαν.

### **3.4.2. Μέθοδοι Στατιστικής Ανάλυσης**

Τα δεδομένα της έρευνας επεξεργάστηκαν μέσω του στατιστικού προγράμματος «IBM SPSS».

Τα δημογραφικά στοιχεία αποτυπώθηκαν μέσω των πινάκων συχνοτήτων (frequencies).

Έγινε χρήση των Bar Charts και των Mean Plots.

Οι πίνακες διπλής εισόδου χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να διασταυρώσουμε τον τρόπο με τον οποίο απαντούν ερωτηθέντες συγκεκριμένης κατηγορίας μιας μεταβλητής ως προς κατηγορίες μιας άλλης μεταβλητής.

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος  $\chi^2$  (chi-square), καθώς με το συγκεκριμένο έλεγχο εξετάζουμε τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών οι οποίες μας ενδιαφέρουν. Ανάλογα

με την τιμή την οποία λαμβάνει το  $\chi^2$  φαίνεται αν η ανεξαρτησία των μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ή μη.

Για την περαιτέρω μελέτη των μέσων των απαντήσεων σε ερωτήσεις Likert (ποσοτικών μεταβλητών), βάσει διαφορετικών ομάδων των ερωτώμενων (ποιοτικών μεταβλητών) πραγματοποιήθηκε Analysis of Variance (ANOVA).

Προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση μιας δίτιμης μεταβλητής με μία ποσοτική έγινε έλεγχος Independent Samples T – Test.

Επίσης πραγματοποιήθηκε μελέτη συσχέτισης μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών που μας επιτρέπει επίσης να αναγνωρίσουμε το πρόσημο της συσχέτισης (Pearson Correlation).

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

### 4.1. Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων

Το δείγμα της έρευνας παρουσιάζει δημογραφικά χαρακτηριστικά τα οποία θα αναλυθούν με εργαλεία περιγραφικής στατιστικής, την κατανομή συχνοτήτων.

#### Φυλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid andras	49	49.0	49.0	49.0
gynaika	51	51.0	51.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τον πίνακα καταγραφής του φύλου, στο δείγμα συμμετέχουν άνδρες με ποσοστό 49% και γυναίκες με ποσοστό 51%. Η διαφορά μεταξύ τους δεν είναι σημαντική, καθώς ανέρχεται μόλις στο 2%. Μπορούμε επομένως να αναφερθούμε σε ισοκατανομή μεταξύ ανδρών και γυναικών. Σχετικά με το επίπεδο σπουδών του κάθε φύλου στο δείγμα, αναλύεται ως ακολούθως:

#### Morfwtiko Eripedo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DE	23	23.0	23.0	23.0
AEI/TEI	42	42.0	42.0	65.0
metaptyxiako	32	32.0	32.0	97.0
didaktoriko	3	3.0	3.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Φύλο \* Μορφωτικό επίπεδο Crosstabulation**

		Μορφωτικό επίπεδο				Total
		DE	ΑΕΙ/ΤΕΙ	metaptyxiako	didaktoriko	
Φύλο	% within Φύλο	26,5%	42,9%	24,5%	6,1%	100,0%
	andras % within Μορφωτικό επίπεδο	56,5%	50,0%	37,5%	100,0%	49,0%
	% within Φύλο	19,6%	41,2%	39,2%		100,0%
	gynaika % within Μορφωτικό επίπεδο	43,5%	50,0%	62,5%		51,0%
Total	% within Φύλο	23,0%	42,0%	32,0%	3,0%	100,0%
	% within Μορφωτικό επίπεδο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ανδρες απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ποσοστό 13%, πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ποσοστό 21%, με μεταπτυχιακές σπουδές ποσοστό 12% και διδακτορικές σπουδές ποσοστό 3%.

Γυναίκες απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ποσοστό 10%, πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ποσοστό 21%, με μεταπτυχιακές σπουδές ποσοστό 20% και διδακτορικές σπουδές ποσοστό 0%. Στο δείγμα μας ως προς τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπάρχει μη σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών με τους άνδρες να υπερτερούν μόνο κατά τρεις ποσοστιαίες μονάδες. Στο δείγμα μας επίσης, υπάρχει ισοκατανομή πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ ανδρών και γυναικών με ποσοστό 21%. Σχετικά με το επίπεδο μεταπτυχιακών σπουδών, οι γυναίκες υπερτερούν των ανδρών κατά οκτώ ποσοστιαίες μονάδες, ενώ το 3% των ερωτηθέντων ανδρών είναι πτυχιούχοι διδακτορικών σπουδών σε αντίθεση με τις ερωτηθείσες γυναίκες εκ των οποίων καμία δεν ήταν κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.

Επί συνόλου 100 ερωτηθέντων, μόνο το 23% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 42%, περίπου το διπλάσιο ποσοστό, είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ.. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 77% του δείγματος (42+32+3), ήτοι πολύ υψηλό ποσοστό είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ με μεταπτυχιακές σπουδές ή και με διδακτορικό δίπλωμα. Αυτό είναι αναμενόμενο καθώς λόγω της φύσεως και των απαιτήσεων του αντικειμένου της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας απαιτείται και προσλαμβάνεται προσωπικό ειδικών προσόντων και υψηλής εξειδίκευσης.

#### Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
31-40	14	14.0	14.0	14.0
41-50	28	28.0	28.0	42.0
Valid 51-60	48	48.0	48.0	90.0
61 kai ano	10	10.0	10.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σχετικά με την ηλικία του δείγματος, το 14% κυμαίνεται μεταξύ 31 έως 40 ετών, το 28% κυμαίνεται μεταξύ 41 έως 50 ετών, το 48% κυμαίνεται μεταξύ 51 έως 60 ετών και 10% κυμαίνεται από 61 και άνω. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 42% (14+28) κυμαίνεται ηλικιακά μέχρι 50 ετών, ενώ πολύ μεγάλο ποσοστό 48% κυμαίνεται ηλικιακά από 51 έως 60 ετών και μόνο 10% είναι από 61 ετών και άνω. Το δείγμα ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, αφού από το 2011 και εντεύθεν με τους ψηφισθέντες μνημονιακούς νόμους έχουν περιορισθεί οι προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, ενώ το όριο αυτοδίκαιης λύσης της υπαλληλικής σχέσης στο δημόσιο από τα 60 έτη έχει αυξηθεί στα 67.

#### Oikogeneiakh Katastash

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
agamos	19	19.0	19.0	19.0
eggamos	67	67.0	67.0	86.0
Valid diazeygmenos	12	12.0	12.0	98.0
xiros	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος, το 19% είναι άγαμοι, το 67% είναι έγγαμοι, το 12% διαζευγμένοι/διαζευγμένες και 2% χήροι/χήρες. Το υψηλό ποσοστό των εγγάμων σε συνδυασμό με το ποσοστό διαζευγμένων και χήρων αιτιολογείται από το υψηλό ποσοστό του δείγματος που ηλικιακά κυμαίνεται από 41 ετών και άνω (28+48+10=86%).



**Sxesh Ergasias**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid monimos	85	85.0	85.0	85.0
IDAX	15	15.0	15.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Όσον αφορά τη σχέση εργασίας, το 85% του δείγματος έχουν σχέση Δημοσίου Δικαίου είναι δηλαδή μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, ενώ το 15% έχουν σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ). Λόγω του δημοσίου χαρακτήρα της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας, οι υπάλληλοί της προσλαμβάνονται σύμφωνα με τις διατάξεις που διέπουν τις προσλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων, ήτοι με διαγωνιστικές διαδικασίες μέσω του ΑΣΕΠ. Εν προκειμένω το ποσοστό 15% των ΙΔΑΧ υπαλλήλων του δείγματος αφορά υπαλλήλους οι οποίοι προέρχονται από μετατάξεις κυρίως υποχρεωτικές μετά από κατάργηση Οργανισμών του δημοσίου τομέα, όπως επί παραδείγματι της Ολυμπιακής Αεροπορίας από την οποία και προέρχεται το μεγαλύτερο ποσοστό των ΙΔΑΧ υπαλλήλων της ΥΠΑ.

**Xronia Yphresias sto dhmosio**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-10	10	10.0	10.0	10.0
11-20	23	23.0	23.0	33.0
21-30	26	26.0	26.0	59.0
31 kai ano	41	41.0	41.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σημειωτέο ότι στο δείγμα μας μόνο το 10% έχει προϋπηρεσία μέχρι 10 χρόνια στο δημόσιο, το 23% έχει από 11 έως 20 χρόνια, το 26% έχει από 21 μέχρι 30 χρόνια και το 41% (πολύ μεγάλο ποσοστό), έχει άνω των 31 ετών στο δημόσιο. Το υψηλό αυτό ποσοστό προϋπηρεσίας στο δημόσιο, αιτιολογείται από την ηλικία του δείγματος, από τον δημόσιο χαρακτήρα της ΥΠΑ και από το γεγονός ότι λόγω της φύσεως και των αντικειμένων της έχει θεσπισθεί ανώτατο όριο εισόδου του προσωπικού στην υπηρεσία, για μεν τον κλάδο των Ελεγκτών Εναερίου Κυκλοφορίας το 30<sup>ο</sup> έτος, για δε τους κλάδους των Αερολιμενικών, Τηλεπικοινωνιακών, Ηλεκτρονικών και Οδηγών Πυροσβεστών το 35<sup>ο</sup> έτος.

**Thesi stin ierarxia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ypallilos	64	64.0	64.0	64.0
Valid proistamenos	19	19.0	19.0	83.0
diethintis	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σχετικά με τη θέση στην ιεραρχία, εκ των ερωτηθέντων το 64% είναι απλοί υπάλληλοι, το 19% είναι προϊστάμενοι τμήματος, και το 17% προϊστάμενοι Διεύθυνσης.

**Antikeimeno ergasias**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
epixirisiakos	45	45.0	45.0	45.0
Valid dioikitikos oikonomikos	55	55.0	55.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Όπως φαίνεται στον ως άνω πίνακα το 45% των ερωτηθέντων ανήκει σε επιχειρησιακούς κλάδους (Αερολιμενικοί, Ελεγκτές Εναερίου, Κυκλοφορίας, Τηλεπικοινωνιακοί, Ηλεκτρονικοί, Μηχανικοί), ενώ το 55% ανήκει στους κλάδους των Οικονομικών, Διοικητικού – Λογιστικού.

**Se poio vathmo vivnete agchos sthn ergasiakh kathimerinothta sas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	1	1.0	1.0	1.0
Valid ligo	10	10.0	10.0	11.0
metria	33	33.0	33.0	44.0
poly	31	31.0	31.0	75.0
para poly	25	25.0	25.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σχετικά με το πεδίο Β του ερωτηματολογίου και την ερώτηση «σε ποιο βαθμό βιώνετε άγχος στην εργασιακή καθημερινότητά σας», μόνο ένας εκ των 100 ερωτηθέντων απάντησε «καθόλου», ενώ το 99% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι στην

εργασιακή του καθημερινότητα βιώνει εργασιακό άγχος σε κάποιο βαθμό. Μάλιστα περίπου το 60% (31+25)/99 δηλώνει ότι βιώνει εργασιακό άγχος πολύ και πάρα πολύ (σε έντονο βαθμό).

Το αποτέλεσμα είναι σύμφωνο με την βιβλιογραφική ανασκόπηση όπως ήδη αποτυπώθηκε στο σχετικό κεφάλαιο της παρούσης.

Σχετικά με το πεδίο Γ, του ερωτηματολογίου και την ερώτηση «κατά πόσο οι παρακάτω παράγοντες σας προκαλούν άγχος» παρατίθεται ανάλυση για ένα έκαστο των αναφερομένων παραγόντων, σχετικά δε με τις διαβαθμίσεις της κλίμακας Likert καθόλου-λίγο-μέτρια-πολύ-πάρα πολύ, θα αναφέρεται μόνο το πολύ και πάρα πολύ αθροιστικά ως ποσοστό.

**Aitia Agxous - Wrario**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	29	29.0	29.0	29.0
ligo	28	28.0	28.0	57.0
metria	20	20.0	20.0	77.0
poly	13	13.0	13.0	90.0
para poly	10	10.0	10.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με το ωράριο εργασίας ως πιθανή αιτία άγχους, στην έρευνά μας καταγράφεται ότι το ωράριο εργασίας αποτελεί αιτία άγχους για το 23% των ερωτηθέντων.

**Aitia Agxous - Fortos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	5	5.0	5.0	5.0
ligo	5	5.0	5.0	10.0
metria	22	22.0	22.0	32.0
poly	36	36.0	36.0	68.0
para poly	32	32.0	32.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με τον φόρτο εργασίας ως πιθανή αιτία άγχους, προκύπτει ότι ο φόρτος εργασίας αποτελεί αιτία άγχους για το 68% των ερωτηθέντων.

**Αίτια Αγχους - Αντικείμενο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	12	12.0	12.0	12.0
ligo	13	13.0	13.0	25.0
metria	25	25.0	25.0	50.0
poly	30	30.0	30.0	80.0
para poly	20	20.0	20.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον ως πίνακα σχετικά με το αντικείμενο εργασίας ως πιθανή αιτία άγχους, προκύπτει ότι το αντικείμενο εργασίας αποτελεί αιτία άγχους για το 50% των ερωτηθέντων.

**Αίτια Αγχους - Ανασφάλεια**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	1.0	1.0	1.0
katholoy	25	25.0	25.0	26.0
ligo	28	28.0	28.0	54.0
metria	23	23.0	23.0	77.0
poly	17	17.0	17.0	94.0
para poly	6	6.0	6.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την εργασιακή ανασφάλεια ως πιθανή αιτία άγχους, προκύπτει ότι η εργασιακή ανασφάλεια αποτελεί αιτία άγχους για το 23% των ερωτηθέντων.

**Αίτια Agxous - Mh ikanopoihtikh amoihv**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	41	41.0	41.0	41.0
ligo	28	28.0	28.0	69.0
Valid metria	20	20.0	20.0	89.0
poly	11	11.0	11.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την μη ικανοποιητική αμοιβή ως πιθανή αιτία άγχους, προκύπτει ότι η μη ικανοποιητική αμοιβή αποτελεί αιτία άγχους για το 11% των ερωτηθέντων.

**Αίτια Agxous - Mh symmetoxh sth lhps h apofasewn**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	23	23.0	23.0	23.0
ligo	23	23.0	23.0	46.0
Valid metria	33	33.0	33.0	79.0
poly	12	12.0	12.0	91.0
para poly	9	9.0	9.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με τη μη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ως πιθανή αιτία άγχους, προκύπτει ότι η μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αποτελεί αιτία άγχους για το 21% των ερωτηθέντων. Το αποτέλεσμα δεν είναι ασήμαντο και συμφωνεί με τα αποτελέσματα της Χαραλάμπους Ε. (2012), σύμφωνα με την οποία, εκτός των άλλων παραγόντων, εργασιακό στρες προκαλεί και η μη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

**Aítia Agxous - Elleipsi prooptikis**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	45	45.0	45.0	45.0
ligo	25	25.0	25.0	70.0
metria	23	23.0	23.0	93.0
poly	5	5.0	5.0	98.0
para poly	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την έλλειψη προοπτικής ανέλιξης στην ιεραρχία ως πιθανή αιτία άγχους, προκύπτει ότι η έλλειψη προοπτικής ανέλιξης στην ιεραρχία αποτελεί αιτία άγχους για το 7% των ερωτηθέντων.

**Aítia Agxous - Mh aksiopoihsh prosontwn**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	26	26.0	26.0	26.0
ligo	22	22.0	22.0	48.0
metria	26	26.0	26.0	74.0
poly	16	16.0	16.0	90.0
para poly	10	10.0	10.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με τη μη αξιοποίηση των προσόντων των εργαζομένων ως πιθανή αιτία άγχους, προκύπτει ότι η μη αξιοποίηση των προσόντων αποτελεί αιτία άγχους για το 26% των ερωτηθέντων.

**Aítia Agxous - Elleipsi gnwsewn sto xeirismo thematwn**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	28	28.0	28.0	28.0
ligo	29	29.0	29.0	57.0
metria	21	21.0	21.0	78.0
poly	12	12.0	12.0	90.0
para poly	10	10.0	10.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την έλλειψη γνώσεων στο χειρισμό απρόβλεπτων θεμάτων ως πιθανή αιτία άγχους, προκύπτει ότι η έλλειψη γνώσεων στο χειρισμό απρόβλεπτων θεμάτων αποτελεί αιτία άγχους για το 22% των ερωτηθέντων.

**Aítia Agxous - Eswterikh epikoinwnia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	21	21.0	21.0	21.0
ligo	18	18.0	18.0	39.0
metria	29	29.0	29.0	68.0
poly	20	20.0	20.0	88.0
para poly	12	12.0	12.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των οργανικών μονάδων, προκύπτει ότι η έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας αποτελεί αιτία άγχους για το 32% των ερωτηθέντων.

**Aitia Agxous - Elliphs anagnwrish apodotikothtas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	26	26.0	26.0	26.0
ligo	18	18.0	18.0	44.0
metria	19	19.0	19.0	63.0
poly	23	23.0	23.0	86.0
para poly	14	14.0	14.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον ως άνω πίνακα σχετικά με την ελλιπή αναγνώριση της αποδοτικότητας ως πιθανής αιτίας άγχους, προκύπτει ότι η έλλιπής αναγνώριση της αποδοτικότητας αποτελεί αιτία άγχους για το 37% των ερωτηθέντων.

**Aitia Agxous - Elleipsi allhleggyhs**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	26	26.0	26.0	26.0
ligo	19	19.0	19.0	45.0
metria	17	17.0	17.0	62.0
poly	27	27.0	27.0	89.0
para poly	11	11.0	11.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την έλλειψη αλληλεγγύης ως πιθανής αιτίας άγχους, προκύπτει ότι η έλλειψη αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων αποτελεί αιτία άγχους για το 38% των ερωτηθέντων.



**Aitía Agxous - Elleipsi filias**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	36	36.0	36.0	36.0
ligo	21	21.0	21.0	57.0
metria	26	26.0	26.0	83.0
poly	12	12.0	12.0	95.0
para poly	5	5.0	5.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την έλλειψη αισθήματος φιλίας μεταξύ των συναδέλφων ως πιθανής αιτίας άγχους, προκύπτει ότι η έλλειψη αισθήματος φιλίας μεταξύ των συναδέλφων αποτελεί αιτία άγχους για το 17% των ερωτηθέντων.

**Aitía Agxous - Elleipsi kinhtrwn**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	22	22.0	22.0	22.0
ligo	20	20.0	20.0	42.0
metria	29	29.0	29.0	71.0
poly	22	22.0	22.0	93.0
para poly	7	7.0	7.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την έλλειψη κινήτρων για τους εργαζόμενους ως πιθανής αιτίας άγχους, προκύπτει ότι η έλλειψη κινήτρων αποτελεί αιτία άγχους για το 29% των ερωτηθέντων.

**Aitía Agxous - Provlhmata ypodomwn**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	17	17.0	17.0	17.0
ligo	30	30.0	30.0	47.0
metria	23	23.0	23.0	70.0
poly	22	22.0	22.0	92.0
para poly	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με τα προβλήματα των υποδομών ως πιθανής αιτίας άγχους, προκύπτει ότι προβλήματα υποδομών αποτελούν αιτία άγχους για το 30% των ερωτηθέντων.

Aitía Agxous - Allo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oxi allo	94	94.0	94.0	94.0
nai allo	6	6.0	6.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με «άλλο» παράγοντα, ως πιθανή αιτία άγχους πέραν των καταγραφέντων στο πεδίο Β του ερωτηματολογίου, προκύπτει ότι μόνο 6 εκ των ερωτηθέντων δηλώνουν και «άλλο», που όμως όπως προκύπτει από τον προσδιορισμό τους συμπεριλαμβάνονται στις ήδη αναφερθείσες αιτίες στο ερωτηματολόγιο. Προφανώς αποτελούν μεμονωμένες περιπτώσεις οι οποίες απασχολούν ιδιαίτερα τους ερωτηθέντες και θεωρούμε ότι δεν είναι αξιόλογο ποσοστό προκειμένου να σχολιασθεί ή να ερευνηθεί περαιτέρω σε μελλοντική έρευνα.

Κατόπιν των ανωτέρω, όπως συνοπτικά αποτυπώνεται στον επόμενο πίνακα, προκύπτει ότι **η πιο σημαντική αιτία άγχους για τους υπαλλήλους της ΥΠΑ είναι ο φόρτος εργασίας με 7 στους 10** ερωτώμενους (ποσοστό 68%), να δηλώνει ότι τους αγχώνει πολύ έως πάρα πολύ. Το αποτέλεσμα αιτιολογείται, καθώς από το 2011 και εντεύθεν, λόγω του ισχύσαντος νομοθετικού πλαισίου, υπήρξε αθρόα αποχώρηση των δημοσίων υπαλλήλων και περιορισμός των προσλήψεων, αφού για αποχώρηση πέντε υπαλλήλων επιτρέπεται η πρόσληψη ενός, κατόπιν αιτιολογημένου αιτήματος του φορέα.

**Το 2<sup>ο</sup> σε σειρά, (ποσοστό 50%) αίτιο άγχους που ξεχωρίζει, είναι το αντικείμενο εργασίας.** Το 50% των ερωτηθέντων απάντησε ότι το αντικείμενο εργασίας τους προκαλεί πολύ έως πάρα πολύ άγχος. Αυτό αιτιολογείται από την φύση του ευαίσθητου αεροπορικού αντικειμένου της ΥΠΑ και την υποχρέωσή της «για την εξυπηρέτηση των πάσης φύσεως αναγκών της πολιτικής αεροπορίας εν γένει, συνεχώς καθ' όλην το 24ωρο και για όλες τις ημέρες του έτους» (το Β.Δ. 83/1972, άρθρο 27),

καθώς και την εξασφάλιση του κατά το δυνατόν ανώτατου δείκτη ασφαλείας των πτήσεων.

Εξίσου σημαντικά αίτια άγχους για τους υπαλλήλους της ΥΠΑ εμφανίζονται τα παρακάτω, αφού πάνω από 1 στους 3 ερωτώμενους δηλώνει ότι είναι πολύ έως πάρα πολύ στρεσογόνα:

**Έλλειψη αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων (ποσοστό 38%)**

**Ελλιπής αναγνώριση αποδοτικότητας (ποσοστό 37%)**

**Εσωτερική επικοινωνία ( ποσοστό 32%)**

**Προβλήματα υποδομών (ποσοστό 30%)**

Οι ανωτέρω παράγοντες κατατάσσονται στις δύο διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων του Michie (2002), ήτοι σε αυτούς που σχετίζονται με το περιεχόμενο εργασίας και σε αυτούς που σχετίζονται με το κοινωνικό και οργανωτικό πλαίσιο της εργασίας. Παρατηρούμε ότι καταλαμβάνουν διόλου ευκαταφρόνητα ποσοστά ως αιτίες άγχους (από 30% μέχρι 38%), με πρώτη την έλλειψη συναδελφικής αλληλεγγύης και ποσοστό 38%, να συμφωνεί απολύτως με την έρευνα των Woodward C., Shannon H., Cunningham C., McIntosh J., Lendrum B., Rosenbloom και D. Brown J., (1999), ότι η συναδελφική αλληλεγγύη στον χώρο εργασίας παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στις προσπάθειες των ατόμων να αντιμετωπίσουν το στρες κατά την οργανωσιακή αλλαγή. Αντίθετα κατά τους Cunningham C., Woodward C., Shannon H., MacIntosh J., Lendrum B., Rosenblom D., Brown J., (2002) οι διαπροσωπικές σχέσεις πολύ περιορισμένα συμβάλλουν στην ετοιμότητα των εργαζομένων για την οργανωσιακή αλλαγή.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ενώ η ΥΠΑ ανήκει στο στενό δημόσιο τομέα, οι παράγοντες εμφάνισης του εργασιακού άγχους, όπως αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία είναι ιδιαίτερα εμφανείς, με κάποιους να καταλαμβάνουν σημαντικά ποσοστά στην κλίμακα. Το γεγονός αιτιολογείται, από το ότι ενώ το δημόσιο αποτελεί περιβάλλον με εργασιακή ασφάλεια, η φύση των αντικειμένων της ΥΠΑ είναι αυτό που την διαφοροποιεί από άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Κατά τον ίδιο τρόπο μπορούν να αιτιολογηθούν και το μικρό ποσοστό 7% στην ερώτηση «έλλειψη προοπτικής ανέλιξης στην ιεραρχία», το μικρό ποσοστό στην ερώτηση «μη ικανοποιητική αμοιβή» και το επίσης σχετικά μικρό ποσοστό 17% στην ερώτηση «έλλειψη φιλίας».

Αίτια Άγχους	Poly + Para Poly	Rank
Ωράριο εργασίας	23	9
Φόρτος Εργασίας	68	1
Αντικείμενο	50	2
Ανασφάλεια	23	9
Μη ικανοποιητική αμοιβή	11	14
Μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	21	12
Έλλειψη προοπτικής ανέλιξης στην ιεραρχία	7	15
Μη αξιοποίηση προσόντων	26	8
Έλλειψη γνώσεων στο χειρισμό απρόβλεπτων θεμάτων	22	11
Εσωτερική επικοινωνία	32	5
Έλλειψη αναγνώρισης αποδοτικότητας	37	4
Έλλειψη αλληλεγγύης μεταξύ συναδέλφων	38	3
Έλλειψη φιλίας	17	13
Έλλειψη κινήτρων	29	7
Προβλήματα υποδομών (θέρμανση, φωτισμός, θόρυβοι, εξοπλισμός).	30	6

**To ergasiako agchos ephreazei arnhatika thn apodotikothta sas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	11	11.0	11.0	11.0
ligo	23	23.0	23.0	34.0
metria	38	38.0	38.0	72.0
poly	20	20.0	20.0	92.0
para poly	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Αξιοσημείωτο είναι ότι από τον πίνακα σχετικά με την ερώτηση «το εργασιακό άγχος επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητά σας», προκύπτει ότι **ποσοστό μικρότερο του 30% των ερωτηθέντων (συγκεκριμένα 28%), δηλώνει ότι το εργασιακό άγχος επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητά τους κατά πολύ και πάρα πολύ**. Επίσης ποσοστό μεγαλύτερο του 10% (συγκεκριμένα 11%) δηλώνει ότι η αρνητική επιρροή του άγχους στην αποδοτικότητά τους είναι μηδενική.

Στην ίδια κατεύθυνση κυμαίνεται, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα και η απάντηση σχετικά με την επιρροή του άγχους στην ισορροπία της εργασιακής-οικογενειακής ζωής. **Περίπου το 30% (συγκεκριμένα το 33%) των ερωτηθέντων, θεωρούν ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή-οικογενειακή ζωή τους, έως ένα ποσοστό περίπου 10% (συγκεκριμένα 9%) να δηλώνει ότι δεν επηρεάζει καθόλου την εργασιακή-οικογενειακή ζωή του. Το ωράριο εργασίας ως αίτια άγχους στους υπαλλήλους της ΥΠΑ, καταγράφεται με ποσοστό 23%**, προφανώς επειδή η ΥΠΑ είναι 24ώρου φυλακής και οι υπάλληλοί της καλούνται όλες τις ημέρες και ώρες του χρόνου να παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Η εργασιακή ανασφάλεια ως αίτια άγχους καταγράφεται επίσης με ποσοστό 23%, προφανώς λόγω της προ συνταξιοδοτικής διαθεσιμότητας και των διαθεσιμοτήτων οι οποίες εφαρμόστηκαν στο Ελληνικό Δημόσιο μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης. Ωστόσο το ποσοστό είναι κατά πολύ κάτω του 30%.

**To ergasiako agchos ephreazei thn isorropia ths ergasiakhs - oigeneiakhs sas zwhs**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	9	9.0	9.0	9.0
ligo	23	23.0	23.0	32.0
metria	35	35.0	35.0	67.0
poly	21	21.0	21.0	88.0
para poly	12	12.0	12.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**To ergasiako agchos ephrezei thn psychikh/swmatikh sas ygeias**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	9	9.0	9.0	9.0
ligo	14	14.0	14.0	23.0
metria	27	27.0	27.0	50.0
poly	32	32.0	32.0	82.0
para poly	18	18.0	18.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Στην ερώτηση αν το άγχος επηρεάζει την ψυχική/σωματική υγεία των ερωτηθέντων υπαλλήλων της ΥΠΑ, ο ένας στους δύο ( ακριβώς ποσοστό 50%),**

**δηλώνει ότι το άγχος επηρεάζει σημαντικά (πολύ και πάρα πολύ) την ψυχική/σωματική τους υγεία, χωρίς ωστόσο να προσδιορίζονται τα ακριβή συμπτώματα, αφού το συγκεκριμένο δεν αποτελεί αντικείμενο της έρευνας.**

**Agxos & Allagh - Einai Anagkaia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	19	19.0	19.0	19.0
ligo	15	15.0	15.0	34.0
metria	31	31.0	31.0	65.0
poly	22	22.0	22.0	87.0
para poly	13	13.0	13.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την ερώτηση αν την επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή στην υπηρεσία τους οι υπάλληλοι την θεωρούν αναγκαία, προκύπτει ότι το 35%, ποσοστό άνω του 30%, των ερωτηθέντων θεωρεί την οργανωσιακή αλλαγή της ΥΠΑ πολύ και πάρα πολύ (22+13) αναγκαία. Ενώ περίπου αντίστοιχο ποσοστό 36% των ερωτηθέντων που θεωρεί την οργανωσιακή αλλαγή καθόλου και λίγο αναγκαία (19+15).

**Agxos & Allagh - Kathoristikh gia thn apodosh**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	21	21.0	21.0	21.0
ligo	23	23.0	23.0	44.0
metria	19	19.0	19.0	63.0
poly	28	28.0	28.0	91.0
para poly	9	9.0	9.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την ερώτηση αν την επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή οι υπάλληλοι την θεωρούν καθοριστική για την βελτίωση της απόδοσης και λειτουργίας της υπηρεσίας τους, προκύπτει ότι ένα πολύ σημαντικό ποσοστό 37%, θεωρεί την οργανωσιακή αλλαγή πολύ και πάρα πολύ (28+9) καθοριστική για την βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργίας της υπηρεσίας, ενώ περίπου αντίστοιχο ποσοστό 34% (με διαφορά μόλις 3%) την θεωρεί καθόλου και λίγο καθοριστική

(21+23) για την βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργίας της υπηρεσίας. Τα ως άνω υψηλά ποσοστά αποτελούν απόρροια του προηγούμενου επίσης υψηλού ποσοστού στην ερώτηση, αν την επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή στην υπηρεσία τους οι υπάλληλοι την θεωρούν αναγκαία.

**Agxos & Allagh - Epwfelh gia tous ergazomenous**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	32	32.0	32.0	32.0
ligo	15	15.0	15.0	47.0
metria	32	32.0	32.0	79.0
poly	14	14.0	14.0	93.0
para poly	7	7.0	7.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον άνω πίνακα σχετικά με την ερώτηση αν την επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή οι υπάλληλοι την θεωρούν επωφελή για τους εργαζόμενους, προκύπτει ότι μόνο το 21% των ερωτηθέντων θεωρεί την οργανωσιακή αλλαγή πολύ και πάρα πολύ (14+7) επωφελή για τους εργαζόμενους. Αντίθετα ένα υψηλό ποσοστό 47% την θεωρεί καθόλου και λίγο επωφελή για τους εργαζόμενους. Κατά την ίδια έννοια, με μικρότερο βέβαια ποσοστό, το αποτέλεσμα αυτής της ερώτησης ακολουθεί τις δύο προηγούμενες.

**Agxos & Allagh - Prostheti forto ergasias**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	18	18.0	18.0	18.0
ligo	13	13.0	13.0	31.0
metria	34	34.0	34.0	65.0
poly	21	21.0	21.0	86.0
para poly	14	14.0	14.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την ερώτηση αν η επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή προσθέτει στους εργαζόμενους περισσότερο φόρτο εργασίας, προκύπτει ότι το 35% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η οργανωσιακή αλλαγή προκαλεί πολύ και πάρα πολύ (14+7) φόρτο εργασίας στους εργαζόμενους. Αντίστοιχο ποσοστό 31% των

ερωτηθέντων (με διαφορά 4%), θεωρεί ότι καθόλου και λίγο φόρτο εργασίας τους επιφέρει η οργανωσιακή αλλαγή. Τα αποτελέσματα είναι αναμενόμενα, καθώς υπάλληλοι ορισμένων επιχειρησιακών κλάδων, όπως π.χ. οι Αερολιμενικοί και οι Οικονομικοί ή οι Διοικητικοί ορισμένων επιτελικών οργανικών μονάδων με τους Προϊσταμένους και τους Διευθυντές τους θα πρέπει να προετοιμάσουν τις διαδικασίες μετάβασης από το παλιό στο νέο καθεστώς. Τα αποτελέσματα είναι επίσης απολύτως σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφική ανασκόπηση και έρευνες (Vakola M.,Nikolaou I., 2005)

**Agxos & Allagh - Prokalei avevaiothta**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	12	12.0	12.0	12.0
ligo	15	15.0	15.0	27.0
metria	19	19.0	19.0	46.0
poly	28	28.0	28.0	74.0
para poly	26	26.0	26.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την ερώτηση αν η επικείμενη οργανωσιακή προκαλεί αβεβαιότητα, προκύπτει ότι στο 54% των ερωτηθέντων η οργανωσιακή αλλαγή προκαλεί πολύ και πάρα πολύ (28+26) αβεβαιότητα, ενώ αντίθετα ποσοστό 27% δηλώνει ότι καθόλου και λίγο (12+15) η οργανωσιακή αλλαγή τους προκαλεί αβεβαιότητα.

**Agxos & Allagh - Prokalei fovo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	22	22.0	22.0	22.0
ligo	27	27.0	27.0	49.0
metria	21	21.0	21.0	70.0
poly	15	15.0	15.0	85.0
para poly	15	15.0	15.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την ερώτηση αν η επικείμενη οργανωσιακή προκαλεί φόβο στους εργαζομένους, προκύπτει ότι το 30% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η οργανωσιακή αλλαγή τους προκαλεί πολύ και πάρα πολύ (15+ 15)



φόβο, ενώ το 49% δηλώνει ότι καθόλου και λίγο (22+27) η οργανωσιακή αλλαγή τους προκαλεί φόβο.

**Agxos & Allagh - Veltiwse tis synthikes ergasias**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	35	35.0	35.0	35.0
ligo	11	11.0	11.0	46.0
metria	34	34.0	34.0	80.0
poly	14	14.0	14.0	94.0
para poly	6	6.0	6.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την ερώτηση αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η επικείμενη οργανωσιακή θα βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας τους, μόνο το 20% πιστεύει ότι η οργανωσιακή αλλαγή θα βελτιώσει πολύ και πάρα πολύ (14+6) τις συνθήκες εργασίας τους, σε αντίθεση με το πολύ μεγάλο ποσοστό 46% των ερωτηθέντων το οποίο πιστεύει ότι καθόλου και λίγο (35+11) η οργανωσιακή αλλαγή ότι θα βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας τους.

**Agxos & Allagh - Prokalei agxos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	16	16.0	16.0	16.0
ligo	16	16.0	16.0	32.0
metria	24	24.0	24.0	56.0
poly	28	28.0	28.0	84.0
para poly	16	16.0	16.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον πίνακα σχετικά με την ερώτηση αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή τους προκαλεί άγχος, προκύπτει ότι το 44% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι πολύ και πάρα πολύ (28+16) η οργανωσιακή αλλαγή τους προκαλεί άγχος, ενώ το 32% δηλώνει ότι η οργανωσιακή αλλαγή καθόλου και λίγο (16+16) τους προκαλεί άγχος.

**Agxos & Allagh - H synadelfikh allhleggyh leitourgei thetika**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	7	7.0	7.0	7.0
ligo	8	8.0	8.0	15.0
metria	15	15.0	15.0	30.0
Valid poly	39	39.0	39.0	69.0
para poly	31	31.0	31.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Αξιοσημείωτο είναι το υψηλό ποσοστό 70% που προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, με τους ερωτηθέντες να δηλώνουν ότι η συναδελφική αλληλεγγύη λειτουργεί θετικά πολύ και πάρα πολύ ((39+31) στην αντιμετώπιση του άγχους κατά την οργανωσιακή αλλαγή, ενώ το 15% να δηλώνει ότι καθόλου και λίγο (7+8) η συναδελφική αλληλεγγύη λειτουργεί θετικά στην αντιμετώπιση του άγχους. Το υψηλό ποσοστό 70% περί της θετικής λειτουργίας της συναδελφικής αλληλεγγύης αιτιολογείται και θεωρούμε ότι σχετίζεται με τον ρόλο που παίζουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι και από τις οποίες υποστηρίζονται.

**Agxos & Allagh - Aisthanesthe katartismenos kai eparkws ekpaidevmenos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	7	7.0	7.0	7.0
ligo	23	23.0	23.0	30.0
metria	24	24.0	24.0	54.0
Valid poly	30	30.0	30.0	84.0
para poly	16	16.0	16.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Από τον ως άνω πίνακα προκύπτει ότι το 46% των ερωτηθέντων αισθάνονται κατά πολύ και πάρα πολύ (30+16) επαρκώς καταρτισμένοι και εκπαιδευμένοι απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, ενώ ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό 30% αισθάνονται καθόλου και λίγο καταρτισμένοι και επαρκώς εκπαιδευμένοι απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Το ότι το πολύ μεγάλο ποσοστό (46%) αισθάνεται επαρκώς καταρτισμένο και εκπαιδευμένο απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή

αιτιολογείται από το υψηλό επίπεδο σπουδών και της εξειδίκευσης του προσωπικού της ΥΠΑ, ενώ το ποσοστό του 30% αιτιολογείται, λόγω των ατομικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των επιπέδων άγχους, όπως καταγράφεται και στην έρευνα της Σαουντζή-Κρέπια Δ. (2000).

**Agchos & Allagh - Eiste enhmerwmenos gia tis sxediazomenes allages**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
katholoy	20	20.0	20.0	20.0
ligo	30	30.0	30.0	50.0
metria	34	34.0	34.0	84.0
poly	11	11.0	11.0	95.0
para poly	5	5.0	5.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Τέλος σχετικά με τις σχεδιαζόμενες αλλαγές μόνο το 16% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι είναι ενημερωμένοι πολύ και πάρα πολύ για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές (11+5), ενώ το 50%, δηλαδή ο ένας στους 2 ερωτηθέντες δήλωσε ότι καθόλου και λίγο (20+30) είναι ενημερωμένοι πολύ και πάρα πολύ για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές.

Εργασιακό άγχος και Οργανωσιακή Αλλαγή	Poly + Para Poly	Λίγο καθόλου
Τη θεωρείτε ότι είναι αναγκαία;	35	34
Τη θεωρείτε καθοριστική για την βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργίας της υπηρεσίας σας;	37	44
Τη θεωρείτε επωφελή για τους εργαζόμενους;	21	47
Σας προσθέτει περισσότερο φόρτο εργασίας;	35	31
Σας προκαλεί αβεβαιότητα;	54	27
Σας προκαλεί φόβο;	30	49
Πιστεύετε ότι θα βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας;	20	46
Σας προκαλεί άγχος;	44	32
Η συναδελφική αλληλεγγύη λειτουργεί θετικά στην αντιμετώπιση του άγχους κατά την οργανωσιακή αλλαγή;	70	15
Αισθάνεσθαι καταρτισμένος και επαρκώς εκπαιδευμένος απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή;	46	30
Είστε ενημερωμένος για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές;	26	50

#### Συμπερασματικά:

Το ότι η οργανωσιακή αλλαγή της ΥΠΑ είναι αναγκαία προκύπτει από τις ισχύουσες διατάξεις (κανονισμός 139/2014 για τα Αεροδρόμια, τον κανονισμό πλαίσιο για τον Ενιαίο Ευρωπαϊκό ουρανό και την αιτιολογική έκθεση του νόμου 4427/2016). Έτσι το ποσοστό 35% των ερωτηθέντων το οποίο απάντησε ότι θεωρεί πολύ και πάρα πολύ αναγκαία την οργανωτική αλλαγή της ΥΠΑ αιτιολογείται, καθώς είναι ενημερωμένο για την ισχύουσα νομοθεσία και τις υποχρεώσεις συμμόρφωσης της χώρας μας στα νέα δεδομένα. Περίπου αντίστοιχο όμως ποσοστό 36% των ερωτηθέντων θεωρεί την οργανωσιακή αλλαγή καθόλου και λίγο αναγκαία (19+15). Παρόλη την υποχρέωση της ΥΠΑ για προσαρμογή στα νέα δεδομένα, θεωρούμε ότι το ποσοστό αιτιολογείται σε συνδυασμό με τα αναφερόμενα την διεθνή βιβλιογραφία για την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και την ανασφάλεια που γενικότερα νιώθουν σε μια επερχόμενη αλλαγή, ή δε σχετική ενημέρωση την οποία λαμβάνουν εξαρτάται και από τη θέση τους στην ιεραρχία αλλά και από το ενδιαφέρον το οποίο επιδεικνύουν ώστε να ενημερωθούν για τα τεκτενόμενα. Περαιτέρω το γεγονός ότι προκαλεί αβεβαιότητα πολύ και πάρα πολύ σε ποσοστό 54% των ερωτηθέντων είναι σύμφωνο με τα αναφερόμενα στην βιβλιογραφία και σχετικές έρευνες όπως επί παραδείγματι των Vakola M., Nikolau I. (2005), των Coch and French (1948), των Armenakis A., Bebeian A. (1999). Επίσης με τη μελέτη του Αμερικανικού Γραφείου Εθνικών Υποθέσεων (1996), η οποία αναφέρει ότι η οργανωσιακή αλλαγή προκαλούσε ανησυχία στους εργαζόμενους σε ποσοστό μεγαλύτερο του ενός τρίτου εκ των 396 οργανισμών που συμμετείχαν σε αυτή.

Το ότι η οργανωσιακή αλλαγή προκαλεί πολύ και πάρα πολύ άγχος στο 44% των ερωτηθέντων του δείγματος είναι απολύτως σύμφωνο με τα αναφερόμενα των Elrod D., Tippet D., (2002), ότι η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να είναι πολύ αγχωτική ως εμπειρία για τους εργαζόμενους, ή με τους Vakola M., Nikolau I. (2005) ότι τους δημιουργεί μεγάλη πίεση. Επίσης το ότι η οργανωσιακή αλλαγή προκαλεί πολύ και πάρα πολύ φόβο στο 30% των ερωτηθέντων επαληθεύει τους Coach and French, (1948).

#### **4.2. Ανάλυση Αξιοπιστίας-Δείκτης Εσωτερικής Συνέπειας (Cronbach's alpha).**

Ο συντελεστής λαμβάνει τιμές από μηδέν (0) έως ένα (1). Το μηδέν δείχνει ότι το εργαλείο μέτρησης δεν είναι αξιόπιστο, ενώ το ένα δείχνει ότι υφίσταται απόλυτη

αξιοπιστία. Για να χαρακτηριστεί η κλίμακα αξιόπιστη, θα πρέπει ο συντελεστής να λάβει τιμή μεγαλύτερη του 0,7 (Spector P.E., 1992). Όσο η τιμή του δείκτη πλησιάζει στην μονάδα, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία.

Στην παρούσα έρευνα ο δείκτης Cronbach's alpha έλαβε τιμή 0.863, ήτοι περίπου 0.9, επομένως η τιμή του αγγίζει την εξαιρετική.

Πίνακας 1. Τιμές Δείκτη Cronbach Alpha

ACrombach	Αξιοπιστία
$\alpha \geq 0.9$	Εξαιρετική
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	Πολύ καλή
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Αποδεκτή
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Μικρή
$A < 0.5$	Μη αποδεκτή

Πίνακας 2: Συντελεστής Cronbach Alpha του Δείγματος

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.863	.842	39

### 4.3. Ανάλυση αποτελεσμάτων Ερευνητικών Στόχων- Ερευνητικές Υποθέσεις

#### Correlations

		Se poio vathmo viwnete agxos sthn ergasiakh kathimerinothtas	Agxos & Allagh - Prokalei agxos
Se poio vathmo viwnete agxos sthn ergasiakh kathimerinothtas	Pearson Correlation	1	.217*
	Sig. (2-tailed)		.030
	N	100	100
Agxos & Allagh - Prokalei agxos	Pearson Correlation	.217*	1
	Sig. (2-tailed)	.030	
	N	100	100

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Υπάρχουν δύο ερωτήσεις οι οποίες συνδέονται με τους ερευνητικούς στόχους της διπλωματικής εργασίας και το συναίσθημα άγχους κατά τη διάρκεια της εργασίας:

Ερώτηση Β.1: αίσθηση άγχους στην εργασιακή καθημερινότητα, και

Ερώτηση Ε.28: αίσθηση άγχους ως αποτέλεσμα της οργανωσιακής αλλαγής.

Ο πρώτος έλεγχος που έγινε ήταν η ανάλυση-συσχέτιση μεταξύ των 2 αυτών μεταβλητών, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ερωτηθέντες έδωσαν απαντήσεις σε κλίμακα Likert 1-5 και οι μεταβλητές αυτές διαχειρίστηκαν ως ποσοτικές.

Ο έλεγχος συσχέτισης έδειξε ότι οι 2 αυτές μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους θετικά, αλλά όχι ιδιαίτερα έντονα (0,217 με βέλτιστο το 1). Επομένως αυτοί που αγχώνονται στην εργασιακή καθημερινότητα αγχώνονται και σε μια επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή, αλλά όχι στον ίδιο βαθμό, αφού ο συντελεστής Pearson Correlation είναι 0,217 και όχι 1. (Η υπόθεση είναι στατιστικά σημαντική Sig. =0,030).

#### Ερευνητική Υπόθεση 1<sup>η</sup>

Ho: Το φύλο δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H1: Το φύλο σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

**Fylo \* Se poio vathmo viwnete agxos sthn ergasiakh kathimerinothta sas Crosstabulation**

Count

		Se poio vathmo viwnete agxos sthn ergasiakh kathimerinothta sas					Total
		katholoy	ligo	metria	poly	para poly	
Fylo	andras	1	3	20	12	13	49
	gynaika	0	7	13	19	12	51
Total		1	10	33	31	25	100

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.668 <sup>a</sup>	4	.225
Likelihood Ratio	6.123	4	.190
N of Valid Cases	100		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.

**Crosstab**

Count

		Agxos & Allagh - Prokalei agxos					Total
		katholoy	ligo	metria	poly	para poly	
Fylo	andras	14	7	10	12	6	49
	gynaika	2	9	14	16	10	51
Total		16	16	24	28	16	100

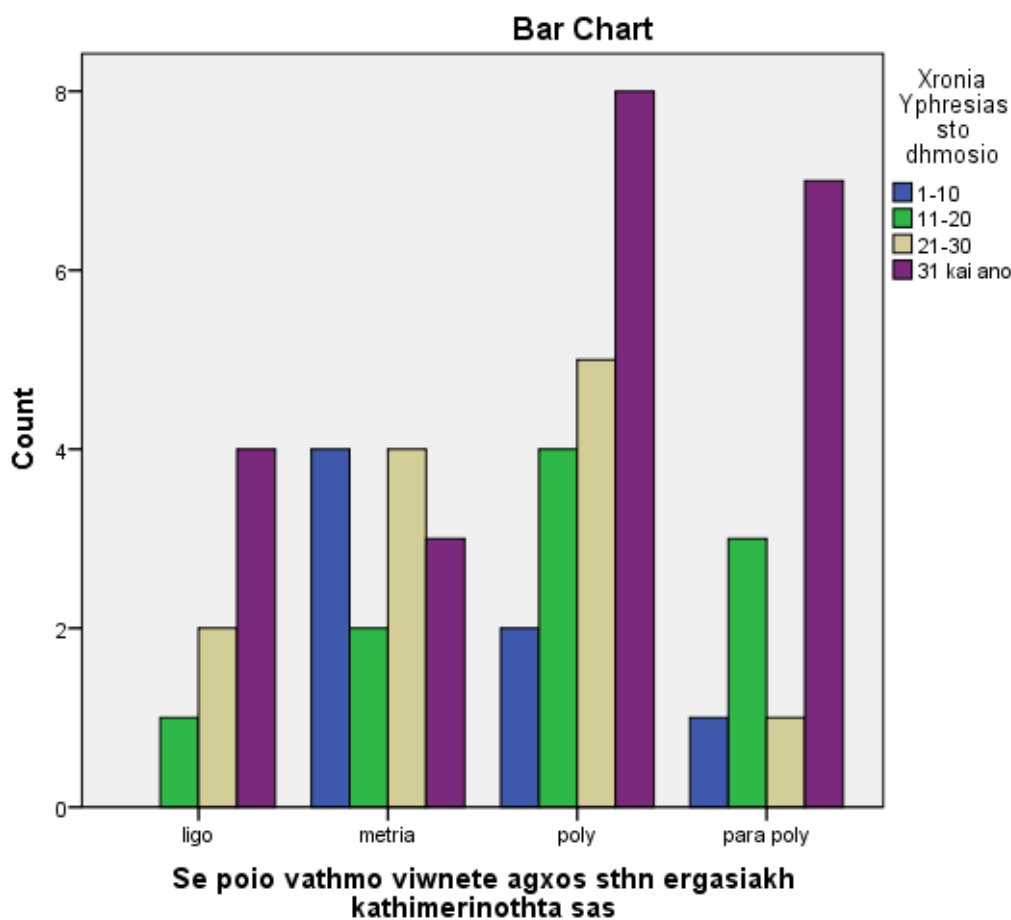
**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.453 <sup>a</sup>	4	.022
Likelihood Ratio	12.589	4	.013
N of Valid Cases	100		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.84.

**Ερώτηση Β.1:** Παρατηρούμε ότι περίπου το 51% των ανδρών βιώνουν πολύ και πάρα πολύ άγχος στην εργασιακή τους καθημερινότητα ( $12+13/49=25/49$ ), ενώ περίπου το 60% των γυναικών βιώνουν πολύ και πάρα πολύ άγχος στην εργασιακή τους καθημερινότητα ( $19+12/51=31/51$ ).

**Ερώτηση E.28:** Παρατηρούμε ότι περίπου το 37% των ανδρών βιώνουν πολύ και πάρα πολύ άγχος κατά την οργανωσιακή αλλαγή (18/49), ενώ περίπου το 51% των γυναικών βιώνουν πολύ και πάρα πολύ άγχος κατά την οργανωσιακή αλλαγή (26/51). Όπως προκύπτει από τον ως άνω πίνακα η τιμή του sig (0.022) <0.05, απορρίπτουμε την υπόθεση  $H_0$ , επομένως αποδεχόμαστε την υπόθεση ότι **το φύλο σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή**. Συγκεκριμένα βλέπουμε ότι το 51% των γυναικών δηλώνει ότι η αλλαγή τους προκαλεί άγχος πολύ και πάρα πολύ, σε αντίθεση με τους άνδρες που το αντίστοιχο ποσοστό είναι κατά πολύ μικρότερο και ανέρχεται μόλις στο 37%. Θεωρούμε ότι το αποτέλεσμα μπορεί να αιτιολογηθεί, καθώς σε μια περίοδο βαθιάς οικονομικής κρίσης οι εργαζόμενες γυναίκες έχουν επιφορτισθεί περισσότερο με την στήριξη της οικογένειας και πιθανότατα διαθέτουν ανέργους συζύγους και τέκνα.



Τα συγκεκριμένα ευρήματα συμφωνούν με την έρευνα της Χαραλάμπους Ε. (2012) για γυναίκες με το συνολικό χρόνο στην εκπαίδευση να παρουσιάζουν υψηλότερο εργασιακό άγχος.



Ho: Τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο δεν σχετίζονται με την αίσθηση άγχους στις γυναίκες.

H1: Τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο σχετίζονται με την αίσθηση άγχους στις γυναίκες.

Προκειμένου να ελεγχθεί η εν λόγω υπόθεση έγινε έλεγχος  $\chi^2$  μεταξύ των ερωτήσεων B.1. βαθμός άγχους στην εργασιακή καθημερινότητα και χρόνων υπηρεσίας στο δημόσιο, έχοντας απομονώσει το γυναικείο πληθυσμό του δείγματος. Παρατηρούμε από το ανωτέρω γράφημα ότι ο βαθμός του αισθήματος άγχους αυξάνεται ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο. Παρόλα αυτά τα ευρήματα δεν είναι στατιστικά σημαντικά. Η υπόθεση Ho δεν μπορεί να απορριφθεί (sign. = 0.503 > 0.005).

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.309	9	.503
Likelihood Ratio	9.121	9	.426
N of Valid Cases	51		

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.404	.503
	Cramer's V	.233	.503
N of Valid Cases		51	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Ερευνητική Υπόθεση 2<sup>η</sup>

Ho: Το μορφωτικό επίπεδο δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H1: Το μορφωτικό επίπεδο σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.502 <sup>a</sup>	12	.889
Likelihood Ratio	7.726	12	.806
N of Valid Cases	100		

a. 8 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.255
	Cramer's V	.147
N of Valid Cases	100	

a. Not assuming the null hypothesis.

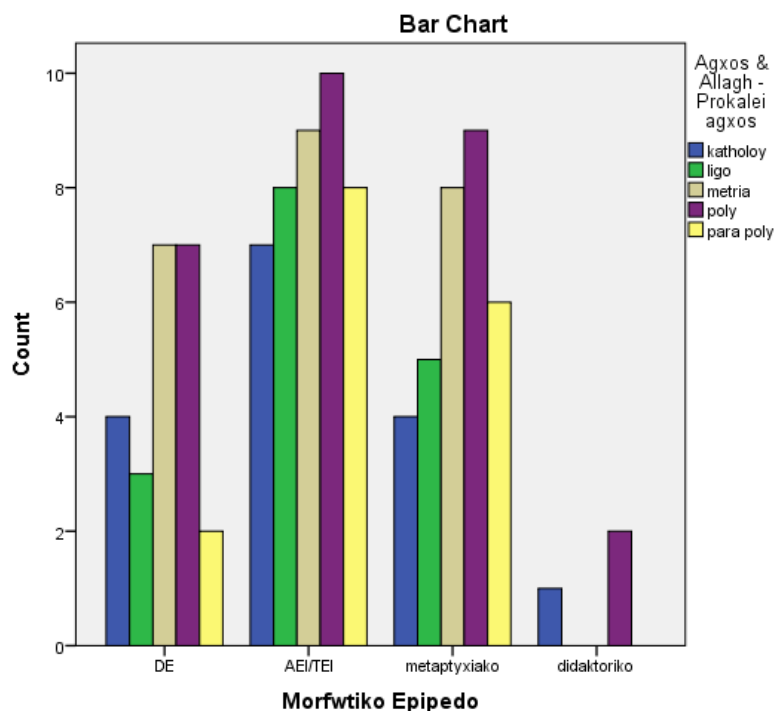
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Από τον έλεγχο Chi-Square προέκυψε ότι τι Sig (0,889) > 0,05 συνεπώς αποδεχόμαστε την υπόθεση Ho ότι **το μορφωτικό επίπεδο δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.**

Παρατηρούμε ότι ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης οι >40% από τους ερωτηθέντες βιώνουν το άγχος στην οργανωσιακή αλλαγή σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό (πολύ και πάρα πολύ).

**Morfwitiko Epipedo \* Agchos & Allagh - Prokalei agchos Crosstabulation**

			Agchos & Allagh - Prokalei agchos					Total
			katholoy	ligo	metria	poly	para poly	
Morfwitiko Epipedo	DE	Count	4	3	7	7	2	23
		% within Morfwitiko Epipedo	17.4%	13.0%	30.4%	30.4%	8.7%	100.0%
	AEI/TEI	Count	7	8	9	10	8	42
		% within Morfwitiko Epipedo	16.7%	19.0%	21.4%	23.8%	19.0%	100.0%
	metaptysiako	Count	4	5	8	9	6	32
		% within Morfwitiko Epipedo	12.5%	15.6%	25.0%	28.1%	18.8%	100.0%
	didaktoriko	Count	1	0	0	2	0	3
		% within Morfwitiko Epipedo	33.3%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	100.0%
	Total	Count	16	16	24	28	16	100
		% within Morfwitiko Epipedo	16.0%	16.0%	24.0%	28.0%	16.0%	100.0%



### Ερευνητική Υπόθεση 3<sup>η</sup>

Ho: Η οικογενειακή κατάσταση δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

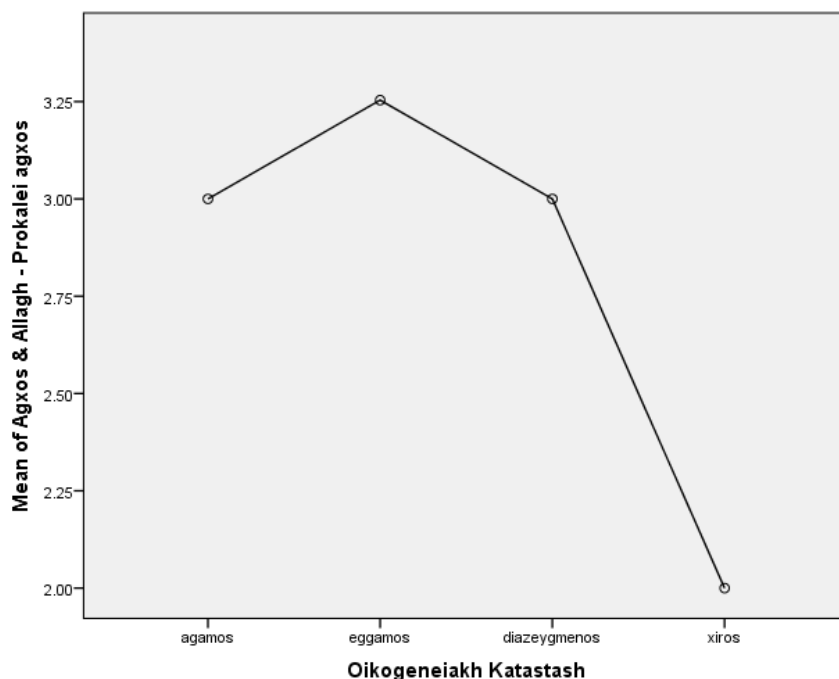
H1: Η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Agchos & Allagh - Prokalei agchos * Oikogeneiakh Katastash	Between Groups (Combined)	4.063	3	1.354	.771	.513
	Within Groups	168.687	96	1.757		
	Total	172.750	99			

Από τον έλεγχο ANOVA προκύπτει Sig (0.513) >0.05, συνεπώς αποδεχόμαστε την υπόθεση Ho ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

## Means Plots



Από το mean plot παρατηρούμε ότι οι έγγαμοι είναι η ομάδα που αγχώνεται περισσότερο από κάθε άλλη σε μια οργανωσιακή αλλαγή με μέσο όρο 3.3 σε κλίμακα Likert. Παρ' όλα αυτά τα group φαίνεται να αγχώνονται το ίδιο πολύ με μέσο όρο να κυμαίνεται κοντά στο 4 πολύ στην κλίμακα Likert. Από τον έλεγχο όμως ANOVA, φαίνεται ότι δεν μπορούμε να επαληθεύσουμε την υπόθεση ότι η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

## Descriptives

Agxos & Allagh - Prokalei agxos

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
agamos	19	3.00	1.374	.315	2.34	3.66	1	5
eggamos	67	3.25	1.341	.164	2.93	3.58	1	5
diazeygmenos	12	3.00	1.128	.326	2.28	3.72	1	5
xiros	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
Total	100	3.15	1.321	.132	2.89	3.41	1	5

### Ερευνητική Υπόθεση 4<sup>η</sup>

Ho: Το αντικείμενο εργασίας (αρμοδιότητες) δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H1: Το αντικείμενο εργασίας (αρμοδιότητες) σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

#### Group Statistics

	Antikeimeno ergasias	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Se poio vathmo vivnete agchos sthn ergasiakh kathimerinothta sas	epixirisiakos	45	3.69	.949	.142
	dioikitikos	55	3.73	1.044	.141
	oikonomikos	55	3.33	1.233	.166
Agchos & Allagh - Prokalei agchos	epixirisiakos	45	2.93	1.405	.209
	dioikitikos	55	3.33	1.233	.166
	oikonomikos	55	3.33	1.233	.166

#### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Se poio vathmo vivnete agchos sthn ergasiakh kathimerinothta sas	Equal variances assumed	.249	.619	-.190	98	.849	-.038	.202	-.438	.362
	Equal variances not assumed			-.192	96.884	.848	-.038	.200	-.435	.358
Agchos & Allagh - Prokalei agchos	Equal variances assumed	1.531	.219	-1.493	98	.139	-.394	.264	-.918	.130
	Equal variances not assumed			-1.473	88.361	.144	-.394	.267	-.925	.137

Τα 2 group φαίνεται να αγχώνονται εξίσου στην εργασιακή καθημερινότητά τους (mean περίπου =3.7 και Std. Deviation=1). Αντίστοιχα η επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή αγχώνει εξ' ίσου και τις 2 ομάδες, με τους Οικονομικούς/Διοικητικούς να παρουσιάζουν μεγαλύτερο μέσο όρο (3.33 έναντι 2.93 των Επιχειρησιακών), αλλά μικρότερη Τυπική Απόκλιση (1.2 έναντι 1.4 των Επιχειρησιακών). Όπως ήταν αναμενόμενο ο έλεγχος Independent Samples T-Test έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών και αδυναμία απόρριψης της Ho (sig=0.139>0.05). Άρα αποδεχόμαστε την Ho, **ότι το αντικείμενο εργασίας δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.**

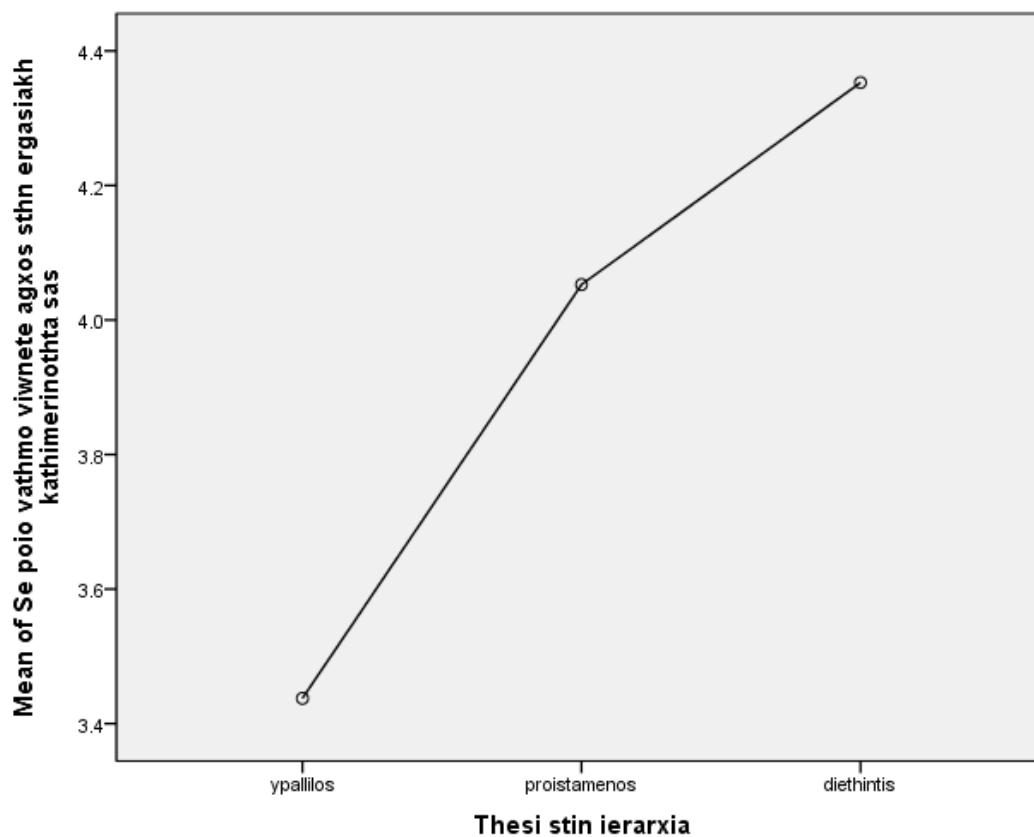
### Ερευνητική Υπόθεση 5<sup>η</sup>

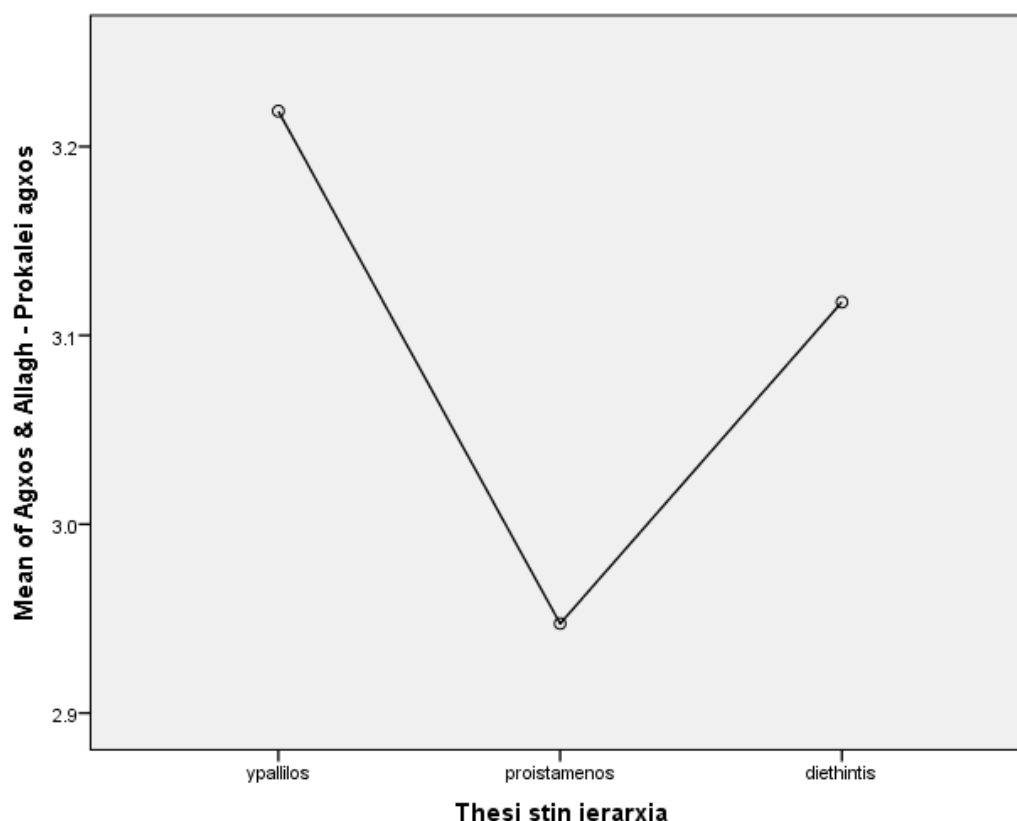
H0: Η θέση στην ιεραρχία δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

H1: Η θέση στην ιεραρχία σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Agxos & Allagh - Prokalei agxos	Between Groups	1.100	2	.550	.311	.733
	Within Groups	171.650	97	1.770		
	Total	172.750	99			
Se poio vathmo vivnete agxos sthn ergasiakh kathimerinothtas	Between Groups	14.010	2	7.005	8.034	.001
	Within Groups	84.580	97	.872		
	Total	98.590	99			





#### Correlations

	Agchos & Allagh - Prokalei agchos	Agchos & Allagh - Eiste enhmerwmenos gia tis sxediazomenes allages
Agchos & Allagh - Prokalei agchos	1	-.216*
	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.031
	N	100
Agchos & Allagh - Eiste enhmerwmenos gia tis sxediazomenes allages	-.216*	1
	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.031
	N	100

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι (Sig. 0.01) ο βαθμός του άγχους που βιώνουν οι υπάλληλοι στην εργασιακή καθημερινότητά τους σχετίζεται με τη θέση στην ιεραρχία. Συγκεκριμένα οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων φαίνεται να αγχώνονται περισσότερο από τους Προϊσταμένους Τμημάτων και οι Προϊστάμενοι Τμημάτων

περισσότερο από τους υπαλλήλους. Παρ' όλα ταύτα, αυτό δεν ισχύει για το άγχος που βιώνουν οι ερωτώμενοι στην οργανωσιακή αλλαγή

Παρατηρούμε ότι  $Sig. (0.733) > 0.05$ , συνεπώς αποδεχόμαστε την υπόθεση ότι **η θέση στην ιεραρχία δεν σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή**. Για να βρούμε με τί μπορεί να συνδέεται αυτός ο βαθμός άγχους, πραγματοποιήσαμε ένα έλεγχο συσχέτισης με το βαθμό ενημέρωσης για τις επικείμενες αλλαγές.

Ο συντελεστής Pearson Correlation = -0.216 σημαίνει ότι υφίσταται αρνητική σχέση με το βαθμό ενημέρωσης, άρα όσο πιο ενημερωμένος είναι ο υπάλληλος κατά την οργανωσιακή αλλαγή τόσο λιγότερο άγχος αισθάνεται (Sig. 0.03, στατιστικά σημαντικό). Το αποτέλεσμα είναι απολύτως αναμενόμενο και σύμφωνο με τα αναγραφόμενα στην βιβλιογραφική ανασκόπηση. Με την επικοινωνία της αλλαγής ελαχιστοποιούνται οι αντιστάσεις στην αλλαγή, δημιουργούνται θετικές στάσεις και αίσθημα ιδιοκτησίας στην αλλαγή (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003).

#### 4.4. ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ Η ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.

Ερευνητικός Στόχος	Ερευνητικά Ερωτήματα	Ερευνητική Υπόθεση	Αριθμός Ερώτησης	Είδος	Στατιστική Μέθοδος	Αποτέλεσμα
1 <sup>ος</sup> Να εξετασθούν ο βαθμός και τα αίτια του εργασιακού άγχους των εργαζομένων.	2,6	1,2,3,4,5	1-20	Likert	Crosstab, Chi-Square η 1 <sup>η</sup> , Chi-square, Bar Chart η 2 <sup>η</sup> , Anova, Mean Plot η 3 <sup>η</sup> , Descriptives, Independent Samples T Test η 4 <sup>η</sup> , Anova, Means Plots, Correlations	Αποδοχή H0 2,3,4,5 Απόρριψη H0 1,



					η 5 <sup>η</sup>	
2 <sup>ος</sup> Να διερευνηθεί η σύνδεση του εργασιακού άγχους με τη θέση εργασίας (αντικείμενο, αρμοδιότητες, βαθμός ευθύνης).	7,8,9	4,5	4,7,8,10	Likert	Descriptives, Independent Samples T Test η 4 <sup>η</sup> , Anova, Means Plots, Correlations η 5 <sup>η</sup>	Αποδοχή H0
3 <sup>ος</sup> Να διερευνηθεί ο βαθμός αναγνώρισης της οργανωσιακής αλλαγής ως πηγή εργασιακού άγχους.	5,10	1,2,3,4,5	21-33	Likert	Crosstab, Chi-Square η 1 <sup>η</sup> , Chi-square, Bar Chart η 2 <sup>η</sup> , Anova, Mean Plot η 3 <sup>η</sup> , Descriptives, Independent Samples T Test η 4 <sup>η</sup> , Anova, Means Plots, Correlations η 5 <sup>η</sup>	Αποδοχή H0 2,3,4,5 Απόρριψη H0 1

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.1 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Οι οργανωσιακές αλλαγές είναι επιβεβλημένες για τους οργανισμούς προκειμένου να ακολουθήσουν τις παγκόσμιες εξελίξεις και να παραμείνουν ανταγωνιστικές στη σύγχρονη αγορά. Για την επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής οι εργαζόμενοι αποτελούν πολύ σημαντικό κεφάλαιο, καθώς αποτελούν τη γνωστική-συναισθηματική φύση της αλλαγής (Ertuk A., 2008). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και μελέτες, η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να αποτελέσει πολύ αγχωτική εμπειρία (Elrod D., Tippett D., 2000). Αυτό επιβεβαιώνεται και από την παρούσα έρευνα, καθώς το 99% των ερωτηθέντων βιώνει εργασιακό άγχος σε κάποιο βαθμό και μάλιστα περίπου το 60% σε έντονο βαθμό.

Επίσης σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή είναι φυσιολογικές (Boney W., Hede A., 2001), καθώς οι εργαζόμενοι διακατέχονται από φόβο και αβεβαιότητα για τον τρόπο αντιμετώπισης της νέας κατάστασης (Coch and French, 1948).

Όπως παρατηρείται από την εμπειρική μας μελέτη το φύλο σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων και μάλιστα παρατηρούμε να βιώνουν εντονότερο βαθμό στρες οι γυναίκες. Επιπλέον στην έρευνά μας, απομονώνοντας το γυναικείο πληθυσμό, παρατηρούμε ότι το άγχος αυξάνεται ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στο δημόσιο, επομένως συνδέεται άρρηκτα με τις υποχρεώσεις και ευθύνες τους, οι οποίες αυξάνονται με την πάροδο των ετών για τις αρχαιότερες και εμπειρότερες υπαλλήλους του δημοσίου, στις οποίες ανατίθενται δυσκολότερα και πλέον σύνθετα αντικείμενα. Στο ίδιο αποτέλεσμα είχε καταλήξει έρευνα για τις γυναίκες με το συνολικό χρόνο προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση να παρουσιάζουν υψηλότερο εργασιακό άγχος (της Χαραλάμπους Ε., 2012). Αντίθετα η έρευνα της Καψαλού Ευαγγελίας (2017), καταλήγει με τους άνδρες να εμφανίζουν υψηλότερη αντίδραση στην αλλαγή.

Στην έρευνά μας καταγράφεται ότι το μορφωτικό επίπεδο και η οικογενειακή κατάσταση δεν σχετίζονται με το εργασιακό στρες κατά την οργανωσιακή αλλαγή, με όλες τις κατηγορίες οικογενειακής κατάστασης (άγαμος, έγγαμος, διαζευγμένος, χήρος), να βιώνουν πολύ έντονο εργασιακό στρες κατά την οργανωσιακή αλλαγή. Επιπρόσθετα φαίνεται πως το αντικείμενο εργασίας αγχώνει γενικά όλους τους εργαζόμενους στην ΥΠΑ και δεν σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή. Αυτό

αιτιολογείται απόλυτα, λόγω της φύσης και ιδιαιτερότητας του αεροπορικού αντικειμένου της ΥΠΑ και των εξ αυτού του λόγου υποχρεώσεων που απορρέουν για τους υπαλλήλους της, στην εργασιακή τους καθημερινότητα.

Προκύπτει ότι ο βαθμός του άγχους στην εργασιακή καθημερινότητα σχετίζεται με τη θέση στην ιεραρχία. Δεν ισχύει όμως το ίδιο με το βαθμό του άγχους και τη θέση στην ιεραρχία κατά την οργανωσιακή αλλαγή. Μάλιστα υφίσταται αρνητική σχέση με το βαθμό ενημέρωσης, άρα όσο πιο ενημερωμένος είναι ο υπάλληλος κατά την οργανωσιακή αλλαγή τόσο λιγότερο άγχος αισθάνεται. Το αποτέλεσμα συμφωνεί απόλυτα με την υφιστάμενη βιβλιογραφική ανασκόπηση (British Industrial Society, 2001 και Cartwright S. & Cooper C. L., 2002) και αιτιολογείται απόλυτα, καθώς κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής οι εργαζόμενοι όσο περισσότερο ενημερωμένοι και επαρκώς εκπαιδευμένοι αισθάνονται, τόσο μειώνεται ο φόβος και η αβεβαιότητά τους απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, οπότε αισθάνονται λιγότερο άγχος.

Το αποτέλεσμα της έρευνάς μας, με απαντήσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή να χαρακτηρίζονται από έντονα θετικές στάσεις (ότι η συγκεκριμένη αλλαγή είναι πάρα πολύ αναγκαία) έως έντονα αρνητικές (καθόλου αναγκαία), παρατηρούμε ότι συμφωνεί με τους Elizur και Guttman (1976) και Vakola M.& Nikolaou I. (2005).

Όπως αναφέρεται στην βιβλιογραφία και προκύπτει από τις εμπειρικές μελέτες, οποιεσδήποτε αλλαγές, οποτεδήποτε και οπουδήποτε και αν συμβούν έχουν επιπτώσεις στους εργαζομένους και τις εκδηλώνουν με ψυχοσωματικές ή συμπεριφορικές αντιδράσεις. Στην περίπτωσή μας τα αποτελέσματα είναι απολύτως φυσιολογικά και αναμενόμενα, καθώς όπως προαναφέρθηκε, στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, υποστηρίζεται ότι όλες οι αλλαγές οι οποίες συντελούνται στους οργανισμούς έχουν άμεσες επιπτώσεις σε αυτούς και τους εργαζομένους τους και τους επηρεάζουν άμεσα θετικά ή αρνητικά, ανεξαρτήτως της βαθμίδος την οποία κατέχουν στην ιεραρχία.

## 5.2. Προτάσεις

Τα καθήκοντα διαφόρων κλάδων - δεδομένου ότι συνδέονται με υψηλού επιπέδου στρες - απαιτούν ευαισθητοποίηση των ίδιων των εργαζομένων ως προς τον εντοπισμό και την αναγνώριση των συμπτωμάτων του στρες, προκειμένου να προβούν στην άμεση αντιμετώπισή του.

Βιβλιογραφία και έρευνες (Vakola M. και Nikolaou I. 2005, Deloitte και Touche, 1996) συμφωνούν αναφορικά με τις αρνητικές επιπτώσεις του άγχους, δεν υπάρχουν όμως καταγεγραμμένα στοιχεία για το αντίθετο, με το οποίο θα πρέπει να ασχοληθούν μελλοντικοί ερευνητές.

Το φύλο σχετίζεται με το στρες των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή, με την παρούσα έρευνα και αυτή της Χαραλάμπους Ε. (2012) να προκρίνουν τις γυναίκες ως προς τον βαθμό άγχους, ενώ η έρευνα της Καψαλού Ευαγγελίας (2017) να προκρίνει τους άνδρες. Επομένως κρίνεται σκόπιμο όπως μελλοντική έρευνα ασχοληθεί με το θέμα του άγχους, απομονώνοντας φύλο και αντικείμενο εργασίας.

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να δημιουργήσει φόρτο επί πλέον εργασίας τον οποίο οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν και να διαχειριστούν ανάλογα. Εάν επί παραδείγματι το παλαιό και νέο σύστημα για κάποιο διάστημα συνεχίζουν να λειτουργούν παράλληλα, δεν αποκλείεται οι εργαζόμενοι να δημιουργήσουν αρνητική στάση για την αλλαγή και να αντιταχθούν σε αυτήν. Μοιραία ο επί πλέον φόρτος εργασίας κάνει την αλλαγή προβληματική και μη ελκυστική, οπότε οδηγεί σε μη υποστηρικτικές συμπεριφορές. Επομένως κάθε οργανισμός θα πρέπει να σχεδιάζει επιμελώς την αλλαγή. Αναγνωρίζεται ότι η εργασιακή πίεση επιδρά σημαντικά στη στάση των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Έχει πολύ μεγάλη σημασία αυτή η αναγνώριση να παρακολουθείται στη βάση επίλυσης των προβλημάτων μέσω στοχευμένων πρωτοβουλιών διαχείρισης του στρες οι οποίες θα πρέπει να ενσωματώνονται στα προγράμματα που διαχειρίζονται τις οργανωσιακές αλλαγές.

Επιπρόσθετα οι απολαβές των εργαζομένων στο πλαίσιο της αλλαγής είναι σημαντικές, καθώς διευκολύνουν την αλλαγή των θεσμών. Επομένως η συμμετοχή του εργαζομένου στο πρόγραμμα της αλλαγής θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στην αξιολόγησή του και να ανταμείβεται ο υπάλληλος, ώστε να ενισχύονται τέτοιου είδους συμπεριφορές οι οποίες βοηθούν στην επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής.

Στο πλαίσιο διαχείρισης της αλλαγής, οι οργανισμοί θα πρέπει στο πρόγραμμα της διαχείρισής της να ενσωματώνουν και τη διαχείριση του στρες, τα δε άτομα τα οποία διαχειρίζονται την αλλαγή, να αναγνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι καταλαμβάνονται από έντονη πίεση και στρες, εξ αιτίας της, όπως άλλωστε υποστηρίζει ο Mc Hugh.

Για να μην υπάρξουν αρνητικές στάσεις οι οποίες πιθανόν να παρεμποδίσουν τη διαδικασία της αλλαγής, θα πρέπει από πλευράς των οργανισμών να υπάρξει ένα

υποστηρικτικό περιβάλλον το οποίο να προσφέρει κοινωνική υποστήριξη, όπως άλλωστε καταλήγουν και οι Vakola M. και Nikolaou I. (2005).

Επομένως η οργανωσιακή αλλαγή προκειμένου να καταληφθεί από ευτυχία και ενθουσιασμό αντί φόβου και θυμού, θα πρέπει να υπάρξει οργανωμένο πρόγραμμα της αλλαγής από τον οργανισμό, με παροχή όλων των υποστηρικτικών μέσων, πόρων, ενημέρωσης, οράματος, προσαρμογής της κουλτούρας και του Μάνατζμεντ, υποστήριξης από την ιεραρχία και μακροπρόθεσμη προοπτική.

### 5.3. Περιορισμοί έρευνας

Το δείγμα των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι σχετικά μικρό και υπηρετεί σε οργανικές μονάδες της ΥΠΑ στο νομό Αττικής. Δεν υπήρξε δυνατότητα συμμετοχής στην έρευνα μεγαλύτερου αριθμού υπαλλήλων λόγω του περιορισμένου χρόνου εντός του οποίου θα έπρεπε να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια. Η δειγματοληψία είναι απλή τυχαία και συμμετείχαν α) υπάλληλοι επιχειρησιακών κλάδων (Αερολιμενικών, Ελεγκτών Εναερίου Κυκλοφορίας, Τηλεπικοινωνιακών, Ηλεκτρονικών, Μηχανικών) και β) Οικονομικών/Διοικητικών.

Επιχειρήθηκε η εξασφάλιση τριών έστω συνεντεύξεων βάθους, προκειμένου να εξαχθούν πληρέστερα συμπεράσματα για το ερευνώμενο θέμα, καθώς θα μπορούσαν να συνδυαστούν με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης η οποία προέκυψε από τα ερωτηματολόγια. Αυτό δεν κατέστη δυνατόν καθώς δεν υπήρξε σχετική προθυμία από τους υπαλλήλους. Επίσης δεν υπήρξε προθυμία και για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, γι' αυτό και διανεμήθηκαν μόνο σε όσους το δέχτηκαν.

Τέλος υπήρξε γεωγραφικός περιορισμός, καθώς η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας απασχολεί μεγάλο μέρος του προσωπικού της στους 40 Αερολιμένες της χώρας καθώς και σε ελεγχόμενους χώρους εργασίας.

## 6. Βιβλιογραφία Ξένη

1. Adecola Bola, (2012), Work Burnout Experience Among University Non-Teaching Staff: A Gender Approach, to International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, January 2012, Vol. 2, No 1, ISSN: 2222-6990.  
<http://www.hrmars.com/admin/pics/459.pdf>
2. Armenakis A., Bedeian A., (1999), “Organisational change: a review of theory and research in the 1990 s”, Journal of Management, Vol. 25 No. 3, pp 293-315 (Google Scholar, CrossRef, ISI, Infotrieve).  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206399000045>
3. Armstrong-Stassen, M. (2005), “Coping with downsizing: a comparison of executive-level and middle managers”, *International Journal of Stress Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 117-141.
4. Baltzer, M., Westerlund, H., Backhans, M. and Melinder, K. (2011), “Involvement and structure: a qualitative study of organizational change and sickness absence among women in the public sector in Sweden”, *BMC Public Health*, Vol. 11 No. 4, pp. 318-334.
5. Boney W., Hede A., (2001), “Resistance to organisational change: the role of cognitive and affective processes *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 22 No. 1, pp. 372-382.
6. Boney W., Hede A., (2001b) *Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes*. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
7. British Industrial Society, (2001), *Managing Best Practice*, No. 83, Occupational Stress, British Industrial Society, London, and PP. 4-23.
8. Bryant, M. (2006), “Talking about change: understanding employee responses through qualitative research”, *Management Decision*, Vol. 44 No. 2, pp. 46-58.
9. Buchanan B., (1974), “Building organizational commitment: the socialization of managers in work organisations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 No. 4, pp. 533-546.  
[http://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPaper.aspx?ReferenceID=204668](http://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPaper.aspx?ReferenceID=204668)

10. Cartwright S., Cooper C. L., (2002), *ASSET: An Organisational Stress Screening Tool*, Robertson Cooper Limited and Cubiks, London.  
[http://eprints.lancs.ac.uk/77771/2/2015HeskethPhD\\_Appendix\\_1\\_2\\_5\\_6\\_7\\_8.pdf](http://eprints.lancs.ac.uk/77771/2/2015HeskethPhD_Appendix_1_2_5_6_7_8.pdf)
11. Cohen L., Manion L., Morrison K., (2000), “Research Methods in Education” (5th edition), London: RoutledgeFalmer.
12. Creswell J. W., Plano Clark V. L., (2011), “Designing and conducting mixed methods research. Sage debates: some challenges to modern marketing, Marketing Theory”, Vol. 6 No. 2
13. Cunningham C., Woodward C., Shannon H., MacIntosh J., Lendrum B., Rosenblom D., Brown J., (2002), “Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75 No. 1, pp. 377-392.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317902321119637/abstract>
14. Deloitte & Touche (1996), “Executive survey of manufacturers”, available at: [www.dtcg.co/research](http://www.dtcg.co/research).
15. Diefenbach, T. (2009), “New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’”, *Public Administration*, Vol. 87 No. 4, pp. 892-909.
16. Eby L., Adams D., Russell J., Gaby S., M (2000), “Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employee’s reactions to the implementation of team-based selling, *Human Relations*, Vol. 53 No 3, pp.419-428. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726700533006>
17. Elizur D., Guttman L., (1976), “The structure of attitudes toward work and technological change within an organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 No. 1, pp. 611-623.  
[http://www.jstor.org/stable/2391719?origin=crossref&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2391719?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_contents)
18. Elrod D., Tippett D., (2002) “The death valley of change”, *Journal of Organizational Change Management*”, Vol. 15 No. 3, pp.273-291.
19. Ertuk A., 2008 “A trust-based approach to promote employee’s openness to organizational change in Turkey”. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.

20. Fugate, M., Prussia, G.E. and Kinicki, A.J. (2012), “*Managing employee withdrawal during organizational change: the role of threat appraisal*”, *Journal of Management*, Vol. 38 No. 3, pp. 890-914.
21. Gillespie, N.A., Walsh M., Winefield J., Dua & Stough, (2001), *Occupational stress in universities: Staff perception of the causes, consequences and moderators of stress*, at *Work & Stress (online) journal homepage*: <http://www.tandfonline.com/action/journalInformation/lo/twct20>.
22. Guest D., (1987), “Human resource management and industrial relations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 24 No. 5, pp.503-521. [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=AVkR1yG7frUC&oi=fnd&pg=PA94&dq=Human+resource+management+and+industrial+relations&ots=mU4y\\_yhfCZs&sig=X6RqA\\_Z6nkfj\\_kWGfWuo5ChywR4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Human%20resource%20management%20and%20industrial%20relations&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=AVkR1yG7frUC&oi=fnd&pg=PA94&dq=Human+resource+management+and+industrial+relations&ots=mU4y_yhfCZs&sig=X6RqA_Z6nkfj_kWGfWuo5ChywR4&redir_esc=y#v=onepage&q=Human%20resource%20management%20and%20industrial%20relations&f=false)
23. Hepburn A., Brown St., (2001), “Teacher stress and the Management of Accountability”, 54(6), 691-715. [http://www.researchgate.net/profile/Alexa\\_Hepburn/publication/27247482\\_Teacher\\_Stress\\_and\\_theManagement](http://www.researchgate.net/profile/Alexa_Hepburn/publication/27247482_Teacher_Stress_and_theManagement)
24. Hesse-Biber S., Leavy P., 2004. “Approaches to Qualitative Research: A reader on Theory and Practice”, OxfordUniversityPress.
25. Accountability. *Human Relations*, 54(6), 691-715.
26. Iverson R. D., (1996), “Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 122-149. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585199600000121>
27. Karasek, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
28. Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. and Amick, B. (1998), “*The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics*”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3 No. 4, pp. 322-355.
29. Karasek, R.A. (2004), “*An analysis of 19 international case studies of stress prevention through work reorganization using the demand/control*



- model*”, *Bulletin of Science, Technology and Society*, Vol. 24 No. 5, pp. 446-456.
30. Kotter J.P., (1996), “*Leading change, why transformation efforts fail*, Harvard Business Review on Change”, HBS Press, Harvard, MA.
  31. Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J. and Voet, J. (2013), “*The management of change in public organisations: a literature review*”, *Public Administration*, Vol. 92 No. 1, pp. 1-20.
  32. Lazarus, R. S., DeLongis, A. Folkman, S. & Gruen, R. (1985). *Stress and adaptational outcomes: The problem of confounded measures. American Psychologist*, 40, 770-779.
  33. Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.
  34. Lazarus, R. S, (1999). *Stress and emotion: a new synthesis*. London: Free Association Psychology for A-Level, p. 47-75.
  35. Lazarus, R. S, (1990). Theory-based stress measurement. *Psychological Inquiry* 1 Vol.1 No1 p.p.41-51 Journal Article.  
[http://www.jstor.org/stable/1449711?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/1449711?seq=1#page_scan_tab_contents)
  36. Lau C., Woodman R.C., (1995), “Understanding organizational change: a schematic perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No 2, pp. 537-554. <http://amj.aom.org/content/38/2/537.abstract>
  37. Lawrence R. Murphy, (1995). “*Managing job stress: an employee assistance/ human resource management partnership*”, *Personnel Review*, Vol. 24 Issue: pp 411-50.
  38. Lawrence, S. and Callan, V. (2011), “*The role of social support in coping during the anticipatory stage of organizational change: a test of an integrative model*”, *British Journal of Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 567-585.
  39. Leka Stavroula-Griffiths Amanda-Cox Tom, (2003) *Work organization and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union presentative, protecting workers, health series 3*, INSTINTUTE OF WORK, HEALTH & ORGANISATIONS, University of Nottingham Science and Technology Park.  
<http://appw.who.int/iris/bitstream/10665/42625/1/9241590475.pdf>
  40. Mack D. A., Nelson D. L. and Campbell-Quick J. (1998), “The stress of organizational change: a dynamic process model” *Applied Psychology: An*

International Review, Vol. 47 No. 2, pp.219-232.

[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00022.x/epdf?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1&purchase\\_referrer=www.google.gr&purchase\\_site\\_license=LICENCE\\_DENIED\\_NO\\_CUSTOMER](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00022.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.gr&purchase_site_license=LICENCE_DENIED_NO_CUSTOMER)

41. Mallinckrodt B., Fretz B., (1988), “Social support and impact of job loss on older professionals”, *Journal of Counselling Psychology*, Vol. 35 No. 1, pp. 281-286. <http://psycnet.apa.org/buy/1988-34363-001>
42. Michie, S. (2002). *Causes and Management of Stress at Work, Occup Environ Med*, 59; 67-72.
43. Miles M. B., Huberman A. M., (1994), “Qualitative Data Analysis”. Beverly Hills, Sage Mixed Methods Approaches, (2nd Ed.), London, Sage Publications.
44. McHugh M., 1993, “Stress at work: do managers really count the costs? *Employee Relations*, Vol. 15 No. 1, pp. 18-32.
45. Nelson, D. & Simmons, B. (2003). *Health psychology and work stress: a more positive approach. Handbook of Occupational Psychology*, 97-119.
46. Nikolaou I., Vakola M., Bourantas D., (2008), “Who speaks up at work? Dispositional influences on employee’s voice behavior”, *Personnel Review*, Volume 37, Issue 6.
47. Noblet, A., Rodwell, J. and McWilliams, J. (2006), “*Organisational change in the public sector: augmenting the demand control model to predict employee outcomes under new public management*”, *Work & Stress*, Vol. 20 No. 4, pp. 335-352.
48. Paulsen, N., Callan, V.J., Grice, T.A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N.L. and Bordia, P. (2005), “*Job uncertainty and personal control during downsizing: a comparison of survivors and victims*”, *Human Relations*, Vol. 58 No. 4, pp. 463-496.
49. Pelman D., Takacs G. J., (1990), “*The ten stages of change*”, *Nursing Management*, Vol. 21 No. 4, p. 33.  
[http://journals.lww.com/nursingmanagement/Citation/1990/04000/The\\_10\\_Stages\\_of\\_Change\\_To\\_cope\\_with\\_change.10.aspx](http://journals.lww.com/nursingmanagement/Citation/1990/04000/The_10_Stages_of_Change_To_cope_with_change.10.aspx)
50. Pessoa L., (2008). On the relationship between emotion and cognition. *Nature Reviews: Neuroscience*, 9, 148-158.

51. Quick, J. C. & Quick, J. D. (1984). *Organizational stress and preventive management*. New York: McGraw-Hill.
52. Rafferty, A.E. and Griffin, M. (2006), “*Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 5, pp. 1154-1162.
53. Reinhart R. (1996), *Basic flight physiology*.
54. Robbins S. & Timothy A. J, (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, μετ. Πλατάκη Α., επιμ. Σαχινίδης Α., εκδόσεις Κριτική Αθήνα.
55. Robson C., (2002), “*Real world research: a resource for social scientist and practioner-researchers*”, 2end ed, Oxford: Blackwell.
56. Rush M., Schoel W., Barnard S., (1995), “*Psychological resiliency in the public sector: hardiness and pressure for change*”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46 No. 1, pp. 17-39.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879185710020>
57. Selye, H. (1976). *Stress in health and disease*. Boston: Butterworths
58. Shaw J., Fields M., Thacker J., Fisher C., (1993, “*The availability of personal and external coping resourvces: their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring*”, *Work and Stress*, Vol. 7 No. 3, pp. 229-246).  
[http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=discussion\\_papers](http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=discussion_papers)
59. Smollan K. Roy (2012), “*Emotional responses to the injustice of organizational change: a qualitative study*”, in Ashkanasy, N.M. , Hartel, C.E.J. and Zerbe, W.J. (Eds), *Research on Emotion in Organizations* , Vol. 8, Bingley, pp. 175-202.
60. Smollan K. Roy, Matheny A. Jonathan, Sayers G. Janet, (2010), “*Chapter 4 Personality, affect and organizational change: a qualitative study*”, *Research on Emotion in Organizations*, V.6.
61. Smollan K Roy, (2015) “*Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study*”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Issue: 2, pp.301-314.

62. Spector, P.E. (1992), “*Summated rating scale construction: An Introduction, in Quantitative Applications in the Social Sciences, Sage, Beverly Hills CA*”.pp.34.
63. Strebelt P., (1996), “*Why do employees resist change?*” *Harvard Business Review on Change*, HBS Press, Harvard, MA.
64. Teo, S.T.T., Yeung, M. and Chang, E. (2012), “Administrative stressors and nursing job outcomes in Australian public and non-profit healthcare organizations”, *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 21 Nos 9-10, pp. 1443-1452.
65. Theorell, T. & Karasek, R.A. (1996). *Current issues relating to psychological job strain and cardiovascular disease research. Journal of Occupational Health Psychology*. 1, 9-26.
66. Wayne H. Boney, Andy Hede (2001), “*Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes*”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 8, pp. 372-382.
67. Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou I., (2004). The role of emotional intelligence and personality variable on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, V.19, I. 2, 88-110.
68. Vakola M., Nikolaou I., (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employee’s stress and commitment? *Employee Relations*, V.27, I. 2, pp. 160-174.
69. Woodward C., Shannon H., Cunningham C., McIntosh J., Lendrum B., Rosenbloom και D. Brown J., (1999), “The impact of re-engineering and other cost reduction strategies on the staff of a large teaching hospital: a longitudinal study”, *Medical Care*, Vol. 37 No.6 pp.547-555.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10386568>

## 7. Βιβλιογραφία Ελληνική

1. Bell J., (1997), *Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής Έρευνας*, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
2. Dessler G., 2015, *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
3. *Εθνική Στρατηγική για τη Δημόσια Διοίκηση, 2014-2016*, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης. [www.minadmin.gov.gr/?p=8095](http://www.minadmin.gov.gr/?p=8095)
4. Goleman D., (1999), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, μετάφρ. Μεγαλούδη Φωτεινή, επιμ. Ξενάκη Χρύσα, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
5. Ζαβλανός Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλης.
6. Καντάς Α., (1995), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3<sup>ο</sup>: Διεργασίες Ομάδας-Σύγκρουση-Ανάπτυξη και Αλλαγή-Κουλτούρα-Επαγγελματικό Άγχος*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
7. Καψαλού Ευαγγελία Αθηνά, 2017, «*Αλλαγές στο χώρο εργασίας και ο αντίκτυπός τους στις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων. Μελέτη περίπτωσης Π.Ε. Κορινθίας*» Π.Μ.Σ Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.
8. Κουτούζης Μ., (1999), *Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό*, Ε.Α.Π. Πάτρα.
9. Κρέτση Γ., (2017), «*Το εργασιακό άγχος και η επίδραση στην ισορροπία της εργασιακής-οικογενειακής ζωής (Work Life-Balance): Η περίπτωση των καθηγητών στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση Γ'Αθήνας*» Π.Μ.Σ Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.
10. Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ε., 2011, *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*, Αθήνα: εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
11. Κυριαζόπουλος Π. Σαμαντά Ε., 2014, *Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
12. Μπουραντάς Δ., 2002, *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
13. Παπαδόπουλος Ι., Σταματόπουλος Κ., 2011, *Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Εκπαιδευτικών και εργασιακό άγχος*, Παιδαγωγικός Λόγος 2/2011, ΤΕΥΧΗ/2011\_2web/4stamopoulow.pdf.  
<http://www.plogos.gr/>

14. Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ., 2003, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
15. Πανταζοπούλου-Φωτεινά Α., (2003), *Εργασιακό Περιβάλλον & Ψυχικές Επιπτώσεις (Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία), Προσέγγιση από το χώρο της Ιατρικής Εργασίας*, Αθήνα. ΤΕΥΧΗ/2011\_2web/4stamopoulos.pdf.  
<http://www.plogos.gr/>
16. Παπαστόλου Δ., 2017, «*Το εργασιακό άγχος ως απόρροια της Επικοινωνίας μέσα στον Οργανισμό. Μελέτη Περίπτωσης: Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι Αθήνας*», Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.
17. Σαμαρά Μαρία, Αθήνα 2012, *Ανθρώπινος Παράγοντας*, Εγχειρίδιο Σχολής Πολιτικής Αεροπορίας, Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας.
18. Σαμαρά Μαρία, Αθήνα 2013, «*Η προ-κρίσης εκπαίδευση του προγράμματος διαχείρισης του στρες κρίσιμων συμβάντων (CISM) στους ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας και η σημασία του προγράμματος για την προαγωγή και πρόληψη ψυχικής υγείας*», Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Ιατρικό Τμήμα, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
19. Σαπουντζή-Κρέπια Δ., 2000, *Stress Management: Η διαχείριση του στρες*, εκδόσεις Ελλην, Αθήνα.
20. Σιώμοκος Γ., (2002), *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*, εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε 2η έκδοση, Αθήνα.
21. Χαλικιάς Μ. Σαμαντά Ε., 2016, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Επιστημονικών Εργασιών*, Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
22. Χαραλάμπους Ε., 2012, «*Επαγγελματικές πηγές β στρες και επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Ν. Αττικής*». Διπλωματική Μελέτη. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο : Αθήνα.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΤ ΠΜΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ						
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: "Εργασιακό άγχος και Οργανωσιακή αλλαγή. Η περίπτωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α)"						
<b>Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>						
<b>ΦΥΛΟ</b>						
Άνδρας	<input type="checkbox"/>					
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>					
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>						
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>					
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>					
Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	<input type="checkbox"/>					
Μεταπτυχιακές Σπουδές	<input type="checkbox"/>					
Διδακτορικό	<input type="checkbox"/>					
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>						
25-30	<input type="checkbox"/>					
31-40	<input type="checkbox"/>					
41-50	<input type="checkbox"/>					
51-60	<input type="checkbox"/>					
61 και άνω	<input type="checkbox"/>					
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>						
Άγαμος	<input type="checkbox"/>					
Έγγαμος	<input type="checkbox"/>					
Διαζευγμένος	<input type="checkbox"/>					
Χήρος	<input type="checkbox"/>					
Αριθμός τέκνων	<input type="checkbox"/>					
<b>ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>						
Μόνιμος	<input type="checkbox"/>					
Με σύμβαση εργασίας αορίστου	<input type="checkbox"/>					
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ</b>						
1 έως 10	<input type="checkbox"/>					
11 έως 20	<input type="checkbox"/>					
21 έως 30	<input type="checkbox"/>					
30 και άνω	<input type="checkbox"/>					
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ</b>						
Υπάλληλος	<input type="checkbox"/>					
Προϊστάμενος Τμήματος	<input type="checkbox"/>					
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	<input type="checkbox"/>					
<b>Α. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ)</b>						
Επιχειρησιακός Κλάδος	<input type="checkbox"/>					
Διοικητικός/Οικονομικός Κλάδος	<input type="checkbox"/>					

<u>Β. ΒΑΘΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ</u>						
1	Σε ποιο βαθμό βιώνετε άγχος στην εργασιακή καθημερινότητά σας.	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Γ. ΑΙΤΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ</u>						
Κατά πόσο οι παρακάτω παράγοντες σας προκαλούν άγχος						
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
2	Ωράριο εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Φόρτος εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Αντικείμενο εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Εργασιακή ανασφάλεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Μη ικανοποιητική αμοιβή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Έλλειψη προοπτικής ανέλιξης στην ιεραρχία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Μη αξιοποίηση προσόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Έλλειψη γνώσεων στο χειρισμό απρόβλεπτων θεμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ελλιπής αναγνώριση αποδοτικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Έλλειψη αλληλεγγύης μεταξύ συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Έλλειψη αισθήματος φιλίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Έλλειψη κινήτρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Προβλήματα υποδομών, (θέρμανση, φωτισμός, θόρυβοι, εξοπλισμός)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)					
<u>Δ. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ</u>						
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
18	Το εργασιακό άγχος επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητά σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
19	Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την ισορροπία της εργασιακής - οικογενειακής σας ζωής;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την ψυχική/σωματική σας υγεία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ε. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ</b>						
Σχετικά με την επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή στην υπηρεσία σας (Ν.4427/2016):						
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
21	Τη θεωρείτε ότι είναι αναγκαία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Τη θεωρείτε καθοριστική για την βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργίας της υπηρεσίας σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Τη θεωρείτε επωφελή για τους εργαζόμενους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Σας προσθέτει περισσότερο φόρτο εργασίας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Σας προκαλεί αβεβαιότητα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Σας προκαλεί φόβο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Πιστεύετε ότι θα βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Σας προκαλεί άγχος;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Η συναδελφική αλληλεγγύη λειτουργεί θετικά στην αντιμετώπιση του άγχους κατά την οργανωσιακή αλλαγή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Αισθάνεστε καταρτισμένος και επαρκώς εκπαιδευμένος απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Είστε ενημερωμένος για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέσατε.</i>						