
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

ΚΥΦΝΙΑΔΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς, 2015

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

ΚΥΦΝΙΔΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ, Α.Μ.: ΔΥ/1326

Επιβλέπουσα: ΦΑΦΑΛΙΟΥ ΕΙΡΗΝΗ/ ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ /
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2015

**UNIVERSITY of
PIRAEUS**



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Management

**ORGANIZATIONAL CHANGES AND THE IMPACT ON
EMPLOYEES' SKILLS AND JOB SATISFACTION:
EMPIRICAL ANALYSIS**

KIFNIDI CHRISTINA

SUPERVISOR: FAFALIOU IRENE,
Associate Professor, University of Piraeus

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2015

Στη μνήμη του κυρίου Άκη Ασημακόπουλου ...

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής θα ήθελα να ευχαριστήσω την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης κα. Ειρήνη Φαφαλιού για την υπομονή της και την καθοδήγησή της καθ' όλιν τη διάρκεια εκπόνησης της συγκεκριμένης διπλωματικής, ως επιβλέπουσα καθηγήτρια. Οι συμβουλές της αποτέλεσαν έναν πολύτιμο οδηγό και αστείρευτη πηγή έμπνευσης όλους αυτούς τους μήνες.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την κα Πέγκυ Βελλιώτου, Γενική Διευθύντρια της KPMG Ελλάδος, χωρίς τη βοήθεια της οποίας θα ήταν αδύνατη η διεξαγωγή και ολοκλήρωση της εμπειρικής έρευνας της παρούσας εργασίας. Η συμβολή της ήταν καθοριστικής σημασίας, καθώς η εμπειρική έρευνα διεξήχθη σε μια πολύ δύσκολη πολιτική και οικονομική περίοδο της χώρας.

Επί τη ευκαιρία, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα της εργασίας μου και κυρίως για το χρόνο που αφιέρωσαν, στη δύσκολη περίοδο που διανύουμε ως χώρα.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στη συνάδελφό μου Άντζελα Βερναδάκη, Διευθύντρια του τμήματος Market Access and External Relations της εταιρείας που εργάζομαι, για τη βοήθειά της και της εύχομαι ό, τι καλύτερο, καθώς και στην εταιρεία μου, τη βιοφαρμακευτική Abbvie, για το χρόνο που μου παραχώρησε ώστε να πραγματοποιήσω και να ολοκληρώσω το συγκεκριμένο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών.

Στους γονείς μου, Κώστα και Μαρία, που τους οφείλω πολλά και κυρίως την προσωπικότητά μου, δεν μπορώ παρά να τους είμαι ευγνώμων για όλα όσα μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια και για την παρότρυνσή τους να γίνομαι πάντα καλύτερη.

Τέλος, οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ στον σύντροφό μου Γιάννη για την απεριόριστη υπομονή και υποστήριξη που μου έδειξε τα δύο χρόνια που παρακολουθούσα το συγκεκριμένο ΠΜΣ. Υπέμεινε αδιαμαρτύρητα όλα όσα πέρασα τα χρόνια αυτά και ήταν πάντα δίπλα μου σε ό, τι τον χρειαζόμουν, δείχνοντάς μου την αγάπη του και την αφοσίωσή του.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή αλλαγή, δεξιότητες, ικανοποίηση, φαρμακευτική βιομηχανία, φαρμακευτικές επιχειρήσεις, ανθρώπινο δυναμικό

Περίληψη

Στόχος της εργασίας είναι να διερευνήσει τις οργανωσιακές αλλαγές στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στον κλάδο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων και τις επιπτώσεις των αλλαγών αυτών στις δεξιότητες και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην εμπειρική έρευνα είναι έρευνα πεδίου με χρήση ερωτηματολογίου, καθώς και εις βάθος συνεντεύξεις. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 138 άτομα που εργάζονται σε φαρμακευτικές, ενώ στις συνεντεύξεις συμμετείχαν 102 άτομα φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Τα άτομα αυτά ήταν το 12,3% ήταν γενικοί διευθυντές (general manager), το 9,4% ιατρικοί διευθυντές και γιατροί (medical manager), το 10,9% διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και ανώτερα στελέχη (HR senior manager), το 29,7% διευθυντές πωλήσεων (sales executive), το 1,4% εμπορικοί διευθυντές (commercial manager), το 20,3% διευθυντές και εργαζόμενοι τμήματος επικοινωνίας και market access (communication manager/market access), το 0,7% στελέχη/ διευθυντές πωλήσεων (senior executive/sales executive), 0,7% διευθυντές μονάδας τμήματος (business unit manager/sales executive), το 8,7% στελέχη (senior executive) και το 2,9% οικονομικοί διευθυντές (finance manager). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα άτομα είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους και ότι δέχονται τις οργανωσιακές αλλαγές. Αυτό μπορεί να συνέβη γιατί οι εργασιακές συνθήκες έχουν αλλάξει εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και τα άτομα πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτές πιο άμεσα. Τα άτομα που δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις οργανωσιακές αλλαγές αναπόφευκτα οδηγούνται στην έξοδο της αγοράς εργασίας. Επιπλέον, η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, η εκπαίδευση τους, τα συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας και συνολικά έτη επαγγελματικής απασχόλησης στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία, που εργάζονται μπορούν να επηρεάσουν τη στάση τους

απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή και την ικανοποίηση από την εργασία. Το φύλο, η ηλικία και η θέση που έχουν τα άτομα μέσα στη φαρμακευτική βιομηχανία δεν είναι δυνατόν να επηρεάσουν τη στάση τους απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή και την ικανοποίηση από την εργασία.

ORGANIZATIONAL CHANGE AND THE IMPACT ON EMPLOYEES' SKILLS AND JOB SATISFACTION: EMPIRICAL ANALYSIS

Keywords: organizational change, skills, competences, job satisfaction, pharmaceutical industry, pharmaceutical companies, human resources

Abstract

The aim of this study is to investigate the organizational changes in enterprises and in particular those operating in the pharmaceutical industry in terms of their impact on the skills and work satisfaction of their employees. Research tools used is the questionnaire completed by 138 executives working in pharmaceutical companies and structured interviews, involving 102 employees of pharmaceutical companies. These people could be general manager 12%, 9,4% medical manager, 10,9% HR senior manager, 29,7% sales executive, 1,4% commercial manager, 20,3% communication manager/market access, 0,7% senior executive/sales executive, 0,7% business unit manager/sales executive, to 8,7% senior executive and 2,9% finance manager. The results showed that participants on our study are satisfied with their work and accept organizational changes. This may have happened because the working conditions have changed due to the economic crisis and people will have to adapt to them more directly. Individuals who cannot adapt to organizational changes inevitably led to labor market exit. Furthermore, the marital status of the participants, their training, the total years of professional service and total years of professional employment in this pharmaceutical company can influence their attitudes in organizational change and job satisfaction. Gender, age and position that have people in the pharmaceutical industry seem not to affect their attitude towards organizational change and job satisfaction.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | Σελ. |
|--|-----------|
| Περίληψη | xi |
| Abstract | xiii |
| Κατάλογος πινάκων | xviii |
| Κατάλογος γραφημάτων | xxi |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ | 5 |
| 2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 5 |
| 2.2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ | 5 |
| 2.2.1. Αντίσταση στην αλλαγή | 10 |
| 2.2.2 Αλλαγή σε ανθρώπους | 15 |
| 2.2.3 Οργανωσιακή δέσμευση | 16 |
| 2.3 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | 17 |
| 2.3.1. Απαξίωση και αναντιστοιχία δεξιοτήτων | 17 |
| 2.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ | 19 |
| 2.4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία | 19 |
| 2.5. ΑΝΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΣΑΦΕΙΑ | 22 |
| 2.6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ | 25 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ | 27 |
| 3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 27 |
| 3.2. ΣΚΟΠΟΣ | 27 |
| 3.3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ | 27 |
| 3.4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ | 28 |
| 3.5. ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ | 33 |
| 3.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ | 34 |
| 3.7. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ | 35 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ | 37 |
| 4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 37 |
| 4.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ | 37 |

| | Σελ. |
|---|-------------|
| 4.3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 1: Οι οργανωσιακές αλλαγές έχουν επιπτώσεις στις δεξιότητες των εργαζομένων; | 41 |
| 4.4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 2: Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους; | 52 |
| 4.5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 3: Ποια κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων στη φαρμακευτική βιομηχανία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κτλ.) επηρεάζουν τις δεξιότητες κατά τις οργανωσιακές αλλαγές; | 53 |
| 4.6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 4: Ποια κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων(φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κτλ.) επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία; | 77 |
| 4.7. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ | 81 |
| 4.8. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ | 83 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ | 85 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 87 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 95 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | Σελ. |
|--|------|
| Πίνακας 2.1 Σπουδαιότητα αλλαγών | 7 |
| Πίνακας 2.2 Πιέσεις από το περιβάλλον | 7 |
| Πίνακας 2.3 Τρόπος αντίδρασης | 8 |
| Πίνακας 2.4 Ερέθισμα | 8 |
| Πίνακας 2.5 Σύνολα στην επιχείρηση που επηρεάζονται από τις αλλαγές | 9 |
| Πίνακας 2.6 Ατομικές πηγές αντίστασης στην αλλαγή | 11 |
| Πίνακας 2.7 Οργανωσιακές πηγές αντίστασης στην αλλαγή | 13 |
| Πίνακας 2.8 Κατηγορίες απαξίωσης δεξιοτήτων | 18 |
| Πίνακας 4.1 Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση πιθανόν να μην γνωρίζει τόσα πολλά | 54 |
| Πίνακας 4.2 Οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν περισσότερα από αυτή | 54 |
| Πίνακας 4.3 Είναι πάντα πιο διασκεδαστικό να καταπιάνεσαι με ένα πολύπλοκο πρόβλημα από το να λύνεις ένα εύκολο | 55 |
| Πίνακας 4.4 Μακροχρόνια είναι πολύ πιθανό να καταφέρεις περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα | 55 |
| Πίνακας 4.5 Αυτό στο οποίο είμαι συνηθισμένος είναι πάντα προτιμότερο σε σύγκριση με αυτό που δεν είμαστε εξοικειωμένοι | 56 |
| Πίνακας 4.6 Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση | 56 |
| Πίνακας 4.7 Μου αρέσουν τα πάρτι στα οποία όλοι ή οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι | 57 |
| Πίνακας 4.8 Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφιστάμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία | 57 |
| Πίνακας 4.9 Όσο συντομότερα αποκτήσουν όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο | 58 |
| Πίνακας 4.10 α Descriptives- Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα | 58 |

| | Σελ. |
|---|------|
| Πίνακας 4.10 β Απονα- Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα | 59 |
| Πίνακας 4.11 α Descriptives- Συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που εν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι | 59 |
| Πίνακας 4.11 β Απονα- Συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που εν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι | 60 |
| Πίνακας 4.12 α Descriptives- Οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις του τύπου «ναι» ή «όχι», απλά δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα | 60 |
| Πίνακας 4.12 β Απονα- Οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις του τύπου «ναι» ή «όχι», απλά δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα | 61 |
| Πίνακας 4.13 α Descriptives- Ο άνθρωπος που ηγείται ενός γεγονότος, στο οποίο λίγες εκπλήξεις ή λίγα απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει πραγματικά να είναι πολύ ευγνώμων. | 61 |
| Πίνακας 4.13 β Απονα- Ο άνθρωπος που ηγείται ενός γεγονότος, στο οποίο λίγες εκπλήξεις ή λίγα απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει πραγματικά να είναι πολύ ευγνώμων | 62 |
| Πίνακας 4.14 α Descriptives- Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση | 62 |
| Πίνακας 4.14 β Απονα- Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση | 63 |
| Πίνακας 4.15 α Descriptives- Μου αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζω τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι. | 63 |
| Πίνακας 4.15 β Απονα- Μου αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζω τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι. | 64 |
| Πίνακας 4.16 α Descriptives- Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφιστάμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία | 64 |

| | Σελ. |
|--|------|
| Πίνακας 4.16 β Ανονα- Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφιστάμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία | 65 |
| Πίνακας 4.17 α Descriptives- Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα | 65 |
| Πίνακας 4.17 β Ανονα- Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα | 66 |
| Πίνακας 4.18 Συσχέτιση ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας και προσαρμογή σε πρόγραμμα | 67 |
| Πίνακας 4.19 Συσχέτιση ετών συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας και επιτεύξεις | 68 |
| Πίνακας 4.20 Συσχέτιση ετών συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας και συνήθεια | 69 |
| Πίνακας 4.21 Συσχέτιση ετών συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας και αλλαγή οπτικής | 70 |
| Πίνακας 4.22 Συσχέτιση ετών επαγγελματικής απασχόλησης στη συγκεκριμένη εταιρεία και άποψη για προσαρμογή σε πρόγραμμα | 71 |
| Πίνακας 4.23 Συσχέτιση ετών στη συγκεκριμένη εταιρεία και επιτεύξεις | 72 |
| Πίνακας 4.24 Συσχέτιση ετών στη συγκεκριμένη εταιρεία και διαφορετικότητα | 73 |
| Πίνακας 4.25 Συσχέτιση ετών στη συγκεκριμένη εταιρεία και συνήθεια | 74 |
| Πίνακας 4.26 Συσχέτιση ετών στη συγκεκριμένη εταιρεία και κοινωνικότητα | 75 |
| Πίνακας 4.27 Συσχέτιση ετών στη συγκεκριμένη εταιρεία και όμοιες αξίες | 76 |
| Πίνακας 4.28 Οικογενειακή κατάσταση και ικανοποίηση από την εργασία | 77 |
| Πίνακας 4.29 Οικογενειακή κατάσταση και αρέσκεια από την εργασία | 77 |
| Πίνακας 4.30 Οικογενειακή κατάσταση και αρέσκεια από την εργασία στη συγκεκριμένη εταιρεία | 78 |
| Πίνακας 4.31 α Descriptives -Εάν κρίνω συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου | 78 |
| Πίνακας 4.31 β Ανονα- Εάν κρίνω συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου | 79 |

| | Σελ. |
|---|-------------|
| Πίνακας 4.32 α Descriptives- Γενικά , δεν μου αρέσει η εργασία μου | 79 |
| Πίνακας 4.32 β Ανονα- Γενικά, δεν μου αρέσει η εργασία μου | 80 |
| Πίνακας 4.33 Συσχέτιση επαγγελματικής προϋπηρεσίας και ικανοποίηση από την εργασία | 81 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

| | Σελ. |
|--|------|
| Διάγραμμα 4.1 Φύλο ερωτηθέντων | 37 |
| Διάγραμμα 4.2 Ηλικία | 38 |
| Διάγραμμα 4.3 Οικογενειακή κατάσταση | 38 |
| Διάγραμμα 4.4 Εκπαίδευση | 39 |
| Διάγραμμα 4.5 Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας | 39 |
| Διάγραμμα 4.6 Έτη επαγγελματικής απασχόλησης στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία | 40 |
| Διάγραμμα 4.7 Σημερινή θέση εργασίας στην εταιρεία σας | 41 |
| Διάγραμμα 4.8 Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση πιθανόν δε γνωρίζει τόσα πολλά | 42 |
| Διάγραμμα 4.9 Θα επιθυμούσα να ζήσω και να εργασθώ για λίγο καιρό σε μια ξένη χώρα | 42 |
| Διάγραμμα 4.10 Δεν υπάρχει πράγματι κάποιο πρόβλημα που δεν μπορεί να λυθεί | 43 |
| Διάγραμμα 4.11 Οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν περισσότερα από αυτή | 44 |
| Διάγραμμα 4.12 Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και πώς είναι πάντα ξεκάθαρα | 44 |
| Διάγραμμα 4.13 Είναι πάντα πιο διασκεδαστικό να καταπιάνεσαι με ένα πολύπλοκο πρόβλημα από το να λύνεις ένα εύκολο | 45 |
| Διάγραμμα 4.14 Μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρεις περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα | 45 |
| Διάγραμμα 4.15 Συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί είναι αυτοί που δεν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι | 45 |
| Διάγραμμα 4.16 Αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είμαστε εξοικειωμένοι | 47 |
| Διάγραμμα 4.17 Οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις «ναι» ή «όχι» απλά δε γνωρίζουν πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα | 48 |

| | Σελ. |
|--|------|
| Διάγραμμα 4.18 Ο άνθρωπος που ηγείται ενός γεγονότος στο οποίο λίγες εκπλήξεις ή απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει να είναι ευγνώμων | 48 |
| Διάγραμμα 4.19 Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση | 49 |
| Διάγραμμα 4.20 Μου αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζω τους περισσότερους ανθρώπους παρά αυτά στα οποία όλοι ή οι περισσότεροι είναι τελείως άγνωστοι | 50 |
| Διάγραμμα 4.21 Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν ευκαιρία στους διδασκόμενους ή τους υφιστάμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία | 50 |
| Διάγραμμα 4.22 Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο | 51 |
| Διάγραμμα 4.23 Ένας καλός προϊστάμενος σε κάνει να αναρωτιέσαι τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα | 51 |
| Διάγραμμα 4.24 Εάν κρίνω συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου | 52 |
| Διάγραμμα 4.25 Γενικά, δεν μου αρέσει η εργασία μου | 52 |
| Διάγραμμα 4.26 Γενικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ στη συγκεκριμένη φαρμακευτική | 53 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία διερευνά τις οργανωσιακές αλλαγές στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στον κλάδο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων και τις επιπτώσεις των αλλαγών αυτών στις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ικανοποίηση από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα θα διερευνηθούν οι ορισμοί της οργανωσιακής αλλαγής, των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και της ικανοποίησης από την εργασία. Θα περιγραφούν τα κύρια χαρακτηριστικά τους και οι παράγοντες που εμποδίζουν την εφαρμογή τους.

Στην παρούσα έρευνα θα μελετηθούν οι απόψεις των εργαζόμενων στον τομέα της φαρμακευτικής βιομηχανίας καθώς επίσης και η συσχέτιση των κοινωνικοδημογραφικών τους χαρακτηριστικών με τη στάση τους απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή και την ικανοποίησή τους από την εργασία.

Στη σύγχρονη εποχή, οι ραγδαίες αλλαγές που παρατηρούνται στο μακρο-περιβάλλον πολλών επιχειρήσεων (π.χ. μεταβολές στην τεχνολογία, οικονομική κρίση) έχουν οδηγήσει σε απαραίτητες προσαρμογές που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις, ώστε να προσαρμοσθούν στις νέες συνθήκες.

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, κατά τη διάρκεια της οποίας έχει συρρικνωθεί το ΑΕΠ κατά σχεδόν το ένα τέταρτο. Η βαθιά ύφεση έχει προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στον παραγωγικό τομέα της οικονομίας, όπου ένας σημαντικός αριθμός εταιρειών έχουν κλείσει με αποτέλεσμα να μειώνεται η απασχόληση κατά περίπου 20%, ενώ οδηγεί σε έκρηξη του αριθμού των ανέργων. Η κρίση που έπληξε τις διεθνείς αγορές κατά την περίοδο 2007-2008 δεν φαίνεται ότι επηρέασε αρχικά την ελληνική οικονομία, καθώς η υποχώρηση που καταγράφηκε μέχρι το 2009 ήταν πιο ήπια σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ωστόσο η διπλή κρίση χρέους που ξέσπασε το 2009-2010 όταν η Ελλάδα ζήτησε βοήθεια από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, δεν μπορούσε να χρηματοδοτήσει το δημόσιο χρέος της, έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην αποδυνάμωση της εθνικής δραστηριότητας (IOBE, 2013).

Οι πολιτικές δημοσιονομικής προσαρμογής που επιβλήθηκαν για τη μείωση των δαπανών και την αύξηση της φορολογίας οδήγησε σε σημαντική μείωση τόσο στις δημόσιες δαπάνες όσο και στις ιδιωτικές δαπάνες, που ήταν οι κύριοι προσδιοριστικοί

παράγοντες του ΑΕΠ της χώρας. Ταυτόχρονα το υψηλό επίπεδο της αβεβαιότητας τόσο στο πολιτικό όσο και στο οικονομικό περιβάλλον σε συνδυασμό με την ταχεία επιδείνωση της ζήτησης, αποθαρρύνονται οι επενδύσεις και κατά συνέπεια επηρεάζουν αρνητικά το ΑΕΠ. Η παρατεταμένη ύφεση είχε σημαντικό αντίκτυπο στην απασχόληση για την ελληνική οικονομία. Το εργατικό δυναμικό μειώθηκε κατά τέσσερα εκατομμύρια άτομα σε σύγκριση με τα 4.900.000 που ήταν το 2009, ενώ ο πληθωρισμός ήταν αρνητικός για πρώτη φορά από τότε που άρχισε η καταγραφή το 2013, δείχνει την ένταση της φθίνουσας οικονομικής δραστηριότητας (IOBE, 2013).

Συγκεκριμένα, στο φαρμακευτικό κλάδο, που αποτελεί και τη μελέτη περίπτωσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, την τελευταία δεκαετία και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης, έχουν παρατηρηθεί μεγάλες αλλαγές στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές είναι ποικίλες και μπορούν να διακριθούν σε πολιτικές, κοινωνικές, νομικές, οικονομικές, τεχνολογικές, δημογραφικές.

Όσον αφορά τις πολιτικές αλλαγές, είναι γνωστό ότι τα τελευταία χρόνια το πολιτικό περιβάλλον της χώρας δεν είναι σταθερό και αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στον κλάδο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η προσπάθεια εκ μέρους του ασφαλιστικού ταμείου και των νοσοκομείων να επιτυγχάνουν χαμηλότερες τιμές των φαρμακευτικών προϊόντων, καθώς και η προσπάθεια εκ μέρους των κυβερνήσεων να μειώσουν τη χρονική διάρκεια της πατέντας των φαρμάκων.

Επιπλέον, οι αλλαγές που παρατηρούνται στο νομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων έχουν επηρεάσει σημαντικά τις επιχειρήσεις. Νόμοι που προβλέπουν έκπτωση επί του τζίρου (rebate) των φαρμακευτικών εταιρειών στο ασφαλιστικό ταμείο, καθώς και επιστροφή του ποσού εκείνου, που υπερβαίνει, μηνιαίως τις προϋπολογισμένες δαπάνες υγείας (clawback), αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα. Επίσης, το θεσμικό πλαίσιο έγκρισης νέων φαρμάκων αλλάζει, με αποτέλεσμα να καθυστερούν οι εγκρίσεις και η κυκλοφορία στην αγορά νέων προϊόντων.

Ένας άλλος παράγον αλλαγών στον κλάδο είναι η ανάπτυξη των προϊόντων βιοτεχνολογίας, αλλά και η παραγωγή και διείσδυση των γενόσημων προϊόντων στην αγορά. Οι αλλαγές αυτές αφορούν αλλαγές στην τεχνολογία των φαρμακευτικών επιχειρήσεων.

Οι παραπάνω ενδεικτικές αλλαγές έχουν άμεση επίπτωση σε αντίστοιχες προσαρμογές των φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί αύξηση στις εξαγορές και συγχωνεύσεις των φαρμακευτικών επιχειρήσεων (ενδεικτικά

αναφέρουμε την εξαγορά της φαρμακευτικής Wyeth από τη φαρμακευτική Pfizer το 2009, της Abbott από τη Mylan το 2014). Επίσης, για να μπορέσουν οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οδηγούνται πολύ συχνά σε μετακίνηση της έδρας τους λόγω φορολογίας. Μία άλλη αλλαγή που πραγματοποιούν οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις είναι η αλλαγή στρατηγικής (π.χ. μετάβαση από το ιατροκεντρικό πρότυπο στο ασθενοκεντρικό). Τέλος, οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν όλο και πιο συχνά μειώσεις είτε στον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν είτε του συστήματος αμοιβών και παροχών.

Όλα τα παραπάνω έχουν, τελικά, άμεση επίπτωση στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι αλλαγές επηρεάζουν τις δεξιότητες και την ικανοποίηση που παίρνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.

Υπήρχε επομένως το ερευνητικό ενδιαφέρον να εξετάσουμε πώς στις σύγχρονες συνθήκες της Ελλάδας οι οργανωσιακές αλλαγές που υιοθετούν κάποιες φαρμακευτικές επιχειρήσεις επηρεάζουν τις δεξιότητες των εργαζομένων. Αυτό αποτελεί και τη συνεισφορά της παρούσας εργασίας. Ο τρόπος ο οποίος υιοθετήθηκε προκειμένου να διερευνηθεί το θέμα είναι έρευνα πεδίου με χρήση ερωτηματολογίου και συμπληρωματικά χρησιμοποιήθηκε και η μέθοδος των εις βάθος συνεντεύξεων.

Η παρούσα εργασία χρησιμοποιεί αφ' ενός δευτερογενείς πηγές για την υποστήριξη του θέματος, δηλαδή την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και αφ' ετέρου πρωτογενείς πηγές, που προκύπτουν από την εμπειρική έρευνα. Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται ως ακολούθως. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή στο θέμα. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται τα ευρήματα από πηγές της ελληνικής και της διεθνούς βιβλιογραφίας που σχετίζονται με τις οργανωσιακές αλλαγές, τις δεξιότητες και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας και στο πέμπτο συνοψίζονται τα κύρια ευρήματα και δίνονται προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό έχει γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές, τις δεξιότητες και την ικανοποίηση από την εργασία.

Όσον αφορά τις οργανωσιακές αλλαγές δίνεται ο ορισμός και στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κατηγορίες των αλλαγών αυτών, όπως εμφανίζονται στη βιβλιογραφία. Η έννοια της αντίστασης στην αλλαγή περιγράφεται στην ενότητα αυτή, όπως και οι παράγοντες που οδηγούν στην αντίσταση στην αλλαγή. Οι αλλαγές που βιώνουν οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι επηρεάζουν τις δεξιότητες των εργαζομένων, με αποτέλεσμα αυτές να απαξιώνονται ή να μην αντιστοιχούν στη θέση εργασίας. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στην ενότητα αυτή.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους είναι πολύ σημαντικός παράγον για τις επιχειρήσεις. Παρουσιάζουμε συνοπτικά τις τέσσερις θεωρίες που υπάρχουν σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Τέλος, γίνεται ειδική αναφορά στην ανοχή στην ασάφεια, καθώς αυτή αξιολογήθηκε και στην εμπειρική έρευνα.

2.2. Οργανωσιακές αλλαγές

Η εποχή στην οποία ζούμε χαρακτηρίζεται από έντονες και ραγδαίες αλλαγές σε πολλούς τομείς, όπως η οικονομία, οι επιστήμες, η πληροφορική, τεχνολογία. Βέβαια, αλλαγές συνέβαιναν ανέκαθεν και μάλιστα, ήδη από την αρχαιότητα, γινόταν λόγος για αυτές, με κύριο εκφραστή τους τον Ηράκλειτο και τη γνωστή του φράση «τα πάντα ρει και ουδέν μένει» και κατά τον οποίο η αλλαγή εξελισσόταν σύμφωνα με τον κανόνα τις εναντιοδρομίας. Το ίδιο παρατηρείται και σε κείμενα των αρχαίων Κινέζων και μάλιστα στο βιβλίο Tao Te Ching (Το βιβλίο των αλλαγών, 6^{ος} αιώνας π.Χ.) ορίζεται η αλλαγή ως η μετάβαση που συμβαίνει όταν κάτι από ίδιο γίνεται διαφορετικό. Ακόμη και ο Δαρβίνος, στο επιστημονικό του σύγγραμμα « Η καταγωγή των ειδών» (Δαρβίνος, 1859), αναφέρεται στην έννοια της αλλαγής με τη θεωρία ότι το ζώο που θα επιβιώσει δεν είναι το δυνατότερο, αλλά αυτό που μπορεί να αλλάζει και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Έτσι, λοιπόν και οι επιχειρήσεις αγωνίζονται, ώστε να

μπορέσουν να προσαρμοσθούν σε νέα δεδομένα, με σκοπό την επιβίωσή τους και κάποιες φορές την ανάπτυξή τους.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλοί ορισμοί της αλλαγής. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι με τον όρο αλλαγή θεωρούμε τη μετάβαση από μια κατάσταση σε μία άλλη, έτσι ώστε το άτομο ή η ομάδα να προσαρμοσθεί και να επανατοποθετηθεί σε ένα καινούριο περιβάλλον (Χυτήρης, 2001). Η αλλαγή μπορεί να είναι σχεδιασμένη ή όχι, ανάλογα με τις πιέσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά την οργανωσιακή αλλαγή, υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με την Σαλαβού Ε. (2013), ως οργανωσιακή αλλαγή ορίζεται «σε επίπεδο οργάνωσης η υιοθέτηση μίας νέας ιδέας ή συμπεριφοράς», ενώ σύμφωνα με τον Robbins (2011) η οργανωσιακή αλλαγή «αντιπροσωπεύει οποιαδήποτε μεταβολή παρατηρείται στους εργαζόμενους, τη δομή ή στην τεχνολογία κάποιου οργανισμού».

Οι αλλαγές μπορούν να διακριθούν βάσει της σπουδαιότητάς τους, των πιέσεων που δέχεται η επιχείρηση, του τρόπου αντίδρασης της επιχείρησης στις αλλαγές και του ερεθίσματος που οδηγεί στην αλλαγή.

Σπουδαιότητα αλλαγών

Ενώ κάποιες αλλαγές είναι περιορισμένες σε εύρος και πολυπλοκότητα (όπως για παράδειγμα η προσθήκη ενός νέου αντιπροσώπου πωλήσεων σε μια ήδη μεγάλη δύναμη πωλήσεων), άλλες είναι πιο εκτεταμένες ως προς τη φύση τους (όπως για παράδειγμα η απόκτηση μιας νέας εταιρείας) (Robbins & Judge, 2011). Έτσι λοιπόν, ανάλογα με τη σπουδαιότητα των οργανωσιακών αλλαγών διακρίνουμε τις αλλαγές πρώτης τάξης και δεύτερης τάξης.

Αλλαγή πρώτης τάξης είναι η αλλαγή που είναι συνεχής ως προς τη φύση της και δεν επιφέρει μεγάλες καινοτομίες στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός και οι αλλαγές γίνονται στα πλαίσια της υπάρχουσας δομής.

Αντίθετα, η αλλαγή δεύτερης τάξης αναφέρεται σε πιο ριζικές και σημαντικές μετατροπές στις οποίες εμπλέκονται πολλά και διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού και ποικίλες πτυχές του (Levy, 1986). Η κατηγορία αυτή προβλέπει ριζική αλλαγή του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, της κουλτούρας του, στην τεχνολογία που χρησιμοποιεί, της δομής του και της φύσης των σχέσεών του με τους υπαλλήλους του (Welch J., A master class in radical change, 1993).

Πίνακας 2.1

Σπουδαιότητα αλλαγών

| ΕΙΔΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΛΛΑΓΗΣ |
|----------------|----------------------------|
| Πρώτης τάξης | Διατήρηση υπάρχουσας δομής |
| Δεύτερης τάξης | Ριζικές αλλαγές |

Πηγή: Στοιχεία πρωτογενούς έρευνας της ερευνήτριας

Πιέσεις από το περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις, όμως, προβαίνουν σε αλλαγές ανάλογα με τις πιέσεις που από το περιβάλλον (Robbins, 2012).

Έτσι λοιπόν, όταν οι αλλαγές προέρχονται από πιέσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού όπως είναι η αλλαγή στρατηγικής, οι μεταβολές στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, οι στάσεις εργαζομένων, έχουμε τις εσωτερικές αλλαγές (Robbins, 2012).

Όταν οι πιέσεις που οδηγούν τον οργανισμό να αλλάξει προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και μπορεί να οφείλονται σε αλλαγές της αγοράς, νόμους και κανονισμούς, τεχνολογικές, οικονομικές, διακρίνουμε τις εξωτερικές αλλαγές (Robbins, 2012).

Πίνακας 2.2

Πιέσεις από το περιβάλλον

| ΠΙΕΣΕΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ | ΕΙΔΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ |
|-----------------------|--------------------|
| Εσωτερικές δυνάμεις | Εσωτερικές αλλαγές |
| Εξωτερικές δυνάμεις | Εξωτερικές αλλαγές |

Πηγή: Στοιχεία πρωτογενούς έρευνας της ερευνήτριας

Τρόπος αντίδρασης

Οι επιχειρήσεις δεν αντιδρούν πάντα με τον ίδιο τρόπο στις αλλαγές. Κάποιες φορές δεν έχουν τη δυνατότητα να αντιδράσουν, γιατί επιβάλλεται από να συμπεριφερθούν με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο, που έχουν καθορίσει άλλοι (π.χ. Πολιτεία) και οι αλλαγές αυτές χαρακτηρίζονται ως επιβαλλόμενες ή απρογραμματίστες.

Άλλες φορές η αλλαγή αυτή είναι επιδιωκόμενη από την επιχείρηση και οφείλεται σε κάποια προγραμματισμένη προσπάθεια. Οι αλλαγές αυτές ονομάζονται προγραμματισμένες ή αναμενόμενες.

Τέλος, υπάρχουν και οι διαπραγματεύσιμες αλλαγές κατά τις οποίες τόσο η αντίδραση του οργανισμού στην αλλαγή, όσο και η ίδια η αλλαγή είναι διαπραγματεύσιμες και δεν συνεπάγονται συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Πίνακας 2.3
Τρόπος αντίδρασης

| ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ | ΕΙΔΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ |
|-----------------------------|----------------------|
| Μη δυνατότητα αντίδρασης | Απρογραμμάτιστη |
| Επιδιωκόμενη | Προγραμματισμένη |
| Μη συγκεκριμένη συμπεριφορά | Διαπραγματεύσιμη |

Πηγή: Στοιχεία πρωτογενούς έρευνας της ερευνήτριας

Ερέθισμα

Βέβαια, το ερέθισμα για αλλαγή δεν είναι πάντα το ίδιο. Όταν η επιχείρηση προβαίνει σε μια αλλαγή, ώστε να βρίσκεται μπροστά από τις εξελίξεις, η αλλαγή ονομάζεται προδραστική, ενώ όταν η αλλαγή δημιουργείται ως απάντηση σε κάποιο εξωτερικό ερέθισμα, θεωρείται αντιδραστική.

Πίνακας 2.4
Ερέθισμα

| ΕΡΕΘΙΣΜΑ | ΕΙΔΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ |
|---------------------------|----------------------|
| Μπροστά από τις εξελίξεις | Προδραστική |
| Μετά τις εξελίξεις | Αντιδραστική |

Πηγή: Στοιχεία πρωτογενούς έρευνας της ερευνήτριας

Τελικά, όλες οι κατηγορίες των αλλαγών επηρεάζουν τέσσερα διαφορετικά σύνολα μέσα στην επιχείρηση και αυτά είναι

1. Τεχνολογία, η αλλαγή στην τεχνολογία αφορά την αλλαγή στον τρόπο που η επιχείρηση επιτελεί το έργο της και συνδέεται με τη διαδικασία παραγωγής, έτσι ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητά της (Σαλαβού, 2013). Οι μεταβολές στην

τεχνολογία αφορούν τροποποιήσεις του τρόπου παραγωγής, του εξοπλισμού των εργασιακών διαδικασιών και μεθόδων εργασίας (Robbins & Decenzo, 2012). Γενικά, πρόκειται για αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός μεταφέρει τις εισροές σε εκροές (Robbins & Judge, 2011).

2. Δομή, σημαίνει τη μεταβολή του τρόπου διαχείρισης της επιχείρησης, αλλαγές στη ιεραρχία, στα χαρακτηριστικά της δομής, σε συστήματα διοίκησης (προγραμματισμός, έλεγχος) (Σαλαβού, 2013). Η αλλαγή στην οργανωσιακή δομή αφορά οποιαδήποτε τροποποίηση κανόνων, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών και δομής της εξουσίας (δηλαδή, ποιος είναι επιφορτισμένος με το συγκεκριμένο καθήκον) (Χυτήρης, 2001). Επίσης, άλλη μορφή αλλαγής είναι η τροποποίηση του εύρους ελέγχου του οργανισμού. Άλλες διαρθρωτικές αλλαγές μπορεί να είναι πολύ απλούστερες, όπως η διευκρίνιση της περιγραφής της εργασίας κάποιου ή των γραπτών πολιτικών και διαδικασιών που ακολουθούνται (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

3. Άνθρωποι, η αλλαγή στους ανθρώπους σχετίζεται με αλλαγή του τρόπου σκέψης των εργαζόμενων και τις αξίες, τους κανόνες, τις στάσεις και τη συμπεριφορά (Σαλαβού, 2013). Η οργανωσιακή αλλαγή συντελείται μέσω της διαφοροποίησης του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Η βασική υπόθεση είναι ότι η αποτελεσματικότητα των οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμπεριφορά των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτούς, τις στάσεις, τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις (Robbins & Judge, 2011). Η αλλαγή των ανθρώπων δεν είναι εύκολη υπόθεση και προϋποθέτει ορισμένα βασικά βήματα, τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα.

4. Προϊόν ή υπηρεσία, η αλλαγή αυτή θεωρείται η πιο σημαντική, καθώς οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Σαλαβού, 2013).

Πίνακας 2.5

Σύνολα στην επιχείρηση που επηρεάζονται από τις αλλαγές

| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ | ΔΟΜΗ | ΑΝΘΡΩΠΟΙ | ΠΡΟΙΟΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑ |
|------------------|----------------------|---------------|-----------------------|
| Τρόπος παραγωγής | Τροποποίηση κανόνων, | Τρόπος σκέψης | Αλλαγές περιβάλλοντος |
| Εξοπλισμός | αρμοδιοτήτων, | Αξίες | |
| Μέθοδος εργασίας | Εύρος ελέγχου | Συμπεριφορά | |

Πηγή: Στοιχεία πρωτογενούς έρευνας της ερευνήτριας

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με τον τρόπο που επιδρούν αυτές οι αλλαγές στους ανθρώπους και θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε πως αυτοί αντιδρούν στην αλλαγή και πως επηρεάζονται οι ικανότητες και δεξιότητές τους, καθώς και η ικανοποίηση από την εργασία.

2.2.1 Αντίσταση στην αλλαγή

Οι άνθρωποι ακόμα και όταν δεν είναι ευχαριστημένοι με την τρέχουσα κατάσταση των υποθέσεων που αντιμετωπίζουν στους οργανισμούς, φοβούνται ότι οι όποιες αλλαγές θα είναι ενδεχομένως διασπαστικές και απλώς θα επιδεινώσουν ότι ήδη υπάρχει. Ο φόβος για τις νέες συνθήκες αποτελεί πραγματικότητα και προκαλεί δισταγμό στην αποδοχή των μεταβολών. Για το λόγο αυτό οι άνθρωποι μπορεί να αντιδράσουν αρκετά σημαντικά στην οργανωσιακή αλλαγή. Από την άλλη όμως, αν γίνει αποτελεσματική διαχείριση της διαδικασίας, η ανταπόκριση στην αλλαγή μπορεί να είναι πολύ ενθουσιώδης. Οι επιστήμονες έχουν συνοψίσει ότι η φύση των αντιδράσεων των ανθρώπων στην οργανωσιακή αλλαγή εμπίπτει σε ένα συνεχές που κυμαίνεται από την αποδοχή, στην αδιαφορία και την παθητική αντίσταση, ως την ενεργό αντίσταση (Greenberg & Baron, 2013).

Προκειμένου οι οργανισμοί να πραγματοποιήσουν τις αλλαγές που χρειάζονται πρέπει να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να αντιμετωπίσουν κατά μέτωπο το πρόβλημα της αντίστασης στην αλλαγή. Υπάρχουν ατομικά εμπόδια στην αλλαγή, οργανωσιακά εμπόδια στην αλλαγή αλλά και άλλοι παράγοντες που μπορούν να την εμποδίσουν.

Οι άνθρωποι αντιστέκονται στις όποιες αλλαγές των οργανισμών για διάφορους λόγους που απορρέουν από ανησυχίες, ιδιότητες και συμφέροντα που τους αφορούν προσωπικά. Οι βασικότεροι είναι η οικονομική ανασφάλεια, ο φόβος για το άγνωστο, η απειλή για τις κοινωνικές σχέσεις, η συνήθεια και η αποτυχία αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή.

Όσον αφορά την οικονομική ανασφάλεια οι αλλαγές στην εργασία έχουν τη δυνατότητα να απειλήσουν τους πόρους ζωής κάποιου είτε μέσω της απώλειας της εργασίας του είτε μέσω της μείωσης των αποδοχών του. Κατά συνέπεια δημιουργείται αντίσταση στην αλλαγή.

Σχετικά με το φόβο οι εργαζόμενοι αντλούν μια αίσθηση ασφάλειας όταν κάνουν πράγματα με τον ίδιο τρόπο, γνωρίζοντας ποιοι θα είναι οι συνεργάτες τους και σε ποιον θα λογοδοτούν κάθε μέρα. Η αναστάτωση αυτών των καλά παγιωμένων, άνετων προτύπων, δημιουργεί άγνωστες συνθήκες, μια κατάσταση πραγμάτων η οποία συχνά

απορρίπτεται. Δεν είναι ασυνήθιστο τέτοιο είδους φόβοι να βασίζονται σε αλλαγές που απαιτούνται, προκειμένου να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι στη χρήση νέας τεχνολογίας (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Επιπλέον η απειλή για τις κοινωνικές σχέσεις οι άνθρωποι στους οργανισμούς όπου εργάζονται συνηθίζουν να δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς με τους συναδέλφους τους. Πολλές οργανωσιακές αλλαγές, όπως για παράδειγμα ο επαναπροσδιορισμός αρμοδιοτήτων, απειλούν να διαλύσουν ομάδες φίλων οι οποίες παρέχουν πολύτιμες κοινωνικές ανταμοιβές στον εργασιακό χώρο.

Όσον αφορά τη συνήθεια, δηλαδή οι εργασίες που είναι καλά μαθημένες και γίνονται τελικά συνήθεια, είναι εύκολο να πραγματοποιούνται χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία, όμως η προοπτική αλλαγής του τρόπου εκτέλεσής τους απαιτεί από τους εργαζομένους να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, γεγονός που θεωρούν σαφώς πιο δύσκολο από το να συνεχίσουν να εκτελούν τα καθήκοντα τους όπως αρχικά έμαθαν. Η αποτυχία αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή εκ μέρους των εργαζομένων οφείλεται και στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι φοβούνται πως θα χάσουν τα οποιαδήποτε κερτημένα δικαιώματά τους, τα οποία πιθανώς τους κάνουν να πιστεύουν ότι πρέπει να διατηρήσουν τα πράγματα ως έχουν, και έτσι μπορεί να εξουδετερώσουν την προθυμία τους να αποδεχθούν την αλλαγή (Χυτήρης, 2001).

Πίνακας 2.6

Ατομικές πηγές αντίστασης στην αλλαγή

| |
|-----------------------------------|
| Οικονομική ανασφάλεια |
| Φόβος για το άγνωστο |
| Συνήθεια |
| Απειλή για τις κοινωνικές σχέσεις |
| Φόβος απώλειας κερτημένων |

Πηγή: Στοιχεία πρωτογενούς έρευνας της ερευνήτριας

Οι Vakola & Nikolaou (2005) διεξήγαγαν έρευνα με σκοπό να εντοπίσουν την επίδραση του εργασιακού άγχους στην επιχειρησιακή αλλαγή και στην οργανωσιακή αφοσίωση. Στην έρευνα τους συμμετείχαν 112 συμμετέχοντες που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο του ASSET, που μετρούσε το εργασιακό άγχος και την αφοσίωση

στον οργανισμό και επιπλέον συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο στάσεων προς την επιχειρησιακή αλλαγή. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις πηγές που προκαλούν άγχος και στη θετική στάση απέναντι στην αλλαγή. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του αυξημένου άγχους και της αρνητικής στάσης προς την οργανωσιακής αλλαγή και αυτό υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι με αυξημένοι εργασιακό άγχος δείχνουν αυξημένη διστακτικότητα να αποδεχτούν προγράμματα επιχειρησιακής αλλαγής. Ακόμα υπάρχει θετική συσχέτισης μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης και της θετικής στάσης στις αλλαγές και τόνισαν με αυτό τον τρόπο τη σημασία της συμμετοχής αφοσιωμένων εργαζομένων σε προγράμματα αλλαγής. Η πιο σημαντική επίδραση στην αρνητική στάση των εργαζομένων προς τις αλλαγές προέρχονταν από τις κακές εργασιακές σχέσεις και την υπερφόρτωση ρόλου. Οι ερευνητές δεν εντόπισαν συσχέτιση μεταξύ του ρόλου της οργανωσιακής αφοσίωσης σε σύγκριση με το άγχος και τη στάση προς τις αλλαγές.

Ακόμα μολονότι τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής αλλαγής έχουν μελετηθεί εις βάθος, ο ρόλος των ατομικών διαφορών δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα σε σχέση με την επιτυχή έκβαση των προγραμμάτων επιχειρησιακής αλλαγής. Η έρευνα των Tomprou et al. (2011) μελέτησε το ρόλο που έχουν η συναισθηματική νοημοσύνη και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως αξιολογούνται από το μοντέλο προσωπικότητας των πέντε παραγόντων, στη διευκόλυνση της οργανωσιακής αλλαγής σε ατομικό επίπεδο, μελετώντας τη σχέση μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών και των στάσεων απέναντι στην επιχειρησιακή αλλαγή. Το δείγμα της έρευνας τους αποτελούνταν από 137 εργαζομένους του δημόσιου και ιδιωτικού φορέα που συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο στάσεων απέναντι στην επιχειρησιακή αλλαγή, το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης και το τεστ χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους επιβεβαίωσαν ότι υπάρχει συνάφεια μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των στάσεων απέναντι στην επιχειρησιακή αλλαγή. Επιπλέον η συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης και στάσεων στην αλλαγή υποδεικνύει τη σημασία της χρήσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Κατά συνέπεια τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να συζητηθούν σε σχέση με τα διάφορα στάδια εφαρμογής της επιχειρησιακής αλλαγής.

Τα οργανωσιακά εμπόδια στην αλλαγή είναι η δομική αδράνεια, η αδράνεια της ομάδας εργασίας, οι απειλές για την υπάρχουσα ισορροπία δυνάμεων και οι προηγούμενες ανεπιτυχείς προσπάθειες αλλαγής. Οι οργανισμοί είναι σχεδιασμένοι να

προάγουν τη σταθερότητα. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι επιλέγονται και εκπαιδεύονται προσεκτικά για να εκτελέσουν κάποιες εργασίες και ανταμείβονται για να τις κάνουν καλά, οι δυνάμεις που ασκούνται στα άτομα για να αποδίδουν με ορισμένους τρόπους είναι ισχυρά προκαθορισμένες, δηλαδή οι εργασίες έχουν δομική αδράνεια. Συνεπώς επειδή οι εργασίες είναι σχεδιασμένες για να έχουν σταθερότητα, είναι συχνά δύσκολο να υπερνικηθεί η αντίσταση που προκαλείται από τις δυνάμεις που δημιουργούν αυτή τη σταθερότητα (Χυτήρης, 2001).

Επιπλέον η αδράνεια για εξακολούθηση της εκτέλεσης εργασιών με ορισμένο τρόπο δεν προέρχεται μόνο από τις ίδιες τις εργασίες, αλλά και από τις κοινωνικές ομάδες εντός των οποίων εργάζονται οι άνθρωποι και αποτελεί τη λεγόμενη αδράνεια της ομάδας εργασίας. Εξαιτίας της ανάπτυξης ισχυρών κοινωνικών κανόνων εντός των ομάδων ασκούνται μεγάλες πιέσεις για να εκτελούνται οι εργασίες με συγκεκριμένους τρόπους. Η εισαγωγή αλλαγών διασπά τις καθιερωμένες κανονιστικές προσδοκίες, οδηγώντας σε τρομερή αντίσταση. Αν οι αλλαγές γίνονται ανάλογα με το ποιος έχει την εποπτεία, ενδέχεται να υπάρξει μετατόπιση στην ισορροπία των δυνάμεων μεταξύ ατόμων και οργανωσιακών υπομονάδων. Οι μονάδες οι οποίες τώρα ελέγχουν τους πόρους, και επομένως έχουν την πείρα να ασκούν εξουσία, μπορεί να φοβούνται ότι θα χάσουν τις προνομιούχες θέσεις τους ως αποτέλεσμα οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής. Όταν κάποιος έχει επιβιώσει μετά την καταστροφή, είναι κατανοητό ότι πιθανόν θα διστάζει να προχωρήσει σε νέα αλλαγή για το ίδιο πράγμα. Όμοια ομάδες ή ολόκληροι οργανισμοί που δεν κατάφεραν να επιτύχουν αλλαγές στο παρελθόν, μπορεί να τις αντιμετωπίζουν με επιφύλαξη (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Πίνακας 2.7

Οργανωσιακές πηγές αντίστασης στην αλλαγή

| |
|--|
| Δομική αδράνεια |
| Αδράνεια ομάδας |
| Απειλή για υπάρχουσα ισορροπία δυνάμεων |
| Προηγούμενη ανεπιτυχή προσπάθεια αλλαγής |

Πηγή: Στοιχεία πρωτογενούς έρευνας της ερευνήτριας

Για να υπερνικήσει κανείς την αντίσταση στην αλλαγή, θα πρέπει να ανακαλύψει ποιες είναι οι προσωπικές μεταβλητές του κάθε εργαζόμενου (όπως για παράδειγμα η προσωπικότητα) και οι πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος με τις οποίες η αντίσταση συνδέεται πιο στενά. Αυτό καθιστά δυνατό να προσδιορίσει κανείς συγκεκριμένους τρόπους για να αλλάξει τους ανθρώπους και/ή τις καταστάσεις, ώστε να δημιουργήσει ένα κλίμα πιο δεκτικό στην οργανωσιακή αλλαγή (Greenberg & Baron, 2013).

Η συγκεκριμένη προσέγγιση υιοθετήθηκε σε μελέτη ανώτερων στελεχών τα οποία εργάζονταν σε μεγάλη κυβερνητική υπηρεσία. Χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση ποικιλίας διαφορετικών ατομικών διαφορών και καταστασιακών παραγόντων, οι ερευνητές επιδίωξαν να προσδιορίσουν τους συντελεστές που συνδέονταν πιο στενά με μια σημαντική έννοια: τη δεκτικότητα στην αλλαγή, με άλλα λόγια το βαθμό στον οποίο κάποιος είναι πρόθυμος να δεχθεί αλλαγές στον οργανισμό του. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι τρεις μεταβλητές συγκεκριμένα επηρέαζαν πιο έντονα τη δεκτικότητα στην αλλαγή. Αυτές ήταν η προσαρμοστικότητα, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να συνέλθουν από τις αντιξοότητες, οι πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή, συγκεκριμένα γεγονότα σχετικά με το πώς θα είναι τα πράγματα αν γίνουν διαφορετικά και η αυτεπάρκεια αλλαγής, με άλλα λόγια η πίστη στην ικανότητα κάποιου να λειτουργεί αποτελεσματικά παρά τις απαιτήσεις της αλλαγής (Greenberg & Baron, 2013).

Όσο υψηλότερο είναι το ποσοστό των συγκεκριμένων μεταβλητών τόσο μεγαλύτερη είναι η δεκτικότητα στην αλλαγή. Βέβαια δεν έχει σημασία μόνο αυτό που αναφέρουν οι άνθρωποι σε ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με τη δεκτικότητά τους στην αλλαγή, αλλά, επίσης, και πώς αυτή η δεκτικότητα σχετίζεται με βασικές πτυχές των στάσεων και της συμπεριφοράς των ανθρώπων στην εργασία. Για να αντλήσουν πληροφορίες για το συγκεκριμένο θέμα, οι ερευνητές αξιολόγησαν στο ερωτηματολόγιο τους και ένα σύνολο μεταβλητών. Αυτό που ανακάλυψαν ήταν ότι οι τρεις αυτές μεταβλητές σχετίζονταν έντονα με τη δεκτικότητα στην αλλαγή. Η πρώτη ήταν η επαγγελματική ικανοποίηση. Όσο πιο δεκτικοί στην αλλαγή ήταν οι εργαζόμενοι, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν από τη δουλειά τους, τόσο λιγότερο εκνευρισμό εκδήλωναν στον εργασιακό τους χώρο, με άλλα λόγια δεν θύμωναν ή εξοργίζονταν πολύ λιγότερο και τόσο πιο μειωμένη ήταν η πιθανότητα να παραιτηθούν από την εργασία τους. Κατά συνέπεια η δεκτικότητα στην αλλαγή μπορεί να κάνει τη μεγάλη διαφορά στις σημαντικές πτυχές της εργασίας (Greenberg & Baron, 2013).

Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να καταβάλλονται προσπάθειες, προκειμένου να γίνονται οι άνθρωποι πιο ευπροσάρμοστοι στην αλλαγή, να αυξάνεται η ποσότητα των πληροφοριών που διατίθενται σχετικά με το πώς θα είναι ο οργανισμός τους όταν αλλάξει και να ενισχύεται η πίστη τους ότι θα μπορέσουν να ανταποκριθούν θετικά στις νέες συνθήκες εργασίας (Greenberg & Baron, 2013).

2.2.2 Αλλαγή σε ανθρώπους

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η διαδικασία αλλαγής των ανθρώπων δεν είναι εύκολη και προϋποθέτει ορισμένα βασικά βήματα, τα οποία είναι:

1. Αποδέσμευση
2. Αλλαγή
3. Επαναδέσμευση

Το πρώτο βήμα, η αποδέσμευση, αναφέρεται στη διαδικασία αναγνώρισης ότι η τρέχουσα κατάσταση των πραγμάτων είναι ανεπιθύμητη και χρήζει αλλαγής. Η συνειδητοποίηση ότι απαιτείται αλλαγή μπορεί να είναι αποτέλεσμα κάποιας σοβαρής οργανωτικής κρίσης ή απειλής (όπως για παράδειγμα μια σοβαρή οικονομική απώλεια, μια απεργία ή κάποια σημαντική δικαστική αγωγή), ή η επίγνωση απλώς του γεγονότος ότι οι ισχύουσες συνθήκες είναι απαράδεκτες (όπως για παράδειγμα απαρχαιωμένος εξοπλισμός, ακατάλληλα εκπαιδευμένοι υπάλληλοι) (Ακόλα & Νικολάου, 2012).

Τα τελευταία χρόνια, ορισμένα στελέχη έπεισαν τους εργαζόμενους να αποδεχθούν την ανάγκη για αλλαγή, ενώ τα πράγματα ήταν ακόμα καλά, δημιουργώντας παρόλα αυτά την αίσθηση κατεπείγουσας ανάγκης. Εισάγουν την ιδέα μιας επικείμενης κρίσης, ακόμα και όταν οι συνθήκες είναι ικανοποιητικές, η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι γνωστή ως διοίκηση της ημέρας της κρίσεως (doomsday management). Αυτή η διαδικασία αποδεσμεύει αποτελεσματικά τους ανθρώπους, παρακινώντας τους πριν να είναι πολύ αργά (Χυτήρης, 2001).

Μετά την αποδέσμευση, μπορεί να συμβεί η αλλαγή. Αυτό το βήμα γίνεται όταν πραγματοποιείται κάποια προγραμματισμένη προσπάθεια που σκοπό έχει τη δημιουργία μιας πιο επιθυμητής κατάστασης για τον οργανισμό και τα μέλη του. Οι ενέργειες για αλλαγή μπορεί να είναι αρκετά φιλόδοξες (όπως για παράδειγμα αναδιάρθρωση σε ολόκληρο τον οργανισμό) ή μικρότερης κλίμακας (όπως για παράδειγμα αλλαγή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα) (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Το τρίτο και τελευταίο βήμα είναι η επαναδέσμευση που συμβαίνει όταν οι αλλαγές που γίνονται ενσωματώνονται στη σκέψη των εργαζομένων και στις λειτουργίες του οργανισμού (όπως για παράδειγμα μηχανισμοί για την επιβράβευση συμπεριφορών που

ανταποκρίνονται στις υπό εφαρμογή αλλαγές). Σε αυτή την περίπτωση, οι νέες στάσεις και συμπεριφορές αποτελούν μια καινούρια, αλλά σταθερή πτυχή του οργανωτικού συστήματος (Χυτήρης, 2001).

2.2.3 Οργανωσιακή δέσμευση

Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης (organizational commitment) σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι εμπλέκονται στον οργανισμό τους και ενδιαφέρονται να παραμείνουν σε αυτόν. Πριν από μία ή δύο γενιές, οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρέμεναν αφοσιωμένοι στην εταιρεία τους καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής. Ωστόσο, ως σύνολο, οι σημερινοί εργαζόμενοι είναι γενικά πρόθυμοι να μετακινηθούν από εργασία σε εργασία για να εξελιχθούν επαγγελματικά. Σχεδόν το 80% των ανθρώπων που εργάζονται σε μικρούς οργανισμούς (με λιγότερους από 1.000 υπαλλήλους) αισθάνονται πολύ αφοσιωμένοι σε αυτούς, ενώ το 50% των ανθρώπων που εργάζονται σε μεγάλους οργανισμούς (περισσότερο από 10.000 υπάλληλοι) αισθάνονται κάτι ανάλογο. Το 2001 ένας στους 10 Αμερικανούς εργαζόμενους άλλαξε εργοδότη: 6% βρήκαν εργασία σε άλλη εταιρεία, 3% συνταξιοδοτήθηκαν και 1% έγιναν αυτοαπασχολούμενοι. Οι εταιρείες των ΗΠΑ χάνουν περίπου τους μισούς υπαλλήλους τους κάθε τέσσερα με πέντε χρόνια. Το 44% του τεχνικού προσωπικού παραδέχθηκε ότι θα δελεάζονταν από μια νέα εργασία, εφόσον δινόταν αύξηση μισθού της τάξεως του 20% ή έστω λίγο παραπάνω από τον τρέχοντα μισθό τους (Anonymus, 1999; Reingold, 1999).

Είναι σημαντικό να επισημάνει κανείς ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι γενικά ανεξάρτητη από την επαγγελματική ικανοποίηση. Για παράδειγμα μια νοσηλεύτρια μπορεί πραγματικά να αγαπά το είδος της εργασίας που την κάνει να αναζητήσει μια παρόμοια θέση αλλού. Με τον ίδιο τρόπο, ένας σερβιτόρος μπορεί να έχει θετικά συναισθήματα για το εστιατόριο στο οποίο εργάζεται, αλλά να απεχθάνεται να σερβίρει στα τραπέζια. Αυτές οι περίπλοκες καταστάσεις καθιστούν σημαντική τη μελέτη της οργανωσιακής δέσμευσης (Greenberg & Baron, 2013).

Η έλευση δέσμευσης εκ μέρους των εργαζομένων είναι το πιο σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν το 87% των επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρήσεων (ποσοστό 79% που ήταν μεγαλύτερο από το αντίστοιχο της προηγούμενης χρονιάς) (Human Capital Trends 2015: Leading in the New World of των οργανισμών στη σημερινή εποχή αδυνατεί να λάβει μέτρα για τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας και για αυτό το λόγο τίθεται σε κίνδυνο η μελλοντική τους ανάπτυξη).

Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 3.300 επικεφαλείς ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρήσεων από 106 χώρες. Οι μισοί συμμετέχοντες δήλωσαν πως η δέσμευση εκ μέρους των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική και το 60% δήλωσαν πως δεν έχουν επαρκές πρόγραμμα αξιολόγησης και ενίσχυσης της δέσμευσης, αναγνωρίζοντας μια έλλειψη ετοιμότητας να αντεπεξέλθουν στο συγκεκριμένο ζήτημα. Μόνο το 12% των ερωτηθέντων διαθέτουν ένα πρόγραμμα που καθορίζει και δημιουργεί δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα ενώ μόλις το 7% χαρακτήρισε την επιχείρηση που εκπροσωπεί ως εξαιρετική σε ότι αφορά τον τομέα της αξιολόγησης, την ενθάρρυνση και την ενίσχυση της δέσμευσης και της διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού (Deloitte, 2015).

2.3 Δεξιότητες και ικανότητες

Οι δεξιότητες και οι ικανότητες αποτελούν δύο όρους, οι οποίοι πολύ συχνά συγχέονται. Ο όρος δεξιότητα σχετίζεται με το επάγγελμα και αφορά τις γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για την άσκηση ενός επαγγέλματος, περιλαμβάνει δηλαδή τις τεχνικές γνώσεις. Ο όρος ικανότητα είναι ευρύτερος και αναφέρεται στη δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί τις γνώσεις, τα προσόντα και τις δεξιότητές του στην αντιμετώπιση των εργασιακών καταστάσεων και απαιτήσεων, είτε αυτές αφορούν καθημερινές λειτουργίες, είτε έκτακτες, έτσι ώστε να επιτύχει υψηλές αποδόσεις.

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένα, οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον είναι δεδομένες και συμβαίνουν με ιλιγγιώδεις ρυθμούς. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι δεξιότητες των εργαζομένων παρουσιάζουν αναντιστοιχία με τις θέσεις εργασίας, απαξιώνονται και οι απαιτήσεις και προσδοκίες των εργοδοτών διαφέρουν από τις αντίστοιχες των εργαζομένων.

2.3.1 Απαξίωση και αναντιστοιχία δεξιοτήτων

Όσον αφορά την απαξίωση των δεξιοτήτων αυτή ορίζεται ως « ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι στερούνται τη σύγχρονη γνώση ή τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να εξακολουθήσουν να αποδίδουν αποτελεσματικά στους τρέχοντες ή μελλοντικούς εργασιακούς ρόλους τους» (Kaufman, 1974).

Η απαξίωση των δεξιοτήτων μπορεί να είναι φυσική και προέρχεται από εκφύλιση σωματικών ή γνωσιακών δεξιοτήτων και ικανοτήτων εξαιτίας φυσιολογικής φθοράς. Υπάρχει και η οικονομική απαξίωση των δεξιοτήτων, όταν οι δεξιότητες που απαιτούνταν παλιότερα για μια θέση εργασίας δεν χρειάζονται πλέον ή χρειάζονται σε

μικρότερο βαθμό. Τέλος, στη βιβλιογραφία αναφέρεται και ο όρος «οργανωτική λήθη» που συνδέεται με συγκεκριμένη εταιρεία και αφορά απώλεια δεξιοτήτων λόγω εναλλαγής των εργαζομένων.

Πίνακας 2.8

Κατηγορίες απαξίωσης δεξιοτήτων

| |
|--------------------------------|
| Φυσική απαξίωση δεξιοτήτων |
| Οικονομική απαξίωση δεξιοτήτων |
| Οργανωτική λήθη |

Πηγή: Kauffman, 1974

Σύμφωνα με μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το Cedefop ((Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης), φάνηκε ότι περίπου το 25% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το επίπεδο των δεξιοτήτων του είναι ίδιο ή χαμηλότερο από αυτό που απαιτούνταν όταν προσλήφθηκαν, ενώ το 16% θεωρεί ότι οι δεξιότητές του απαξιώθηκαν λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων. Η απαξίωση των δεξιοτήτων είναι εντονότερη στους ανειδίκευτους και στους μεγαλύτερους ηλικιακά.

Απαξίωση των δεξιοτήτων τους βιώνουν και οι εργαζόμενοι που διαθέτουν περισσότερες από αυτές που χρειάζονται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, εξαιτίας της μη αξιοποίησής τους. Σε αυτή την κατάσταση βοηθά και η οικονομική συγκυρία, οπότε οι εργαζόμενοι προκειμένου να βρίσκονται στην αγορά εργασίας απασχολούνται σε θέσεις που απαιτούν λιγότερες δεξιότητες από αυτές που έχουν. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από άλλη μελέτη του ίδιου κέντρου, η οποία ασχολείται με την αναντιστοιχία δεξιοτήτων και θέσεων εργασίας. Από τη μελέτη αυτή φαίνεται ότι το 2020 θα υπάρχει πληθώρα κάποιων δεξιοτήτων και έλλειψη κάποιων άλλων. Το πρόβλημα της αναντιστοιχίας των δεξιοτήτων αφορά και πάλι τους μεγαλύτερους ηλικιακά, αλλά και τους νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας.

Από την έρευνα που παρουσιάστηκε και στην προηγούμενη ενότητα (Deloitte, 2015) οι ελλείψεις των ηγετικών δεξιοτήτων εξακολουθούν να κατέχουν την πρωτιά στις απαντήσεις των επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρήσεων σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά. Το 86% των συμμετεχόντων αναδεικνύει ως το δεύτερο σημαντικό ζήτημα ωστόσο οι ελλείψεις στην ηγεσία χαρακτηρίστηκαν ως πολύ σημαντικές από τους μισούς εργαζόμενους. Το τρίτο σημαντικό ζήτημα ήταν η εκπαίδευση και η ανάπτυξη (85% των συμμετεχόντων τη δήλωσαν). Το 80% των

συμμετεχόντων δήλωσε πως η οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σημαντικό ζήτημα και το 35% ότι η έλλειψη δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα (Ανώνυμος, 2015).

Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα να «έχουν το σωστό άνθρωπο στη σωστή θέση». Από μια άλλη έρευνα που διεξήγαγε η εταιρεία KPMG, το κόστος για τις επιχειρήσεις να κρατήσουν τους ανθρώπους κλειδιά είναι μεγάλο, καθώς και οι απαιτήσεις των εργαζομένων με τις απαραίτητες δεξιότητες είναι υπερβολικές, ενώ δεν οι επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη αποσαφηνίσει ποιοι ρόλοι είναι κρίσιμοι και προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες βοηθούν στην παραπάνω κατάσταση.

2.4 Ικανοποίηση από την εργασία

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια σύνθετη έννοια και δεν υπάρχει γενική συμφωνία ως προς το τι σημαίνει. Σύμφωνα με τον Spector, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους ή την εργασία τους (1997). Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, με το ενδιαφέρον των οργανισμών για υψηλή αποδοτικότητα και το ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό (Spector, 1997). Οι λόγοι που πρέπει να ασχοληθεί κανείς με την εργασιακή ικανοποίηση είναι, σύμφωνα με τον Spector τρεις.

Πρώτον, οι επιχειρήσεις πρέπει να φέρονται δίκαια και με σεβασμό στους εργαζόμενους και άρα να καθοδηγούνται από τις ανθρώπινες αξίες. Δεύτερον, άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση έχει η συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία σχετίζεται και με τις δραστηριότητες και τη λειτουργία της επιχείρησης. Τρίτον, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει αξιόπιστο δείκτη αξιολόγησης της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

2.4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία

Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας, θεωρία και πρακτική έχουν σχέση με το ερώτημα αυτό. Παρόλο που υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για την κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, ξεχωρίζουν τέσσερις συγκεκριμένες, επειδή παρέχουν την καλύτερη εικόνα για αυτή τη σημαντική στάση: η θεωρία των δύο παραγόντων για την επαγγελματική ικανοποίηση, το μοντέλο της προδιάθεσης, η θεωρία της αξίας και το μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Θεωρία των δύο παραγόντων

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg αναφέρει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι απόρροια δύο διαφορετικών πηγών. Γενικά οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι από πτυχές του επαγγέλματός τους που είχαν σχέση με την ίδια την εργασία ή με αποτελέσματα που προέρχονταν άμεσα από αυτήν. Αυτά συμπεριελάμβαναν ζητήματα όπως οι ευκαιρίες για προαγωγή, οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, αναγνώριση, υπευθυνότητα και επίτευξη. Επειδή αυτές οι μεταβλητές σχετίζονται με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, αναφέρονται ως υποκινητές, ως κίνητρα (motivators). Αντίθετα, η δυσαρέσκεια συνδέθηκε με όρους που επικρατούσαν στη δουλειά τους, όπως οι εργασιακές συνθήκες, η αμοιβή, η ασφάλεια, οι σχέσεις με τους άλλους και διάφορες άλλες καταστάσεις, και όχι με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας. Επειδή αυτές οι μεταβλητές εμποδίζουν την απαρέσκεια όταν είναι παρούσες, αναφέρονται ως παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) (ή παράγοντες συντήρησης-maintenance factors).

Μοντέλο προδιάθεσης

Το μοντέλο προδιάθεσης για την επαγγελματική ικανοποίηση (dispositional model of job satisfaction) στηρίζεται στην άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σχετικά σταθερό χαρακτηριστικό που διατηρούν οι άνθρωποι σε διάφορες καταστάσεις (Judge, 1992). Βάσει της συγκεκριμένης εννοιολογικής αντιμετώπισης, οι άνθρωποι οι οποίοι έχουν γενικά την τάση να συμπαθούν το επάγγελμα που ασκούν σε κάποια χρονική στιγμή, θα παρατηρηθεί ότι τείνουν, επίσης, να διάκινται θετικά για το επάγγελμά τους οποτεδήποτε, ακόμα και αν δεν είναι πάντα το ίδιο. Υποστηρίζοντας αυτή την προσέγγιση, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι άνθρωποι ήταν σταθεροί στο να αρέσκονται ή να μην αρέσκονται στο επάγγελμά τους για μια χρονική περίοδο άνω των 10 ετών, αν και είχαν αρκετές διαφορετικές θέσεις σε αυτό το διάστημα.

Θεωρία της αξίας

Μια άλλη προσέγγιση για την επαγγελματική ικανοποίηση, γνωστή ως θεωρία της αξίας για την επαγγελματική ικανοποίηση (value theory of job satisfaction), εξετάζει ευρύτερα το ερώτημα τι καθιστά τους ανθρώπους ικανοποιημένους. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι σχεδόν οποιοσδήποτε παράγοντας μπορεί να αποτελέσει πηγή επαγγελματικής ικανοποίησης, αρκεί να εκτιμηθεί. Όσο οι άνθρωποι έχουν λιγότερες απολαβές από κάποια πτυχή της εργασίας τους (όπως για παράδειγμα αμοιβή, εκπαιδευτικές ευκαιρίες) σε σχέση με αυτό που επιθυμούν να λαμβάνουν, τόσο πιο δυσαρεστημένοι θα είναι – ιδιαίτερα για εκείνες τις πλευρές της εργασίας που

εκτιμώνται σε μεγάλο βαθμό. Συνεπώς, η θεωρία της αξίας εστιάζει στις ασυμφωνίες μεταξύ αυτού που διαθέτουν οι άνθρωποι και αυτού που επιθυμούν: όσο πιο μεγάλες είναι αυτές οι ασυμφωνίες, τόσο πιο δυσαρεστημένοι θα είναι (Greenberg & Baron, 2013).

Μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών

Υπάρχει η πιθανότητα η στάση ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του να αλλάξει λόγω οποιωνδήποτε αντικειμενικών αλλαγών στην εργασία. Η ιδέα ότι οι στάσεις των ανθρώπων προς την εργασία τους βασίζονται σε πληροφορίες που παίρνουν από τους άλλους ανθρώπους είναι συμφυής με το μοντέλο επεξεργασίας των κοινωνικών πληροφοριών (social information processing model). Αυτή η προσέγγιση ορίζει ότι οι άνθρωποι υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές εναρμονισμένες με υποδείξεις που παρέχονται από τους άλλους με τους οποίους έρχονται σε επαφή (Salancik & Pfeffer, 1978; Zalesny & Ford, 1990). Το μοντέλο επεξεργασίας των κοινωνικών πληροφοριών είναι σημαντικό, εφόσον υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να επηρεάζεται από τόσο ανεπαίσθητα γεγονότα, όπως τα πρόχειρα σχόλια που κάνουν οι άλλοι. Λαμβάνοντας αυτό υπ' όψιν, έχει σημασία για τους διευθυντές να δίνουν μεγάλη προσοχή σε όσα σκέπτονται οι εργαζόμενοι και σε όσα αισθάνονται για την εργασία τους. Τα συγκεκριμένα στοιχεία μπορεί να είναι εξίσου σημαντικά με τα πραγματικά χαρακτηριστικά των ίδιων των επαγγελματιών, όταν πρόκειται για το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για αυτά. Η εν λόγω προσέγγιση προτείνει, επίσης, οι διευθυντές να είναι πολύ προσεκτικοί με όσα λένε. Μερικές εύστοχες παρατηρήσεις μπορεί να συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Αντίστοιχα, μερικές αυτοσχέδιες παραδρομές της γλώσσας μπορεί να συντείνουν, σε μεγάλο βαθμό, στη μείωση του ηθικού (Greenberg & Baron, 2013).

Σε μια έρευνα που έγινε σε 15.000 πανεθνικά εργαζόμενους, από όλα τα επίπεδα επιχειρήσεων φάνηκε ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται από έξι παράγοντες, οι οποίοι είναι:

1. Ευκαιρία
2. Στρες
3. Ηγεσία
4. Πρότυπα εργασίας
5. Δίκαιες αμοιβές
6. Επαρκής εξουσία

Όταν οι παραπάνω παράγοντες ήταν σε υψηλό επίπεδο, η ικανοποίηση από την εργασία ήταν επίσης υψηλή. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 20% των συμμετεχόντων ήταν μάνατζερ/ προϊστάμενοι και το 91% ήταν σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης.

Παρατηρήθηκε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν ευκαιρίες να συμμετέχουν σε ενδιαφέροντα έργα ή όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα. Αυτό δε συνεπάγεται απλώς την ευκαιρία που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος από μία πιθανή προαγωγή, αλλά ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται και από τη συμμετοχή τους σε ειδικές αποστολές ή τη συμμετοχή τους σε ομάδες εργασίας.

Το στρες σχετίζεται αντιστρόφως ανάλογα με την ικανοποίηση από την εργασία, δηλαδή όσο περισσότερο στρες έχει ο εργαζόμενος, τόσο λιγότερο ικανοποιημένος είναι από την εργασία του. Αντίθετα, η ηγεσία σχετίζεται με ευθέως ανάλογο τρόπο με την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό σημαίνει ότι όταν ο μάνατζερ είναι καλός ηγέτης, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Το ίδιο συμβαίνει και όταν ο εργαζόμενος ή η ομάδα στην οποία ανήκει επαινείται για το έργο της και την ποιότητά του.

Η αμοιβή και μάλιστα η δίκαιη αμοιβή αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα που αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται όταν έχουν επαρκή ελευθερία και εξουσία να επιτελέσουν το έργο τους.

2.5. Ανοχή στην ασάφεια

Θα μελετηθεί η ανοχή στην κλίμακα της ασάφειας (Tolerance for Ambiguity Scale), γιατί το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία την αξιολογεί. Η έννοια της ανοχής στην ασάφεια απασχόλησε πολλούς ερευνητές στον τομέα της ψυχολογίας (Bentall & Swarbrick, 2003), του μάνατζμεντ (Yursever, 2001), της εκπαίδευσης (Deroma et al., 2003), της επιχειρηματικότητας (Dollinger et al., 1995), της βιομηχανικής/οργανωτικής ψυχολογίας (Lysonski & Andrews, 1990) και της ιατρικής (Steginga & Occhipinti, 2004). Η έννοια της ανοχής της ασάφειας έχει προσελκύσει την προσοχή των ερευνητών τα τελευταία 50 χρόνια (Furnham, 1994). Ο Ray (1988) πρότεινε ότι η έννοια αυτή μπορεί να εντοπιστεί στο έργο του Jaensch (1938), που υποστήριξε ότι η θεωρία αυτή προέρχεται από τις αντιληπτικές μεταβλητές και έχουν επίδραση στην προσωπικότητα των ατόμων. Ωστόσο οι περισσότεροι συγγραφείς εντοπίζουν την ανάπτυξη της ανοχής στην ασάφεια στο έργο του Frenkel-

Brunswick (1948), που αντιλήφθηκε αυτή την έννοια ως μια συναισθηματική και αντιληπτική μεταβλητή.

Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει ενιαίος ορισμός για την ανοχή στην ασάφεια (Greiner et al., 2005; MacDonald, 1970), έχει αποδειχθεί ότι η έννοια αυτή γίνεται συχνά αντιληπτή ως ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται και επεξεργάζεται πληροφορίες σχετικά με αμφιλεγόμενες καταστάσεις ή ερεθίσματα και ιδιαίτερα όταν έρχεται αντιμέτωπο με μια σειρά από άγνωστες, πολύπλοκες ή ανάρμοστες ενδείξεις (Funham & Ribchester, 1995).

Οι ερευνητές της οργανωσιακής ψυχολογίας ισχυρίζονται ότι η ανοχή στην ασάφεια επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις και την προσαρμογή στις διαπολιτισμικές ρυθμίσεις (Arthur & Bennett, 1995; Jokinen, 2005; Kealey, 1996; Mol et al., 2005; Osland, 2008; Yamazaki & Kayes, 2004). Η ανοχή στην ασάφεια εμφανίζεται ολοένα και περισσότερο αναγκαία στην παγκόσμια αγορά εργασίας και οι κοινωνικοοικονομικές δυνάμεις δείχνουν να αντιλαμβάνονται τις ικανότητες, να ερμηνεύουν και να ενεργούν τις πληροφορίες που παίρνουν από το περιβάλλον εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής προόδου και της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού (Herman et al., 2010). Επιπλέον οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των αλλαγών που δημιουργούνται από την παγκοσμιοποίηση (όπως για παράδειγμα πολυεθνικές ομάδες εργασίας, εικονικές ομάδες) τείνουν να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για αλλαγή, μεγεθύνοντας με αυτό τον τρόπο την εμπειρία της ασάφειας με τα μέλη των οργανισμών (Lane et al., 2004).

Η ανοχή για ασάφεια είναι η τάση να αντιλαμβάνεται κανείς τις διαφορούμενες καταστάσεις ως επιθυμητές (Budner, 1962). Πρόσφατα οι ερευνητές προσέφεραν τις προδιαγραφές για τις διάφορες πτυχές της ανοχής στην ασάφεια, διατηρώντας όμως τον ορισμό του Budner. Ο McLain (1993) υποστήριξε ότι η έννοια της ασάφειας είναι ένα φάσμα, που προέρχεται από την απόρριψη του πόλου έλξης, των αντιδράσεων στα αντιληπτά ερεθίσματα, των πολύπλοκων και αβέβαιων δυναμικών ή αυτών που υπόκεινται σε πολλαπλές αντικρουόμενες ερμηνείες.

Πολλές έρευνες συνδέουν την έννοια της ανοχής στην ασάφεια με τα πολλαπλά πολιτιστικά φαινόμενα (Mendenhall et al., 2008). Η ανοχή στην ασάφεια μπορεί να επηρεάσει τη διαπολιτισμική επικοινωνία (Kealey, 1996; Nishida, 1985; Ruben & Kealey, 1979), τη διαπολιτισμική επάρκεια (Abbe et al., 1997), την απόδοση στην εργασία (Gregersen et al., 1998; Mol et al., 2005), την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

(Black, 2006; Black et al., 1999) και την απόκτηση των ικανοτήτων για τη συνολική διοίκηση της επιχείρησης (Furuya et al., 2009).

Όσοι δεν έχουν ανοχή στην ασάφεια χαρακτηρίζονται από γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις (ή αλλιώς στάσεις) σε διαφορούμενα ερεθίσματα ή καταστάσεις (Bhushan & Amal, 1986). Μεταξύ άλλων διακατέχονται από στρες, αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως αβέβαιη και εκφράζουν περισσότερες απόψεις που είναι έντονες και είναι αμετάκλητοι από αυτές (Funham & Ribchester, 1995).

Πρόσφατα ο Srivastava (2007) διαπίστωσε ότι οι μετριοπαθείς στην ανοχή στην ασάφεια χαρακτηρίζονται από την ασάφεια του ρόλου και του στρες. Ο Zaccaro (2007) υποστήριξε ότι η ανοχή στην ασάφεια είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό για την ηγεσία και ο Burke (2008) ότι αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αλλαγή στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Το επιχείρημα του Burke ενισχύθηκε και από την έρευνα στον τομέα της εκπαίδευσης που υποδηλώνει ότι η ευαισθησία προς το νεωτερισμό είναι απαραίτητη για την παραγωγή της εννοιολογικής αλλαγής που απαιτεί επαρκή ανοχή στην ασάφεια (Merenluoto & Lehtinen, 2004). Πρόσφατες έρευνες δείχνουν επίσης ότι τα άτομα που συγκεντρώνουν υψηλότερα σκορ στην ανοχή της ασάφειας είναι πιο δημιουργικά (Zenansi et al., 2008), έχουν μεγαλύτερα κέρδη από κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων (Yurtsever, 2008) και εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ευημερίας έπειτα από τη μετανάστευση τους σε μια νέα χώρα (Yakhnich & Ben-Zur, 2008).

Υπάρχουν όμως και αντικρουόμενα ευρήματα σε έρευνες που είχαν ως στόχο να μελετήσουν την ανοχή στην ασάφεια. Για παράδειγμα οι επιχειρηματίες σημείωσαν σχετικά υψηλή ανοχή στην ασάφεια (Scherer, 1982) ενώ σε άλλη έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρηματίες σημείωσαν σχετικά χαμηλή βαθμολογία (Dollinger, 1983). Ο Dollinger απέδωσε αυτά τα ευρήματα σε σφάλμα κατά τη διάρκεια της δειγματοληψίας του. Ωστόσο σύμφωνα με τα όσα υποστηρίζουν οι Bhushan (1971) και Chabassol & Thomas (1975) αυτό μπορεί να οφείλεται επειδή υπάρχει μια τάση για την ανοχή στη συνάφεια να σχετίζεται με τα αυταρχικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων. Ωστόσο ακόμα και μεταξύ αυτών των γνωρισμάτων συνεχίζει να υφίσταται η ασυνέπεια. Ο O'Connor (1952) και οι Block & Block (1951) έδειξαν μια σχέση μεταξύ της ανοχής στην ασάφεια και του εθνοκεντρισμού ενώ οι McCandless & Holloway (1955) και ο Rosenblum (1957) απέτυχαν να επιβεβαιώσουν αυτή τη σχέση.

Οι Kenny & Ginsberg (1958) διαπίστωσαν ότι τα διάφορα μέτρα της ανοχής της ασάφειας δεν συσχετίζονται ουσιαστικά με τον αυταρχισμό. Οι Durkheim & Foster (1997) έδειξαν ότι τα αντιφατικά ευρήματα της έρευνας για την ανοχή στη συνάφεια εγείρουν αμφιβολίες για το αν αυτή η έννοια μπορεί να θεωρηθεί ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των ατόμων. Οι αντιφάσεις αυτές μπορεί να οφείλονται σε πολλούς παράγοντες. Ο Bochner (1965) και οι Furnham & Ribchester (1995) υποστήριξαν ότι η ασυνέπεια στις σχέσεις μεταξύ της ανοχής στην ασάφεια και του αυταρχισμού μπορεί να οφείλεται στις ψυχομετρικές ελλείψεις της έννοιας αυτής. Όμοια οι Van Hiel & Mervielde (2002) αμφισβήτησαν την εγκυρότητα των μέτρων της τεχνικής βοήθειας.

2.6. Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας και παρουσιάστηκαν στοιχεία σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές, τις δεξιότητες των εργαζομένων και την ικανοποίηση αυτών από την εργασία τους. Έγινε ιδιαίτερη αναφορά στην ανοχή στην ασάφεια, καθώς αυτή αξιολογήθηκε και στην εμπειρική έρευνα, που παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

Όλοι οι οργανισμοί κατά καιρούς έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη των καιρών για αλλαγή. Σίγουρα θα ήταν συγκρατημένη εκτίμηση να υποστηρίξει κανείς ότι η επίδραση της οργανωσιακής αλλαγής (organizational change) μπορεί να εντοπιστεί παντού. Η παρουσία της μπορεί να φανεί από τους προγραμματισμένους ή απρογραμμάτιστους μετασχηματισμούς στη δομή, την τεχνολογία και/ή στους ανθρώπους μιας επιχείρησης. Επιπλέον όπως ίσως μπορεί να φανταστεί κανείς οι περισσότεροι άνθρωποι δυσκολεύονται να αποδεχθούν ότι ίσως χρειαστεί να αλλάξουν την ομάδα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζονται ή ακόμα και τη φύση της δουλειάς που κάνουν. Εξάλλου, αν κάποιος είναι συνηθισμένος να εργάζεται με συγκεκριμένο τρόπο, μια αιφνίδια αλλαγή μπορεί να προκαλέσει μεγάλη αναστάτωση. Με άλλα λόγια οι άνθρωποι για διάφορους λόγους αντιδρούν στις αλλαγές. Ευτυχώς η αντίστασή τους μπορεί να ξεπεραστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται ο σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα, τα ερευνητικά εργαλεία (ερωτηματολόγιο, συνέντευξη), η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων της έρευνας. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να περιγραφεί αναλυτικά η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκειμένου επόμενοι ερευνητές να μπορούν να επαναλάβουν αυτή την έρευνα προκειμένου να συγκρίνουν τα αποτελέσματα τους. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν.

3.2. Σκοπός

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει τις οργανωσιακές αλλαγές και τις επιπτώσεις στις δεξιότητες και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με πεδίο εφαρμογής της έρευνας τους εργαζόμενους στον κλάδο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Επιπλέον θα μελετηθεί η εργασιακή ικανοποίηση αυτών των εργαζομένων καθώς επίσης και η δέσμευσή τους με την εταιρεία στην οποία εργάζονται.

3.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι τα ακόλουθα:

1. Οι οργανωσιακές αλλαγές έχουν επιπτώσεις στις δεξιότητες των εργαζομένων;
2. Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους;
3. Ποια κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στη φαρμακευτική βιομηχανία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κλπ.) επηρεάζουν τις δεξιότητές τους όταν πραγματοποιούνται οι οργανωσιακές αλλαγές;
4. Ποια κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στη φαρμακευτική βιομηχανία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κλπ.) επηρεάζουν την ικανοποίησή τους από την εργασία;

3.4. Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας μελέτης είναι το ερωτηματολόγιο, που βρίσκεται στο παράρτημα αυτής της εργασίας. Οι πρώτες 16 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι ελληνική μετάφραση του ερωτηματολογίου του Budner (1982). Οι ερωτήσεις αυτές είναι τύπου Likert και μάλιστα 7-βαθμης κλίμακας. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρά την ανοχή στην ασάφεια (tolerance of ambiguity) ή με άλλα λόγια την ετοιμότητα των ερωτηθέντων για αλλαγή ή την αντίσταση σε αυτήν. Η βαθμολογία των συμμετεχόντων κυμαίνεται από 16 ως 112 βαθμούς. Όσο πιο μικρή είναι η βαθμολογία ενός ατόμου τόσο περισσότερο ανταποκρίνεται στην αλλαγή και τείνει να είναι περισσότερο δημιουργικό, ενώ άτομα που έχουν μεγάλη βαθμολογία αντιλαμβάνονται πως η αλλαγή είναι απειλητική και προτιμούν πιο δομημένες συνθήκες εργασίας.

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (17-19) έχουν ληφθεί από το ερωτηματολόγιο του Spector (1997). Αυτές οι τρεις ερωτήσεις περιλαμβάνουν απαντήσεις που διαβαθμίζονται από το 1 (διαφωνώ πολύ) ως το 7 (συμφωνώ πολύ) και εξετάζουν την ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εργασία τους.

Οι ερωτήσεις 20-25 έχουν δημιουργηθεί από την ερευνήτρια και μετρούν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως για παράδειγμα το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας, τα χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία κλπ.

Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένα θεωρητικά στοιχεία που αφορούν τα είδη των ερωτήσεων, που συνήθως χρησιμοποιούνται στα ερωτηματολόγια. Υπάρχουν αρκετά είδη ερωτήσεων και μορφών απόκρισης στα ερωτηματολόγια οι οποίες περιλαμβάνουν, για παράδειγμα διχοτομικές ερωτήσεις, ερωτήσεις με απαντήσεις πολλαπλής επιλογής, κλίμακες ιεράρχησης και ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις είναι περιοριστικές καθώς παραθέτουν μια σειρά δεδομένων απαντήσεων από τις οποίες πρέπει να επιλέξει ο συμμετέχων. Σε γενικές γραμμές, οι κλειστού τύπου ερωτήσεις (διχοτομικές ερωτήσεις, ερωτήσεις με απαντήσεις πολλαπλής επιλογής και κλίμακες ιεράρχησης) είναι εύκολες στη συμπλήρωση και κωδικοποίηση (όπως για παράδειγμα αναλύονται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή) και δεν είναι μεροληπτικές σε σχέση με το επίπεδο αλφαριθμητισμού των συμμετεχόντων (Wilson & McLean, 1994). Από την άλλη πλευρά, δεν δίνουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να προσθέσουν σχόλια, αξιολογήσεις και αιτιολογίες για τις δοθείσες ερωτήσεις με αποτέλεσμα να υπάρχει

κίνδυνος οι κατηγορίες να μην καλύπτουν απόλυτα το θέμα και να εμπεριέχουν προκαταλήψεις (Orpenheim, 1992).

Ένα απόλυτα δομημένο ερωτηματολόγιο διατυπώνει κλειστές ερωτήσεις. Αυτές μπορεί να έχουν διάφορες μορφές. Οι διχοτομικές ερωτήσεις θέλουν μια καταφατική ή αρνητική απάντηση. Η διχοτομική ερώτηση είναι χρήσιμη γιατί αναγκάζει τους συμμετέχοντες να αποκαλύψουν τις πραγματικές τους στάσεις για ένα ζήτημα. Επιπλέον οι απαντήσεις των διχοτομημένων ερωτήσεων είναι εφικτό να κωδικοποιηθούν γρήγορα καθώς υπάρχουν μόνο δυο κατηγορίες στις οποίες μπορούν να ενταχθούν. Μια διχοτομική ερώτηση είναι επίσης χρήσιμη ως μηχανισμός διοχέτευσης των ερωτήσεων σε επόμενες (Παρασκευόπουλος, 1998). Οι Sudman & Bradburn (1982) υποστηρίζουν ότι η χρήση πολλών διχοτομικών ερωτήσεων είναι επιθυμητή προκειμένου να συλλέγουν δεδομένα για το ίδιο θέμα και να μειωθούν τα προβλήματα που προκύπτουν από την προσπάθεια των συμμετεχόντων να «μαντέψουν» τις απαντήσεις.

Από την άλλη πλευρά, ο ερευνητής πρέπει να διερωτηθεί για παράδειγμα αν μια καταφατική ή αρνητική απάντηση παρέχει στην πραγματικότητα κάποια χρήσιμη πληροφορία. Το να ζητά κανείς από τους συμμετέχοντες να πάρουν μια καταφατική ή μια αρνητική απόφαση με ένα «ναι/όχι» μπορεί να είναι ακατάλληλος τρόπος μπορεί να είναι καταλληλότερο να υπάρχει μια ποικιλία απαντήσεων για παράδειγμα σε μια κλίμακα ιεράρχησης. Μπορεί συγκριτικά να υπάρχουν πολύ λίγα περίπλοκα ή ευαίσθητα ζητήματα που να μπορούν να απαντηθούν με ένα απλό ναι ή όχι. Ένα απλό ναι ή ένα όχι μπορεί να είναι ακατάλληλο για μια περίπλοκη κατάσταση που μπορεί να καλυφθεί καλύτερα, εξαιτίας αυτής της περιπλοκότητάς της, μέσα από μια σειρά ερωτήσεων. Επιπλέον ο Youngman (1984) υποστηρίζει ότι υπάρχει μια φυσική ανθρώπινη τάση να συμφωνεί συχνότερα παρά να διαφωνεί με μια δήλωση, αυτό δείχνει ότι μια απλή διχοτομημένη ερώτηση μπορεί να ενσωματώσει τις προκαταλήψεις των συμμετεχόντων.

Επιπλέον παράλληλα με την ύπαρξη διχοτομικών ερωτήσεων μια έρευνα μπορεί να ζητά πληροφορίες για διχοτομικές μεταβλητές, για παράδειγμα φύλο, είδος σχολείου, είδος μαθήματος. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί να επιλεγεί μόνο μια από τις δύο απαντήσεις. Αυτό δίνει τη δυνατότητα να συλλεχθούν ονομαστικά δεδομένα που μπορούν έπειτα να επεξεργαστούν χρησιμοποιώντας το στατιστικό χ^2 , το διωνυμικό τεστ, το τεστ G και τους διασταυρούμενους πίνακες (Cohen & Holliday, 1996).

Η έννοια των κλιμάκων ιεράρχησης – κλίμακες Likert, σημασιολογικές διαφορικές κλίμακες, κλίμακες Thurstone και κλίμακες Guttman – συνιστούν παραδείγματα του τρόπου με τον οποίο μπορούν να αντιμετωπιστούν ζητήματα που αφορούν τη διαβάθμιση των απαντήσεων, την έντασή τους και την απομάκρυνση από τους περιορισμούς των διχοτομημένων ερωτήσεων. Οι κλίμακες ιεράρχησης είναι πολύ χρήσιμοι μηχανισμοί για τον ερευνητή καθώς ενσωματώνουν ένα βαθμό ευαισθησίας και διαφοροποίησης των απαντήσεων, ενώ ταυτόχρονα αποφέρουν ποσοτικά δεδομένα (Παρασκευόπουλος, 1998).

Η κλίμακα Likert, ονομάστηκε έτσι από τον δημιουργό της Rensis Likert, και δηλώνει την ποικιλία απαντήσεων σε μια συγκεκριμένη ερώτηση ή δήλωση. Οι κατηγορίες αυτών των ερωτήσεων πρέπει να είναι σαφώς διακριτές και να εξαντλούν όλες τις πιθανές απαντήσεις των ατόμων που συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο. Αναγνωρίζοντας τα προβλήματα ερμηνείας που ανακύπτουν, η μεγάλη γκάμα των αποχρώσεων που ενυπάρχει στις απαντήσεις μπορεί να ενσωματωθεί σε μια κλίμακα ιεράρχησης, γεγονός που την καθιστά ιδιαίτερα ελκυστικό και ευρέως διαδεδομένο εργαλείο στην έρευνα. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό των εργαλείων μέτρησης στάσεων, δηλαδή την ύπαρξη μίας και μόνο διάστασης στην κλίμακα, η κλίμακα πρέπει να μετράει ένα πράγμα μόνο κάθε φορά (Oppenheim, 1992). Πράγματι αυτός είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του σκεπτικού του Likert.

Επιπλέον, το δεύτερο ερευνητικό εργαλείο της παρούσας έρευνας είναι η δομημένη συνέντευξη, οι ερωτήσεις της οποίας βρίσκονται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας. Η δομημένη συνέντευξη επιλέχθηκε γιατί μπορούν να διερευνηθούν πιο λεπτομερώς οι απόψεις των συμμετεχόντων. Στη δομημένη συνέντευξη είναι εκ των προτέρων καθορισμένες οι ερωτήσεις, οι οδηγίες που κάθε φορά πρέπει να δίνονται στον συμμετέχοντα, η συγκεκριμένη μορφή με την οποία πρέπει να καταγράφονται οι απαντήσεις κλπ. Θα πρέπει χωρίς καμία παρέκκλιση να τηρούνται από τον ερευνητή όλα αυτά τα θέματα. Η μορφή αυτή θυμίζει τη μορφή ενός προφορικού ερωτηματολογίου (Παρασκευόπουλος, 1998).

Τα πλεονεκτήματα της συνέντευξης είναι ότι επιτρέπει να εξετάσει ο ερευνητής το ερευνητικό του πρόβλημα σε μεγαλύτερο βάθος. Αυτό συμβαίνει γιατί οι άνθρωποι είναι περισσότερο πρόθυμοι να μιλούν παρά να γράφουν. Ο εξεταζόμενος πιο εύκολα θα δεχθεί να συζητήσει και να εκφράσει τις απόψεις του προφορικά, παρά να καθίσει, να διαβάσει και να απαντήσει σε κάποιον άγνωστο γραπτώς. Στη συνέντευξη, από τη στιγμή που ο ερευνητής θα κατορθώσει να δημιουργήσει μια άνετη και φιλική σχέση με

τον συμμετέχοντα, είναι πολύ πιθανό να εξασφαλιστούν ευκολότερα ακόμα και εμπιστευτικές και προσωπικές πληροφορίες, τις οποίες το άτομο θα ήταν απρόθυμο να καταγράψει (Παρασκευόπουλος, 1998).

Επίσης σε πολλές έρευνες τα ερευνητικά δεδομένα λόγω της ιδιαίτερης υφής τους, πρέπει να συλλέγονται «ενώπιος ενωπίω». Ασφαλώς υπάρχουν θέματα για τα οποία είναι δυνατόν να συλλεχθούν πληροφορίες επαρκείς με αλληλογραφία. Ορισμένο όμως είδος πληροφοριών μπορούν να εξασφαλιστούν μόνο με την προσωπική επικοινωνία. Συχνά δηλαδή είναι αναγκαίο να συναντήσει ο ερευνητής προσωπικά τους συμμετέχοντες, να παρατηρήσει τη συμπεριφορά τους, τις αντιδράσεις τους, τον τόνο της φωνής τους, τις χειρονομίες τους κλπ. Επιπλέον μέσα από τη συνέντευξη, ο ερευνητής είναι δυνατόν να διεγείρει το άτομο σε μεγαλύτερη ενδοσκόπηση και να διερευνήσει σημαντικές περιοχές του ψυχικού του κόσμου (Παρασκευόπουλος, 1998).

Ένα ακόμα σημαντικό πλεονέκτημα της συνέντευξης είναι ότι ο ερευνητής μπορεί πιο άνετα να εξηγήσει στο συμμετέχοντα το σκοπό της έρευνας, να διεγείρει το ενδιαφέρον του για συνεργασία και να βεβαιώνεται κάθε φορά ότι ο εξεταζόμενος καταλαβαίνει πλήρως κάθε ερώτηση που καλείται να απαντήσει και ότι δίνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Επιπλέον η άμεση και προσωπική επικοινωνία μεταξύ ερευνητή και συμμετέχοντα επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία στον τρόπο δόμησης και παρουσίασης των ερωτήσεων. Στην απρόσωπη έντυπη επικοινωνία του ερωτηματολογίου, ο ερευνητής είναι αναγκασμένος να έχει προκαθορίσει σαφώς βήμα προς βήμα όλη τη διαδικασία και να έχει σταθμίσει όλη την εξέταση σε όλες τις λεπτομέρειές της. Στη συνέντευξη επειδή πρόκειται για ζωντανή επικοινωνία, μπορεί κανείς αν η φύση της συλλεγόμενων πληροφοριών το επιβάλλει, να επιτρέψει στο συμμετέχοντα μεγαλύτερη ελευθερία χειρισμών (Παρασκευόπουλος, 1998).

Ενώ η συνέντευξη σε σύγκριση με το ερωτηματολόγιο, θεωρείται εγκυρότερο ερευνητικό μέσο, όμως δεν είναι απαλλαγμένη από μειονεκτήματα. Η άμεση αλληλεπίδραση του ερευνητή με το συμμετέχοντα κάνει την όλη διαδικασία της συνέντευξης πιο ευάλωτη στην υποκειμενικότητα και στη μεροληψία τόσο του εξεταστή όσο και του εξεταζόμενου, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των συλλεγόμενων πληροφοριών. Η συνέντευξη, όπως και κάθε άλλη διαπροσωπική αλληλεπίδραση, καθορίζεται και από ασύνειδους ψυχοδυναμικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα οι προσωπικές ανάγκες, οι προκαταλήψεις των ατόμων κλπ. με αποτέλεσμα και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη να ερμηνεύουν τη συνδιαλεκτική με τον δικό τους τρόπο (Παρασκευόπουλος, 1998).

Από την πλευρά του ερευνητή θα πρέπει να ερευνηθούν οι πιθανές πηγές υποκειμενικότητας και μεροληψίας, όπως για παράδειγμα οι προσωπικές απόψεις και στάσεις του ερευνητή αναφορικά με το ερευνώμενο θέμα, η τάση του να προσλαμβάνει τον εξεταζόμενο «κατ' εικόνα και καθ' ομοίωση» δική του, η τάση του να προσπαθεί να εκμαιεύσει απαντήσεις που είναι σύστοιχες με τις προσχηματισμένες ιδέες του, οι παρερμηνείες των όσων θέλει να πει ο εξεταζόμενος και τα σφάλματα κατά την καταγραφή των απαντήσεων. Από την άλλη πλευρά του συμμετέχοντα θα πρέπει να ερευνηθούν οι πιθανές πηγές αρνητικών επιδράσεων, όπως για παράδειγμα η γενική θυμική στάση του εξεταζόμενου απέναντι στην όλη διαδικασία της συνέντευξης, όπως για παράδειγμα η διστακτικότητα του να αναφέρει μυστικές για τον εαυτό του πληροφορίες, η επιθυμία του να ευχαριστεί ή να ανταγωνίζεται τον ερευνητή κλπ. (Παρασκευόπουλος, 1998).

Προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι παρεμβολές αυτές της παρουσίας του ερευνητή, απαιτείται η λήψη προληπτικών μέτρων, όπως για παράδειγμα ο ερευνητής να μην γνωρίζει τις υποθέσεις της έρευνας, να υποβληθεί ο ερευνητής σε συστηματική εκπαίδευση και άσκηση στη διεξαγωγή της συνέντευξης, να χρησιμοποιούνται πολλοί και όχι ένας ερευνητές ώστε να αλληλοεξισορροπούνται οι προσωπικές επιδράσεις κλπ. Πρέπει ακόμα να τονιστεί ότι για άκρως ευαίσθητα και προσωπικά θέματα, όπου η ανωνυμία θα εξασφαλίσει καλύτερη συνεργασία με τους συμμετέχοντες όπως είναι για παράδειγμα τα θέματα των προγαμιαίων σχέσεων στους εφήβους, το θέμα των εξωσυζυγικών σχέσεων στους έγγαμους, το θέμα των αντιγραφών στις εξετάσεις κλπ. η συνέντευξη δεν ενδείκνυται ως κατάλληλη μέθοδος. Σε αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί το ανώνυμο ερωτηματολόγιο (Παρασκευόπουλος, 1998).

Ένας από τους λόγους για τους οποίους δεν χρησιμοποιείται πολλές φορές η συνέντευξη είναι επειδή η φύση των ερευνώμενων προβλημάτων θα επέβαλε μεγάλο κόστος, σε χρόνο και σε χρήμα. Συνήθως χρησιμοποιείται σε μικρής κλίμακας έρευνες και με υποκείμενα που είναι τοπικώς εγγύς με τον ερευνητή. Επίσης η συνέντευξη μπορεί κάλλιστα να χρησιμοποιείται σε προκαταρκτικές έρευνες και ως συμπληρωματική εξέταση για να διευκρινιστούν περαιτέρω σημεία πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί με άλλα μέσα (ερωτηματολόγιο, παρατήρηση) (Παρασκευόπουλος, 1998).

3.5. Συλλογή δεδομένων

Προκειμένου να συλλεχθούν τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο κρίθηκε σκόπιμη η χρήση της ιστοσελίδας www.surveymonkey.com, στη διαδικτυακή πλατφόρμα της οποίας αναρτήθηκε το ερωτηματολόγιο. Οι ερωτώμενοι μπορούν γρήγορα να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο και επιπλέον, οι συγκεκριμένοι επαγγελματίες είναι εξοικειωμένοι με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων με τον τρόπο αυτό. Για την πραγματοποίηση και ολοκλήρωση της εμπειρικής έρευνας ήταν καθοριστικής σημασίας η συμμετοχή της εταιρείας KPMG. Η KPMG Ελλάδος είναι μια από τις μεγαλύτερες ομάδες επιλογής στελεχών στην Ελλάδα, εξυπηρετώντας τις ανάγκες της εγχώριας, αλλά και της διεθνούς αγοράς. Πραγματοποιεί πάνω από 150 τοποθετήσεις στελεχών ετησίως σε διαφορετικούς κλάδους και έχει ήδη τοποθετήσει πάνω από 1500 στελέχη στην Ελληνική αγορά εργασίας, ενώ διαθέτει 12 έμπειρους συμβούλους με εξειδίκευση σε συγκεκριμένους κλάδους και σε μεσαίες και ανώτερες διοικητικά θέσεις.

Η KPMG διένειμε εκ μέρους της ερευνήτριας το ερωτηματολόγιο στο πελατολόγιό της, καθώς πραγματοποίησε και τις συνεντεύξεις. Ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη εταιρεία ήταν η ανυπαρξία βάσης δεδομένων με ανοιχτή ή επί πληρωμή πρόσβαση και η μόνη δυνατότητα, βάσει της εργασιακής εμπειρίας της ερευνήτριας ήταν η συνεργασία με την εν λόγω εταιρεία. Τα στοιχεία της έρευνας είναι πρωτότυπα και παρουσιάζονται για πρώτη φορά στην εργασία αυτή. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας θα δημοσιευθούν από την KPMG μετά την επίσημη παρουσίασή τους στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Το ερωτηματολόγιο εστάλη ηλεκτρονικά, καθώς και η συνοδευτική επιστολή. Η έρευνα αυτή διεξήχθη από την Δευτέρα 13/07/2015 έως και την Δευτέρα 27/07/2015, οπότε και έκλεισε η έρευνα. Το δείγμα ήταν επαγγελματίες του χώρου των φαρμακευτικών εταιρειών, που επελέγησαν βάσει:

- A) των ετών εμπειρίας τους στον συγκεκριμένο χώρο (τουλάχιστον 5 έτη στο χώρο)
- B) την επαγγελματική τους θέση

Ικανοποιώντας τις παραπάνω προϋποθέσεις επελέγησαν 138 επαγγελματίες που ο ρόλος τους είναι τουλάχιστον manager πρώτης γραμμής στις φαρμακευτικές εταιρείες, ηγούνται μικρών ή μεγαλύτερων ομάδων (διαχειρίζονται ανθρώπινο δυναμικό) και έχουν βιώσει, αντιμετωπίσει και διαχειρισθεί τις αλλαγές του κλάδου τα τελευταία

χρόνια. Στην έρευνα απάντησαν και οι 138 ερωτώμενοι, δηλαδή το ποσοστό συμμετοχής ήταν 100%.

Όσον αφορά τις συνεντεύξεις, αυτές διεξήχθησαν τον Ιούλιο και τον Αύγουστο του 2015. Σε αυτές πήραν μέρος 102 επαγγελματίες οι οποίοι επελέγησαν βάσει:

- A) των ετών εμπειρίας τους στον συγκεκριμένο χώρο (τουλάχιστον 5 έτη στο χώρο)
- B) την επαγγελματική τους θέση

Από τους επαγγελματίες αυτούς το 22% ανήκε στις πωλήσεις, το 8% στις οικονομικές υπηρεσίες, το 20% στο μάρκετινγκ και το 50% στο ιατρικό τμήμα -market access. Το 65% των συμμετεχόντων προέρχονταν από πολυεθνικές εταιρείες ενώ το 35% από ελληνικές εταιρείες. Οι επαγγελματίες αυτοί είχαν συνεργασία με την KPMG λόγω διαφόρων projects, που πραγματοποιούνται εκείνο το διάστημα και αφού ενημερώθηκαν για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, δέχθηκαν να συμμετάσχουν στις συνεντεύξεις.

Επιπλέον, η ερευνήτρια ενημέρωσε όλους τους συμμετέχοντες ότι η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική και ολιγόλεπτη. Επίσης, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας και τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα θα τους αποσταλούν. Η μεθοδολογική στιβαρότητα αποτελεί δεοντολογικό και όχι απλά τεχνικό ζήτημα (Morisson, 1996) και οι συμμετέχοντες έχουν το δικαίωμα να προσδοκούν αξιοπιστία και εγκυρότητα.

3.6. Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου έγινε μέσω του προγράμματος Excel 2010 και του στατιστικού πακέτου SPSS 21. Πιο συγκεκριμένα οι ποσοστιαίες συχνότητες όλων των ερωτήσεων μετρήθηκαν μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS έπειτα από την ακολουθία Analyze – Descriptive Statistics – Frequencies. Στη συνέχεια δημιουργήθηκαν κυκλικά διαγράμματα με τα αποτελέσματα των ποσοστιαίων συχνοτήτων όλων των ερωτήσεων μέσω της χρήσης του προγράμματος Excel 2010. Αυτό έγινε γιατί τα κυκλικά διαγράμματα μέσω της χρήσης αυτού του προγράμματος είναι πιο ευανάγνωστα και πιο εύκολα στην κατασκευή τους (Δαφέρμος, 2005).

Προκειμένου να διερευνηθεί η τρίτη και η τέταρτη ερευνητική υπόθεση διεξήχθη ανάλυση t-test για ανεξάρτητα δείγματα (independent samples t-test), ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (one-way Anova) και μετρήθηκε ο συντελεστής

συσχέτισης Pearson r . Η ανάλυση t-test για ανεξάρτητα δείγματα έγινε μέσω της ακολουθίας Analyze – Compare Means – Independent samples t-test. Η ανάλυση one-way Anova έγινε μέσω της ακολουθίας Analyze – Compare Means – One-Way Anova. Η μέτρηση του συντελεστή συσχέτισης έγινε μέσω της ακολουθίας Analyze – Correlate – Bivariate (Δαφέρμος, 2005).

Η ανάλυση t-test για ανεξάρτητα δείγματα επιλέχθηκε όταν έπρεπε να μετρηθούν οι διαφορές στους μέσους όρους των ανεξάρτητων μεταβλητών (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση) που ήταν διχοτομικές κατηγορικού τύπου και των εξαρτημένων μεταβλητών (απαντήσεις των συμμετεχόντων στο πρώτο και στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου) που ήταν τύπου Likert ή αλλιώς ιεραρχικού τύπου. Η ανάλυση one-way Anova επιλέχθηκε όταν έπρεπε να εντοπιστούν διαφορές στους μέσους όρους της ανεξάρτητης μεταβλητής (εκπαίδευση) που ήταν κατηγορικού τύπου με πάνω από δύο κατηγορίες και των εξαρτημένων μεταβλητών (απαντήσεις των συμμετεχόντων στο πρώτο και στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου) που ήταν τύπου Likert ή αλλιώς ιεραρχικού τύπου. Η μέτρηση του συντελεστή συσχέτισης Pearson r έγινε για να εντοπιστούν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας και τα συνολικά έτη επαγγελματικής απασχόλησης στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία) που ήταν αριθμητικού τύπου και των εξαρτημένων μεταβλητών (απαντήσεις των συμμετεχόντων στο πρώτο και στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου) που ήταν τύπου Likert ή αλλιώς ιεραρχικού τύπου (Δαφέρμος, 2005).

3.7. Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφηκε η μεθοδολογία που ακολούθησαν οι ερευνητές της παρούσας εργασίας με σκοπό να αποδείξουν ότι έκαναν τις κατάλληλες επιλογές. Τα ερευνητικά εργαλεία της έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο, που συμπληρώθηκε από 138 άτομα και η συνέντευξη στην οποία έλαβαν μέρος 102 άτομα που εργάζονταν στη φαρμακευτική βιομηχανία. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με βάση το πρόγραμμα Excel 2010 και του στατιστικού προγράμματος SPSS 20 και τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

4.1. Εισαγωγή

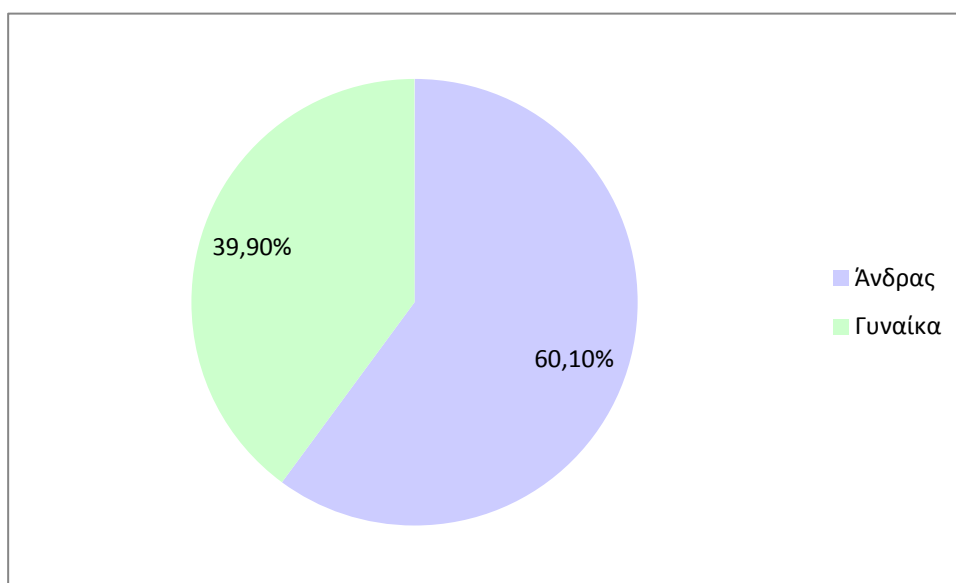
Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφονται τα αποτελέσματα τόσο από τα ερωτηματολόγια όσο και από τις εις βάθος συνεντεύξεις. Αρχικά, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο και έπειτα τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων. Ακολουθούν τα κυκλικά διαγράμματα με τις ποσοστιαίες συχνότητες όλων των ερωτήσεων αλλά και στοιχεία για το δείγμα της έρευνας.

4.2. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Το 60,1% των συμμετεχόντων ήταν άντρες ενώ το 39,9% ήταν γυναίκες.

Διάγραμμα 4.1

Φύλο

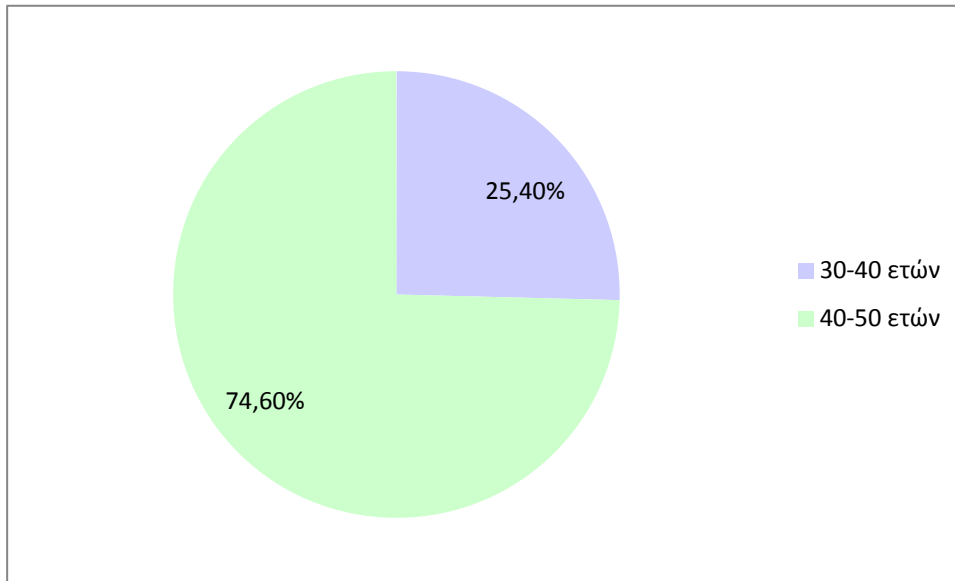


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Το 25,4% των συμμετεχόντων είχαν ηλικία 30-40 έτη και το 74,6% 40-50 έτη.

Διάγραμμα 4.2

Ηλικία

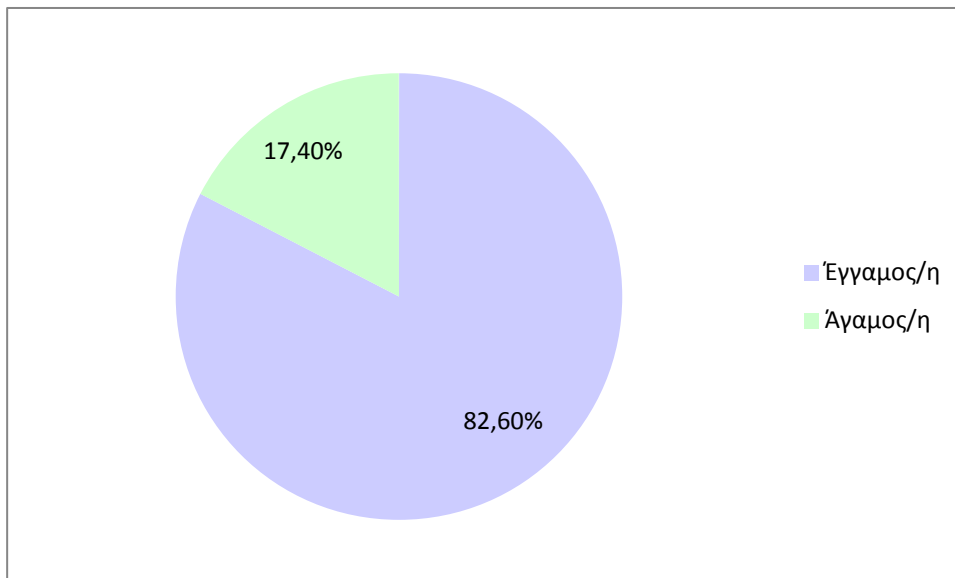


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Το 82,6% των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι ενώ το 17,4% άγαμοι.

Διάγραμμα 4.3

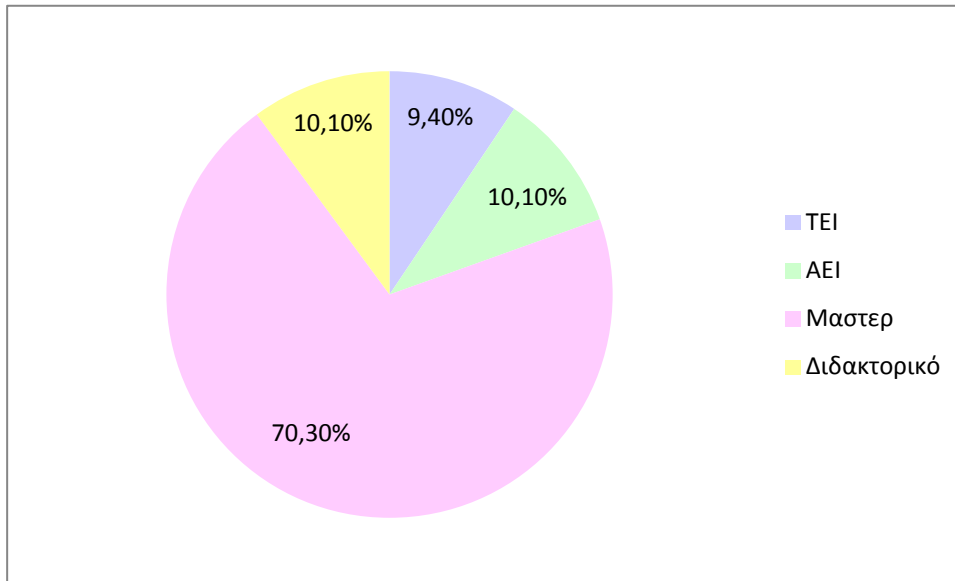
Οικογενειακή κατάσταση



Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Το 9,4% ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ, το 10,1% απόφοιτοι ΑΕΙ, το 70,3% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και το 10,1% κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.

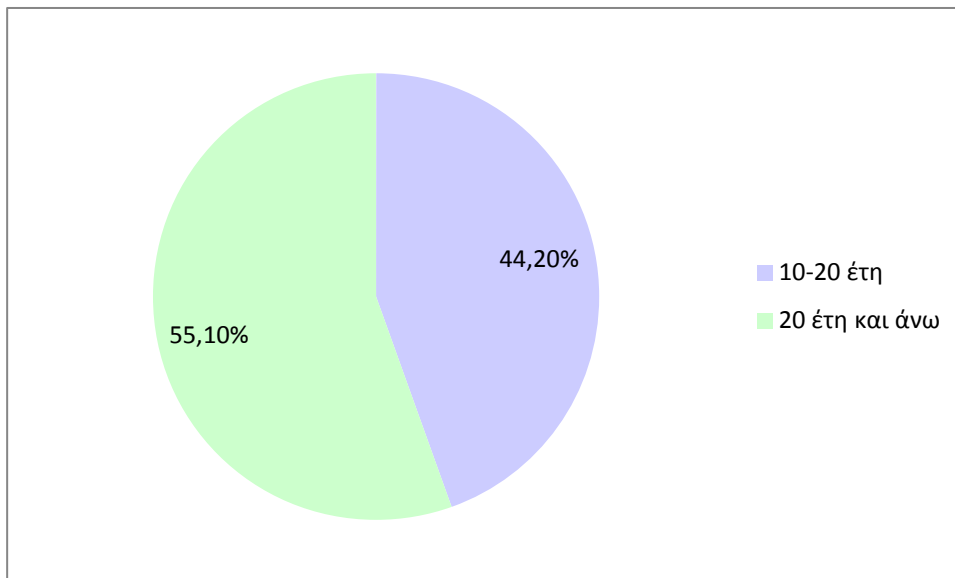
Διάγραμμα 4.4
Εκπαίδευση



Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Το 44,2% των συμμετεχόντων είχε συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας 10-20 έτη και το 55,1% 20 έτη και άνω.

Διάγραμμα 4.5
Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας

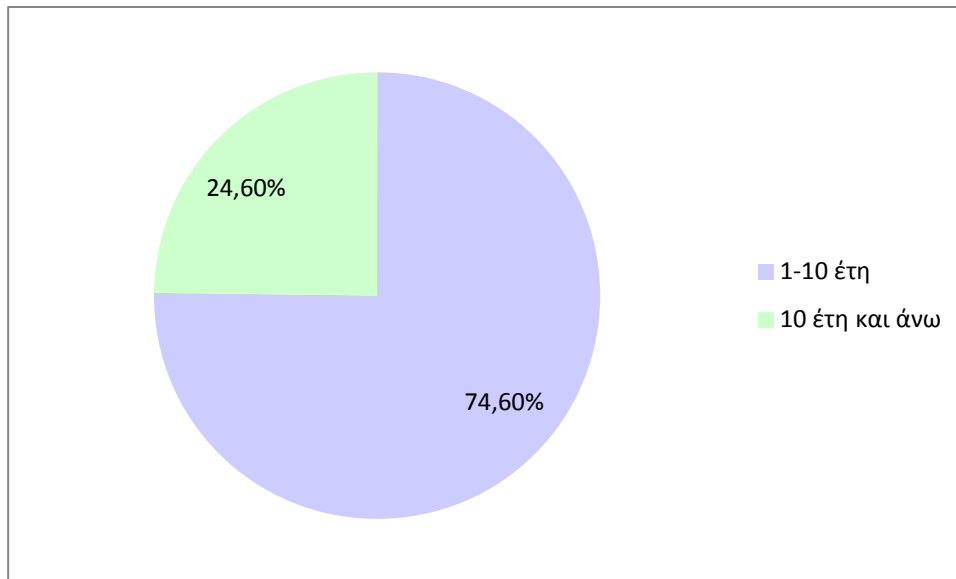


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Το 74,6% των συμμετεχόντων είχε συνολικά έτη επαγγελματικής απασχόλησης στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία 1-10 έτη και το 24,6% 10 έτη και άνω.

Διάγραμμα 4.6

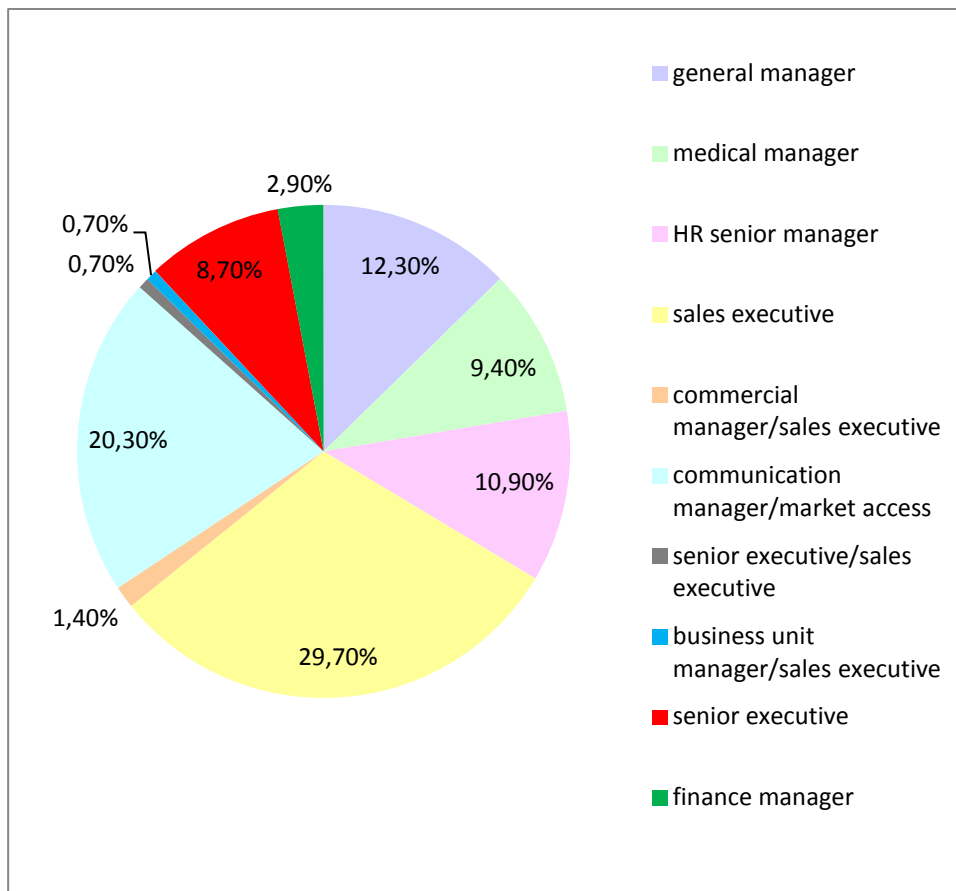
Έτη επαγγελματικής απασχόλησης στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία



Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Όσον αφορά τη θέση εργασίας στην εταιρεία τους τη δεδομένη χρονική στιγμή που έγινε η έρευνα το 12,3% ήταν γενικοί διευθυντές (general manager), το 9,4% ιατρικοί διευθυντές και γιατροί (medical manager), το 10,9% διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και ανώτερα στελέχη (HR senior manager), το 29,7% διευθυντές πωλήσεων (sales executive), το 1,4% εμπορικοί διευθυντές (commercial manager), το 20,3% διευθυντές και εργαζόμενοι τμήματος επικοινωνίας και market access (communication manager/market access), το 0,7% στελέχη/ διευθυντές πωλήσεων (senior executive/sales executive), 0,7% διευθυντές μονάδας τμήματος (business unit manager/sales executive), το 8,7% στελέχη (senior executive) και το 2,9% οικονομικοί διευθυντές (finance manager).

Διάγραμμα 4.7
Σημερινή θέση εργασίας στην εταιρεία σας



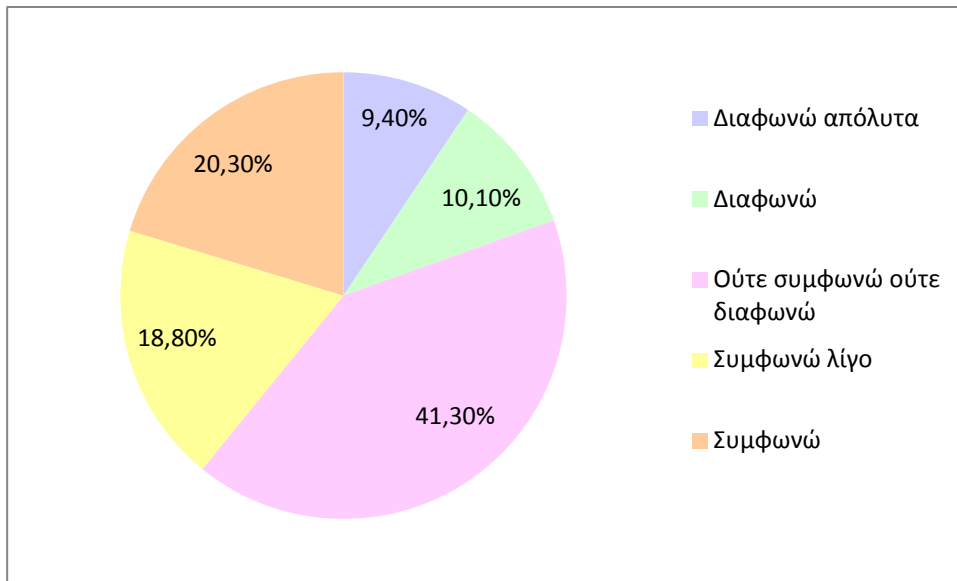
Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

4.3. Ερευνητικό ερώτημα 1: Οι οργανωσιακές αλλαγές έχουν επιπτώσεις στις δεξιότητες των εργαζομένων;

Σχετικά με την ερώτηση ότι ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση πιθανόν δεν γνωρίζει τόσα πολλά το 9,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως διαφωνεί απόλυτα, το 10,1% διαφωνεί, το 41,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 18,8% συμφωνεί λίγο και το 20,3% συμφωνεί.

Διάγραμμα 4.8

Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση πιθανόν δεν γνωρίζει τόσα πολλά

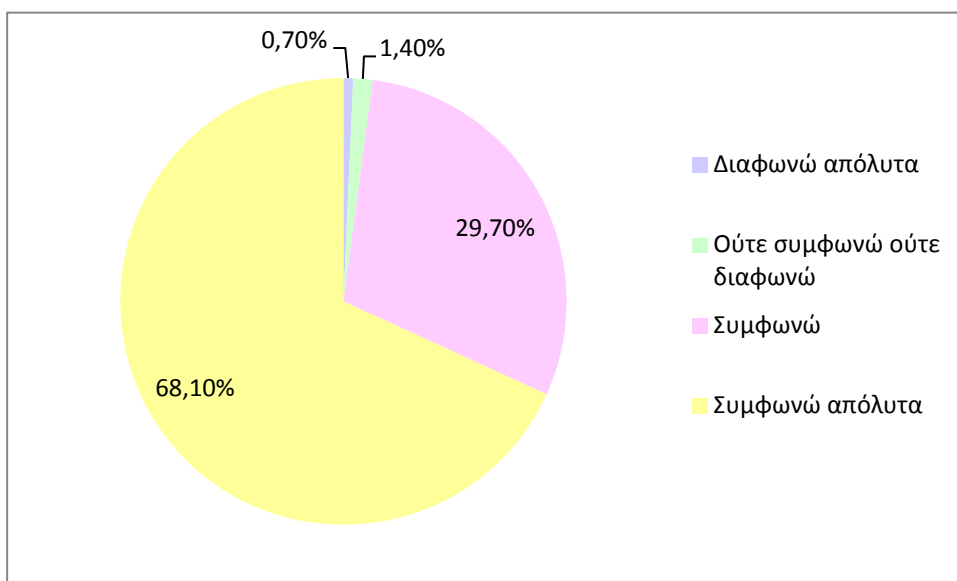


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Όσον αφορά το αν θα επιθυμούσαν να ζήσουν και να εργαστούν για λίγο καιρό σε μια ξένη χώρα το 0,7% διαφωνεί απόλυτα, το 1,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 29,7% συμφωνεί και το 68,1% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.9

Θα επιθυμούσα να ζήσω και να εργαστώ για λίγο καιρό σε μια ξένη χώρα

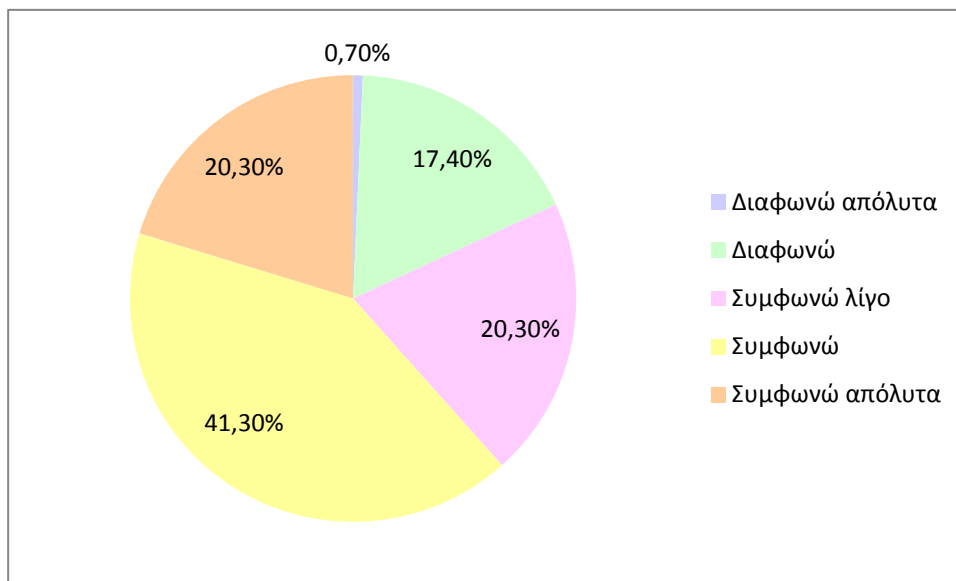


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Στην ερώτηση ότι δεν υπάρχει πράγματι κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί το 0,7% των συμμετεχόντων δήλωσε πως διαφωνεί απόλυτα, το 17,4% διαφωνεί, το 20,3% συμφωνεί λίγο, το 41,3% συμφωνεί και το 20,3% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.10

Δεν υπάρχει πράγματι κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί

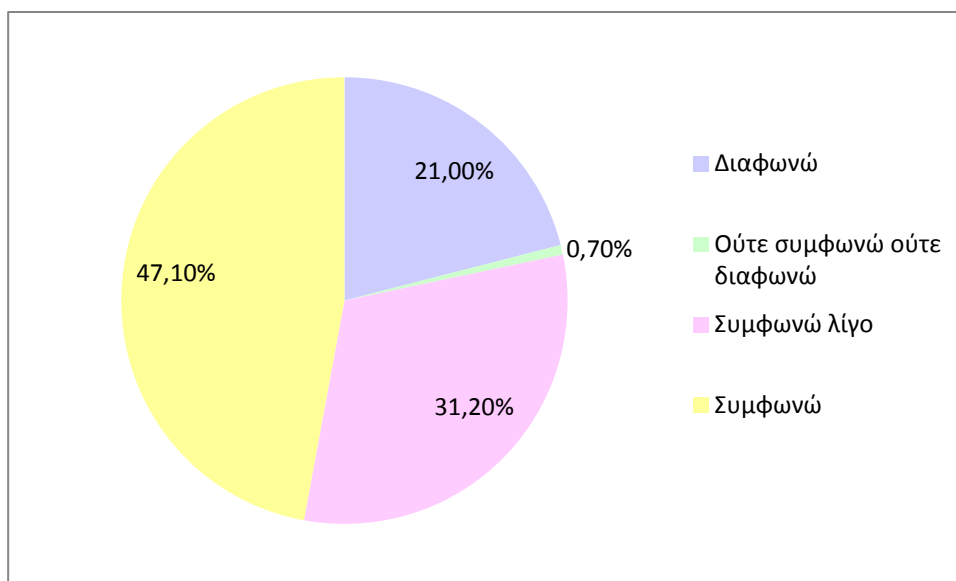


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Σχετικά με το αν οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν περισσότερα από αυτήν το 21% των συμμετεχόντων διαφωνεί, το 0,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 31,2% συμφωνεί λίγο και το 47,1% συμφωνεί.

Διάγραμμα 4.11

Οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν περισσότερα από αυτήν

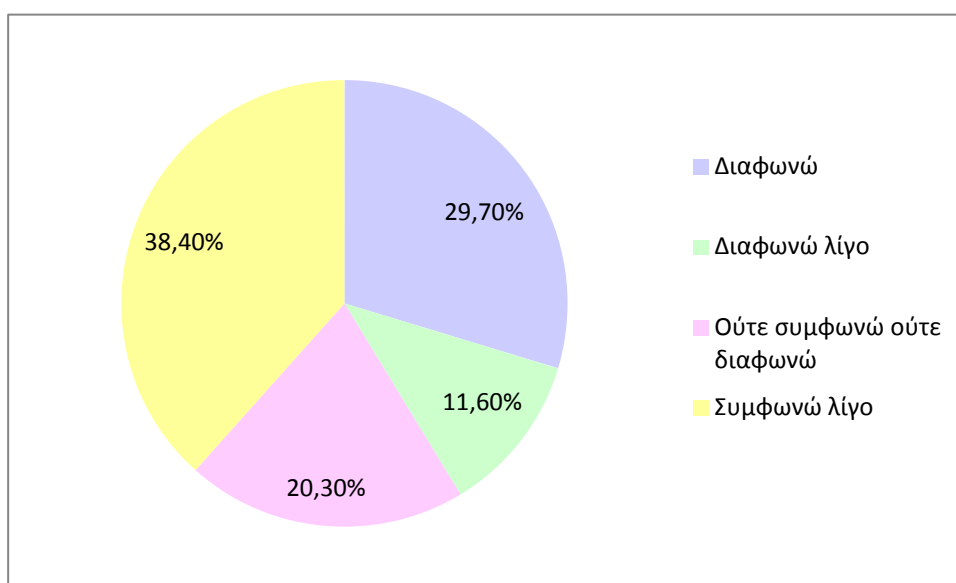


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Αν μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα το 29,7% των συμμετεχόντων διαφωνεί, το 11,6% διαφωνεί λίγο, το 20,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 38,4% συμφωνεί λίγο.

Διάγραμμα 4.12

Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα

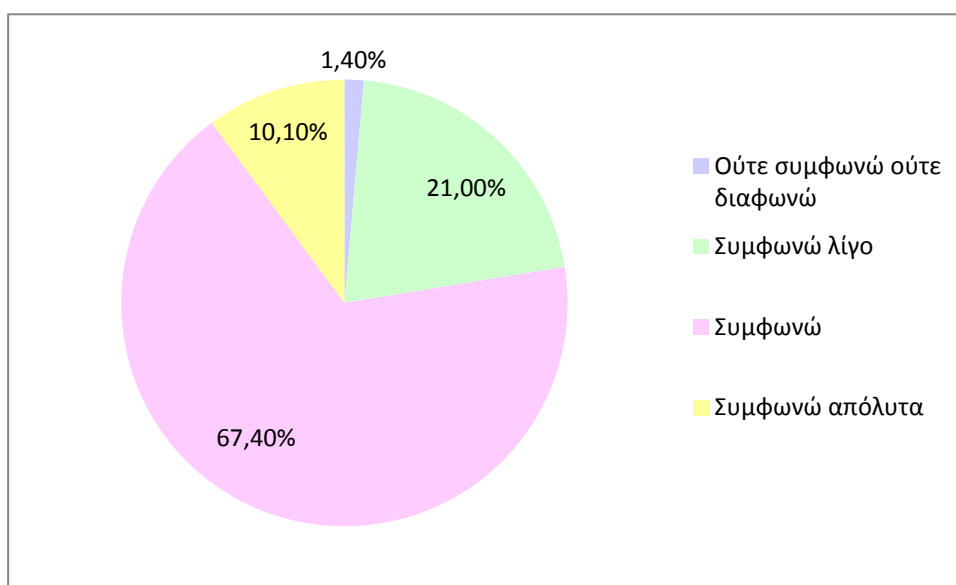


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Στην ερώτηση αν είναι πάντα πιο διασκεδαστικό να καταπιάνεσαι με ένα πολύπλοκο πρόβλημα από το να λύνεις ένα εύκολο, το 1,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 21% συμφωνεί λίγο, το 67,4% συμφωνεί και το 10,1% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.13

Είναι πάντα πιο διασκεδαστικό να καταπιάνεσαι με ένα πολύπλοκο πρόβλημα από το να λύνεις ένα εύκολο

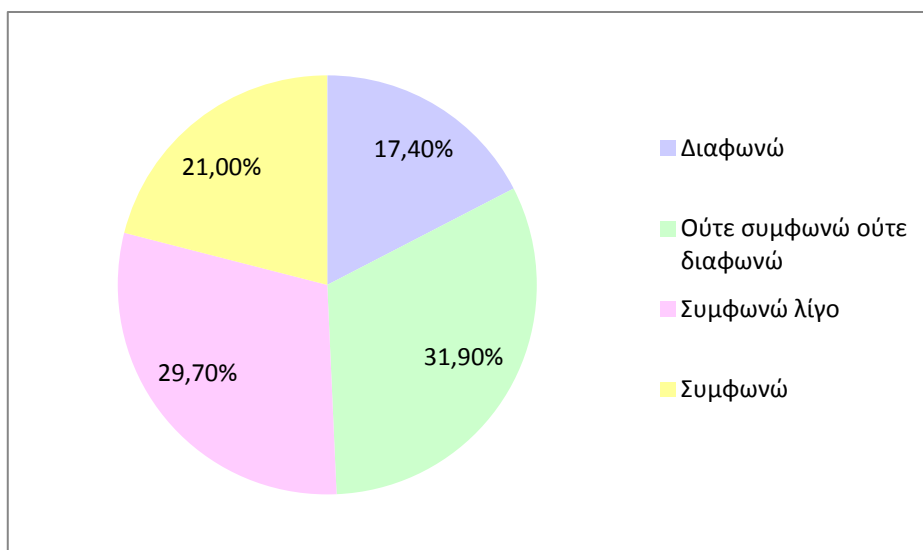


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Σχετικά με την άποψη ότι μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρεις περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα το 17,4% των συμμετεχόντων διαφωνεί, το 31,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 29,7% συμφωνεί λίγο και το 21% συμφωνεί.

Διάγραμμα 4.14

Μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρεις περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα

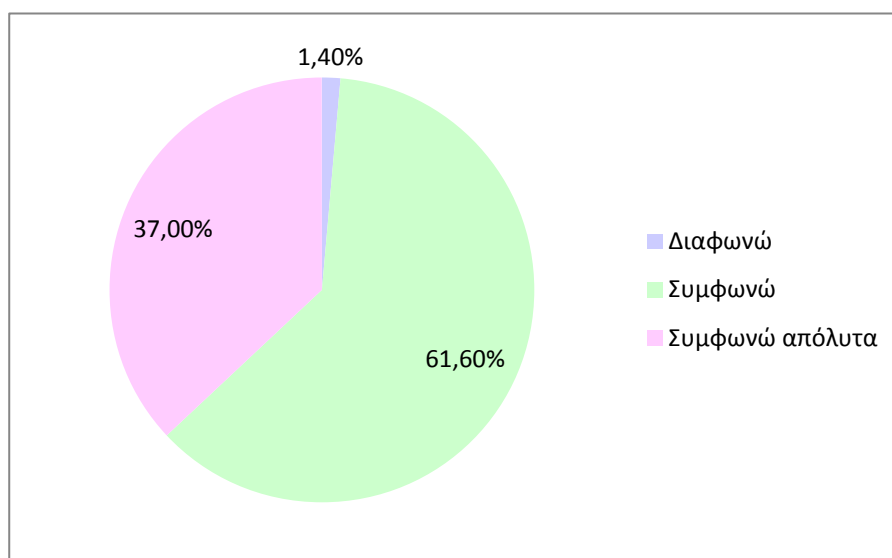


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Στην ερώτηση για το ότι συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που δεν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι το 1,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως διαφωνεί, το 61,6% συμφωνεί και το 37% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.15

Συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που δεν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι

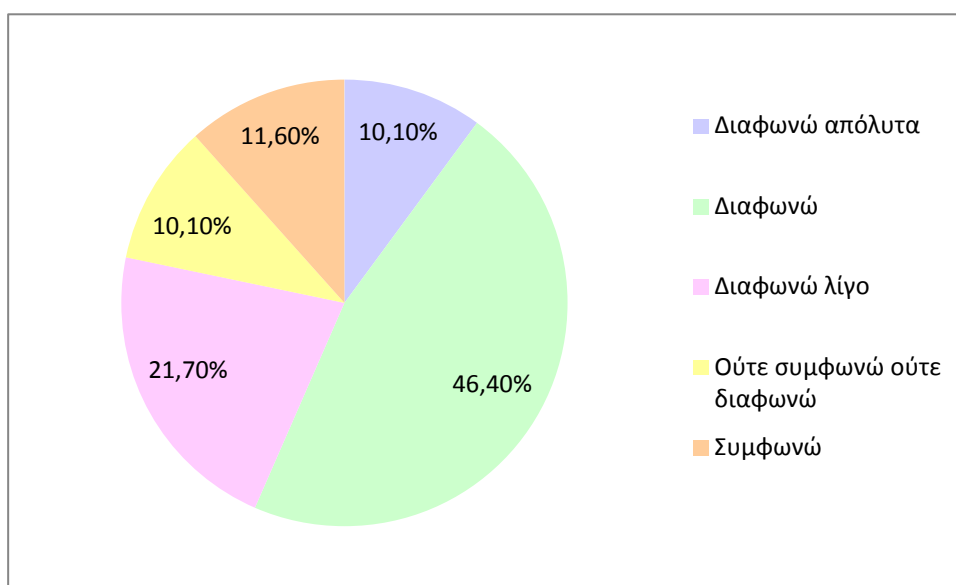


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Όσον αφορά ότι αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είμαστε εξοικειωμένοι το 10,1% διαφωνεί απόλυτα, το 46,4% διαφωνεί, το 21,7% διαφωνεί λίγο, το 10,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 11,6% συμφωνεί.

Διάγραμμα 4.16

Αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είμαστε εξοικειωμένοι

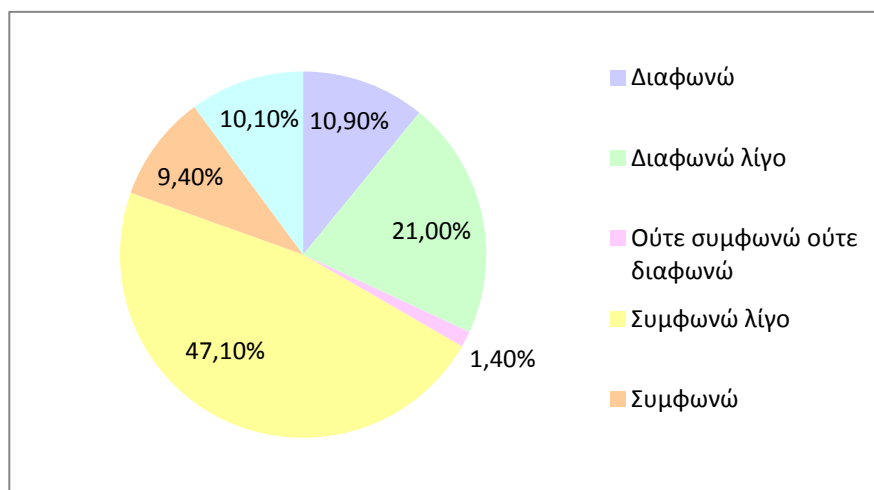


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Σχετικά με το αν οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις του τύπου «ναι» ή «όχι», απλά δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα το 10,9% των συμμετεχόντων διαφωνεί, το 21% διαφωνεί λίγο, το 1,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 47,1% συμφωνεί λίγο, το 9,4% συμφωνεί και το 10,1% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.17

Οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις του τύπου «ναι» ή «όχι», απλά δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα

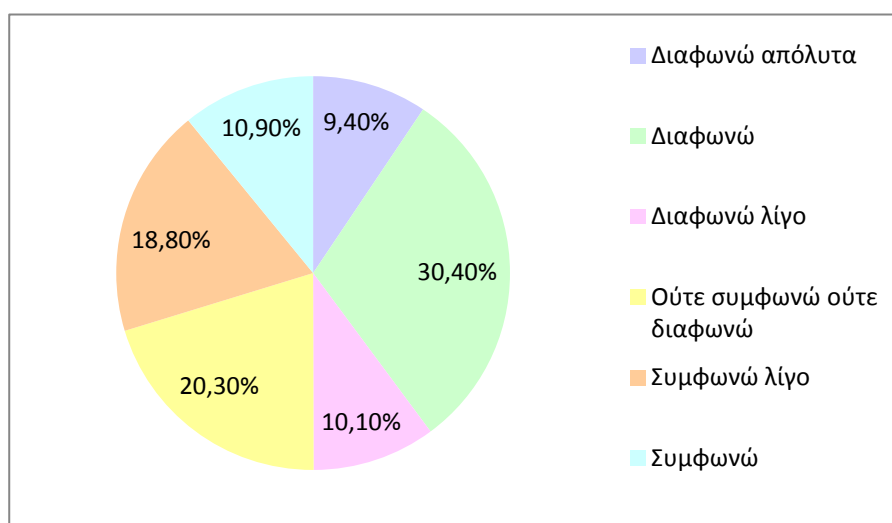


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Στην ερώτηση ότι ο άνθρωπος που ηγείται ενός γεγονότος, στο οποίο λίγες εκπλήξεις ή λίγα απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει πραγματικά να είναι πολύ ευγνώμων τι 9,4% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα, το 30,4% διαφωνεί, το 10,1% διαφωνεί λίγο, το 20,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 18,8% συμφωνεί λίγο και το 10,9% συμφωνεί.

Διάγραμμα 4.18

Ο άνθρωπος που ηγείται ενός γεγονότος, στο οποίο λίγες εκπλήξεις ή λίγα απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει πραγματικά να είναι πολύ ευγνώμων

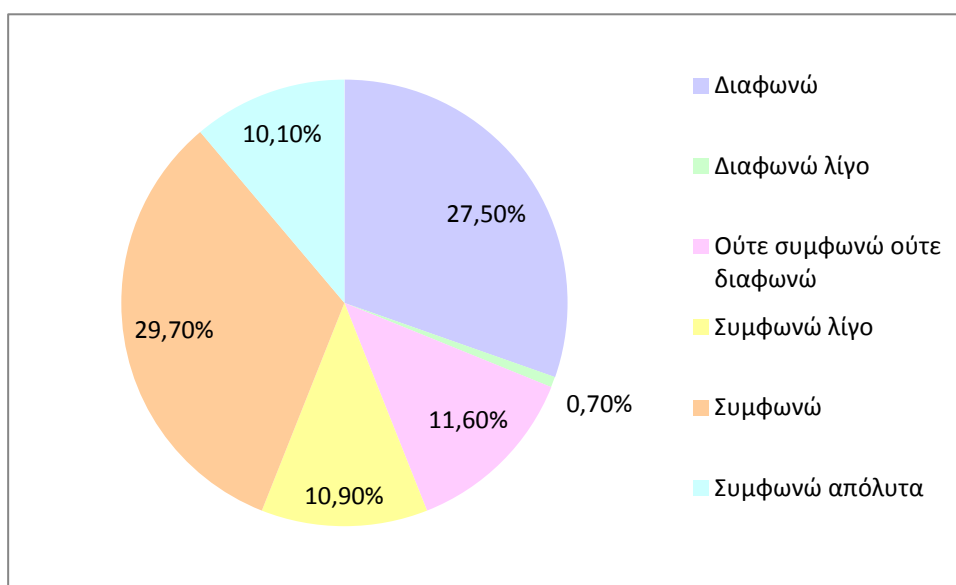


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Σχετικά με την ερώτηση ότι πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση το 27,5% των συμμετεχόντων διαφωνεί, το 0,7% διαφωνεί λίγο, το 11,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 10,9% συμφωνεί λίγο, το 29,7% συμφωνεί και το 10,1% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.19

Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση

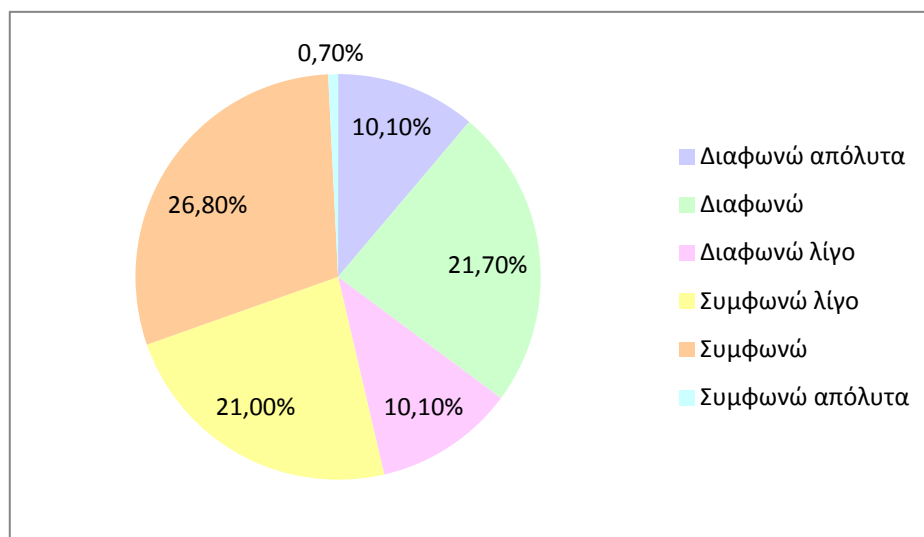


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Όσον αφορά το αν τους αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζουν τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι ή οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι το 10,1% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα, το 21,7% διαφωνεί, το 10,1% διαφωνεί λίγο, το 21% συμφωνεί λίγο, το 26,8% συμφωνεί και το 0,7% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.20

Μου αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζω τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι ή οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι

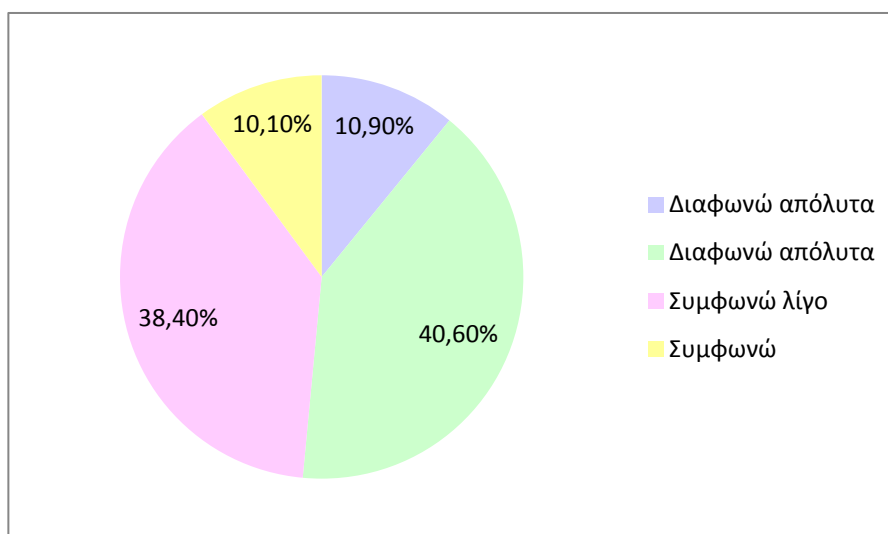


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Όσον αφορά την άποψη ότι οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφισταμένους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία το 10,9% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα, το 40,6% διαφωνεί απόλυτα, το 38,4% συμφωνεί λίγο και το 10,1% συμφωνεί.

Διάγραμμα 4.21

Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφισταμένους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία

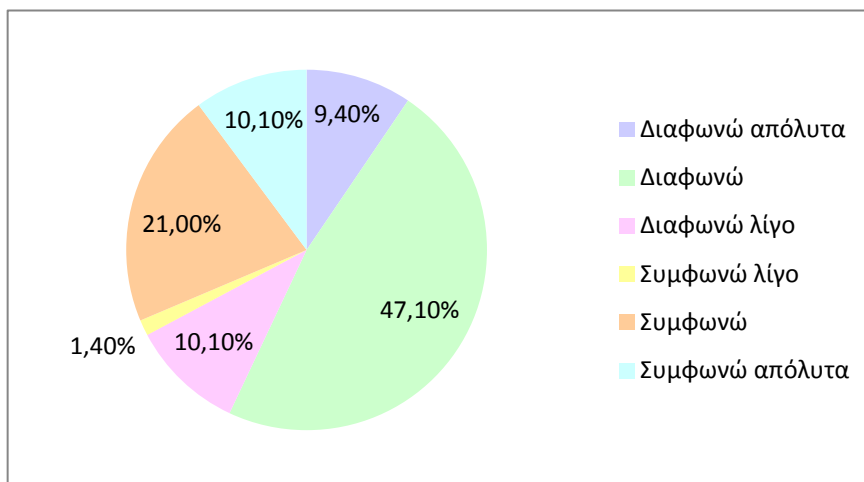


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Σχετικά με το ότι όσο συντομότερα αποκτήσουν όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο το 9,4% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα, το 47,1% διαφωνεί, το 10,1% διαφωνεί λίγο, το 1,4% συμφωνεί λίγο, το 21% συμφωνεί και το 10,1% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.22

Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο

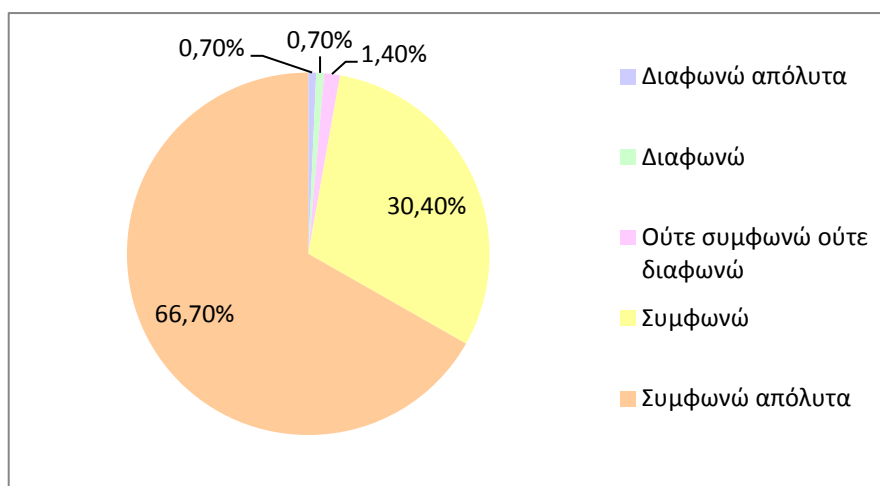


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Όσον αφορά την άποψη ότι ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα το 0,7% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα, το 0,7% διαφωνεί, το 1,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 30,4% συμφωνεί και το 66,7% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.23

Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα



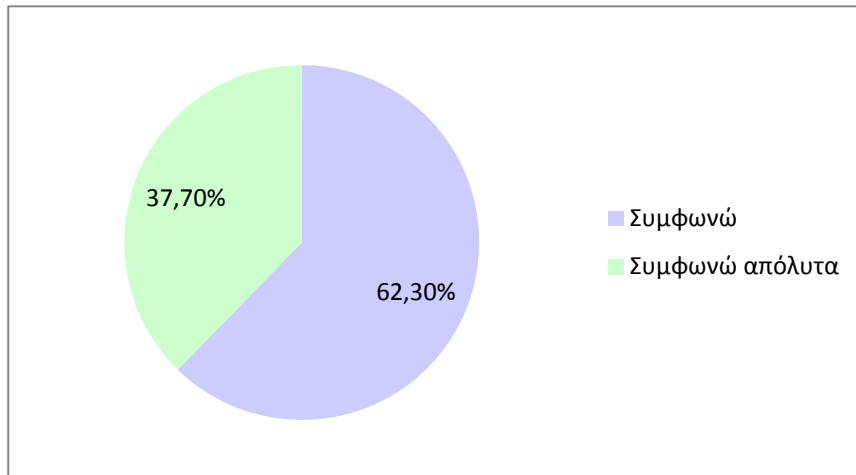
Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

4.4. Ερευνητικό ερώτημα 2: Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους;

Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους το 62,3% των συμμετεχόντων συμφωνεί και το 37,7% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.24

Εάν κρίνω συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου

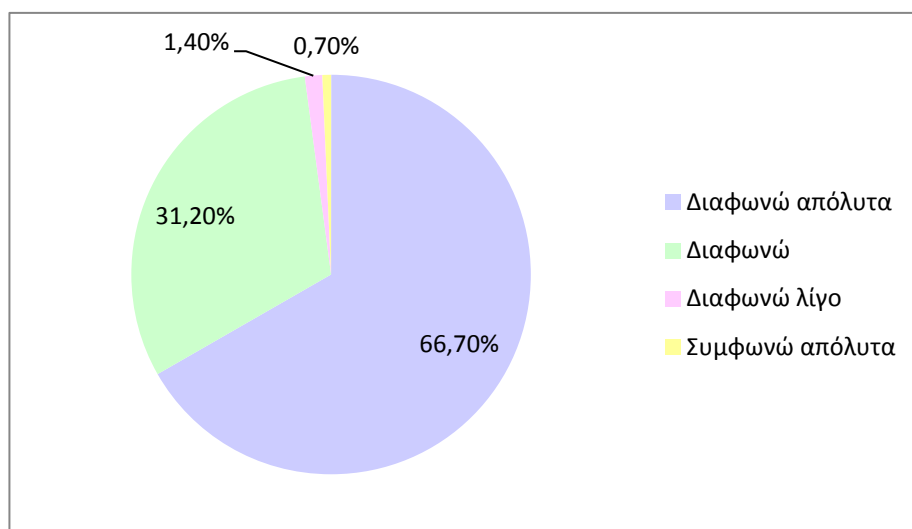


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Όσον αφορά το αν δεν τους αρέσει η εργασία τους το 66,7% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα, το 31,2% διαφωνεί, το 1,4% διαφωνεί λίγο και το 0,7% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.25

Γενικά, δεν μου αρέσει η εργασία μου

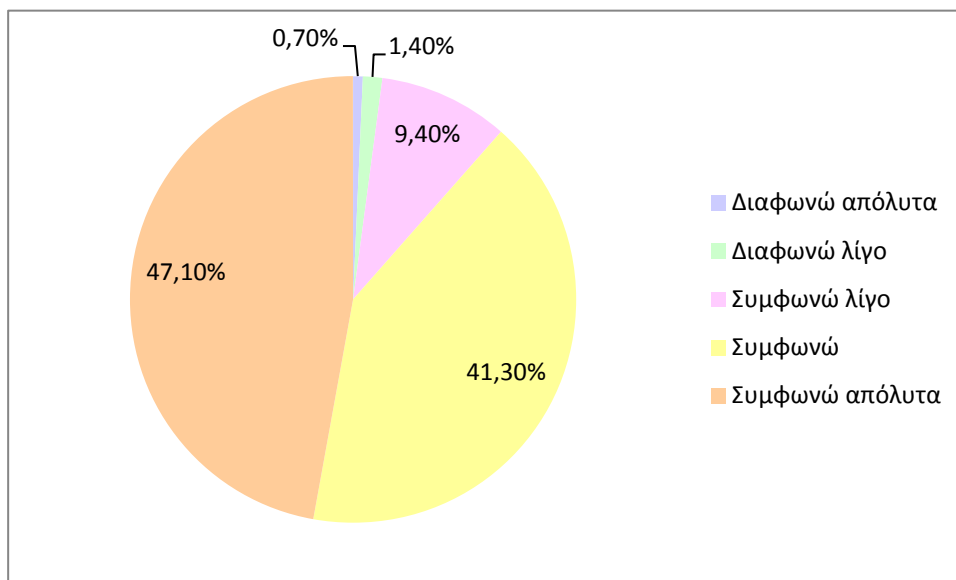


Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Σχετικά με το αν τους αρέσει να εργάζονται στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία το 0,7% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα, το 1,4% διαφωνεί λίγο, το 9,4% συμφωνεί λίγο, το 41,3% συμφωνεί και το 47,1% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 4.26

Γενικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ, στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία



Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

4.5. Ερευνητικό ερώτημα 3: Ποια κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στη φαρμακευτική βιομηχανία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κλπ.) επηρεάζουν τις δεξιότητές τους όταν πραγματοποιούνται οργανωσιακές αλλαγές;

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ των έγγαμων και των άγαμων ως προς την άποψη ότι ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση πιθανόν να μην γνωρίζει τόσα πολλά ($t= 4,155$, $sig= 0,0005 < 0,05$). Συγκεκριμένα οι έγγαμοι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος= 4,36) σε σύγκριση με τους άγαμους (μέσος όρος= 2,87).

Πίνακας 4.1

Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση πιθανόν να μην γνωρίζει τόσο πολλά

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Ερώτηση1 Έγγαμος/η | 114 | 4,3684 | 1,33876 | ,12539 |
| Άγαμος/η | 24 | 2,8750 | 1,65010 | ,33683 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ των έγγαμων και των άγαμων ως προς την άποψη ότι οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν τα περισσότερα από αυτήν ($t= 4,005$, $sig= 0,0005 < 0,05$). Συγκεκριμένα οι έγγαμοι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος= 5,06) σε σύγκριση με τους άγαμους (μέσος όρος= 3,75).

Πίνακας 4.2

Οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν περισσότερα από αυτή

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Ερώτηση4 Έγγαμος/η | 114 | 5,0614 | 1,40973 | ,13203 |
| Άγαμος/η | 24 | 3,7500 | 1,67462 | ,34183 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ των έγγαμων και των άγαμων ως προς την ερώτηση ότι είναι πάντα πιο διασκεδαστικό να καταπιάνεσαι με ένα πολύπλοκο πρόβλημα από το να λύνεις ένα εύκολο ($t= 2,991$, $sig= 0,003 < 0,05$). Συγκεκριμένα οι έγγαμοι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος= 5,92) σε σύγκριση με τους άγαμους (μέσος όρος= 5,54).

Πίνακας 4.3

Είναι πάντα πιο διασκεδαστικό να καταπιάνεσαι με ένα πολύπλοκο πρόβλημα από το να λύνεις ένα εύκολο

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Ερώτηση6 Έγγαμος/η | 114 | 5,9298 | ,59077 | ,05533 |
| Άγαμος/η | 24 | 5,5417 | ,50898 | ,10389 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Επίσης, μεταξύ των έγγαμων και των άγαμων ως προς την παράμετρο ότι μακροχρόνια είναι πολύ πιθανό να καταφέρεις περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα, εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($t = -3,029$, $sig = 0,003 < 0,05$). Συγκεκριμένα οι άγαμοι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος = 5,08) σε σύγκριση με τους έγγαμους (μέσος όρος = 4,21).

Πίνακας 4.4

Μακροχρόνια είναι πολύ πιθανό να καταφέρεις περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Ερώτηση7 Έγγαμος/η | 114 | 4,2193 | 1,26742 | ,11870 |
| Άγαμος/η | 24 | 5,0833 | 1,28255 | ,26180 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Μεταξύ των έγγαμων και των άγαμων και σχετικά με ότι αυτό στο οποίο είναι συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είναι εξοικειωμένοι, εντοπίστηκαν και πάλι στατιστικά σημαντικές διαφορές ($t = 2,223$, $sig =$

0,028<0,05). Συγκεκριμένα οι έγγαμοι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος= 2,85) σε σύγκριση με τους άγαμους (μέσος όρος= 2,45).

Πίνακας 4.5

Αυτό στο οποίο είμαι συνηθισμένος είναι πάντα προτιμότερο σε σύγκριση με αυτό που δεν είμαστε εξοικειωμένοι

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Ερώτηση9 Έγγαμος/η | 114 | 2,8509 | 1,52404 | ,14274 |
| Άγαμος/η | 24 | 2,4583 | ,50898 | ,10389 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ των έγγαμων και των άγαμων ως σχετικά με ότι πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις τους βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση ($t= 17,123$, $sig= 0,0005<0,05$). Συγκεκριμένα οι έγγαμοι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος= 4,81) σε σύγκριση με τους άγαμους (μέσος όρος= 2,00).

Πίνακας 4.6

Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Ερώτηση12 Έγγαμος/η | 111 | 4,8108 | 1,72950 | ,16416 |
| Άγαμος/η | 14 | 2,0000 | ,00000 | ,00000 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Οι άγαμοι και οι έγγαμοι παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν και ως προς το γεγονός ότι τους αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζουν τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι ή οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι ($t = -6,719$, $sig = 0,0005 < 0,05$). Συγκεκριμένα οι άγαμοι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος= 5,21) σε σύγκριση με τους έγγαμους (μέσος όρος= 3,75).

Πίνακας 4.7

Μου αρέσουν τα πάρτι στα οποία όλοι ή οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Έγγαμος/η | 111 | 3,7568 | 1,94570 | ,18468 |
| Άγαμος/η | 14 | 5,2143 | ,42582 | ,11380 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ των έγγαμων και των άγαμων και σχετικά με ότι οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφιστάμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία ($t = 4,865$, $sig = 0,0005 < 0,05$). Συγκεκριμένα οι έγγαμοι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος= 3,67) σε σύγκριση με τους άγαμους (μέσος όρος= 2,37).

Πίνακας 4.8

Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφιστάμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Έγγαμος/η | 114 | 3,6754 | 1,80704 | ,16925 |
| Άγαμος/η | 24 | 2,3750 | 1,01350 | ,20688 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Ως προς το ότι όσο συντομότερα αποκτήσουν όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο, παρουσιάσθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($t= 8,351$, $sig= 0,0005 < 0,05$). Συγκεκριμένα οι έγγαμοι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος= 3,70) σε σύγκριση με τους άγαμους (μέσος όρος= 2,00).

Πίνακας 4.9

Όσο συντομότερα αποκτήσουν όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Έγγαμος/η | 113 | 3,7080 | 2,17404 | ,20452 |
| Άγαμος/η | 24 | 2,0000 | ,00000 | ,00000 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ομάδες εκπαίδευσης διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ τους ως προς το μέσο όρο ότι μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ των τεσσάρων ομάδων εκπαίδευσης ($F= 9,951$, $sig= 0,0005 < 0,05$). Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος= 3,91) σε σύγκριση με τους αποφοίτους των ΤΕΙ (μέσος όρος= 2,07).

Πίνακας 4.10 α Descriptives

Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|
| ΤΕΙ | 13 | 2,0769 | ,27735 | ,07692 |
| ΑΕΙ | 14 | 3,7143 | 1,26665 | ,33853 |
| Μεταπτυχιακό | 97 | 3,9175 | 1,21338 | ,12320 |
| Διδακτορικό | 14 | 3,4286 | 1,08941 | ,29116 |
| Total | 138 | 3,6739 | 1,26239 | ,10746 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Πίνακας 4.10 β ANOVA

Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 39,777 | 3 | 13,259 | 9,951 | ,000 |
| Within Groups | 178,549 | 134 | 1,332 | | |
| Total | 218,326 | 137 | | | |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ομάδες εκπαίδευσης διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ τους ως προς το μέσο όρο ότι συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που δεν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ των τεσσάρων ομάδων εκπαίδευσης ($F = 2,824$, $sig = 0,041 < 0,05$). Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος = 6,40) σε σύγκριση με τους κατόχους διδακτορικού τίτλου σπουδών (μέσος όρος = 5,92).

Πίνακας 4.11 α Descriptives

Συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που εν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|
| TEI | 13 | 6,0000 | ,00000 | ,00000 |
| AEI | 14 | 6,3571 | ,49725 | ,13289 |
| Μεταπτυχιακό | 97 | 6,4021 | ,67175 | ,06821 |
| Διδακτορικό | 14 | 5,9286 | 1,20667 | ,32250 |
| Total | 138 | 6,3116 | ,71277 | ,06067 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Πίνακας 4.11 β ANOVA

Συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που εν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 4,139 | 3 | 1,380 | 2,824 | ,041 |
| Within Groups | 65,462 | 134 | ,489 | | |
| Total | 69,601 | 137 | | | |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ομάδες εκπαίδευσης διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ τους ως προς το μέσο όρο ότι οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις του τύπου «ναι» ή «όχι», απλά δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ των τεσσάρων ομάδων εκπαίδευσης ($F = 4,766$, $sig = 0,003 < 0,05$). Οι απόφοιτοι ΑΕΙ συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος = 4,85) σε σύγκριση με τους αποφοίτους των ΤΕΙ (μέσος όρος = 3,15).

Πίνακας 4.12 α Descriptives

Οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις του τύπου «ναι» ή «όχι», απλά δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|
| ΤΕΙ | 13 | 3,1538 | ,55470 | ,15385 |
| ΑΕΙ | 14 | 4,8571 | 1,40642 | ,37588 |
| Μεταπτυχιακό | 97 | 4,6392 | 1,50129 | ,15243 |
| Διδακτορικό | 14 | 4,7857 | 1,18831 | ,31759 |
| Total | 138 | 4,5362 | 1,46072 | ,12435 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Πίνακας 4.12 β ANOVA

Οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις του τύπου «ναι» ή «όχι», απλά δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 28,184 | 3 | 9,395 | 4,766 | ,003 |
| Within Groups | 264,135 | 134 | 1,971 | | |
| Total | 292,319 | 137 | | | |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ομάδες εκπαίδευσης διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ τους ως προς το μέσο όρο ότι ο άνθρωπος που ηγείται ενός γεγονότος, στο οποίο λίγες εκπλήξεις ή λίγα απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει πραγματικά να είναι πολύ ευγνώμων διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ των τεσσάρων ομάδων εκπαίδευσης ($F = 3,325$, $sig = 0,022 < 0,05$). Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος = 3,57) σε σύγκριση με τους αποφοίτους των ΤΕΙ (μέσος όρος = 2,15).

Πίνακας 4.13 α Descriptives

Ο άνθρωπος που ηγείται ενός γεγονότος, στο οποίο λίγες εκπλήξεις ή λίγα απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει πραγματικά να είναι πολύ ευγνώμων.

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|
| ΤΕΙ | 13 | 2,1538 | ,55470 | ,15385 |
| ΑΕΙ | 14 | 3,3571 | 1,64584 | ,43987 |
| Μεταπτυχιακό | 97 | 3,5773 | 1,61268 | ,16374 |
| Διδακτορικό | 14 | 3,5000 | 1,40055 | ,37431 |
| Total | 138 | 3,4130 | 1,56945 | ,13360 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Πίνακας 4.13 β ANOVA

Ο άνθρωπος που ηγείται ενός γεγονότος, στο οποίο λίγες εκπλήξεις ή λίγα απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει πραγματικά να είναι πολύ ευγνώμων

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 23,380 | 3 | 7,793 | 3,325 | ,022 |
| Within Groups | 314,077 | 134 | 2,344 | | |
| Total | 337,457 | 137 | | | |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ομάδες εκπαίδευσης διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ τους ως προς το μέσο όρο ότι πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις τους βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ των τεσσάρων ομάδων εκπαίδευσης ($F = 4,033$, $sig = 0,009 < 0,05$). Οι απόφοιτοι ΤΕΙ συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος = 6,00) σε σύγκριση με τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (μέσος όρος = 4,19).

Πίνακας 4.14 α Descriptives

Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|
| ΤΕΙ | 13 | 6,0000 | ,00000 | ,00000 |
| ΑΕΙ | 13 | 4,6154 | 1,80455 | ,50049 |
| Μεταπτυχιακό | 86 | 4,1977 | 1,93919 | ,20911 |
| Διδακτορικό | 13 | 4,8462 | 1,57301 | ,43627 |
| Total | 125 | 4,4960 | 1,85622 | ,16603 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Πίνακας 4.14 β ANOVA

Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 38,839 | 3 | 12,946 | 4,033 | ,009 |
| Within Groups | 388,409 | 121 | 3,210 | | |
| Total | 427,248 | 124 | | | |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ομάδες εκπαίδευσης διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ τους ως προς το μέσο όρο ότι τους αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζουν τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι ή περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ των τεσσάρων ομάδων εκπαίδευσης ($F = 4,158$, $sig = 0,008 < 0,05$). Οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος = 4,15) σε σύγκριση με τους αποφοίτους των ΤΕΙ (μέσος όρος = 2,23).

Πίνακας 4.15 α Descriptives

Μου αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζω τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι.

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|
| ΤΕΙ | 13 | 2,2308 | ,83205 | ,23077 |
| ΑΕΙ | 13 | 4,0000 | 2,04124 | ,56614 |
| Μεταπτυχιακό | 86 | 4,1279 | 1,90847 | ,20580 |
| Διδακτορικό | 13 | 4,1538 | 1,72463 | ,47833 |
| Total | 125 | 3,9200 | 1,89481 | ,16948 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Πίνακας 4.15 β ANOVA

Μου αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζω τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι.

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 41,607 | 3 | 13,869 | 4,158 | ,008 |
| Within Groups | 403,593 | 121 | 3,335 | | |
| Total | 445,200 | 124 | | | |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ομάδες εκπαίδευσης διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ τους ως προς το μέσο όρο ότι οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφιστάμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης μόνης κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ των τεσσάρων ομάδων εκπαίδευσης ($F = 4,121$, $sig = 0,008 < 0,05$). Οι απόφοιτοι ΤΕΙ συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος = 5,00) σε σύγκριση με τους αποφοίτους των ΑΕΙ (μέσος όρος = 3,00).

Πίνακας 4.16 α Descriptives

Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφιστάμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|
| ΤΕΙ | 13 | 5,0000 | ,00000 | ,00000 |
| ΑΕΙ | 14 | 3,0000 | 1,92154 | ,51355 |
| Μεταπτυχιακό | 97 | 3,3093 | 1,76400 | ,17911 |
| Διδακτορικό | 14 | 3,4286 | 1,82775 | ,48849 |
| Total | 138 | 3,4493 | 1,76367 | ,15013 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Πίνακας 4.16 β ANOVA

Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφιστάμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 35,995 | 3 | 11,998 | 4,121 | ,008 |
| Within Groups | 390,150 | 134 | 2,912 | | |
| Total | 426,145 | 137 | | | |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ομάδες εκπαίδευσης διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ τους ως προς το μέσο όρο ότι ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος τους κάνει να αναρωτιούνται τον τρόπο που βλέπουν τα πράγματα διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ των τεσσάρων ομάδων εκπαίδευσης ($F = 2,982$, $sig = 0,034 < 0,05$). Οι απόφοιτοι ΑΕΙ συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη (μέσος όρος = 6,85) σε σύγκριση με τους αποφοίτους των ΤΕΙ (μέσος όρος = 6,00).

Πίνακας 4.17. α Descriptives

Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|
| ΤΕΙ | 13 | 6,0000 | ,00000 | ,00000 |
| ΑΕΙ | 14 | 6,8571 | ,36314 | ,09705 |
| Μεταπτυχιακό | 97 | 6,6289 | ,90507 | ,09190 |
| Διδακτορικό | 14 | 6,4286 | ,85163 | ,22761 |
| Total | 138 | 6,5725 | ,83612 | ,07117 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Πίνακας 4.17 β ANOVA

**Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι
τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα**

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 5,993 | 3 | 1,998 | 2,982 | ,034 |
| Within Groups | 89,782 | 134 | ,670 | | |
| Total | 95,775 | 137 | | | |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και ότι οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν τα περισσότερα από αυτήν διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r . Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $p=0,05$ μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και της άποψης ότι οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν τα περισσότερα από αυτήν. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με $-0,198$ και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($\text{sig}=0,020<0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και της άποψης ότι οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν τα περισσότερα από αυτήν. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας τόσο λιγότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.18

Συσχέτιση ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας και προσαρμογή σε πρόγραμμα

| | | Ερώτηση4 | Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας |
|---|---------------------|----------|---|
| Ερώτηση4 | Pearson Correlation | 1 | -,198* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,020 |
| | N | 138 | 137 |
| Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας | Pearson Correlation | -,198* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,020 | |
| | N | 137 | 137 |

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

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και της άποψης ότι μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρουν περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r. Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $p=0,05$ μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρουν περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με 0,257 και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($\text{sig}= 0,002<0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια θετική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και της άποψης ότι μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρουν

περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας τόσο περισσότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.19

Συσχέτιση ετών συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας και επιτεύξεις

| | | Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας | Ερώτηση7 |
|---|---------------------|---|----------|
| Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας | Pearson Correlation | 1 | ,257** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,002 |
| | N | 137 | 137 |
| | | | |
| Ερώτηση7 | Pearson Correlation | ,257** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | |
| | N | 137 | 138 |
| | | | |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και της άποψης ότι αυτό στο οποίο είναι συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είναι εξοικειωμένοι διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r. Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $p=0,05$ μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και της άποψης ότι αυτό στο οποίο είναι συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είναι εξοικειωμένοι. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με 0,272 και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($\text{sig}= 0,001 < 0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια αρνητική

ασθενής συσχέτιση μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και της άποψης αυτό στο οποίο είναι συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είναι εξοικειωμένοι. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας τόσο περισσότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.20

Συσχέτιση ετών συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας και συνήθειας

| | | Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας | Ερώτηση9 |
|---|-----------------|---|----------|
| Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας | Pearson | 1 | ,272** |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 |
| | N | 137 | 137 |
| Ερώτηση9 | Pearson | ,272** | 1 |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | |
| | N | 137 | 138 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και της άποψης ότι ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος τους κάνει να αναρωτιούνται τον τρόπο που βλέπουν τα πράγματα διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r. Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $p=0,05$ μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και της άποψης ότι ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος τους κάνει να αναρωτιούνται τον τρόπο που βλέπουν τα πράγματα. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με $-0,181$ και είναι στατιστικά

σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($sig= 0,035<0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια θετική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων και της άποψης ότι ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος τους κάνει να αναρωτιούνται τον τρόπο που βλέπουν τα πράγματα. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας τόσο λιγότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.21
Συσχέτιση ετών συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας και
αλλαγή οπτικής

| | | Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας | Ερώτηση16 |
|---|-----------------|---|-----------|
| Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας | Pearson | 1 | -,181* |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,035 |
| | N | 137 | 137 |
| Ερώτηση16 | Pearson | -,181* | 1 |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,035 | |
| | N | 137 | 138 |

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

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν τα περισσότερα από αυτήν διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r . Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $p=0,05$ μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της

άποψης ότι οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν τα περισσότερα από αυτήν. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με -0,210 και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($\text{sig}=0,014<0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν τα περισσότερα από αυτήν. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία τόσο λιγότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.22

Συσχέτιση ετών επαγγελματικής απασχόλησης στη συγκεκριμένη εταιρεία και άποψη για προσαρμογή σε πρόγραμμα

| | | Έτη στη συγκεκριμένη | Ερώτηση4 |
|-------------------------|-----------------|-------------------------|----------|
| Έτη στη συγκεκριμένη | Pearson | 1 | -,210* |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,014 |
| | N | 137 | 137 |
| Ερώτηση4 | Pearson | -,210* | 1 |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,014 | |
| | N | 137 | 138 |

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

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρουν περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα

προβλήματα διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r. Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $p=0,05$ μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρουν περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με 0,260 και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($\text{sig}= 0,002 < 0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια θετική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρουν περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία τόσο περισσότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.23

Συσχέτιση ετών στη συγκεκριμένη εταιρεία και επιτεύξεις

| | | Έτη στη συγκεκριμένη | Ερώτηση7 |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|----------|
| Έτη στη συγκεκριμένη | Pearson Correlation | 1 | ,260** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,002 |
| | N | 137 | 137 |
| Ερώτηση7 | Pearson Correlation | ,260** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | |
| | N | 137 | 138 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που δεν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r. Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $p=0,05$ μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που δεν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με $-0,177$ και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($\text{sig}= 0,039 < 0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που δεν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία τόσο λιγότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.24

Συσχέτιση ετών στη συγκεκριμένη εταιρεία και διαφορετικότητα

| | | Έτη στη συγκεκριμένη | Ερώτηση8 |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|-----------|
| Έτη στη συγκεκριμένη | Pearson Correlation | 1 | $-,177^*$ |
| | Sig. (2-tailed) | | ,039 |
| | N | 137 | 137 |
| Ερώτηση8 | Pearson Correlation | $-,177^*$ | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,039 | |
| | N | 137 | 138 |

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

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι αυτό στο οποίο είναι συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είναι εξοικειωμένοι διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r. Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $p=0,05$ μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι αυτό στο οποίο είναι συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είναι εξοικειωμένοι. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με 0,231 και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($\text{sig}=0,007<0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια θετική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι αυτό στο οποίο είναι συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είναι εξοικειωμένοι. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία τόσο περισσότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.25

Συσχέτιση ετών στη συγκεκριμένη εταιρεία και συνήθεια

| | | Έτη στη συγκεκριμένη | Ερώτηση9 |
|-------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------|
| Έτη στη συγκεκριμένη | Pearson | 1 | ,231 ^{**} |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,007 |
| | N | 137 | 137 |
| Ερώτηση9 | Pearson | ,231 ^{**} | 1 |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | |
| | N | 137 | 138 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι τους αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζουν τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι ή οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r. Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $p=0,05$ μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι τους αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζουν τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι ή οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με $-0,302$ και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($\text{sig}= 0,001 < 0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια αρνητική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι τους αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζουν τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι ή οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία τόσο λιγότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.26

Συσχέτιση ετών στη συγκεκριμένη εταιρεία και κοινωνικότητα

| | | Έτη στη συγκεκριμένη | Ερώτηση13 |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|--------------|
| Έτη στη συγκεκριμένη | Pearson Correlation | 1 | $-,302^{**}$ |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 |
| | N | 137 | 124 |
| Ερώτηση13 | Pearson Correlation | $-,302^{**}$ | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | |
| | N | 124 | 125 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι όσο συντομότερα αποκτήσουν όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r. Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο $p=0,05$ μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι οι όσο συντομότερα αποκτήσουν όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με 0,219 και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($sig= 0,010 < 0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια θετική ασθενής συσχέτιση μεταξύ των ετών επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία και της άποψης ότι όσο συντομότερα αποκτήσουν όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία τόσο περισσότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτή την άποψη.

Πίνακας 4.27

Συσχέτιση ετών στη συγκεκριμένη εταιρεία και όμοιες αξίες

| | | Έτη στη συγκεκριμένη εταιρεία | Ερώτηση15 |
|----------------------|-----------------|-------------------------------|-----------|
| Έτη στη συγκεκριμένη | Pearson | 1 | ,219* |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,010 |
| | N | 137 | 136 |
| Ερώτηση15 | Pearson | ,219* | 1 |
| | Correlation | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,010 | |
| | N | 136 | 137 |

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

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

4.6. Ερευνητικό ερώτημα 4: Ποια κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στη φαρμακευτική βιομηχανία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κλπ.) επηρεάζουν την ικανοποίηση του από την εργασία;

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων και της ικανοποίησης τους από την εργασία τους ($t= 3,663$, $\text{sig}= 0,001 < 0,05$). Συγκεκριμένα οι έγγαμοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι (μέσος όρος= 6,42) σε σύγκριση με τους άγαμους (μέσος όρος= 6,12).

Πίνακας 4.28

Οικογενειακή κατάσταση και ικανοποίηση από την εργασία

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Ερώτηση17 Έγγαμος/η | 114 | 6,4298 | ,49724 | ,04657 |
| Άγαμος/η | 24 | 6,1250 | ,33783 | ,06896 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων και της δυσαρέσκειας από την εργασία τους ($t= 5,113$, $\text{sig}= 0,0005 < 0,05$). Συγκεκριμένα οι έγγαμοι είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από την εργασία τους (μέσος όρος= 1,45) σε σύγκριση με τους άγαμους (μέσος όρος= 1,04).

Πίνακας 4.29

Οικογενειακή κατάσταση και αρέσκεια από την εργασία

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Ερώτηση18 Έγγαμος/η | 114 | 1,4561 | ,74240 | ,06953 |
| Άγαμος/η | 24 | 1,0417 | ,20412 | ,04167 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων και της αρέσκειας τους να εργάζονται στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία ($t= 3,724$, $sig= 0,0005 < 0,05$). Συγκεκριμένα οι έγγαμοι εκδηλώνουν περισσότερη αρέσκεια από την εργασία τους στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία (μέσος όρος= 6,42) σε σύγκριση με τους άγαμους (μέσος όρος= 5,70).

Πίνακας 4.30
Οικογενειακή κατάσταση και αρέσκεια από την εργασία στη συγκεκριμένη εταιρεία

| Οικογενειακή κατάσταση | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Ερώτηση19 Έγγαμος/η | 114 | 6,4211 | ,88142 | ,08255 |
| Άγαμος/η | 24 | 5,7083 | ,69025 | ,14090 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ομάδες εκπαίδευσης διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ τους ως προς το μέσο όρο της ικανοποίησης από την εργασία τους διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ των τεσσάρων ομάδων εκπαίδευσης ($F= 3,538$, $sig= 0,017 < 0,05$). Οι απόφοιτοι ΑΕΙ φαίνεται πως είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (μέσος όρος= 6,50) σε σύγκριση με τους αποφοίτους ΤΕΙ (μέσος όρος= 6,00).

Πίνακας 4.31 α Descriptives

Εάν κρίνω συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|
| ΤΕΙ | 13 | 6,0000 | ,00000 | ,00000 |
| ΑΕΙ | 14 | 6,5000 | ,51887 | ,13868 |
| Μεταπτυχιακό | 97 | 6,4227 | ,49655 | ,05042 |
| Διδακτορικό | 14 | 6,2857 | ,46881 | ,12529 |
| Total | 138 | 6,3768 | ,48635 | ,04140 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Πίνακας 4.31 β ANOVA

Εάν κρίνω συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 2,379 | 3 | ,793 | 3,538 | ,017 |
| Within Groups | 30,027 | 134 | ,224 | | |
| Total | 32,406 | 137 | | | |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ομάδες εκπαίδευσης διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ τους ως προς το μέσο όρο της δυσαρέσκειας από την εργασία τους διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ των τεσσάρων ομάδων εκπαίδευσης ($F = 3,010$, $sig = 0,033 < 0,05$). Οι απόφοιτοι ΤΕΙ φαίνεται πως είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από την εργασία τους (μέσος όρος= 1,92) σε σύγκριση με τους αποφοίτους ΑΕΙ (μέσος όρος= 1,28).

Πίνακας 4.32 α Descriptives

Γενικά , δεν μου αρέσει η εργασία μου

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|
| ΤΕΙ | 13 | 1,9231 | ,27735 | ,07692 |
| ΑΕΙ | 14 | 1,2857 | ,46881 | ,12529 |
| Μεταπτυχιακό | 97 | 1,3299 | ,74612 | ,07576 |
| Διδακτορικό | 14 | 1,3571 | ,63332 | ,16926 |
| Total | 138 | 1,3841 | ,69747 | ,05937 |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Πίνακας 4.32 β ANOVA

Γενικά, δεν μου αρέσει η εργασία μου

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 4,207 | 3 | 1,402 | 3,010 | ,033 |
| Within Groups | 62,438 | 134 | ,466 | | |
| Total | 66,645 | 137 | | | |

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων και της ικανοποίησης τους από την εργασία τους διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης και υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r . Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας $p=0,05$ μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων και της ικανοποίησης τους από την εργασία τους. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation Coefficient ισούται με $-0,191$ και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p=0,05$ ($sig=0,025<0,05$). Συνεπώς υπάρχει μια ασθενής αρνητική συσχέτιση μεταξύ των ετών συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων και της ικανοποίησης τους από την εργασία τους. Με άλλα λόγια όσο αυξάνονται τα έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους.

Πίνακας 4.33

Συσχέτιση ετών συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας και ικανοποίηση από την εργασία

| | | Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας | Ερώτηση17 |
|---|---------------------|---|-----------|
| Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας | Pearson Correlation | 1 | -,191* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,025 |
| | N | 137 | 137 |
| Ερώτηση17 | Pearson Correlation | -,191* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,025 | |
| | N | 137 | 138 |

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

Πηγή: Επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

4.7. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων

Στην πρώτη ερώτηση των συνεντεύξεων που αφορούσε τις οικονομικές συνθήκες και αν αυτές έχουν αλλάξει τη λειτουργία της φαρμακευτικής εταιρείας στην οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες συμφώνησαν πως οι εταιρείες τους αντιμετωπίζουν πρόβλημα ξεκάθαρης στρατηγικής διότι βιώνουν καταστάσεις που δεν είχαν αντιμετωπίσει τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο επειδή ο χώρος της υγείας είναι ένας ιδιαίτερα ευαίσθητος χώρος προσπαθούν να διατηρούν ψυχραιμία εσωτερικά και σωστή ανταπόκριση στην ανάγκη της αγοράς. Οι αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους είναι ξεκάθαρος στην αλλαγή κάποιων ρόλων, στην ενδυνάμωση διαφορετικών τμημάτων – διευθύνσεων, από το παρελθόν και στην πρόσληψη νέων στελεχών που έρχονται να καλύψουν δεξιότητες που δεν ήταν σε ζήτηση τα τελευταία χρόνια αλλά ούτε είχαν αναπτυχθεί από τα παλαιότερα στελέχη.

Όσον αφορά τις πολυεθνικές εταιρείες τα στελέχη έδειξαν μία μεγάλη πίεση από τα κεντρικά γραφεία, οι εκθέσεις αναφοράς έχουν αυξηθεί με αποτέλεσμα αυτό να δημιουργεί πολύ περισσότερη δουλειά για τα στελέχη της εταιρείας και βέβαια μία κατάσταση στρες, αφού καλούνται να ερμηνεύσουν τις νέες συνθήκες και να προβλέψουν ενέργειες που είναι πρωτόγνωρες και όχι πάντα ξεκάθαρες. Οι Ελληνικές εταιρείες από την άλλη πλευρά φαίνεται να λειτουργούν με μικρότερη πίεση, είναι πιο κοντά στις εξελίξεις οπότε και λογικό να αφογκράζονται και να κατανοούν τις συνθήκες πιο άμεσα.

Σχετικά με τη δεύτερη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες αυτή αφορούσε το πώς έχει διαμορφωθεί ο ρόλος τους στην εταιρεία τα τελευταία 2-3 χρόνια και πιο συγκεκριμένα τι αλλαγές χρειάστηκε να κάνουν στον τρόπο λειτουργίας τους αλλά και το τι αλλαγές είδαν από την πλευρά της εταιρείας τους απέναντι στους διάφορους ρόλους. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν πως οι ρόλοι έχουν γίνει πιο περίπλοκοι. Η συχνή ενημέρωση είναι πλέον δεδομένη και η ανάγκη από όλες τις θέσεις για περισσότερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι επιβεβλημένη. Ακόμα η ανάγκη για εξειδίκευση είναι σαφής. Ωστόσο πολύ σημαντικό είναι όλα τα στελέχη να κατανοούν και την μεγάλη εικόνα της εταιρείας.

Γενικά στον κλάδο οι μεγάλες αλλαγές που έγιναν τα τελευταία χρόνια στους ρόλους πωλήσεων οδήγησαν σε καταστάσεις που δεν ήταν γνώριμες στο παρελθόν. Οι ανάγκες έχουν αλλάξει, έγιναν πολλές απολύσεις στις ομάδες των ιατρικών επισκεπτών και σε κάποιες εταιρείες έγιναν αλλαγές στις υποστηρικτικές υπηρεσίες. Αντίθετα ενδυναμώθηκαν τα τμήματα που έχουν ρόλους σχετικούς με την τιμολογηση, το market access, την επικοινωνία και την αποζημίωση. Κάποια στελέχη κατάφεραν να αποζητήσουν ρόλους διαφορετικούς από αυτούς που είχαν μέχρι σήμερα γιατί βλέπανε την τάση στην αγορά. Επιπλέον φρόντισαν εγκαίρως να ενισχύσουν και το ακαδημαϊκό τους προφίλ με τις νέες τάσεις. Αυτές οι αλλαγές βοήθησαν τους πιο ανήσυχους γρήγορα να είναι σήμερα «σημαντικοί» σε συγκεκριμένες διευθύνσεις αλλά και κανάλια πώλησης, όπως είναι το φαρμακείο που επίσης έχει αλλάξει η σχέση του με τη φαρμακευτική αγορά.

Η τρίτη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες αυτή αφορούσε το όραμα των συμμετεχόντων όσον αφορά το μέλλον τους με βάση τις σημερινές συνθήκες στην αγορά εργασίας. Σε αυτό τον τομέα υπάρχουν τα περισσότερα θέματα που θα πρέπει να δούμε και να αναλύσουμε και μέσα από το ερωτηματολόγιο. Μεγάλη τάσης φυγής στο εξωτερικό, χωρίς να υπάρχει σαφής κατεύθυνση και στόχος. Ακόμα οι περισσότεροι

φαίνεται να είναι σε φάση σχεδιασμού των επόμενων κινήσεων καριέρας, με προτεραιότητα τις εταιρείες τους στο εξωτερικό (όταν υπάρχει δραστηριότητα στο εξωτερικό) αλλά και διάθεση για αλλαγή εταιρείας ωστόσο με καθυστέρηση στην απόφαση.

Επίσης πολλά είναι τα στελέχη που αναζητούν συμβουλευτική κυρίως στον τρόπο που θα μπορούσαν να διευρύνουν τους τομείς – κλάδους που θα μπορούσαν να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα ή/και στο εξωτερικό. Όλα τα στελέχη αναγνωρίζουν πόσο σημαντική είναι η σωστή αξιοποίηση αυτής της αλλαγής – ανατροπής στον κλάδο, θεωρούν (στο μεγαλύτερο ποσοστό) πως υπάρχουν ευκαιρίες και δεν μπορούν να μην είναι πάντα ανήσυχοι για το επόμενο βήμα, αυτό έχει το ενδιαφέρον του καθώς οι περισσότεροι αναγνωρίζουν ότι τους βγάζει από το «comfort zone» που πολλοί επαγγελματίες από τους περισσότερους κλάδους ήταν μέχρι σήμερα.

4.8. Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα από τα δύο ερευνητικά εργαλεία, που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτά, οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι δέχονται εύκολα τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό των οργανισμών στους οποίους εργάζονται και δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Από την παρούσα έρευνα φαίνεται ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους είναι η οικογενειακή κατάσταση, η εκπαίδευση, τα συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας και τα συνολικά έτη επαγγελματικής απασχόλησης στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία. Το αντίθετο συμβαίνει όσον αφορά το φύλο, την ηλικία ή τη θέση των ατόμων στο εσωτερικό της εταιρείας, που αποτελούν παράγοντες που δεν επηρεάζουν τους εργαζόμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα εργασία διερεύνησε τις οργανωσιακές αλλαγές στις φαρμακευτικές εταιρείες και πιο συγκεκριμένα ποιες αλλαγές επιτελούνται, ποιες είναι οι επιπτώσεις για τους εργαζομένους, αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους και ποιοι είναι οι παράγοντες που τις εμποδίζουν. Όπως φάνηκε από τις απαντήσεις τόσο των ερωτηματολογίων όσο και της συνέντευξης οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και πως δέχονται με ευκολία τις οργανωσιακές αλλαγές. Με αυτό τον τρόπο επιβεβαιώθηκαν τα αποτελέσματα των Vakola & Nikolaou (2005), σχετικά με ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή αφοσίωση και στις αλλαγές.

Ακόμα επιβεβαιώθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας των Greenberg & Baron (2013) που υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι που δέχονται την οργανωσιακή αλλαγή είναι και αυτοί που δηλώνουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Επιπλέον, η δεκτικότητα στην αλλαγή μπορεί να επηρεάσει διάφορες πτυχές της εργασίας των ατόμων. Η δεκτικότητα στην οργανωσιακή αλλαγή ωθεί τα άτομα να αλλάξουν εργασία (Anonymous, 1999; Reingold, 1999), όπως αποδείχθηκε και από τα ευρήματα της παρούσας εργασίας. Οι συμμετέχοντες θέλησαν να αλλάξουν στην πλειοψηφία τους εργασία και μάλιστα επιθυμούν να εργαστούν στο εξωτερικό παρά στην Ελλάδα.

Το αν οι εργαζόμενοι θα αποδεχθούν και θα προσαρμοστούν κατάλληλα στις οργανωσιακές αλλαγές εξαρτάται και από τις συνθήκες εργασίας τους (Herman et al., 2010). Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώθηκαν από την παρούσα μελέτη. Επιπλέον οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας ευνοούν την οργανωσιακή αλλαγή και μεγεθύνουν την εμπειρία της ασάφειας στους εργαζομένους (Lane et al., 2004).

Το μόνο εύρημα που δεν επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας είναι ότι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην οργανωσιακή αλλαγή εξαιτίας των συγχωνεύσεων (Greenwood et al., 1994). Οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην παρούσα μελέτη δεν αντιστέκονταν σε οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή.

Στην παρούσα έρευνα υπήρχαν και κάποιοι περιορισμοί. Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο διεξήχθη η έρευνα αποτελούσε μία δύσκολη συγκυρία για τη χώρα, και ίσως οι απαντήσεις των ερωτώμενων έχουν επηρεασθεί από τις συνθήκες αυτές. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σημαντικά τον κλάδο των

φαρμακευτικών επιχειρήσεων και τους εργαζόμενους σε αυτόν. Τέλος το δείγμα της έρευνας είναι περιορισμένο και πήραν μέρος μόνο υπάλληλοι που εργάζονταν στο νομό Αττικής

Επόμενες έρευνες θα μπορούσαν να μελετήσουν το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής και της ικανοποίησης των εργαζομένων στις φαρμακευτικές βιομηχανίες καθώς δεν έχει μελετηθεί εκτενώς. Θα μπορούσαν ενδεχομένως να επαναλάβουν τη συγκεκριμένη έρευνα με σκοπό να συγκρίνουν τα αποτελέσματα τους με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης. Αυτό θα ήταν σκόπιμο προκειμένου τα συγκεκριμένα αποτελέσματα να διερευνηθούν στο σύνολο των φαρμακευτικών εταιρειών της Ελλάδας. Ακόμη, κρίνεται σκόπιμο σε επόμενες έρευνες να συμμετέχουν και εργαζόμενοι από τους υπόλοιπους νομούς της Ελλάδας. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και τα αποτελέσματα της μελέτης μπορούν να διευρυνθούν. Επίσης θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν και στελέχη πωλήσεων που δεν κατέχουν θέση manager.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Ανώνυμος (2015). *Οι τάσεις στο χώρο του ανθρώπινου δυναμικού 2015: Η ηγεσία σε ένα νέο κόσμο εργασίας*. Ανακτήθηκε στις 19/8/15 από την ιστοσελίδα http://www.jobfind.gr/news/GR/Epiheirimatikotita/Oi_Taseis_sto_horo_toy_Anthropinou_Dynamikou_gia_to_2015_I_igesia_se_ena_neo_kosmo_ergasias#.VfPTc9LtlBd.
2. Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
3. Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας* (μτφρ. Κυρανάκης, Σ., Μαυράκη, Μ., Μητσοπούλου, Χ., Μπιθάρá, Π. & Φιλοπούλου, Μ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.
4. Δαμουλιάνου, Χ. (2014). *Ένας δύσκολος ρόλος για τα στελέχη*. Ανακτήθηκε στις 19/8/15 από την ιστοσελίδα <http://www.kathimerini.gr/552793/article/oikonomia/epixeirhseis/enas-dyskolos-rolos-gia-ta-stelexh>.
5. Δαφέρμος, Β. (2005). *Κοινωνική στατιστική με το SPSS*. Αθήνα: Ζήτης.
6. Greenberg, J. & Baron, R.A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά* (μτφρ. Αντωνίου, Α.Σ.). Αθήνα: Gutenberg.
7. Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1998). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
8. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά* (μτφρ. Σαχινίδης, Α.). Αθήνα: Κριτική.
9. Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσση

1. Anonymous (1999). Employee loyalty surprisingly strong. *Management Review*, 9.
2. Arthur, W.J. & Bennett, W. (1995). The international assignee – The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48: 99-104.
3. Bentall, R. & Swarbrick, R. (2003). The best laid schemas of paranoid patients: autonomy, sociotropy and need for closure. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 76: 163-171.

4. Bhushan, L. (1971). A study of leadership preference in relation to authoritarianism and intolerance of ambiguity. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 8: 34-38.
5. Bhushan, L. & Amal, S.B. (1986). A situational test of intolerance of ambiguity. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 29: 254-261.
6. Black, J.S. (2006). The mindset of global leaders. In Mobley, W.H. & Weldon, E. (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 181-200). Amsterdam: Elsevier, JAI.
7. Black, J.S., Morrison, A.J. & Gregersen, H.B. (1999). *Global explorers: The next generation of leaders*. London: Routledge.
8. Block, J. & Block, J. (1951). An investigation of the relationship between intolerance of ambiguity and ethnocentrism. *Journal of Personality*, 19: 303-311.
9. Bochner, S. (1965). Defining intolerance of ambiguity. *The Psychological Record*, 15: 393-400.
10. Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1): 29-50.
11. Budner, S. (1982). Tolerance of ambiguity scale: intolerance as a personality variable. *Journal of Personality*, 30: 29-50.
12. Burke, W.W. (2008). A contemporary view of organization development. In: Cummings, T.G. (Ed.), *Handbook of organization development*. Los Angeles, CA: Sage.
13. Chabassol, D. & Thomas, D. (1975). Needs for structure, tolerance of ambiguity and dogmatism in adolescents. *Psychological Reports*, 37: 507-510.
14. Clark, M.S., Gioia, D., Ketchen, D.J. & Thomas, J. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3): 397-428.
15. Cohen, L. & Holliday, M. (1996). *Practical statistics for students*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
16. Corley, K. & Gioia, D. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corpo-rate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2): 173-208.
17. Dawson, P. (2004). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
18. DeRoma, V.M., Martin, K.M. & Kessler, M.L. (2003). The relationship between tolerance of ambiguity and need for course structure. *Journal of Instructional Psychology*, 30: 104-109.

19. Dollinger, M. (1983). Use of Budner's intolerance of ambiguity measure for entrepreneurial research. *Psychological Reports*, 53: 1019-1021.
20. Durrheim, K. & Foster, D. (1997). Tolerance of ambiguity as a content specific construct. *Personality and Individual Differences*, 22: 741-750.
21. Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3): 517-554.
22. Ellis, K. (2004). Managing the acquisition process: Do differences actually exist across integration approaches. In A.L. Pablo & M. Javidan (Eds.), *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge* (pp. 113-132). Oxford, UK: Blackwell.
23. Frenkel-Brunswick, E. (1948). Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable. *Journal of Personality*, 18: 108-143.
24. Furnham, A. (1994). A content, correlational and factor analytic study of four tolerance of ambiguity questionnaires. *Personality and Individual Differences*, 16: 403-410.
25. Furnham, A. & Ribchester, T. (1995). Tolerance of ambiguity: a review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, 14: 179-199.
26. Gioia, D.A. (1998). From individual to organizational identity. In D.A. Whetten, & P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 17-32). Thousand Oaks: Sage.
27. Greenwood, R., Hinings, C.R. & Brown, J. (1994). Merging professional service firms. *Organization Science*, 5(2): 239-257.
28. Gregersen, H.B., Morrison, A.J. & Black, J.S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 40: 21-32.
29. Greneir, S., Barrette, A.M. & Ladouceur, R. (2005). Intolerance of uncertainty and intolerance of ambiguity: similarities and differences. *Personality and Individual Differences*, 39: 593-600.
30. Hatch, M.J. & Schultz, M.S. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8): 989-1019.
31. Haveman, H.A. (1992). Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, May: 48-75.

32. Herman, J.L., Stevens, M.J., Bird, A., Mendenhall, M. & Oddou, G. (2010). The tolerance for ambiguity scale: towards a more refined measure for international management research. *International Journal of Intercultural Relations*, 34: 58-65.
33. IOBE (2013). *The pharmaceutical market in Greece. Facts & Figures*. Hellenic Association of Pharmaceutical Companies.
34. Jaensch, E.R. (1938). *Der Gegentypus*. Leipzig: Barth.
35. Jetten, J., O'Brien, A. & Trindall, N. (2002). Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology*, 41(2): 281-297.
36. Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29: 199-216.
37. Kanter, R.M. (1991). Transcending business boundaries: 12,000 world managers view change. *Harvard Business Review*, May-June, 151-164.
38. Kealey, D.J. (1996). The challenge of international personnel selection. In D. Landis & R.S. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (pp. 81-105). Thousand Oaks, CA: Sage.
39. Kenny, D. & Ginsberg, R. (1958). The specificity of intolerance of ambiguity measures. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 56: 300-304.
40. Lane, H.W., Maznevski, M.L. & Mendenhall, M.E. (2004). Globalization: Hercules meets Buddha. In H. Lane, M.L. Maznevski, M. Mendenhall & J. McNett (Eds.), *Blackwell handbook of global management* (pp. 3-25). London: Blackwell Publishing.
41. Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1): 1-26.
42. Levina, N. & Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: Implications for implementation and use of information systems. *MIS Quarterly*, 29(2): 335-369.
43. Lysonski, S. & Andrews, J.C. (1990). Effects of moderating variables of product managers' behavior. *Psychological Reports*, 66: 295-306.
44. MacDonald, A.P. (1970). Revised scale for ambiguity tolerance: reliability and validity. *Psychological Reports*, 26: 791-798.

45. Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Executive*, 15(2): 80-94.
46. McCandless, B. & Holloway, H. (1955). Race prejudice and intolerance of ambiguity in children. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51: 692-693.
47. McLain, D.L. (1993). The MSTAT-I: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity. *Educational and Psychological Measurement*, 53: 183-189.
48. Merenluoto, K. & Lehtinen, E. (2004). Number concept and conceptual change: towards a systemic model of the process of change. *Learning and Instruction*, 14: 519-534.
49. Mol, S.T., Born, M.P., Willemsen, M.E. & Van Der Molen, H.T. (2005). Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36: 590-620.
50. Morrison, K.R.B. (1993). *Planning and accomplishing school-centred evaluation*. Norfolk: Peter Francis Publishers.
51. Nag, R., Corley, K.G., & Gioia, D.A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4): 821-847.
52. Nishida, M. (1985). Japanese intercultural communication competence and cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 9: 247-269.
53. Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H. (1984). To avoid organizational crisis, unlearn. *Organizational Dynamics*, Spring, 44-60.
54. O'Connor, P. (1952). Ethnocentrism, intolerance of ambiguity, and abstract reasoning ability. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47: 526-530.
55. Oppenheim, A.N. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. London: Pinter Publishers Ltd.
56. Osland, J.S. (2008). Overview of the global leadership literature. In M.E. Mendenhall, J.S. Osland, A. Birdm G.R. Oddou & M.L. Maznevski (Eds.), *Global leadership: Research, practice and development* (pp. 34-63). New York: Routledge.
57. Puranam, P., Singh, H. & Chaudhuri, S. (2009). Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un)necessary. *Organization Science*, 20(2): 313-328.
58. Ray, J.J. (1988). Cognitive style as a predictor of authoritarianism, conservatism, and racism: a fantasy in many movements. *Political Psychology*, 9: 303-308.

59. Reese, J. (1993). Corporate Methuselahs. *Fortune*, 26: 15-16.
60. Riad, S. (2005). The power of 'organizational culture' as a discursive formation in merger integration. *Organization Studies*, 26(10): 1529-1554.
61. Rosenblum, S. (1957). Ethnocentrism and intolerance of ambiguity in mentally retarded children. *American Journal of Mental Deficiency*, 61: 567-573.
62. Ruben, B.D. & Kealey, D.J. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 15: 15-47.
63. Schere, J. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. In *Proceedings* (pp. 404-407), New York: Academy of Management.
64. Schweizer, L. (2005). Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach. *Academy of Management Journal*, 48(6): 1051-1074.
65. Sherman, S. (1993). How will we live with the tumult? *Fortune*, 13: 123-125.
66. Smith, D. (1998). Invigorating change initiatives. *Management Review*, May: 45-48.
67. Spector, P. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause and consequences*. London: Sage Publications.
68. Srivastava, S. (2007). Tolerance of ambiguity and locus of control as moderators for work stress among private sector managers. *Abhigyan*, 25(2): 48-53.
69. Steginga, S.K. & Occhipinti, S. (2004). The application of the heuristic-systematic processing model to treatment decision making about prostate cancer. *Medical Decision Making*, 24: 573-583.
70. Suchman, L. (2002). Practice-based design of information systems: Notes from the hyper developed world. *Information Society*, 18(2): 139-144.
71. Sudman, S. & Bradburn, N.M. (1982). *Asking questions: a practical guide to questionnaire design*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
72. Tomprou, M., Nikolaou, I. & Vakola, M. (2012). Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological contract. *The International Journal of Human Resource*, 23(2), 385-405.
73. Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4): 859-894.

74. Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards Organizational Change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27, 160-174.
75. Vaughn, J. (2005). *GM employees face news of layoffs*. National Public Radio. From <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5022706>.
76. van Dick, R., Ullrich, J. & Tissington, P.A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(S1): S69-S79.
77. Van Hiel, A. & Mervielde, I. (2002). Effects of ambiguity and need for closure on the acquisition of information. *Social Cognition*, 20: 380-408.
78. Weick, K.E., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sense-making. *Organization Science*, 16(4): 409-421.
79. Wijnhoven, F.S., Stegwee, T.R., & Fa, R.T.A. (2006). Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 15(1): 5-28.
80. Yakhnich, L. & Ben-Zur, H. (2008). Personal resources, appraisal and coping in the adaptation process of immigrants from the former Soviet Union. *American Journal of Orthopsychiatry*, 78: 152-162.
81. Yamazaki, Y. & Kayes, D.C. (2004). An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation. *Academy of Management Learning & Education*, 3: 362-379.
82. Youngman, M.B. (1984). Designing questionnaires. In J. Bell, T. Bush, A. Fox, J. Goodey & S. Goulding (Eds.), *Conducting small-scale investigations in educational management*. London: Harper & Row.
83. Yurtsever, G. (2001). Tolerance of ambiguity, information and negotiation. *Psychological Reports*, 89: 57-64.
84. Yurtsever, G. (2008). Negotiators' profit predicted by cognitive reappraisal, suppression of emotions, misrepresentation of information, and tolerance of ambiguity. *Perceptual and Motor Skills*, 106: 590-608.
85. Zaccaro, S. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62: 6-16.
86. Zenasni, F., Besancon, M. & Lubart, T. (2008). Creativity and tolerance of ambiguity: an empirical study. *Journal of Creative Behavior*, 42: 61-73.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί φίλοι και συνεργάτες,

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της μεταπτυχιακής εργασίας της Χριστίνας Κυφνίδη που εκπονεί τη διπλωματική της στο Πανεπιστήμιο Πειραιά, στο τμήμα Οικονομικής Επιστήμης και πιο συγκεκριμένα στο μεταπτυχιακό «Διοίκηση της Υγείας».

Η συμμετοχή σας σε αυτό είναι εθελοντική και ολιγόλεπτη. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της μεταπτυχιακής εργασίας και τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των απαντήσεων θα σας αποσταλούν. Η KPMG με χαρά έχει αναλάβει να υποστηρίξει τη συγκεκριμένη έρευνα, να συλλέξει τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ενώ παράλληλα θα τροφοδοτήσει τη Χριστίνα Κυφνίδη με στοιχεία από προσωπικές συνεντεύξεις στελεχών της φαρμακευτικής αγοράς, σχετικά με τις διαφορετικές δεξιότητες που θεωρούνται απαραίτητες στη σημερινή αγορά εργασίας για το συγκεκριμένο κλάδο.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ - ΤΙΤΛΟΣ: Οργανωσιακές αλλαγές και επιπτώσεις στις δεξιότητες και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού: Εμπειρική ανάλυση

Οι πρώτες 16 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι ελληνική μετάφραση του ερωτηματολογίου του Budner (1982). Οι ερωτήσεις αυτές είναι τύπου Likert και μάλιστα 7-βαθμης κλίμακας. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρά την ανοχή στην ασάφεια (tolerance of ambiguity) ή με άλλα λόγια την ετοιμότητα των ερωτηθέντων για αλλαγή ή την αντίσταση σε αυτήν. Η βαθμολογία των συμμετεχόντων κυμαίνεται από 16 ως 112 βαθμούς. Όσο πιο μικρή είναι η βαθμολογία ενός ατόμου τόσο περισσότερο ανταποκρίνεται στην αλλαγή και τείνει να είναι περισσότερο δημιουργικό, ενώ άτομα που έχουν μεγάλη βαθμολογία αντιλαμβάνονται πως η αλλαγή είναι απειλητική και προτιμούν πιο δομημένες συνθήκες εργασίας.

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (17-19) είναι παρμένες από το ερωτηματολόγιο του Spector (1997). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις και εξετάζει την ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εργασία τους. Η δεύτερη ερώτηση βαθμολογείται αντίστροφα.

Οι ερωτήσεις 20-26 αποτελούν ερωτήσεις που μετρούν τα κοινωνικό - δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως για παράδειγμα το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας, τα χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία κλπ.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Budner, S. (1982). *Tolerance of ambiguity scale: intolerance as a personality variable. Journal of Personality, 30: 29-50.*
2. Spector, P. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause and consequences. London: Sage Publications.*

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Θυμηθείτε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Διαφωνώ λίγο, 4= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5= Συμφωνώ λίγο, 6= Συμφωνώ, 7= Συμφωνώ απόλυτα).

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση πιθανόν δεν γνωρίζει τόσα πολλά. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Θα επιθυμούσα να ζήσω και να εργαστώ για λίγο καιρό σε μια ξένη χώρα. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Δεν υπάρχει πράγματι κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. Οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν τα περισσότερα από αυτήν. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Είναι πάντα πιο διασκεδαστικό να καταπιάνεσαι με ένα πολύπλοκο πρόβλημα από το να λύνεις ένα εύκολο. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. Μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρεις περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. Συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που εν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9. Αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό που δεν είμαστε εξοικειωμένοι. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις του τύπου «ναι» ή «όχι», απλά δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Ο άνθρωπος που ηγείται ενός γεγονότος, στο οποίο λίγες εκπλήξεις ή λίγα απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει πραγματικά να είναι πολύ ευγνώμων. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. Μου αρέσουν τα πάρτι στα οποία γνωρίζω τους περισσότερους ανθρώπους παρά τα πάρτι στα οποία όλοι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τελείως άγνωστοι. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφιστάμενους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Θυμηθείτε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Διαφωνώ λίγο, 4= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5= Συμφωνώ λίγο, 6= Συμφωνώ, 7= Συμφωνώ απόλυτα).

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 17. Εάν κρίνω συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Γενικά, δεν μου αρέσει η εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Γενικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ, στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

20. Φύλο: Άντρας

Γυναίκα

21. Ηλικία:

22. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

23. Εκπαίδευση:

ΤΕΙ

ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

24. Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας:

25. Έτη επαγγελματικής απασχόλησης στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία:

26. Σημερινή θέση εργασίας στην εταιρεία σας:

Ερωτήσεις συνεντεύξεων

1. Πώς οι οικονομικές συνθήκες έχουν αλλάξει τη λειτουργία της εταιρείας σας;

A. Εάν είναι πολυεθνική ή Ελληνική η εταιρεία πως οι μέτοχοι αντιδρούν αντίστοιχα;

B. Εάν έχουν γίνει σοβαρές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας σε σχέση με το προσωπικό;

2. Πώς έχει διαμορφωθεί ο ρόλος σας στην εταιρεία τα τελευταία 2 - 3 χρόνια;

A. Τί αλλαγές χρειάστηκε να κάνετε εσείς στο τρόπο λειτουργίας σας;

B. Τί αλλαγές είδατε από την πλευρά της εταιρείας σας απέναντι στους διάφορους ρόλους;

3. Με δεδομένες τις σημερινές συνθήκες στην αγορά εργασίας προς οραματίζεστε το δικό σας μέλλον;