



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Dr. ΕΙΡΗΝΗ ΣΑΜΑΝΤΑ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗΣ»**

DISSERTATION:

**“ATTITUDE AND PERCEPTIONS OF MUNICIPAL SERVANTS ON THEIR PERFORMANCE
APPRAISAL SYSTEM: THE CASE OF THE MUNICIPALITY OF METAMORFOSSI”**

Σπουδάστρια:

Ευτυχία Παπαθωμοπούλου (ΔΔΕ 15375)

Αθήνα, Ιούνιος 2018

Ευχαριστίες

Για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας οφείλω να ευχαριστήσω όσους έμπρακτα με βοήθησαν και συνέβαλαν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στην ολοκλήρωση της. Καταρχήν οφείλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Δρ. Ειρήνη Σαμαντά για την πολύτιμη καθοδήγησή της. Θα πρέπει επίσης να ευχαριστήσω τους εργαζομένους και συναδέλφους μου στον Δήμο Μεταμόρφωσης που πρόθυμα συμμετείχαν στην έρευνα και με τις απαντήσεις τους βοήθησαν στο να εξαχθούν τα αποτελέσματα και συμπεράσματά της. Το μεγαλύτερο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένεια και τους κοντινούς μου ανθρώπους που με στήριξαν σε όλη αυτή την προσπάθεια.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται στη θεία μου, εκπαιδευτικό και ερευνήτρια Καίτη Ζουγανέλη που μας άφησε τόσο νωρίς.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος	9
1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος	10
1.3 Αναφορά στον κλάδο-οργανισμό στον οποίο αναφέρεται η έρευνα	12
1.4 Σκοπός της διπλωματικής.....	13
1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι και διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας:	14
1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι και διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας:	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	17
2.1. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης	17
2.1.1. Η χρησιμότητα της αξιολόγησης της απόδοσης	18
2.1.2. Ο σκοπός και οι στόχοι της αξιολόγησης	21
2.1.3. Τα κριτήρια της αξιολόγησης	22
2.1.4. Βασικές μέθοδοι αξιολόγησης	23
2.1.5. Ο σχεδιασμός της καθεαυτού διαδικασίας της αξιολόγησης.....	25
2.1.5.1. Περιοδικότητα της αξιολόγησης.....	25
2.1.5.2. Ο υπεύθυνος της αξιολόγησης	25
2.1.5.3. Τα εργαλεία της αξιολόγησης.....	27
2.2. Η αξιολόγηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.....	28
2.3. Η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	33
2.3.1 Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης	34
2.3.2 Σύνδεση αξιολόγησης και οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	36
2.4 Η έννοια της εργασιακής ανασφάλειας.....	40
2.4.1 Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ανασφάλεια	41
2.4.2 Οι επιπτώσεις της εργασιακής ανασφάλειας	43
2.4.3 Σύνδεση εργασιακής ανασφάλειας, οργανωσιακής δικαιοσύνης και αξιολόγησης της απόδοσης	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΘΕΜΑ ΑΠΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΜΕ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	47

3.1 Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης στις χώρες μέλη του Ο.Ο.Σ.Α. και στην Ελλάδα	47
3.2 Οι συνθήκες εργασίας στο δημόσιο τομέα μέσα από επίσημες πηγές.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	53
4.1. Φιλοσοφία της Έρευνας	53
4.2. Ερευνητική προσέγγιση	55
4.3. Είδη έρευνας	56
4.4. Στρατηγική Έρευνας	57
4.5. Ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της παρούσας εμπειρικής έρευνας.....	58
4.5.1. Σχεδιασμός – δημιουργία ερωτηματολογίου	59
4.5.2. Διαδικασία δειγματοληψίας (μέθοδος δειγματοληψίας)	61
4.5.3. Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθηθούν.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕΣΩ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	64
5.1. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας	64
5.2. Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας Alpha Cronbach	67
5.3. Ανάλυση εγκυρότητας.....	68
5.4. Στατιστική ανάλυση ερευνητικών στόχων με παράλληλη δικαιολόγηση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων	68
5.4.1. Αποτύπωση των αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων για το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης τους ως προς τις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	70
5.4.2. Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη της διαδικασίας της αξιολόγησης με την ικανοποίηση και την περαιτέρω στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση.....	72
5.4.3. Αποτίμηση του βαθμού εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν οι εργαζόμενοι.....	76
5.4.4. Διερεύνηση της σχέσης της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας με την ικανοποίηση και την περαιτέρω στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση	77
5.4.5. Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας και οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	78
5.4.6. Διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους και με την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια	79
5.5. Καταρτισμός πίνακα θεματοποίησης για την επιβεβαίωση/απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ	84
6.1. Συζήτηση, ερμηνεία των ευρημάτων και σύνδεση τους με την θεωρία	84
6.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων (Managerial Implications).....	89

6.3 Περιορισμοί της έρευνας	90
6.4 Συστάσεις (για μελλοντική έρευνα)	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	104

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αποτύπωση των απόψεων των εργαζομένων στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι παράγοντες της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας επηρεάζουν τις αντιλήψεις και διαμορφώνουν την περαιτέρω στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση.

Έναυσμα για την υλοποίηση της παρούσας εργασίας αποτέλεσαν τα μεταρρυθμιστικά μέτρα που λαμβάνονται τα τελευταία χρόνια για τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η αντίστοιχη αντίδραση μεγάλης μερίδας εργαζομένων, οι οποίοι μέσω των συνδικαλιστικών οργανώσεων τους απέχουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης, εγείροντας ζητήματα αναφορικά με τη σκοπιμότητα της αξιολόγησης και την εγκυρότητα και αποτελεσματικότητα της καθεαυτού διαδικασίας.

Για τη διερεύνηση του θέματος επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα. Η έρευνα επικεντρώθηκε στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού, ένα διακριτό και αυτοτελές υποσύστημα του διοικητικού μηχανισμού της χώρας, με διευρυμένες και ποικίλες αρμοδιότητες, που στελεχώνονται αντίστοιχα από προσωπικό με ιδιόμορφα χαρακτηριστικά ως προς τη σύνθεση και την απασχόληση του. Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εκατόν δύο (102) εργαζόμενοι από τον Δήμο Μεταμόρφωσης Αττικής. Ως εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων επιλέχθηκε η χρήση έντυπου, κατά βάση δομημένου, ερωτηματολογίου.

Της έρευνας προηγήθηκε ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, από την οποία αναδείχθηκε ο έντονος προβληματισμός που έχει αναπτυχθεί στη διοικητική επιστήμη σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και τους παράγοντες που την προσδιορίζουν και την καθιστούν αποτελεσματική για έναν οργανισμό. Ταυτόχρονα αναδείχθηκε η δυναμική των παραγόντων της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους είναι χαμηλές, υποδηλώνοντας ότι αντιλαμβάνονται το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους ως άδικο και ανεπαρκές. Ο βαθμός ικανοποίησης που δηλώνουν για το σύστημα της αξιολόγησης τους, κυμάνθηκε επίσης σε χαμηλά επίπεδα και βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά με τις αντιλήψεις τους για τη δικαιοσύνη του συστήματος. Επιπλέον οι απόψεις των εργαζομένων που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης και αυτών που συμμετείχαν φαίνεται να διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους (με μοναδική εξαίρεση τη διάσταση της πληροφοριακής

δικαιοσύνης), εγείροντας ερωτήματα σχετικά με το κατά πόσο η στάση τους αυτή επηρεάστηκε από τις αντιλήψεις τους για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους.

Τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με την εργασιακή ανασφάλεια, δε φαίνεται να επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών. Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν κατέδειξαν κάποια σχέση μεταξύ της εργασιακής ανασφάλειας και της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Αντίστοιχα δεν επιβεβαιώθηκε η σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας και της συνολικής ικανοποίησης από το σύστημα της αξιολόγησης, ενώ δε βρέθηκε διαφοροποίηση στις απόψεις των εργαζομένων που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης, ως προς το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν. Ωστόσο, αυτό που διαφαίνεται από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας σε σχέση με το βαθμό της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας των εργαζομένων είναι ότι φαίνεται να βιώνουν, σε σημαντικό βαθμό, αισθήματα αβεβαιότητας σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον.

Η διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους και για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια, δεν ανέδειξε την ύπαρξη σημαντικών συσχετίσεων, με μοναδική εξαίρεση την κατηγορία εκπαίδευσης των εργαζομένων που φαίνεται να επιδρά τόσο ως προς τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα και την εγκυρότητα της πληροφορίας που λαμβάνουν, όσο και με το βαθμό της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν.

Λέξεις κλειδιά: αξιολόγηση της απόδοσης, διοίκηση της απόδοσης, οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακή ανασφάλεια, αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα

ABSTRACT

The purpose of this research is to capture the views of employees in local government on their performance appraisal system and to investigate the extent to which factors of organizational justice and job insecurity affect perceptions and shape their further attitude towards appraisal.

The trigger for implementing this project was the reform efforts undertaken in recent years for the modernization and upgrading of the performance appraisal system of civil servants and the corresponding reaction of a large proportion of employees, who, in accordance with their trade unions, abstain from the evaluation process, raising questions about the purpose of the performance appraisal and the accuracy and effectiveness of the process itself.

Quantitative research was selected to investigate the issue. The survey focused on local authorities, a distinct and independent subsystem of country's administrative mechanism, with expanded and varied responsibilities, staffed by personnel with special characteristics in terms of composition and occupation. The sample of the survey consisted of one hundred and two (102) employees from the Municipality of Metamorfossi, Prefecture of Attica. A printed, mostly structured questionnaire was used as research tool.

The survey was preceded by a review of the relevant literature, which highlighted the intense concern that has been developed in the field of business management in relation to personnel's evaluation process and the factors that determine it and make it effective for an organization. At the same time, the influence of organizational justice and job insecurity in the work environment were highlighted both at the individual and at the organizational level.

The results of the survey show that employees' perceptions of justice regarding their performance appraisal system are low, suggesting that they perceive it to be unfair and insufficient. The degree of satisfaction stated towards the performance appraisal system also ranged at low levels and was found to be positively correlated with their perceptions of system's justice. In addition, the views of the employees who abstained from the appraisal process and of those who participated, seem to differ significantly regarding their appraisal system's justice (*with the exception of the dimension of informational justice*), raising questions about whether their attitude was influenced by their perceptions of justice towards their performance appraisal system.

The findings of the survey on job insecurity do not seem to confirm the results of other similar surveys. The results showed no relation between job insecurity and organizational justice. Respectively, there was no confirmation of the relation between perceived job insecurity and overall satisfaction with the appraisal system, and there was no significant differentiation in the views of the employees who participated and those who abstained from the appraisal process as to the degree of

job insecurity they are experiencing. However, what ensues from the results of this research, in relation to the degree of employees' perceptions on job insecurity, is that they appear to experience, to a significant extent, feelings of uncertainty in relation to their work environment.

Exploring the impact of demographic factors on employees' perceptions of justice towards their appraisal system and perceived job insecurity, did not indicate the existence of significant correlations, with the sole exception of employees' educational status that seems to have an impact on both perceptions of the quality and the validity of the information they receive and the degree of perceived job insecurity.

Keywords: performance appraisal, performance management, organizational justice, job insecurity, performance appraisal in the public sector

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Η λειτουργία του κράτους και της διοίκησης αποτελεί πεδίο αντιπαραθέσεων και έντονου προβληματισμού εδώ και πολλές δεκαετίες. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, τόσο ο πολιτικός κόσμος, όσο και μεγάλο μερίδιο της κοινωνίας, θεωρούν ότι ο δημόσιος τομέας ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για τη δημοσιονομική κρίση που βιώνει η χώρα. Η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, φαίνεται πλέον να αποτελεί μονόδρομο. Τα τελευταία χρόνια λοιπόν, μέσα από μια σειρά μέτρων, προωθείται η αναδιοργάνωση και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης. Οι μεταρρυθμίσεις που προτείνονται σχετίζονται τόσο με το κανονιστικό πλαίσιο, τη δομή και την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, όσο και με το ανθρώπινο δυναμικό που τη στελεχώνει.

Με γνώμονα τα μεταρρυθμιστικά μέτρα που λαμβάνονται για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και ιδιαίτερα αυτά που αφορούν στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να αποτυπώσει τη στάση και τις αντιλήψεις των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους υπό το πρίσμα δύο παραγόντων, της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας.

Για το δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αποτελεί μια διαδικασία που εάν και έχει θεσμοθετηθεί και εφαρμόζεται εδώ και πολλές δεκαετίες αποτελεί πεδίο έντονου προβληματισμού και αμφισβήτησης. Η προβληματική αυτή, φαίνεται να αποτέλεσε την απαρχή για την ψήφιση σειράς νομοθετικών μέτρων, που στόχο έχουν, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020» (2014: 72) «την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης βάσει στόχων στον ελληνικό δημόσιο τομέα, το οποίο θα εγγυάται τη συνεχή, συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης κάθε δημόσιου υπαλλήλου σε σχέση με το ρόλο και τις αρμοδιότητές του»¹.

Ωστόσο, όπως και με άλλα διαρθρωτικά μέτρα που προωθούνται τα τελευταία χρόνια, οι άμεσα εμπλεκόμενοι, δηλαδή οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, φαίνονται σε πολλές περιπτώσεις καχύποπτοι, αν όχι αρνητικοί, να δεχθούν και να υιοθετήσουν τις αλλαγές που προωθούνται. Η εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης βρίσκει σθεναρή αντίσταση από μεγάλη μερίδα εργαζομένων, οι οποίοι μέσω των συνδικαλιστικών οργανώσεων τους απέχουν από τη διαδικασία, εγείροντας ζητήματα αναφορικά με τη σκοπιμότητα της αξιολόγησης και την εγκυρότητα και αποτελεσματικότητα της καθεαυτού διαδικασίας. Η εξέλιξη αυτή δε μπορεί να θεωρηθεί τυχαία, καθώς τα τελευταία χρόνια, συντελούνται

¹ <http://www.epdm.gr/index.php?obj=e04ff7431bae7f10>

διαρκείς αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον και για πρώτη φορά μετά από πολλές δεκαετίες, οι δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται ανασφάλεια τόσο για τις συνεχώς μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες όσο και για την ίδια τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις των τελευταίων ετών που οδήγησαν στη μείωση των αποδοχών, στο «πάγωμα» της εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων, στην κατάργηση φορέων και οργανικών θέσεων και τη θέση υπαλλήλων σε καθεστώς διαθεσιμότητας, έχουν κλονίσει το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς που προσέφερε μέχρι πρότινος ο ελληνικός δημόσιος τομέας.

Εάν και για πολλούς, η αποχή από τη διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να αποδοθεί στην ανεπάρκεια και τον αντιεπαγγελματισμό των δημοσίων υπαλλήλων ή στην προσπάθεια για διατήρηση των «κεκτημένων» τους, μια πιο προσεκτική ανάλυση μπορεί να αναδείξει διαστάσεις του προβλήματος, που σχετίζονται τόσο με τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες επιχειρούνται οι όποιες αλλαγές, όσο και με την κουλτούρα που επικρατεί στους κόλπους της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η οποία εν πολλοίς χαρακτηρίζεται από το αίσθημα της ανισότητας, της αναξιοκρατίας, της αδικίας και της επικράτησης κριτηρίων διάφορων της απόδοσης, όπως η αδιαφάνεια ή οι πολιτικές σκοπιμότητες.

Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, βασική υπόθεση πάνω στην οποία δομείται η παρούσα διπλωματική εργασία, είναι ότι οι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση και δη στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση, δείχνουν δυσπιστία ως προς το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους και απέχουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης, γιατί αμφισβητούν τόσο τη σκοπιμότητα της αξιολόγησης στην πράξη, όσο και την αξιοπιστία και εγκυρότητα του ίδιου του συστήματος, γεγονός που σχετίζεται τόσο με τις αντιλήψεις τους για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης όσο και με το βαθμό της εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν. Μέσα από την αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους, η παρούσα διπλωματική εργασία ευελπιστεί να συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επιδρούν στη διαδικασία της αξιολόγησης στην πράξη και που την καθιστούν θελκτική ή απωθητική για τους εργαζόμενους και να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα στο πεδίο αυτό, με έμφαση στο δημόσιο τομέα και στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού ειδικότερα.

1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος

Το θεωρητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η παρούσα διπλωματική εργασία, σχετίζεται κατά κύριο λόγο με την έννοια της **αξιολόγησης της απόδοσης (performance appraisal)**. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, που στόχο έχει τη μέτρηση του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρας την εργασία που του έχει ανατεθεί αποδοτικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, η αξιολόγηση της απόδοσης δεν περιορίζεται απλά στην εκτίμηση της

απόδοσης, αλλά αντιμετωπίζεται ως μια ολιστική προσέγγιση, μέσα από την οποία οι στρατηγικοί στόχοι και η συνολική απόδοση του οργανισμού συνδέονται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων, διαμορφώνοντας κατ' αυτό τον τρόπο το σύνολο των πολιτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (διαδικασία σχεδιασμού και επιλογής προσωπικού, αμοιβές, εκπαίδευση και ανάπτυξη κλπ) (Rowland & Hall, 2012). Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης συνδέεται με πολλές θεμελιώδεις θεωρίες του σύγχρονου management, όπως η θεωρία του καθορισμού του στόχου του E.Locke (1969), σύμφωνα με την οποία οι συμπεριφορές ή οι πράξεις των ατόμων υποκινούνται από συγκεκριμένους στόχους τους οποίους επιδιώκουν να επιτύχουν, αλλά και με σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, όπως η διοίκηση μέσω στόχων (M.B.O.) (Brefo-Manuh, Anlesinya, Odoi, Owusu, 2016; Dessler, 2015).

Το ενδιαφέρον της διοικητικής επιστήμης για την αξιολόγηση της απόδοσης, είναι διαχρονικό και πολυεπίπεδο. Οι πρώτες έρευνες, πριν τη δεκαετία του 1980, εστίαζαν στην ανάπτυξη ψυχομετρικών μεθόδων, εργαλείων και κλιμάκων αξιολόγησης, αλλά και στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των αξιολογητών, με απώτερο στόχο τη μείωση της μεροληψίας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Οι προγενέστερες έρευνες προσέγγιζαν το θέμα εννοιολογικά και μεθοδολογικά αναζητώντας κυρίως εργαλεία και τρόπους για την αντικειμενικότερη και εγκυρότερη αποτύπωση της απόδοσης (Brefo-Manuh et al., 2016). Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, η αξιολόγηση διερευνάται υπό το πρίσμα των κοινωνικών και γνωστικών παραγόντων που την επηρεάζουν και τη διαμορφώνουν (Fletcher, 2001).

Η δεύτερη έννοια που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία, είναι αυτή της **οργανωσιακής δικαιοσύνης (organizational justice)**. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη, έχει τις ρίζες της στις κοινωνικές επιστήμες και εισήχθη στη διοικητική επιστήμη, μόλις τη δεκαετία του 1980, από τον J. Greenberg (1987), προκειμένου να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη μέσα στο χώρο της εργασίας τους. Καλύπτει όλο το φάσμα της διοικητικής δράσης αφού σχετίζεται τόσο με τις διαδικασίες, όσο και με τα αποτελέσματα και την αλληλεπίδραση των ατόμων μέσα σε ένα οργανισμό. Κύριοι μελετητές και εκφραστές της είναι οι J. Greenberg, R. Folger, R. Bies, A. Lynd και T.Tyler (Byrne & Cropanzano, 2001). Έχει τις ρίζες της στη θεωρία της ισότητας του J. Adams (1965) και σε άλλες κοινωνικές θεωρίες, ενώ συνδέεται και με τη θεωρία του καθορισμού του στόχου του E. Locke (1968) και τη θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom (1964).

Η τρίτη έννοια, αυτή της **εργασιακής ανασφάλειας (job insecurity)**, αναφέρεται στο βαθμό αβεβαιότητας και στην ανησυχία που βιώνει το άτομο σε σχέση με τη διατήρηση της εργασίας του (DeWitte, 2005 ; Wang, Lu & Siu, 2014). Εάν και το ερευνητικό ενδιαφέρον για την εργασιακή ανασφάλεια άνθισε τις τελευταίες δεκαετίες, η ευρύτερη έννοια της ασφάλειας στο εργασιακό πλαίσιο απασχολεί διαχρονικά τους μελετητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς και συνδέεται με τη

θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow (1954), τη θεωρία των παραγόντων υγιεινής και παρακίνησης του F. Herzberg (1959) και τη θεωρία της επαγγελματικής ανάπτυξης του D. Super (1953) (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Στο σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, η εργασιακή ανασφάλεια αποτελεί έναν από τους κυριότερους αγχογόνους παράγοντες στο χώρο της εργασίας με σημαντικές επιπτώσεις τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον οργανισμό γενικότερα. Η έννοια της εργασιακής ανασφάλειας συνδέεται με τη θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης (cognitive appraisal) των Lazarus & Folkman (1984), καθώς περιγράφεται ως μια στρεσογόνος κατάσταση που βιώνει το άτομο και που καθορίζεται από την εκτίμηση του για μια ενδεχόμενη απειλή την οποία αδυνατεί να προβλέψει και να ελέγξει. Επίσης συνδέεται με τις θεωρίες του άγχους, του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract theory) (Argyris, 1960) και της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) (Blau, 1964), υπό το πρίσμα των συνεπειών που επιφέρει η αντίληψη των εργαζομένων για την παραβίαση των δεσμεύσεων - υποχρεώσεων από την πλευρά του εργοδότη (Vander Elst, DeWitte & DeCuyper, 2014 ; Bohle & Mladinic, 2017).

1.3 Αναφορά στον κλάδο-οργανισμό στον οποίο αναφέρεται η έρευνα

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού, εφεξής δήμοι, αποτελούν διακριτό και αυτοτελές υποσύστημα του διοικητικού μηχανισμού της χώρας και θεμέλιο της διοικητικής οργάνωσης του Κράτους, δεδομένου ότι αποτελούν την εγγύτερη προς τον πολίτη υπηρεσία (Μακρυδημήτρης, Πραβίτα, 2012). Όπως για το σύνολο της δημόσιας διοίκησης, έτσι και για τους δήμους, πρωταρχικός σκοπός είναι η εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και η προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος, εντός συγκεκριμένων εδαφικών ορίων. Εκ του Συντάγματος (άρθρο 102), οι δήμοι διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, ενώ οι αρχές τους εκλέγονται τοπικά με καθολική και μυστική ψηφοφορία. Όπως και στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης, οι δήμοι οφείλουν να δρουν μέσα στα πλαίσια της νομιμότητας, της διαφάνειας και της χρηστής διοίκησης. Εάν και δεν επιτρέπεται να εμποδίζεται η πρωτοβουλία και η ελεύθερη δράση τους, το Κράτος, μέσω των θεσμοθετημένων οργάνων του (Αποκεντρωμένη Διοίκηση, Ελεγκτικό Συνέδριο κλπ), ασκεί τόσο διοικητική εποπτεία όσο και δημοσιονομικό έλεγχο επί των δήμων, που συνίστανται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας των πράξεων ή αποφάσεων τους. Επιπλέον, προβλέπεται και πειθαρχικός έλεγχος επί των αιρετών προσώπων που ασκούν την εξουσία.

Οι αρμοδιότητες των δήμων δεν περιορίζονται μόνο στη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, αλλά σε πολλές περιπτώσεις περιλαμβάνουν και αρμοδιότητες της κεντρικής διοίκησης που τους έχουν εκχωρηθεί, στο πλαίσιο του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης, με στόχο την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Οι αρμοδιότητες τους εκτείνονται σε όλο το φάσμα της πολιτικής, κοινωνικής και οικονομικής ζωής, καλύπτοντας τομείς όπως η καθαριότητα και το

περιβάλλον, η οικονομική και αστική ανάπτυξη, η κοινωνική πρόνοια, ο πολιτισμός, ο αθλητισμός και η παιδεία, αλλά και κρατικές διοικητικές υποθέσεις, όπως η τήρηση των δημοτολογίων και ληξιαρχείων, η τήρηση της νομοθεσίας σχετικά με τον πολεοδομικό κανονισμό, τις αδειοδοτήσεις καταστημάτων και λοιπών επιχειρήσεων, των λαϊκών αγορών κλπ.

Όπως εύστοχα παρατηρούν οι Μακρυδημήτρης, Πραβίτα, (2012: 354), το εύρος των αρμοδιοτήτων της τοπικής αυτοδιοίκησης, ο τρόπος εκλογής και άσκησης της πολιτικής εξουσίας, αλλά και η αμεσότητα της συμμετοχής των πολιτών στα τοπικά δρώμενα, καθιστούν την τοπική αυτοδιοίκηση *«μια πολιτεία εν σμικρύνσει, μια μικρογραφία του ευρύτερου πολιτικού συστήματος της Χώρας»*.

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, θα ανέμενε κανείς οι δήμοι να αποτελούν άρτια οργανωμένες και στελεχωμένες υπηρεσίες, ικανές να ανταπεξέλθουν στο πολυεπίπεδο έργο που τους έχει ανατεθεί. Η πράξη όμως μαρτυρά μια άλλη πραγματικότητα. Δυσλειτουργίες που σωρεύθηκαν επί πολλά χρόνια, ταλανίζουν ακόμη τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. που καλούνται να υπηρετήσουν αυξημένες αρμοδιότητες με συνεχώς μειούμενους πόρους και ανεπαρκές ανθρώπινο δυναμικό. Η ποιοτική αναβάθμισή των Ο.Τ.Α. μέσα από διαδικασίες λειτουργικού εκσυγχρονισμού, στελέχωσης και αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, κρίνονται πιο αναγκαίες από ποτέ.

1.4 Σκοπός της διπλωματικής

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, τα τελευταία χρόνια, οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, αποτελούν προτεραιότητα και εθνική δέσμευση τόσο σε επίπεδο κράτους – μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και σε επίπεδο εναρμόνισης της χώρας μας με το Πρόγραμμα Δημοσιονομικής Προσαρμογής. Οι μεταρρυθμίσεις στο επίπεδο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνουν την προώθηση σειράς νομοθετικών παρεμβάσεων που αφορούν στην ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού (κινητικότητα), στο σύστημα επιλογής προϊσταμένων, στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και στην εξέλιξη τους βαθμολογικά και μισθολογικά.

Εάν και είναι αναμφισβήτητη η αναγκαιότητα των παραπάνω μεταρρυθμίσεων, μεγάλη μερίδα των δημοσίων υπαλλήλων, θεωρούν ότι αυτές εξυπηρετούν άλλες σκοπιμότητες. Παράλληλα, οι ίδιες οι μεταρρυθμίσεις δείχνουν σε πολλές περιπτώσεις να είναι σπασμωδικές και κατά συνέπεια αναποτελεσματικές, καθώς χαρακτηρίζονται από έλλειψη σχεδιασμού και οργάνωσης, ασυνέπεια και ασυνέχεια, οδηγώντας ακόλουθα σε αποτυχία στην υλοποίησή τους.

Με αφετηρία τα προαναφερθέντα και το προσωπικό και επαγγελματικό ενδιαφέρον της ερευνήτριας, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αποτύπωση των απόψεων των εργαζομένων στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι παράγοντες της εργασιακής ανασφάλειας και της

οργανωσιακής δικαιοσύνης επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους και διαμορφώνουν την περαιτέρω στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση.

Για την επίτευξη του σκοπού που αναφέρθηκε παραπάνω, υιοθετούνται οι παρακάτω θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι, που αναλύονται σε επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα:

1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι και διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας:

Θ.Σ. 1: Βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της αξιολόγησης της απόδοσης.

- Ποια η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης και πώς διαφοροποιείται από την έννοια της διαχείρισης της απόδοσης;
- Σε τι εξυπηρετούν τα συστήματα αξιολόγησης; Ποια η χρησιμότητά τους;
- Ποιος ο σκοπός και οι στόχοι της αξιολόγησης;
- Ποια τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της απόδοσης;
- Ποιες είναι οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης;
- Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό της καθεαυτού διαδικασίας της αξιολόγησης (τι αξιολογείται, ποιος αξιολογεί, πότε γίνεται η αξιολόγηση και με ποιο τρόπο);

Θ.Σ. 2: Επισκόπηση του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και ειδικά στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού.

Θ.Σ. 3: Βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

- Ποιος ο ορισμός της οργανωσιακής δικαιοσύνης;
- Ποιες οι διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης;
- Ποια τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας για την αξιολόγηση υπό το πρίσμα της οργανωσιακής δικαιοσύνης;

Θ.Σ. 4: Βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της εργασιακής ανασφάλειας.

- Ποιος ο ορισμός της εργασιακής ανασφάλειας;
- Ποιοι οι παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ανασφάλεια;
- Ποιες οι συνέπειες της εργασιακής ανασφάλειας;
- Πως συνδέεται η εργασιακή ανασφάλεια με την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την αξιολόγηση;

1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι και διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας:

Ε.Σ.1: Αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους ως προς τις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Ε.Ε.1.1: Πως αποτιμούν οι εργαζόμενοι τη διαδικαστική δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους;

Ε.Ε.1.2: Πως αποτιμούν οι εργαζόμενοι τη διανεμητική δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους;

Ε.Ε.1.3: Πως αποτιμούν οι εργαζόμενοι τη διαπροσωπική δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους;

Ε.Ε.1.4: Πως αποτιμούν οι εργαζόμενοι την πληροφοριακή δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους;

Ε.Σ.2: Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης με την ικανοποίηση και την περαιτέρω στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση.

Ε.Ε.2.1: Πώς αποτιμούν οι εργαζόμενοι τη συνολική ικανοποίηση τους από το σύστημα της αξιολόγησης τους;

Ε.Ε.2.2.: Πως σχετίζονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους με τη συνολική τους ικανοποίηση από αυτό;

Ε.Ε.2.3.: Ποια τα ποσοστά συμμετοχής/αποχής από τη διαδικασία της αξιολόγησης, μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος;

Ε.Ε.2.4: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων που συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης και αυτών που απέχουν σε ότι αφορά τις αντιλήψεις τους για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους;

Ε.Σ.3: Αποτίμηση του βαθμού εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν οι εργαζόμενοι.

Ε.Ε.3.1: Ποιος ο βαθμός της εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την εργασία τους;

Ε.Σ.4: Διερεύνηση της σχέσης της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας με την ικανοποίηση και την περαιτέρω στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση.

Ε.Ε.4.1: Πώς συσχετίζεται η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους;

Ε.Ε.4.2: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ αυτών που συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης και αυτών που απέχουν σε σχέση το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν;

Ε.Σ.5: Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας και οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Ε.Ε.5.1: Πως συσχετίζεται η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια με την οργανωσιακή δικαιοσύνη;

Ε.Σ.6: Διερεύνηση της τυχόν επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων (ηλικία, κατηγορία εκπαίδευσης, έτη υπηρεσίας, θέση) στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους και σε σχέση με το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Στο παρόν κεφάλαιο, μέσα από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού του εννοιολογικού πλαισίου που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία. Η διάρθρωση του παρόντος κεφαλαίου βασίζεται στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Μέσα από τη σύνθεση των θεωρητικών απόψεων και την κριτική ανάλυση των παραπάνω ερωτημάτων, διατυπώνονται οι βασικές ερευνητικές υποθέσεις που δομούν την παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

2.1. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης

Στη βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντώνται πολλοί ορισμοί για την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης. Οι DeVries, Morrison, Shullma & Gerlach (1980, όπως αναφ. στους Banner & Grader, 1985), με έναν απλοϊκό ορισμό ερμηνεύουν την αξιολόγηση ως μια *«θεμελιώδη άλλα περίπλοκη διαδικασία προσδιορισμού της απόδοσης του εργαζομένου»*. Οι Begum, Sarika & Sumalatha (2015, όπως αναφ. στους Brefo-Manuh et al., 2016) την περιγράφουν ως μια δομημένη τυπική διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, κατά την οποία η εργασιακή απόδοση του τελευταίου εξετάζεται και συζητείται προκειμένου να ανιχνευτούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία του, αλλά και να αναδειχθούν τυχόν ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του. Οι Jafari, Bouroun & Amiri (2009), υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης, αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία η απόδοση των εργαζόμενων τίθεται σε κρίση με απώτερο στόχο την εξαγωγή στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη λήψη αντικειμενικών και αποτελεσματικών αποφάσεων για το προσωπικό.

Ο Lawaj (2014, όπως αναφ. στους Brefo-Manuh et al., 2016), τονίζει την άμεση σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με τα πρότυπα απόδοσης του οργανισμού, περιγράφοντας την αξιολόγηση ως μια μεθοδική διαδικασία κατά την οποία μέσω της σύγκρισης των εργασιακών προτύπων απόδοσης με την πραγματική εργασιακή απόδοση, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την εργασία τους και κίνητρα για να βελτιωθούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα. Στο ίδιο μήκος κύματος και ο Dessler (2015: 276) ορίζει την αξιολόγηση της απόδοσης ως την *«εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του»*.

Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης (performance appraisal) συχνά εναλλάσσεται με την έννοια της διαχείρισης της απόδοσης (performance management). Για πολλούς, η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί ευρύτερη έννοια που εμπεριέχει σαν κύριο συστατικό της την αξιολόγηση της

απόδοσης, ενώ για άλλους αποτελεί μετεξέλιξη της έννοιας αυτής (Makhubela, Botha, Swanepoel, 2016; Sharma, Sharma & Agarwai, 2016).

Ο Armstrong (2009, όπως αναφ. στους Makhubela et al., 2016), ορίζει τη διαχείριση της απόδοσης ως μια συστηματική διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης ενός οργανισμού, μέσα από την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων και των ομάδων που τον απαρτίζουν και οι οποίοι δρουν μέσα σε ένα σαφώς και από πριν προσδιορισμένο πλαίσιο στόχων, προτύπων και κριτηρίων απόδοσης. Κατά τον Fletcher (1992, όπως αναφ. στον Edmonstone, 1996), βασικές συνιστώσες της προσέγγισης αυτής είναι:

- ο καθορισμός της αποστολής και των στόχων του οργανισμού,
- η ενίσχυση της επικοινωνίας εντός του οργανισμού,
- ο σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων του καθενός,
- ο καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης και η μέτρηση της,
- η εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων αμοιβών και ανταμοιβών και
- η ανατροφοδότηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Κατά την προσέγγιση αυτή, οι στόχοι και οι σκοποί ενός οργανισμού αποτελούν κοινό όραμα όλων των εμπλεκόμενων, με τρόπο τέτοιο ώστε οι ίδιοι να αντιλαμβάνονται και να αναγνωρίζουν τη συνεισφορά τους μέσα σε αυτό, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση τόσο της δικής τους απόδοσης όσο και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Ο Dessler (2015:277), θεωρεί τη διαχείριση της απόδοσης τη σύγχρονη προσέγγιση της έννοιας της αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία συνίσταται στη *«διαρκή διαδικασία προσδιορισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων και στην εναρμόνιση της απόδοσης με τους στόχους του οργανισμού»*.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης, προσεγγίζεται υπό το πρίσμα αυτό, δηλαδή ως μια ευρεία και στοχευμένη προσέγγιση για την αποτίμηση της απόδοσης και την περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων, που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό στόχων και προτύπων απόδοσης, την καθεαυτού μέτρηση της απόδοσης και τη διαρκή ανατροφοδότηση των εμπλεκόμενων, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

2.1.1. Η χρησιμότητα της αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα εργαλείο με πολλαπλά οφέλη, τόσο για τον οργανισμό όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού (Brefo-Manuh et al., 2016; Ντάνος & Σαμαντά, 2015 ; Cameron, 1981). Εν ολίγοις, η αξιολόγηση αποτελεί βασικό εργαλείο για τη χάραξη και τη λήψη αποφάσεων σχετικών με όλες τις επιμέρους διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (προσέλκυση και τοποθέτηση, εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη, αποδοχές κλπ), ενώ φαίνεται

να επηρεάζει και τη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος ενός οργανισμού. Ο Schick (1980, όπως αναφ. στον Cameron, 1981), τονίζει ότι είναι αναγκαία η αξιολόγηση της απόδοσης σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον και ότι είτε τυπική είτε άτυπη εφαρμόζεται σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό.

Αναλυτικότερα, θεωρείται ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αποτελέσει τη βάση για:

- **Την καθιέρωση προτύπων απόδοσης:** Ο καθορισμός στόχων αποτελεί μέρος της διαδικασίας της αξιολόγησης και ταυτόχρονα ένα από τα βασικά οφέλη της που οδηγεί στη δημιουργία προτύπων απόδοσης. Μέσα από τη διαδικασία της στοχοθεσίας συγκεκριμενοποιούνται και προσδιορίζονται με ακρίβεια τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και τίθενται τα κριτήρια και οι δείκτες για τη μέτρηση τους. Η πληροφόρηση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για πολλές επιμέρους διαδικασίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, από την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού μέχρι τον προσδιορισμό της πολιτικής των αμοιβών. Η διαδικασία προϋποθέτει τη συμμετοχή του εργαζομένου τόσο κατά τον προσδιορισμό των στόχων, όσο και μετέπειτα στη διαδικασία της αξιολόγησης τους, με πολλαπλά οφέλη τόσο για τον ίδιο όσο και για τον οργανισμό. Όπως τονίζουν οι Brefo-Manuh, Anlesinya, Odoi, Owusu (2016: 10), οι οργανισμοί που υιοθετούν τη στοχοθεσία στο σύστημα της αξιολόγησης τους, είναι πιο πιθανό να είναι αποδοτικοί οργανισμοί σε σχέση με άλλους που δεν εφαρμόζουν αντίστοιχα συστήματα.
- **Τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επιλογή και την προώθηση του προσωπικού σε θέσεις ευθύνης (προαγωγή ή υποβιβασμό), τις εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού ή και σε ορισμένες περιπτώσεις την απόλυση και**
- **Την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών και των προοπτικών ανάπτυξης των εργαζομένων.**

Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης, οι οργανισμοί αντλούν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων τους, τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και άλλα στοιχεία, που μπορούν να διαδραματίσουν σπουδαίο ρόλο για τη χάραξη και την εφαρμογή πολιτικών ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Redman, Snape & McElwee, 1993 ; Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012 ; Amygdalos, Bara & Moisiadis, 2014).

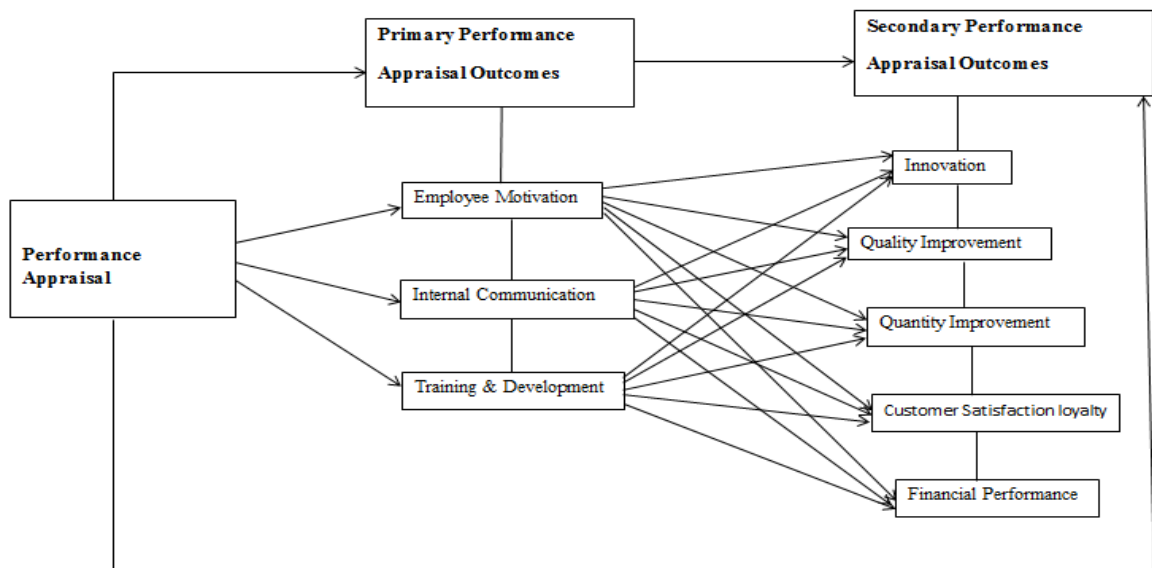
- **Την ανάπτυξη συστημάτων αμοιβών και επιπλέον παροχών:** Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον καθορισμό των αμοιβών ή την παροχή άλλων παροχών και ανταμοιβών. Οι απόψεις, ωστόσο, γύρω από τη συγκεκριμένη τακτική είναι αντιφατικές. Από τη μία πλευρά, η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή, θεωρείται ότι μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για αύξηση της απόδοσης (Baines, 1991). Από την άλλη πλευρά, μπορεί να υπονομεύσει τα οφέλη της αξιολόγησης, να απειλήσει το εργασιακό κλίμα και τη συναδελφική αλληλεγγύη και να αποτελέσει παράγοντα

ανάπτυξης αρνητικών συναισθημάτων (αδικίας κλπ), αποθάρρυνσης και έντονου στρες (Dickinson, 2006 ; Baines, 1991 ; Lewis, 1993 όπως αναφ. στους Redman et al., 1993).

- **Την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους:** Τόσο η από κοινού θέσπιση στόχων, όσο και η ανατροφοδότηση που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος μέσω της αξιολόγησης, μπορεί να λειτουργήσει ενισχυτικά και παρωθητικά για την περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη του.
- **Την ενίσχυση ή τη βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό:** Μέσα από τη διαδικασία αυτή, ο εργαζόμενος έχει στη διάθεση του πληροφόρηση για τους στόχους που τίθενται σε κάθε οργανωτικό επίπεδο και πως αντανακλώνται αυτοί στους ατομικούς του στόχους, διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό μια πιο ολοκληρωμένη αντίληψη για τον οργανισμό και για τις προσδοκίες που υπάρχουν σε σχέση με τον ίδιο. Εξάλλου, η ίδια η διαδικασία της αξιολόγησης, από την αρχή έως το τέλος της, προϋποθέτει τη συνεχή και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων.
- **Τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων:** Μέσω της διαδικασίας αυτής, αναπτύσσεται μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου κατά την οποία ανταλλάσσονται απόψεις και πληροφορίες, με πολλαπλά οφέλη και για τις δύο πλευρές.

Οι Brefo-Manuh et al. (2016), αναλύοντας την αξία της αξιολόγησης για τον οργανισμό, καταλήγουν σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο, το ονομαζόμενο «Μοντέλο των Αποτελεσμάτων της Αξιολόγησης» (*Model of Performance Appraisal Outcomes – MPAO*).

Διάγραμμα 1: Μοντέλο των Αποτελεσμάτων της Αξιολόγησης (*Model of Performance Appraisal Outcomes – MPAO*)



Πηγή: Brefo-Manuh, A.B., Anlesinyga, A., Odoi, A.A.S., Owusu, D.R. (2016) "Evaluating Organisational Uses of Performance Appraisal System: A Conceptual Analysis and Framework for the Future", *International Journal of Business and Management Review*, Vol. 4, No.7, p.p. 12

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, τα άμεσα αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης σχετίζονται με την ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων, της ενδοεταιρικής επικοινωνίας και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, τα οποία συνακόλουθα συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού, με την ανάπτυξη της καινοτομίας, την ποσοτική και ποιοτική αναβάθμιση του παραγόμενου αποτελέσματος, την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και τη εν γένει βελτίωση της οικονομικής απόδοσης του οργανισμού.

2.1.2. Ο σκοπός και οι στόχοι της αξιολόγησης

Η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης προϋποθέτει, το σχεδιασμό και τον προσδιορισμό μιας σειράς παραμέτρων που σχετίζονται με το σκοπό και τους στόχους της αξιολόγησης, τα κριτήρια και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν και άλλα επιμέρους στοιχεία που σχετίζονται με την καθεαυτού διαδικασία της αξιολόγησης, όπως τα εργαλεία της αξιολόγησης, η συχνότητα και ο προσδιορισμός των υπευθύνων για την αξιολόγηση.

Η συγκεκριμενοποίηση του σκοπού και των στόχων της αξιολόγησης, είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης. Ο Singer (1974, όπως αναφ. στον Cameron, 1981), επισημαίνει ότι πολλά από τα προβλήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης, προέρχονται από την αδυναμία προσδιορισμού σαφών στόχων ή την προσπάθεια συγκερασμού πολλών διαφορετικών στόχων σε ένα σύστημα αξιολόγησης. Οι Banner & Graber (1985), χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι σε πολλές περιπτώσεις, οι προσδοκίες γύρω από την αξιολόγηση μπορεί να είναι μη ρεαλιστικές ή ακόμη και αντιφατικές, ενώ την ίδια άποψη συμμερίζονται και οι Rowland & Hall (2014: 352), επισημαίνοντας μάλιστα ότι η θέση πολλαπλών στόχων για την αξιολόγηση είναι που τελικά δημιουργεί το αίσθημα της δυσπιστίας και του σκεπτικισμού μεταξύ των εμπλεκόμενων. Η προσπάθεια συγκερασμού, πολλών διαφορετικών στόχων, σε ένα σύστημα αξιολόγησης, μπορεί να υπονομεύσει την ίδια την αποτελεσματικότητά του.

Για τον McGregor (1960, όπως αναφ. στον Cameron, 1981), οι στόχοι της αξιολόγησης διακρίνονται σε διοικητικούς/διαχειριστικούς (administrative), πληροφοριακούς (informative) και παρωθητικούς (motivational) και εν πολλοίς περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Αντίστοιχα, οι McDowall & Fletcher (2004, όπως αναφ. στους Rowland, Hall, 2012), προσδιορίζουν την αξιολόγηση με βάση τη στόχευση της, σε διαχειριστική (administrative) και αναπτυξιακή (developmental), με την πρώτη να σχετίζεται με τη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές, τις προαγωγές και την περαιτέρω εξέλιξη και τη δεύτερη να σχετίζεται με την ατομική ανάπτυξη και βελτίωση. Σε κάθε περίπτωση, ο σκοπός και οι στόχοι της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι σε άμεση συνάρτηση με το οργανωτικό πλαίσιο, τη στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού (Rowland & Hall, 2012 ; Rusu, Avasilcai, Hutu, 2016).

2.1.3. Τα κριτήρια της αξιολόγησης

Ο προσδιορισμός του σκοπού και των στόχων της αξιολόγησης, συνακόλουθα επηρεάζει και τα κριτήρια της αξιολόγησης, δηλαδή το τι θα αξιολογηθεί. Όπως επισημαίνει ο Χυτήρης (2013), η απόδοση στην εργασία διαμορφώνεται από: α) τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου (κλίσεις, δυνατότητες, στάσεις, αξίες κ.ο.κ.) που συνδέονται ουσιαστικά με την ικανότητα επιτέλεσης του έργου, β) την εργασιακή προσπάθεια, δηλαδή την προθυμία να εκτελέσει μια εργασία και γ) την οργανωσιακή υποστήριξη, δηλαδή τους εξωτερικούς παράγοντες (υλικοτεχνική υποδομή και τεχνολογία, χρηματοδοτικοί και ανθρώπινοι πόροι, οργάνωση και διαδικασίες κ.ο.κ.) που μπορεί να διευκολύνουν ή να αποτρέψουν την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Μάλιστα, όπως υποστηρίζει ο Starcher (1996, όπως αναφ. στους Boachie – Mensah & Awini Seidu, 2012), οι εξωτερικοί παράγοντες και οι περιορισμοί που μπορεί να αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος, διαδραματίζουν ουσιαστικότερο ρόλο στην απόδοση του, ακόμη περισσότερο και από τις ικανότητες ή τα κίνητρα του για εργασία. Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, επομένως, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της όλα τα παραπάνω στοιχεία.

Η πρόσφατη βιβλιογραφία (Motowildo & Van Scotter, 1994 ; Fletcher, 2001 ; Johnson, 2001 ; Reilly & Aronson, 2009 ; Johnson & Meade, 2010), διαχωρίζει την απόδοση και συνακόλουθα τα κριτήρια που την προσδιορίζουν, σε αυτά που σχετίζονται αποκλειστικά με την καθεαυτού εκτέλεση της εργασίας (task performance) και σε αυτά που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές ικανότητες και κοινωνικές δεξιότητες του εργαζομένου (contextual performance) που επηρεάζουν συνολικά το εργασιακό περιβάλλον. Στην πρώτη περίπτωση, τα κριτήρια σχετίζονται με τις γνώσεις, την ικανότητα και τις δεξιότητες του ατόμου, καθώς και με την εμπειρία και την εκπαίδευση στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Στη δεύτερη περίπτωση, τα κριτήρια σχετίζονται με συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, που προσδίδουν προστιθέμενη αξία στην εργασία, όπως η υπευθυνότητα και η ανάληψη ευθυνών πέρα από τα συνήθη καθήκοντα, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, ο βαθμός συνεργατικότητας, ο ενθουσιασμός και η επιμονή στην επίτευξη των στόχων, η δέσμευση και η αφοσίωση στους σκοπούς του οργανισμού κλπ.

Οι Banner & Graber (1985), προτείνουν τη χρήση τόσο των συμπεριφορικών κριτηρίων (behavior oriented criteria) όσο και των κριτηρίων απόδοσης (results oriented criteria). Εξειδικεύοντας αναφέρουν ότι τα συμπεριφορικά κριτήρια, είναι ιδανικά για την εκτίμηση της απόδοσης, σε περιπτώσεις που το τελικό αποτέλεσμα δεν είναι άμεσα ελέγξιμο από τον εργαζόμενο ή για θέσεις εργασίας όπου η καθεαυτού συμπεριφορά του εργαζόμενου αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο για την απόδοση του (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών). Τα κριτήρια απόδοσης, από την άλλη πλευρά σχετίζονται κυρίως με θέσεις εργασίας όπου η απόδοση μπορεί να είναι άμεσα μετρήσιμη και σχετίζεται με την ποσότητα, την ποιότητα και την οικονομικότητα του παραγόμενου αποτελέσματος.

Παρόλο που και οι δύο διαστάσεις της απόδοσης (task – contextual), επηρεάζουν και διαμορφώνουν την άποψη για τη συνολική απόδοση του εργαζομένου, η βαρύτητα που δίδεται στα κριτήρια της απόδοσης σε σχέση με τα συμπεριφορικά κριτήρια κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, εξαρτάται τόσο από τη φιλοσοφία του οργανισμού και το είδος της παρεχόμενης εργασίας, όσο και από την προσωπική αντίληψη των αξιολογητών για τη σημασία τους (Randell, 1989, όπως αναφ. στους Redman, Snape, McElwee, 1993 ; Johnson, 2001 ; Johnson & Meade, 2010). Σε κάθε περίπτωση πάντως, η σχετική βιβλιογραφία επισημαίνει τη σπουδαιότητα των εξειδικευμένων και διαφοροποιημένων κριτηρίων για την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης (Palaiologos, Parazekos, Panayotopoulou, 2011). Κατ’ αυτό τον τρόπο το σύστημα της αξιολόγησης εξατομικεύεται στα δεδομένα του οργανισμού. Η ανάπτυξη διαφοροποιημένων κριτηρίων και προτύπων απόδοσης για διαφορετικές θέσεις εργασίας φαίνεται να αποτελεί την τάση που προδιαγράφεται για το μέλλον (RusuRusu, Avasilcai, Hutu, 2016).

2.1.4. Βασικές μέθοδοι αξιολόγησης

Ο προσδιορισμός των μεθόδων της αξιολόγησης, απαντά στο ερώτημα «πως θα αξιολογήσουμε;». Οι μέθοδοι αξιολόγησης κατηγοριοποιούνται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές, με τις αντικειμενικές να χρησιμοποιούν ποσοτικά δεδομένα και μετρήσιμα αποτελέσματα (π.χ. ύψος πωλήσεων κλπ) και τις υποκειμενικές να έχουν περισσότερο ποιοτικό χαρακτήρα (Ντάνος & Σαμαντά, 2015). Κατά τους Decenzo & Robbins (1998, όπως αναφ. στους Jafari, Bourouni, Amiri, 2009), οι μέθοδοι κατηγοριοποιούνται: α) σε αυτές που χρησιμοποιούν απόλυτα πρότυπα, δηλαδή η απόδοση κάθε αξιολογούμενου συγκρίνεται σε σχέση με κάποιο δεδομένο πρότυπο, β) σε αυτές που χρησιμοποιούν συγκρίσιμα πρότυπα, δηλαδή η απόδοση κάθε αξιολογούμενου συγκρίνεται σε σχέση με την απόδοση των συναδέλφων του και γ) σε αυτές που εστιάζουν στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, με κυριότερη τη μέθοδο της διοίκησης μέσω στόχων. Οι συνηθέστερες μέθοδοι για τις δύο πρώτες κατηγορίες παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 1: Μέθοδοι αξιολόγησης

ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΩΝ ΑΠΟΛΥΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ (ABSOLUTE STANDARD)	Μέθοδος της ελεύθερης έκθεσης (free essay)	Ο αξιολογητής καλείται με τη χρήση ελεύθερου κειμένου, να περιγράψει την απόδοση του αξιολογούμενου αναφερόμενος στα δυνατά και αδύναμα σημεία, σε εκτιμήσεις και προτάσεις για τη βελτίωση του. Συνήθως χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους, προκειμένου να δίνεται η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης του αξιολογητή.
	Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών (critical incident appraisal)	Εστιάζει στην καταγραφή πραγματικών περιστατικών και παραδειγμάτων εργασιακής συμπεριφοράς, για κρίσιμα κριτήρια απόδοσης. Θεωρείται αντικειμενική μέθοδος από την άποψη ότι γίνεται καταγραφή πραγματικών περιστατικών και όχι αξιολογικές κρίσεις. Συνήθως χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους.
	Μέθοδος του	Ο αξιολογητής, καλείται να σημειώσει με ένα «ναι» ή ένα «όχι» τη συμφωνία

	ελεγχόμενου καταλόγου (checklist)	ή διαφωνία του σε μια σειρά προτάσεων που περιλαμβάνονται σε μία λίστα, αναφορικά με τη συμπεριφορά και την απόδοση του αξιολογούμενου.
	Γραφική κλίμακα βαθμολόγησης (graphic rating scale)	Ο αξιολογούμενος αξιολογείται ατομικά για μια σειρά κριτηρίων βάσει μίας κλίμακας αξιολόγησης. Οι επιμέρους βαθμολογίες αθροίζονται, διαμορφώνοντας την τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου.
	Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced choice)	Ο αξιολογητής καλείται μέσα από ζεύγη (θετικών και αρνητικών) προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς να επιλέξει εκείνη που κρίνει ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στον αξιολογούμενο.
	Κλίμακες σημείων συμπεριφορικής περιγραφής (behaviorally anchored rating scales -BARS)	Πρόκειται για κλίμακες βαθμολόγησης, ιεραρχημένες με βάση πρότυπα και παραδείγματα εργασιακής συμπεριφοράς. Κάθε επίπεδο της κλίμακας συνοδεύεται από ένα πραγματικό συνοδευτικό παράδειγμα, διευκολύνοντας κατ'αυτό τον τρόπο την εκτίμηση του αξιολογητή.
ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ (RELATIVE STANDARDS)	Μέθοδος της απλής κατάταξης (individual ranking)	Ο αξιολογητής καλείται να κατατάξει τους αξιολογούμενους με βάση την απόδοση τους συνολικά, από τον αποδοτικότερο στον χαμηλότερο στην απόδοση. Δεν γίνεται περαιτέρω ανάλυση ως προς τα επιμέρους κριτήρια της απόδοσης.
	Μέθοδος της εναλλασσόμενης κατάταξης (alternative ranking)	Ο αξιολογητής καλείται να κατατάξει τους αξιολογούμενους με βάση την απόδοση τους για κάθε κριτήριο ξεχωριστά. Η κατάταξη ξεκινά με την καταγραφή της καλύτερης και της χειρότερης απόδοσης, ακολουθεί η καταγραφή της δεύτερης καλύτερης και χειρότερης απόδοσης κ.ο.κ. μέχρι την αξιολόγηση του συνόλου των εργαζομένων.
	Σύγκριση κατά ζεύγη (paired comparison)	Ο αξιολογητής καλείται να συγκρίνει κάθε αξιολογούμενο σε σχέση με τους συναδέλφους του για κάθε κριτήριο ξεχωριστά. Η σύγκριση απαιτεί τη δημιουργία ενός πίνακα διπλής εισόδου, στον οποίο αναγράφονται όλοι οι υπάλληλοι οριζόντια και κάθετα και συγκρίνονται ανά ζεύγη (με + και -). Ο αξιολογούμενος που συλλέγει τις περισσότερες θετικές ή αρνητικές αξιολογήσεις, είναι αντίστοιχα ο καλύτερος ή ο χειρότερος.
	Υποχρεωτική κατανομή (Forced distribution method)	Ο αξιολογητής καλείται να κατατάξει το προσωπικό βάσει της απόδοσης του σε κατηγορίες με βάση συγκεκριμένη προκαθορισμένη ποσοστίαση (π.χ. το 20% των εργαζομένων στην κατηγορία «άριστη απόδοση», το 70% «μέτρια απόδοση», το 10% «κακή απόδοση»).

Προσαρμογή από Dessler (2015) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις», (επιμ. εισαγ. Θ. Κουτρούκης, ελλ. μελ. περ. Γ. Θερίου, μετ. Γ. Χρηστίδης), Αθήνα, Κριτική, σελ. 283 - 291 και Jafari, M., Bourouni, A., Amiri, R.H., (2009) "A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method", European Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 3, p.p.93 – 95.

Η μέθοδος της διοίκησης μέσω στόχων (management by objectives - MBO), αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεθόδους διοίκησης στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη. Εισήχθη από τον Peter Drucker (1954) και βασίζεται στην ιδέα της θέσπισης στόχων και της αποτίμησης της απόδοσης βάση των στόχων αυτών. Η μέθοδος αποτελείται από τα εξής στάδια (Dessler, 2015):

- Καθορισμός στόχων του οργανισμού.
- Καθορισμός στόχων ανά επίπεδο διοίκησης (από το ανώτερο στο κατώτερο).

- Από κοινού καθορισμός των ατομικών στόχων απόδοσης μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενων.
- Διενέργεια ελέγχων απόδοσης με βάση τα προκαθορισμένα πρότυπα.
- Ανατροφοδότηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα και από κοινού διερεύνηση προτάσεων για τη βελτίωση της απόδοσης.

Δεδομένου ότι κάθε μέθοδος έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της, η κοινή πρακτική προτείνει το συνδυασμό πολλαπλών μεθόδων. Άλλωστε η επιλογή της εκάστοτε μεθόδου σχετίζεται με το είδος ή τη θέση της εργασίας που αξιολογείται, καθώς και με το σκοπό της ίδιας της αξιολόγησης.

2.1.5. Ο σχεδιασμός της καθεαυτού διαδικασίας της αξιολόγησης

Εάν και μπορεί να υποστηριχθεί ότι η αξιολόγηση είναι μια διαρκής και δυναμική διαδικασία που εκτελείται άτυπα καθημερινά σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, η τυπική αξιολόγηση, αποτελεί μια καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη διαδικασία. Σημαντικές παράμετροι είναι ο χρονικός προσδιορισμός και η περιοδικότητα της αξιολόγησης, ο προσδιορισμός του αξιολογητή, καθώς και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση (έντυπα αξιολόγησης, συνέντευξη κλπ).

2.1.5.1. Περιοδικότητα της αξιολόγησης

Ο χρονικός προσδιορισμός της αξιολόγησης, αναφέρεται τόσο στην οριοθέτηση της χρονικής περιόδου για την οποία θα μετρηθεί η απόδοση του εργαζομένου, όσο και στον προσδιορισμό των χρονικών ορίων εντός των οποίων θα έχει ολοκληρωθεί κάθε στάδιο της διαδικασίας. Η περιοδικότητα της αξιολόγησης, σχετίζεται με τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού και με τον κύκλο εργασιών του και μπορεί να είναι σε μηνιαία, τριμηνιαία, εξαμηνιαία ή σε ετήσια βάση. Η συχνή αξιολόγηση, πάντως, φαίνεται να εξασφαλίζει καλύτερα αποτελέσματα, τόσο ως προς την ακριβή αποτύπωση της απόδοσης, όσο και ως προς την πρόληψη και τη δυνατότητα επαναπροσδιορισμού στόχων ή πρακτικών εργασίας (Boice & Kleiner, 1997 ; Ahmad, 2002).

2.1.5.2. Ο υπεύθυνος της αξιολόγησης

Ο προσδιορισμός του υπεύθυνου για την αξιολόγηση, αποτελεί μια ακόμη σημαντική παράμετρο κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Κατά πάγια τακτική, η αξιολόγηση διενεργείται από τον **άμεσο προϊστάμενο**, ο οποίος ως άμεσα εμπλεκόμενος στη διαδικασία θέσπισης των στόχων και εποπτείας της εργασίας αναμένεται, αν όχι απαιτείται, να έχει πρωτεύοντα ρόλο και στη διαδικασία αποτίμησης της απόδοσης του αξιολογούμενου.

Η σχετική βιβλιογραφία προτείνει τη χρήση πολλαπλών αξιολογητών έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της διαδικασίας (Edwards, 1981 ; Redman & Snape, 1992, Redman et al., 1993; Boice & Kleiner, 1997). Ο **έμμεσος προϊστάμενος**, ως δεύτερος αξιολογητής, μπορεί να

συνεισφέρει στην ενίσχυση της αντικειμενικότητας και της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας, αποτρέποντας λάθη στην αξιολόγηση, που μπορεί να προέρχονται είτε από μεροληψία είτε από απειρία ή ανεπάρκεια του αξιολογητή να εκτιμήσει ορθά την απόδοση του αξιολογούμενου.

Η χρήση πολλαπλών αξιολογητών δεν περιορίζεται μόνο στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας, αλλά μπορεί να συνίσταται στην αξιολόγηση από τους συναδέλφους, από επιτροπές αξιολόγησης ή από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι πελάτες. Η αξιολόγηση από τους **συναδέλφους** μπορεί να συνίσταται στην ανάδειξη του «καλύτερου» ή του «χειρότερου» ή στην κατάταξη των συναδέλφων για συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης (Redman et al., 1993). Θεωρείται ιδιαίτερη χρήσιμη για την αξιολόγηση των μελών ομάδων, καθώς ενισχύει την επικοινωνία και τη συνοχή εντός της ομάδας. Η σύσταση **επιτροπής αξιολόγησης**, η οποία περιλαμβάνει εκτός από τον άμεσο προϊστάμενο και προϊστάμενους από άλλες οργανικές μονάδες, η αξιολόγηση από τους **πελάτες**, αλλά και η λεγόμενη «**αξιολόγηση 360° μοιρών**» που αποτελεί συνδυασμό όλων των παραπάνω, προσβλέπουν στη διαμόρφωση μιας πιο σφαιρικής και ολοκληρωμένης εικόνας για την απόδοση του αξιολογούμενου (Dessler, 2015).

Στην ίδια λογική και η **προς τα πάνω αξιολόγηση** (upward appraisal), δηλαδή η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους, επιδιώκει να εμβαθύνει σε θέματα διοικητικών ικανοτήτων και ικανοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι απόψεις για αυτό το είδος της αξιολόγησης διαφοροποιούνται με τους υποστηρικτές να τονίζουν την εγκυρότητα και αμεσότητα των παρατηρήσεων των υφισταμένων, την ενίσχυση της αμεροληψίας στην αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών, καθώς και την ενίσχυση της συμμετοχικότητας και της δέσμευσης των εργαζομένων. Όσοι αντιτίθενται, εγείρουν ζητήματα που σχετίζονται με την ανωνυμία των αξιολογητών, την αμεροληψία των υφισταμένων, τα κριτήρια της αξιολόγησης και τη μειωμένη αντίληψη των υφισταμένων για τις αρμοδιότητες και το εκτελούμενο έργο των προϊσταμένων τους (Redman & Snape, 1992 ; Mathews & Redman, 1995 ; Dessler, 2015).

Η **αυτοαξιολόγηση**, αποτελεί μια ιδιαίτερη μορφή αξιολόγησης η οποία εάν και ενέχει έντονο το στοιχείο του υποκειμενισμού, μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Μέσω της αυτοαξιολόγησης, ο αξιολογούμενος, καλείται να αποτιμήσει ο ίδιος την απόδοση του για συγκεκριμένα κριτήρια. Κατ' αυτό τον τρόπο, ο αξιολογούμενος μπορεί να ενισχύσει το επίπεδο συνειδητότητας και υπευθυνότητας του αναφορικά με την απόδοση του και να ενισχύσει την αντίληψη του για την καθεαυτού διαδικασία και τη δυσκολία που αυτή μπορεί να ενέχει ως προς την αντικειμενική και ακριβή αποτύπωση της απόδοσης.

Η υιοθέτηση ενός συνδυασμού των παραπάνω, φαίνεται να είναι η πλέον ενδεδειγμένη προσέγγιση προκειμένου να μειωθούν σφάλματα αντίληψης ή μεροληψίας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Σε κάθε περίπτωση, η ύπαρξη πολλαπλών αξιολογητών διασφαλίζει ως ένα βαθμό την εγκυρότητα και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Θα πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι

ακόμη και αυτό το σχήμα μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα, δεδομένου ότι κάθε παράγοντας υποκινείται και αξιολογεί με διαφορετικούς στόχους και κίνητρα.

2.1.5.3. Τα εργαλεία της αξιολόγησης

Η διαδικασία της τυπικής αξιολόγησης προϋποθέτει τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων, που αποτελούν ουσιαστικά το μέσο για την άντληση και αποτύπωση των δεδομένων της αξιολόγησης. Η συνήθης πρακτική περιλαμβάνει τη χρήση **έντυπων** στα οποία μέσω της χρήσης των μεθόδων που περιγράφηκαν παραπάνω, αποτυπώνεται η εκτίμηση του εκάστοτε αξιολογητή για την απόδοση του αξιολογούμενου. Ένα έντυπο αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνει συνδυασμό μεθόδων και προσεγγίσεων.

Τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν τη χρήση **ηλεκτρονικών ή διαδικτυακών εφαρμογών** για την αποτύπωση της αξιολόγησης, επωφελούμενοι από την ευκολία χρήσης του μέσου και την ταχύτητα και ευκολία εξαγωγής των παραγόμενων αποτελεσμάτων. Ωστόσο σε αυτή την περίπτωση, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στη διασφάλιση της ασφάλειας και της εμπιστευτικότητας των δεδομένων, η παραβίαση των οποίων μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για την αξιοπιστία του συστήματος, αλλά και να εγείρει νομικά και ηθικά ζητήματα (Longenecker, Fink & Caldwell, 2014).

Η διαδικασία της αξιολόγησης, σε πολλές περιπτώσεις, καταλήγει στη διενέργεια μιας **συνέντευξης** μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Κύριος στόχος της συνέντευξης είναι η ανατροφοδότηση του αξιολογούμενου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ωστόσο δεν έχει μόνο πληροφοριακό χαρακτήρα. Η από κοινού συζήτηση για το εκτελούμενο έργο και τα αποτελέσματα αυτού, την εναρμόνιση των αποτελεσμάτων αυτών με τη στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού, τα προβλήματα και τις δυσχέρειες που τυχόν αντιμετώπισε ο αξιολογούμενος, καθώς και τις δυνατότητες ή τις ευκαιρίες για βελτίωση, προσδίδουν στη διαδικασία αυτή δυναμικό και αναπτυξιακό χαρακτήρα. Μέσω της διαδικασίας αυτής λοιπόν, μπορούν να προσδιοριστούν τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία του αξιολογούμενου, τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης, αλλά και τυχόν εξωγενείς παράγοντες που περιορίζουν την απόδοση του αξιολογούμενου. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την από κοινού συζήτηση σχετικά με τη θέσπιση των στόχων και του σχεδίου δράσης της επόμενης περιόδου, αλλά και για την από κοινού κατάστρωση ενός πλάνου ανάπτυξης για τον εργαζόμενο. Η συνέντευξη προϋποθέτει την ενεργό και καλοπροαίρετη συμμετοχή και των δύο μερών και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα μέσο επικοινωνιακής ανταλλαγής πληροφορίας και απόψεων, παρά ως πεδίο αντιπαράθεσης και επίδειξης ισχύος.

2.2. Η αξιολόγηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

Όπως ήδη αναφέρθηκε, αποστολή της δημόσιας διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και η προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος. Αντίστοιχα, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους, υπηρετούν το Λαό και οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα (αρθ. 103 του Συντάγματος - ΦΕΚ 120/A/27-06-08). Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης βασίζεται στην παροχή δημόσιων και κοινωνικών αγαθών. Η ίδια η αποστολή της και το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να λειτουργήσει καθορίζει εν πολλοίς τη δράση, τους διαθέσιμους πόρους, τις δυνατότητες και τις προοπτικές της. Αντίστοιχα, η δράση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση, καθορίζεται από στενά καθορισμένα πρότυπα και διαδικασίες που σε πολλές περιπτώσεις περιορίζουν την ελεύθερη βούληση και τη δημιουργικότητα τους, περιορίζοντας τους στην εκτέλεση χρονοβόρων και ατελέσφορων γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο δημόσιος τομέας διαφοροποιείται σε σχέση με τον ιδιωτικό, τόσο ως προς τους σκοπούς και το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, όσο και ως προς την έκταση και το περιεχόμενο της ευθύνης (Κόντης, 2001). Όπως επισημαίνουν οι Boland & Fowler (2000), η ίδια η φύση της δημόσιας διοίκησης καθιστά δύσκολο, έως και ανέφικτο μέχρι πρόσφατα, τον προσδιορισμό και τη μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της. Η απουσία σαφούς και μετρήσιμου στόχου (όπως η μεγιστοποίηση του κέρδους για τον ιδιωτικό τομέα), η πολυπλοκότητα και η ανομοιογένεια του δημόσιου τομέα, καθώς και η ύπαρξη πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών (πολιτικοί παράγοντες, συνδικάτα, πολίτες κλπ) με διαφορετικούς στόχους και επιδιώξεις, καθιστούν δύσκολη τη διοίκηση της απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού.

Αντίστοιχη δυσκολία φαίνεται να συναντάται και σε μικροεπίπεδο, στον προσδιορισμό και τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Ο σκοπός, οι στόχοι και οι μέθοδοι ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, θα πρέπει να διαφοροποιούνται σε σχέση με τα πρότυπα που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Η υιοθέτηση συστημάτων και εργαλείων διοίκησης, χωρίς την ανάλογη προσαρμογή τους στα δεδομένα της δημόσιας διοίκησης, δε θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, είναι αναμφισβήτητη η ανάγκη συστηματικής και έγκυρης αποτίμησης της απόδοσης του προσωπικού και αυτό επισημαίνεται σε όλες τις οργανωμένες προσπάθειες μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης τόσο στην Ευρώπη όσο και παγκοσμίως (Κόντης, 2001).

Ο θεσμός της αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα εισάγεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα το 1833 με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833), στο οποίο προβλέπεται το λεγόμενο «βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών» (Παπαχατζής, 1983). Επί δικτατορίας τίθεται σε ισχύ το πρώτο σύστημα αξιολόγησης για την ελληνική δημόσια διοίκηση (αρ. 1212/1972 Υ.Α.), ενώ με την επαναφορά του δημοκρατικού πολιτεύματος, μια σειρά νομοθετημάτων,

εν πολλοίς καθόρισαν τον τύπο και τη διαδικασία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην περίοδο της μεταπολίτευσης.

Αναλυτικότερα, το Π.Δ. 906/75 (ΦΕΚ 288 Α), αποτελεί την πρώτη συστηματική προσπάθεια εισαγωγής ενός συστήματος αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Με το διάταγμα αυτό καθορίζονται ο τύπος και το περιεχόμενο των εντύπων αξιολόγησης, τα οποία διαφοροποιούνται ανά κατηγορία προσωπικού και περιλαμβάνουν: α) τα στοιχεία του υπαλλήλου και β) την αξιολόγηση των ουσιαστικών του προσόντων βάσει δεκαοχτώ (18) κριτηρίων που σχετίζονται με το χαρακτήρα, το ήθος, την ευφυΐα και τις ικανότητες του εργαζομένου. Η αξιολόγηση γίνεται με τη χρήση αξιολογικής κλίμακας («άριστος», «καλός», «μέτριος», «κακός»), ενώ προβλέπεται η υποχρέωση παράθεσης σχετικής αιτιολόγησης για την αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου και η παράθεση πρότασης για την προαγωγή του ή μη. Υπεύθυνος για την αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι ο άμεσος προϊστάμενος, ενώ εάν και υπάρχει σχετική πρόβλεψη στο έντυπο, δε γίνεται σαφής αναφορά στην ύπαρξη δεύτερου αξιολογητή. Για την τελική αξιολόγηση συνεκτιμώνται στοιχεία όπως η αρχαιότητα στο βαθμό, οι ηθικές αμοιβές ή οι πειθαρχικές ποινές, η κατάσταση της υγείας, οι επιθεωρήσεις, η επιμόρφωση και η γλωσσομάθεια, καθώς και η εξωυπηρεσιακή δράση ή η επιστημονική δραστηριότητα.

Με το Π.Δ. 581/84 (ΦΕΚ 207 Α), επανακαθορίζονται ο τύπος και το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης, που περιλαμβάνουν πλέον: α) τα στοιχεία του υπαλλήλου, β) συνοπτική περιγραφή των καθηκόντων της θέσης του και τυχόν άλλων καθηκόντων που του ανατέθηκαν ή εργασιών και δραστηριοτήτων που ανέπτυξε ο ίδιος αυτοβούλως και γ) την αξιολόγηση των ουσιαστικών του προσόντων. Για τους υπαλλήλους των κατηγοριών πανεπιστημιακής, τεχνολογικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα ουσιαστικά προσόντα περιλαμβάνουν επτά (7) κριτήρια απόδοσης (επαγγελματική κατάρτιση, υπηρεσιακό ενδιαφέρον, ποιοτική απόδοση, ποσοτική απόδοση, πρωτοβουλία, διοικητική ικανότητα, συνεργασία-συμμετοχικότητα και συμπεριφορά προς τους πολίτες), ενώ για αυτούς της υποχρεωτικής εκπαίδευσης τα κριτήρια είναι τρία (3) (υπηρεσιακό ενδιαφέρον, συμπεριφορά και απόδοση). Για τα προαναφερόμενα ουσιαστικά προσόντα τίθενται λεπτομερείς αξιολογικές κλίμακες, ενώ προβλέπεται για πρώτη φορά και η υποχρέωση διενέργειας συνέντευξης δύο τουλάχιστον φορές το χρόνο. Υπεύθυνος για την αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι ο άμεσος προϊστάμενος και ο αμέσως ανώτερος ιεραρχικά προϊστάμενος, όταν υπάρχει, ενώ προβλέπεται δυνατότητα άσκησης ένστασης κατά της βαθμολόγησης ενώπιον του αρμόδιου υπηρεσιακού συμβουλίου. Για την αξιολόγηση των προϊσταμένων διατίθεται ειδικό έντυπο και αυτή διενεργείται από το ανώτατο μονομελές όργανο διοίκησης του φορέα. Επιπλέον, εισάγεται για πρώτη φορά η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης του αξιολογούμενου, με τη συμπλήρωση ειδικού έντυπου ερωτηματολογίου, στο οποίο καλείται να διατυπώσει την άποψη του για την απόδοση του, τις δυσχέρειες και τα προβλήματα που τυχόν αντιμετώπισε, καθώς και προτάσεις για τη βελτίωση τόσο

του ίδιου όσο και της υπηρεσίας. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι στο νόμο γίνεται ειδική μνεία στην υποχρέωση του αξιολογητή *«να εκθέτει με αντικειμενικότητα και με αίσθημα ευθύνης την κατά συνείδηση δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο»*, καθώς και στην υποχρέωση γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στον αξιολογούμενο υπάλληλο.

Με το Π.Δ. 318/92 (ΦΕΚ 161 Α), το οποίο αποτελεί και το μακροβιότερο νομοθέτημα πάνω στο θεσμό της αξιολόγησης δεδομένου ότι τροποποιήθηκε μόλις το 2014, ορίζεται για πρώτη φορά ο σκοπός της αξιολόγησης που συνίσταται στην *«αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν»*. Όπως και στα προηγούμενα νομοθετήματα, προβλέπονται ειδικά έντυπα αξιολόγησης ανά κατηγορία εκπαίδευσης ή θέση ευθύνης, ενώ προβλέπονται και μικρές τροποποιήσεις ως προς τα κριτήρια της αξιολόγησης τα οποία διακρίνονται πλέον στις εξής τέσσερις (4) ομάδες κριτηρίων: α) γνώση του αντικειμένου, β) ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, γ) υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και δ) αποτελεσματικότητα, με αντίστοιχες προσθήκες ή αφαιρέσεις για συγκεκριμένες κατηγορίες υπαλλήλων. Γενικά παρατηρείται μια προσπάθεια απλούστευσης και ποσοτικοποίησης της διαδικασίας. Οι αξιολογικές κλίμακες αντικαθίστανται από αριθμητικές (από το 1 έως το 10), η αυτοαξιολόγηση γίνεται με τη χρήση αριθμητικής κλίμακας, ενώ η διενέργεια συνέντευξης χάνει τον υποχρεωτικό της χαρακτήρα και ουσιαστικά βαίνει προς τη σιωπηρή κατάργηση της.

Η έμφαση που δίδεται στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, αντικατοπτρίζεται και σε συναφή νομοθετήματα διαχρονικά. Ήδη από το 1951, με τον πρώτο Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων (Ν. 1811/51), η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, αποτελεί βασικό κριτήριο για τη λήψη αποφάσεων για τη μονιμοποίηση, την εξέλιξη και την επιλογή των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης. Άξιο λόγου, είναι και το γεγονός ότι η αδικαιολόγητα μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης, αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα που επισύρει πειθαρχικές ποινές για τους αξιολογητές. Ωστόσο, η θεωρία απέχει από την πράξη. Όπως μαρτυρά η κοινή εμπειρία, η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα δεν έλαβε ποτέ τη σημασία που της αναλογούσε.

Οι πρόσφατες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και την ενίσχυση του ρόλου της στη διοικητική πρακτική, αποτυπώθηκαν στον Ν.4250/14 (ΦΕΚ 74 Α) και στον ισχύοντα πλέον Ν. 4369/16 (ΦΕΚ 33 Α).

Με τον πρώτο, επιχειρήθηκε να εισαχθούν νέες μέθοδοι στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων με κυριότερες τη μέθοδο της ελεύθερης έκθεσης (από τον άμεσο προϊστάμενο) και τη μέθοδο της υποχρεωτικής κατανομής, δηλαδή τον καθορισμό ανώτατης ποσόστωσης ανά κλίμακα βαθμολογίας των αξιολογούμενων. Η τελευταία αποτέλεσε την αιτία αλλά και την αφορμή, για τη μη εφαρμογή της διαδικασίας, καθώς στη συνείδηση μεγάλης μερίδας των δημοσίων υπαλλήλων και ιδιαίτερα στο προσωπικό των Ο.Τ.Α. α' βαθμού, θεωρήθηκε ως ένα ακόμη μέτρο για την έξοδο τους

από την υπηρεσία. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι διατάξεις αυτές αποτελούσαν συνέχεια σειράς άλλων νομοθετημάτων που προέβλεπαν την κατάργηση οργανισμών και θέσεων εργασίας. Χαρακτηριστικό της περιρρέουσας ατμόσφαιρας, είναι η μετέπειτα τροποποίηση του νόμου με την προσθήκη ρητής αναφοράς ότι κατά το πρώτο έτος εφαρμογής του νόμου, οι εκθέσεις αξιολόγησης δε θα λαμβάνονταν υπόψη κατά τη διαδικασία αποτίμησης των προσόντων των υπαλλήλων για τη θέση τους σε διαθεσιμότητα και κινητικότητα και ότι δε θα επέφεραν καμία άλλη δυσμενή έννομη συνέπεια, μισθολογικού, υπηρεσιακού ή άλλου χαρακτήρα (αρθ. 32 παρ. 5, όπως αντικαταστάθηκε από τις διατάξεις της παρ. 4 του αρθ. 250 του Ν. 4281/14). Η αποχή από τη διαδικασία της αξιολόγησης ήταν μαζική, οδηγώντας στην πράξη στη σιωπηρή κατάργηση του νόμου.

Με τον ισχύοντα Ν. 4369/16 (ΦΕΚ 33 Α), επιχειρείται για πρώτη φορά η θέσπιση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Στις διατάξεις του νόμου αυτού υπάγεται σχεδόν το σύνολο του τακτικού πολιτικού προσωπικού του δημόσιου τομέα, των Ν.Π.Δ.Δ., των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, καθώς και των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων, οι υπάλληλοι των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων (Π.Ε.Δ.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.), καθώς και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων της Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και γνωστών θρησκειών που επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό, ενώ εξαιρούνται συγκεκριμένες κατηγορίες προσωπικού όπως είναι οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι θρησκευτικοί λειτουργοί, οι υπάλληλοι και λειτουργοί του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους καθώς και το Ειδικό Τεχνικό Εργαστηριακό Προσωπικό (Ε.Τ.Ε.Π.) των Α.Ε.Ι.. Συνοπτικά, οι αλλαγές που επέρχονται, αφορούν:

- Στη διεύρυνση του σκοπού της αξιολόγησης και τον αναπτυξιακό προσανατολισμό του (άρθρο 14 παρ. 3): *«Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης (του) έργου της δημόσιας υπηρεσίας».*

- Στη διασύνδεση και εισαγωγή της στοχοθεσίας ως μέρους της διαδικασίας της αξιολόγησης (άρθρο 22): εάν και το σύστημα της διοίκησης μέσω στόχων, έχει θεσμοθετηθεί στη δημόσια διοίκηση ήδη από το 2004 (Ν.3230/04 - ΦΕΚ 44Α) δεν έχει υιοθετηθεί από το σύνολο των φορέων του δημοσίου στην πράξη, ενώ είναι η πρώτη φορά που η στοχοθεσία συνδέεται άμεσα και θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας της αξιολόγησης. Η διαδικασία περιλαμβάνει τη διαδοχική θέσπιση στόχων από τα ανώτερα στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης, μέχρι και το επίπεδο της θέσπισης ατομικών στόχων απόδοσης για κάθε υπάλληλο. Περιγράφεται ως μια ανοιχτή, δυναμική και συμμετοχική διαδικασία.

- Στην επανεισαγωγή της συμβουλευτικής συνέντευξης, ως εργαλείο αξιολόγησης και μέσο ανατροφοδότησης του αξιολογούμενου.

- Στην εισαγωγή της προς τα πάνω αξιολόγησης, δηλαδή της αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους τους, με τη χρήση ανώνυμων εντύπων αξιολόγησης.

- Στη σύσταση ολομελειών διευθύνσεων και τμημάτων, στις οποίες συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι των αντίστοιχων οργανικών μονάδων, με έργο την αξιολόγηση της πορείας υλοποίησης των στόχων των αντίστοιχων οργανικών ομάδων και την τελική σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης για το εκτελούμενο από την υπηρεσία έργο. Επιχειρείται δηλαδή η ενίσχυση της εμπλοκής των εργαζομένων, καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας, από τη θέσπιση των στόχων και την υλοποίησή τους, έως τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση για το τελικό έργο, με τη σύνταξη σχετικής αναφοράς για τα πεπραγμένα.

- Στη σύσταση οργάνου εντός του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της εφαρμογής της διαδικασίας της αξιολόγησης στους δημόσιους φορείς. Η διάταξη αυτή αναδεικνύει την έμφαση που δίνεται στο ρόλο της αξιολόγησης, ως εργαλείου διοίκησης. Από την άλλη πλευρά ωστόσο, το γεγονός ότι στη σχετική διάταξη προβλέπεται και η δυνατότητα παρέμβασης του συγκεκριμένου οργάνου στα αποτελέσματα της αξιολόγησης, με την επιβολή «συντελεστή διόρθωσης», όπου παρατηρούνται συστηματικά ακραίες τιμές βαθμολόγησης, καταδεικνύει και την έλλειψη εμπιστοσύνης που υπάρχει στα στελέχη της δημόσιας διοίκησης για την ορθή εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Αξίζει να σημειωθεί τέλος ότι με τις διατάξεις του άρθρου 12 του Ν. 4354/15 (ΦΕΚ 176 Α), προβλέπεται για πρώτη φορά η προώθηση ή αντίστοιχα η αναστολή της μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους. Η άμεση διασύνδεση της αξιολόγησης με το σύστημα των αμοιβών, αποτελεί πράγματι καινοτομία για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Όπως αναφέρθηκε ήδη στη σχετική βιβλιογραφία οι απόψεις για τη σύνδεση απόδοσης και αμοιβής είναι αντιφατικές, με πολλαπλά επιχειρήματα να ενισχύουν τη μία ή την άλλη άποψη. Όπως επισημαίνουν οι Rowland & Hall (2012: 283), τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια φθίνουσα έμφαση στη σύνδεση της αξιολόγησης με την αμοιβή και στροφή προς τον αναπτυξιακό προσανατολισμό της αξιολόγησης. Ωστόσο, η εφαρμογή της στο δημόσιο τομέα μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο ως μέσο παρακίνησης για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, δεδομένης της έλλειψης κινήτρων και ανταμοιβών στο δημόσιο τομέα.

Εάν και η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης, το οποίο δομείται υπό το πρίσμα των αρχών και πρακτικών της διαχείρισης της απόδοσης, θα μπορούσε να εκληφθεί ως ένα θετικό βήμα για τον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση της αξιολόγησης στο δημόσιο, οι εργαζόμενοι δε φαίνεται να ασπάζονται την πεποίθηση αυτή. Για μία ακόμη φορά, οι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση και δη στην τοπική αυτοδιοίκηση απέχουν από τη διαδικασία επικαλούμενοι ότι η μεταρρυθμιστική αυτή προσπάθεια αποτελεί μνημονιακή υποχρέωση των κυβερνήσεων με ύποπτες και αμφίβολες συνέπειες για την εργασιακή τους κατάσταση. Επιπλέον, εγείρουν ζητήματα

εγκυρότητας και αποτελεσματικότητας του συστήματος, αναφερόμενοι σε επιμέρους στοιχεία του, όπως η στοχοθεσία, τα κριτήρια της αξιολόγησης και η προς τα πάνω αξιολόγηση.

2.3. Η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Τόσο η άμεση εμπειρία όσο και τα αποτελέσματα πολλών ερευνών στο πεδίο της αξιολόγησης μαρτυρούν την «αγωνία» των εμπλεκόμενων και των θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης για την εξεύρεση τρόπων και εργαλείων για την αποτελεσματικότερη εκτίμηση και αποτύπωση της απόδοσης. Η διαδικασία της αξιολόγησης, συχνά, συνοδεύεται από αρνητικά συναισθήματα που συνδέονται κυρίως με τις αντιλήψεις των εμπλεκόμενων αναφορικά με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της. Το αίσθημα της δικαιοσύνης σε σχέση με τη διαδικασία και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αποτελεί για πολλούς θεωρητικούς κλειδί για την αποτελεσματικότητα οποιουδήποτε συστήματος αξιολόγησης (Cook & Crossman, 2004 ; Jawahar, 2007 ; Narcisse & Harcourt, 2008 ; Ibeogu & Ozturen, 2015 ; Sharma et al., 2016 ; Makhubela et al., 2016). Σε θεωρητικό επίπεδο, οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη ερμηνεύονται και εξετάζονται μέσα από την έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης, εισήχθη από τον J. Greenberg (1987) και αναφέρεται στη μελέτη των αντιλήψεων για τη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας (Rowland & Hall, 2012 ; Byrne & Cropanzano, 2001). Ειδικότερα, η οργανωσιακή δικαιοσύνη αναφέρεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τη δίκαιη μεταχείριση που λαμβάνουν από έναν οργανισμό και τη συμπεριφορική τους αντίδραση στις αντιλήψεις αυτές (James, 1993, όπως αναφ. στον Choi, 2010). Όπως γίνεται αντιληπτό δεν αναφερόμαστε σε μια αντικειμενική και οικουμενική «αλήθεια» για τη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας, αλλά για το κυρίαρχο αίσθημα των εργαζομένων αναφορικά με το κατά πόσο λαμβάνουν δίκαιη ή άδικο μεταχείριση στο χώρο της εργασίας τους.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελεί αποκύημα της κοινωνικής ψυχολογίας και των εννοιών της ηθικής και της δικαιοσύνης. Έχει τις ρίζες της στη θεωρία της ισότητας του S. Adams (1965) και στη θεωρία της δικαιοσύνης του Homans (1961) (Greenberg, 1987 ; Greenberg, 1990 ; Jawahar, 2007 ; Rowland & Hall, 2012), ενώ έχει συνδεθεί και με προγενέστερες θεωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας, όπως αυτή της κοινωνικής ανταλλαγής (Thurston Jr. & McNall, 2010) και της σχετικής αποστέρησης (Byrne & Cropanzano, 2001). Κυρίαρχα και κοινά στοιχεία για όλες αυτές τις θεωρίες και βασικά για την έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης, είναι αυτά της συγκρισιμότητας και της υποκειμενικότητας, υπό την έννοια ότι σε όλες τις περιπτώσεις οι εμπλεκόμενοι συγκρίνουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους ή τα προσδοκώμενα αποτελέσματα σε σχέση με κάποια πρότυπα (συνήθως με τα αποτελέσματα άλλων) και με βάση αυτά οδηγούνται σε κρίσεις, κατά τη δική τους εκτίμηση, για το κατά πόσο αυτά είναι σύμφωνα με τις προσδοκίες τους. Νεότεροι ερευνητές

συνδέουν επίσης την οργανωσιακή δικαιοσύνη με την παρακίνηση μέσω της θεωρία του καθορισμού του στόχου του E. Locke (1968) και τη θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom (1964), από την άποψη της άμεσης συσχέτισης ενέργειας και αποτελέσματος (Cook & Crossman, 2004).

Εάν και όπως αναφέρθηκε, η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελεί μια νέα σχετικά έννοια για τη διοικητική επιστήμη, το ερευνητικό ενδιαφέρον για την επίδραση της σε όλες τις εκφάνσεις της διοικητικής δράσης καταδεικνύει την επιρροή της σε βασικές πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η προσέλκυση προσωπικού, οι πολιτικές αμοιβών και παροχών, η αξιολόγηση της απόδοσης κλπ.

2.3.1 Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Σημαντικές για την έννοια και την ερμηνεία της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι οι διαστάσεις που αυτή καταλαμβάνει μέσα σε ένα οργανισμό. Η ενδελεχής έρευνα πάνω στο πεδίο της οργανωσιακής δικαιοσύνης έχει αναδείξει τέσσερις διαστάσεις που σχετίζονται με τις αποφάσεις σχετικά με τη διανομή των παραγόμενων αποτελεσμάτων, τις διαδικασίες και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων.

Βασική διάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι η λεγόμενη **διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice)**. Η διανεμητική δικαιοσύνη αναφέρεται στην αντίληψη των ατόμων για το πόσο δίκαιη θεωρούν τη διανομή των αποτελεσμάτων και των ανταμοιβών που λαμβάνουν. Συνδέεται άμεσα με τη θεωρία της ισότητας του S. Adams (1965). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, κάθε εργαζόμενος συγκρίνει την αναλογία της απόδοσης του (input) και της ανταμοιβής που λαμβάνει για αυτή (output), με αυτές των συναδέλφων του. Εάν δεν υπάρχει απόκλιση ή η απόκλιση είναι κατά την άποψη του ασήμαντη, τότε το άτομο είναι ικανοποιημένο και η εργασιακή του απόδοση και συμπεριφορά παραμένει σταθερή. Εάν όμως υπάρχει ασυμφωνία, τότε το άτομο θα προσπαθήσει να επαναφέρει την ισορροπία, είτε μεταβάλλοντας την απόδοση του, προκειμένου αυτή να αντισταθμιστεί με την αμοιβή που λαμβάνει, είτε αναπροσαρμόζοντας την άποψη του για τη σχέση απόδοσης – ανταμοιβής (Greenberg, 1990). Με λίγα λόγια, η εκτίμηση των ατόμων για το κατά πόσο δίκαιη είναι η αναλογία απόδοσης και ανταμοιβής, συναρτάται άμεσα από τα αντίστοιχα αποτελέσματα των συναδέλφων τους και μπορεί να διαμορφώσει τη συμπεριφορά τους ανάλογα.

Σημαντική για την εξέλιξη της διανεμητικής δικαιοσύνης είναι και η συμβολή του Leventhal (1976). Ο Leventhal, έδωσε μια νέα διάσταση στην αντίληψη για τη δίκαιη κατανομή των αποτελεσμάτων, δίνοντας έμφαση όχι τόσο στην αναλογία απόδοσης – αποτελέσματος, αλλά σε άλλες παραμέτρους που μπορούν εξίσου να θεωρηθούν δίκαιες από τους εμπλεκόμενους, ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν. Για παράδειγμα, έρευνες κατέδειξαν ότι η διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, ενισχύεται μέσα από την ισόνομη κατανομή των αποτελεσμάτων, ενώ η κατανομή των αποτελεσμάτων με βάση τις ανάγκες των ατόμων, εφόσον προσβλέπει στην προσωπική ευημερία των

ατόμων, μπορεί να θεωρηθεί δίκαια από τους εμπλεκόμενους (Greenberg, 1990 ; Thurston Jr. & McNall, 2010 ; Colquitt, 2012).

Η **διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice)** αποτελεί τη δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης, που εισήχθη από τους Thibaut & Walker (1975) μέσα από σχετικές έρευνες τους στον τομέα της δικαιοσύνης. Αναφέρεται στην αντίληψη των ατόμων για το κατά πόσο δίκαια και αμερόληπτη είναι η διαδικασία και οι μέθοδοι λήψης των αποφάσεων για τον καθορισμό και την τελική κατανομή των αποτελεσμάτων. Η αντίληψη για τη δυνατότητα ελέγχου και παρέμβασης στη διαδικασία, μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των ατόμων για τη δικαιοσύνη (Byrne & Cropanzano, 2001). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Choi (2010), υπάρχουν περιπτώσεις που ακόμη και αν η κατανομή των αποτελεσμάτων θεωρείται άδικη, εάν η διαδικασία με την οποία λήφθηκε η απόφαση θεωρείται έγκυρη, αντικειμενική και αμερόληπτη, τότε η πιθανότητα εμφάνισης αρνητικών αντιδράσεων μπορεί να μειώνεται ή ακόμη και να εξαλείφεται. Σύμφωνα με τον Leventhal (1980, όπως αναφ. στον Colquitt, 2012 και στους Byrne & Cropanzano, 2001), κύρια χαρακτηριστικά μιας δίκαιης διαδικασίας είναι η συνέπεια, η ακρίβεια, η έλλειψη προκατάληψης, η αντιπροσωπευτικότητα, η δυνατότητα διορθωτικών ενεργειών και η τήρηση των κανόνων της ηθικής και της δεοντολογίας. Οι Folger & Bies (1992, όπως αναφ. στους Rowland, Hall, 2012), προτείνουν επτά (7) παράγοντες – κλειδί για τη δικαιοσύνη των διαδικασιών: α) τη σημασία στις απόψεις των εργαζομένων, β) τη μείωση της μεροληψίας, γ) τη συνέπεια στην εφαρμογή κριτηρίων για τη λήψη αποφάσεων για τους εργαζόμενους, δ) τη συνεχή και έγκυρη ανατροφοδότηση των εργαζομένων, ε) την επαρκή αιτιολόγηση των αποφάσεων, στ) την ειλικρίνεια στην επικοινωνία και ζ) τη μεταχείριση των εργαζομένων με ευγένεια και ευαισθησία.

Η **αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη (interactional justice)**, αποτελεί τη διάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης που σχετίζεται περισσότερο με την κοινωνιολογική προσέγγιση της δικαιοσύνης (Jawahar, 2007). Σύμφωνα με τους εμπνευστές του όρου, Bies & Moag (1986), η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη, αναφέρεται στην αντίληψη των ατόμων σχετικά με την ποιότητα της μεταχείρισης τους από πρόσωπα εξουσίας (Byrne & Cropanzano, 2001). Ο Bies (2001, όπως αναφ. στους Narcisse & Harcourt, 2008), αναγνωρίζει τέσσερις παράγοντες που επιδρούν στις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με τη μεταχείριση που λαμβάνουν από τους προϊστάμενους τους: α) την παραπλάνηση ή ασυνέπεια, β) την έλλειψη διακριτικότητας, γ) την ασεβή συμπεριφορά και δ) τα υποτιμητικά σχόλια ή κρίσεις. Για πολλούς ερευνητές, η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη αποτελεί μέρος της διαδικαστικής δικαιοσύνης, ενώ για άλλους αποτελεί ξεχωριστή διάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης η οποία μάλιστα αναλύεται σε δύο υποκατηγορίες: α) στη **διαπροσωπική δικαιοσύνη (interpersonal justice)** και β) στην **πληροφοριακή δικαιοσύνη (informational justice)** (Greenberg, 1993, όπως αναφ. στον Colquitt, 2012). Η πρώτη ταυτίζεται με την έννοια της αλληλεπιδραστικής δικαιοσύνης αφού εξετάζει το κατά πόσο τα άτομα αντιμετωπίζονται με ευγένεια,

σεβασμό και αξιοπρέπεια από τα ανώτερα διοικητικά όργανα κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας, ενώ η δεύτερη σχετίζεται με τη ροή της πληροφόρησης, το βαθμό δηλαδή κατά τον οποίο τα άτομα λαμβάνουν ειλικρινή, αιτιολογημένη και επαρκή πληροφόρηση για τις διαδικασίες και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων.

2.3.2 Σύνδεση αξιολόγησης και οργανωσιακής δικαιοσύνης

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ένα σύστημα αξιολόγησης διέπεται από συγκεκριμένες και εκ των προτέρων καθορισμένες διαδικασίες, οι οποίες έχουν ως στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, τις δυνατότητες και τους περιορισμούς τους. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν τη βάση για τη λήψη σειράς αποφάσεων διοικητικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα. Σημαντική παράμετρος κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι και η αλληλεπίδραση μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι De Nisi & Pritchard (2006, όπως αναφ. στους Sharma et al., 2016), προκειμένου ένα σύστημα αξιολόγησης να θεωρείται αποτελεσματικό, θα πρέπει να θεωρείται δίκαιο ως προς τα αποτελέσματα του, τις διαδικασίες που ακολουθούνται και τη σαφήνεια της επικοινωνίας. Όπως διαπιστώνουν οι Roch & Shanock (2006, όπως αναφ. στους Thurston Jr. & McNall, 2010), τόσο η διαδικαστική, όσο και οι δύο διαστάσεις της διαδραστικής δικαιοσύνης, η διαπροσωπική και η πληροφοριακή, σχετίζονται με το κοινωνικό πλαίσιο είτε σε σχέση με τον ίδιο τον οργανισμό (διαδικαστική) είτε σε σχέση με τον προϊστάμενο (διαπροσωπική και πληροφοριακή). Η διανεμητική δικαιοσύνη από την άλλη πλευρά σχετίζεται περισσότερο με διεργασίες οικονομικού και ανταλλακτικού περιεχομένου. Οι επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης, επομένως, καλύπτουν όλο το φάσμα της διαδικασίας της αξιολόγησης και η διερεύνηση των αντιλήψεων των εμπλεκόμενων υπό το πρίσμα αυτών, μπορεί να βοηθήσει στην ανάδειξη των παραγόντων που επιδρούν καταλυτικά στην αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης και οι οποίες διαμορφώνουν όχι μόνο την περαιτέρω στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση, την αποδοχή ή απόρριψη της, αλλά και στάσεις και συμπεριφορές που έχουν άμεσο αντίκτυπο στη γενικότερη λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Η διερεύνηση ενός συστήματος αξιολόγησης υπό το πρίσμα της **διανεμητικής δικαιοσύνης**, σχετίζεται τόσο με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, δηλαδή με την καθεαυτού εκτίμηση της απόδοσης ενός εργαζομένου και το κατά πόσο αυτή είναι αντίστοιχη με την προσωπική αντίληψη του εργαζομένου για την απόδοση του, όσο και με τις αποφάσεις που λαμβάνονται βάσει των αποτελεσμάτων αυτών (Narcisse & Harcourt, 2008 ; Palaiologos, Parazekos & Panayotopoulou, 2011). Έρευνες έχουν δείξει ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη σχετίζεται με τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα που λαμβάνει κάποιος κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Έτσι οι αξιολογούμενοι που έχουν λάβει υψηλή βαθμολογία στην αξιολόγηση τους, φαίνονται περισσότερο ικανοποιημένοι

και άρα πιο θετικά διακείμενοι απέναντι στην αξιολόγηση σε σχέση με αυτούς που έχουν λάβει χαμηλή βαθμολογία (Jawahar, 2007 ; Narcisse & Harcourt, 2008). Όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δε συνδέονται με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την προαγωγή, τις απολαβές ή άλλες ανταμοιβές, οι αντιλήψεις των εμπλεκομένων φαίνεται να είναι αρνητικά προσκείμενες προς την αξιολόγηση. Σημασία σε αυτές τις αντιλήψεις φαίνεται να διαδραματίζει και ο παράγοντας της συνέπειας στη λήψη αποφάσεων με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Narcisse & Harcourt, 2008).

Η διάσταση της **διαδικαστικής δικαιοσύνης** στις αντιλήψεις των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους, σχετίζεται με το σχεδιασμό και την εφαρμογή της καθεαυτού διαδικασίας της αξιολόγησης. Για τους Obeogu & Ozturen (2015: 965), η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη για την καθεαυτού διαδικασία της αξιολόγησης σχετίζεται με τον καθορισμό των κριτηρίων και των μεθόδων της αξιολόγησης, τη συλλογή των στοιχείων και τη δυνατότητα άσκησης ελέγχου επί των αποτελεσμάτων, καθώς και με παράγοντες όπως η συνέπεια, η ακρίβεια, η ευνοϊκή μεταχείριση και η εκπροσώπηση των συμφερόντων των εργαζομένων. Για τους Folger et al. (1992, όπως αναφ. στους Narcisse & Harcourt, 2008), σημαντικός παράγοντας είναι η λεγομένη «φωνή», δηλαδή η δυνατότητα που έχει ο αξιολογούμενος να επηρεάσει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, μέσα από πλήρη και εμπειριστατωμένη αιτιολόγηση, να λάβει γνώση για το αποτέλεσμα της διαδικασίας και να έχει τη δυνατότητα να το αμφισβητήσει, να ασκήσει δηλαδή ένσταση επί του αποτελέσματος.

Οι Evans & McShane (1988, όπως αναφ. στους Makhubela, Botha & Swanepoel, 2016), εστιάζουν στη γνώση των αξιολογητών, τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη στοχοθεσία, την ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Αντίστοιχα, οι Ahmed, Ramzan, Mohammad & Islam (2011), συνδέουν τις αντιλήψεις των εμπλεκομένων για τη δικαιοσύνη της καθεαυτού διαδικασίας της αξιολόγησης, με την ύπαρξη ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης, τη συχνότητα της αξιολόγησης, τη γνώση του αξιολογητή για την απόδοση του αξιολογούμενου, καθώς και την πρόβλεψη για την κατάρτιση πλάνων δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η έρευνα των Makhubela, Botha & Swanepoel (2016) για τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης της απόδοσης και την αμεροληψία της διαδικασίας της αξιολόγησης σε ένα δημόσιο οργανισμό, κατέδειξε ότι η έλλειψη συμμετοχής των εργαζομένων καθόλη τη διαδικασία της αξιολόγησης, η απουσία σαφώς προσδιορισμένων προτύπων και στόχων απόδοσης, η έλλειψη από κοινού συμφωνίας των στόχων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και η έλλειψη αναπτυξιακού προσανατολισμού στην αξιολόγηση, ενισχύουν το αίσθημα της αδικίας ως προς τη διαδικασία της αξιολόγησης. Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Narcisse & Harcourt (2008) στην έρευνα τους σχετικά με τους παράγοντες που επιδρούν στις αντιλήψεις των εργαζομένων

για τη δικαιοσύνη της αξιολόγησης τους, αναφερόμενοι στον παράγοντα της έλλειψης σαφών στόχων και κριτηρίων απόδοσης, επισημαίνουν ότι η ύπαρξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας πιθανά να αντισταθμίζει την έλλειψη αυτή. Άλλοι παράγοντες που επιδρούν στην αντίληψη για τη δικαιοσύνη της διαδικασίας σύμφωνα με τους παραπάνω είναι, η ενεργός εμπλοκή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων και των κριτηρίων απόδοσης, η συνεχής ανατροφοδότηση τους για την πορεία της απόδοσης τους, η γνώση και η αμεροληψία του αξιολογητή για την απόδοση του αξιολογούμενου, η συχνότητα της αξιολόγησης, τα διαφοροποιημένα κριτήρια αξιολόγησης και η εκπαίδευση αξιολογούμενων και αξιολογητών πάνω στην αξιολόγηση. Πράγματι η έλλειψη εμπιστοσύνης στην ικανότητα και τα κίνητρα των αξιολογητών, καθώς και η αμφιβολία και η ανησυχία των αξιολογούμενων για τους στόχους της αξιολόγησης, αναμφισβήτητα επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης τους και κατ'επέκταση την ίδια την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας (Brown, Hyatt, Benson, 2010).

Οι δύο διαστάσεις της **διαδραστικής δικαιοσύνης** όσον αφορά τη διαδικασία της αξιολόγησης, σχετίζονται με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το επίπεδο της αλληλεπίδρασης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου τόσο ως προς την ποιότητα της επικοινωνίας (**διαπροσωπική δικαιοσύνη**) όσο και ως προς τη σαφήνεια και ακρίβεια της πληροφόρησης που λαμβάνουν οι αξιολογούμενοι (**πληροφοριακή δικαιοσύνη**) κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Colquitt (2012: 4), η ευγένεια και ο σεβασμός στην επικοινωνία, που αναφέρεται στην πρώτη διάσταση, διαφοροποιείται από την τιμιότητα και την ειλικρίνεια της επικοινωνίας, στοιχεία που προσιδιάζουν με τη δεύτερη διάσταση.

Όσον αφορά στη διαπροσωπική δικαιοσύνη, οι έρευνες του Greenberg (1986a, όπως αναφ. στους Thurston Jr. & McNall, 2010) καταδεικνύουν τη σημασία της ευαισθησίας και του ενδιαφέροντος των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους τους στη διαμόρφωση των αντιλήψεων περί δικαιοσύνης. Η έκφραση συγγνώμης ή μεταμέλειας εκ μέρους των αξιολογητών σε συγκεκριμένες περιστάσεις, φαίνεται να μετριάζουν το αίσθημα της αδικίας εκ μέρους των αξιολογούμενων.

Η πληροφοριακή δικαιοσύνη, από την άλλη πλευρά σχετίζεται με την ποιότητα της πληροφόρησης και της ανατροφοδότησης που λαμβάνουν οι αξιολογούμενοι καθόλη τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου και κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, από το στάδιο του καθορισμού των στόχων και των προτύπων απόδοσης, έως το στάδιο διεξαγωγής της τελικής συνέντευξης αξιολόγησης και της κοινοποίησης των αποτελεσμάτων. Όπως επισημαίνουν οι Thurston Jr. & McNall (2010), σε αντίθεση με τη διαδικαστική δικαιοσύνη, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση υπό το πρίσμα της διαδραστικής δικαιοσύνης σχετίζονται περισσότερο με την κοινωνική διάσταση της διαδικασίας και με παραμέτρους όπως η ειλικρινής και λογική παράθεση/αιτιολόγηση των γεγονότων

ή των κριτηρίων που λήφθηκαν υπόψη για οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Και στις δύο περιπτώσεις της διαδραστικής δικαιοσύνης κυρίαρχο ρόλο φαίνεται να διαδραματίζουν τα στελέχη πρώτης γραμμής, αφού στην πλειονότητα των περιπτώσεων είναι και οι κύριοι αξιολογητές. Η έρευνα καταδεικνύει ότι ο τρόπος που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση και ο τρόπος που την εφαρμόζουν στην πράξη, παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη στο σύστημα της αξιολόγησης τους (Machubela et al., 2016). Έτσι, για παράδειγμα, θετικές αντιλήψεις για την επικοινωνία μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή κατά τη διάρκεια της ανατροφοδότησης, είναι πιθανό να οδηγήσουν σε θετικές απόψεις για την αξιολόγηση (Jawahar, 2007). Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνουν οι Boachie-Mensah & Awini Seidu (2012) η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης, μπορεί να καταστήσει τη διαδικασία της αξιολόγησης αντιπαραγωγική και άρα αναποτελεσματική.

Είναι γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα και η βιωσιμότητα ενός συστήματος αξιολόγησης, εν πολλοίς κρίνεται από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την καθεαυτού διαδικασία της αξιολόγησης και για τον τρόπο που αυτή υιοθετείται και εφαρμόζεται στην πράξη. Όπως επισημαίνεται στη σχετική βιβλιογραφία (Narcisse & Harcourt, 2008 ; Cameron 1981), οι απόψεις για την αξία της αξιολόγησης και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι τόσο διαφορετικές όσο διαφορετικές είναι και οι εμπειρίες των εμπλεκόμενων στη διαδικασία, με τις τελευταίες να διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο τόσο στη διαμόρφωση της γενικότερης αντίληψης και της περαιτέρω στάσης των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση, όσο και στη διαμόρφωση του συνολικού εργασιακού κλίματος ενός οργανισμού.

Οι εμπλεκόμενοι που θεωρούν την αξιολόγηση τους δίκαια, έχουν θετικές στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση και αντίστροφα (Machubela et al., 2016; Ibeogu & Ozturen, 2015). Αντίστοιχα, οι θετικές αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με το αίσθημα της δικαιοσύνης στον τρόπο αξιολόγησης τους, συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, την παρακίνηση και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Salleh et al. 2013 ; Jawahar, 2007). Στον αντίποδα, οι αρνητικές εμπειρίες των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης σχετίζονται με χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση και υψηλή προδιάθεση για παραίτηση (Brown, Hyatt, Benson, 2010). Αντίστοιχες συνέπειες φαίνεται να επιφέρει και το αίσθημα της αδικίας ως προς την αξιολόγηση, δεδομένου ότι συνδέεται επίσης με φαινόμενα χαμηλής οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και μειωμένη απόδοση και συναισθηματική κόπωση (Brown & Benson, 2003 ; Rowland & Hall, 2012 ; Machubela et al., 2016).

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω αλλά και τους ερευνητικούς στόχους που τέθηκαν στην ενότητα 1.4.2 προκύπτουν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- **H0:** Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους, δε συσχετίζονται σημαντικά με την ικανοποίησή τους από αυτό.

H1: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους, συσχετίζονται σημαντικά (και θετικά) με την ικανοποίησή τους από αυτό.

- **H0:** Οι αντιλήψεις αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης ως προς τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους δε διαφέρουν μεταξύ τους.

H2: Οι αντιλήψεις αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης ως προς τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους διαφέρουν μεταξύ τους.

Επιπλέον κρίνεται σκόπιμη η διερεύνηση της τυχόν επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους. Σε αυτό το πλαίσιο διατυπώνονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- **H0:** Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους δε διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία/την κατηγορία εκπαίδευσης/τα έτη υπηρεσίας/τη θέση.

H6: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία/την κατηγορία εκπαίδευσης/τα έτη υπηρεσίας/τη θέση.

2.4 Η έννοια της εργασιακής ανασφάλειας

Η αξία της εργασίας στη διαμόρφωση της κοινωνικής ζωής των ατόμων, είναι αναμφισβήτητη στις σύγχρονες κοινωνίες. Η εργασία εκτός από το κύριο μέσο ικανοποίησης των αναγκών διαβίωσης των ατόμων, αποτελεί μέσο αυτοπραγμάτωσης, κοινωνικοποίησης, αλλά και σύμβολο κοινωνικής καταξίωσης. Όπως γίνεται αντιληπτό, η έλλειψη εργασίας, όταν αυτό δεν είναι συνειδητή επιλογή, μπορεί να επιφέρει σημαντικά αρνητικές συνέπειες για το άτομο.

Η έννοια της εργασιακής ανασφάλειας σχετίζεται με το βαθμό αβεβαιότητας που αισθάνεται το άτομο σε σχέση με την εργασία του και τη συνέχιση της απασχόλησής του μελλοντικά (Wang, Lu & Siu, 2014). Πρόκειται για μία κατάσταση κατά την οποία η προσδοκώμενη ασφάλεια που επιθυμεί το άτομο σε σχέση με την εργασία του, δε συνάδει με την αισθητή ασφάλεια που βιώνει (Dekker & Schaufeli, 1995). Κατά τους Borg και Elizur (1992, όπως αναφ. στους Sverke & Hellgren, 2002) η εργασιακή ανασφάλεια διακρίνεται σε γνωστική (cognitive) και συναισθηματική (affective) με την πρώτη να αφορά στην πιθανότητα απώλειας της εργασίας, ενώ τη δεύτερη στο φόβο απώλειας της εργασίας.

Ωστόσο, η εργασιακή ανασφάλεια, δεν αναφέρεται μόνο στο φόβο ή την πιθανότητα για την απώλεια της εργασίας, αλλά σχετίζεται και με την απώλεια σημαντικών χαρακτηριστικών, «κεκτημένων» στο χώρο της εργασίας. Οι Hellgren, Sverke & Isaksson (1999, όπως αναφ. στους Sverke & Hellgren, 2002), αναφέρονται στο διαχωρισμό αυτό, ως ποσοτική (quantitative) και ποιοτική (qualitative) εργασιακή ανασφάλεια. Στην πρώτη περίπτωση, η απώλεια της εργασίας, αναφέρεται στην οριστική ή στην προσωρινή απώλεια της εργασίας, αλλά ακόμη και σε μια εσωτερική μετακίνηση, η οποία θεωρείται από το άτομο δυσμενής. Στη δεύτερη περίπτωση, η απώλεια σημαντικών χαρακτηριστικών στην εργασία σχετίζεται με την έλλειψη δυνατοτήτων εξέλιξης (προαγωγή) ή τον υποβιβασμό, την περικοπή ή τη μείωση των μισθολογικών παροχών, αλλά και με έμμεσους παράγοντες όπως η μείωση του κύρους ή της αυτονομίας του εργαζόμενου, η μείωση των πόρων ή η αποδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής της ομάδας (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Κατά τον DeWitte (2005: 1), βασικές συνιστώσες της έννοιας της εργασιακής ανασφάλειας είναι:

- **η υποκειμενικότητα της αντίληψης**, υπό την έννοια ότι μια ρεαλιστική κατάσταση (π.χ. η απόλυση ενός συναδέλφου) ερμηνεύεται από διαφορετικά άτομα με διαφορετικό τρόπο,
- **η αδυναμία πρόβλεψης**, υπό την έννοια ότι πρόκειται για εκτίμηση για μια μελλοντική κατάσταση η οποία δεν είναι σίγουρο ότι θα συμβεί,
- **η ακούσια διάσταση** της, υπό την έννοια ότι η αβεβαιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος δεν είναι συνειδητή επιλογή του εργαζόμενου (π.χ. επιλογή εκ περιτροπής εργασίας),
- **η αδυναμία ελέγχου**, υπό την έννοια ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ανήμπορος να επηρεάσει την κατάσταση.

2.4.1 Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ανασφάλεια

Οι αλλαγές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, έχουν δημιουργήσει ένα δυναμικό και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι καλούνται να προσαρμοστούν και να δράσουν. Σύμφωνα με τους Sverke & Hellgren (2002: 26), ο όρος της εργασιακής ανασφάλειας αναφέρεται ακριβώς σε αυτό, δηλαδή, «στις αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές που αφορούν στην εργασία τους». Οι ίδιοι μάλιστα επισημαίνουν ότι οι όποιες αντιδράσεις σχετίζονται με μια σειρά παραγόντων όπως τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, η απασχολησιμότητα, εγγενή χαρακτηριστικά του ατόμου και άλλα στοιχεία όπως οι οικογενειακές υποχρεώσεις, το φύλο, η ηλικία κλπ.

Όπως γίνεται σαφές, το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη διαμόρφωση των αντιλήψεων για την εργασιακή ανασφάλεια. Η αύξηση των ποσοστών της ανεργίας, το κλείσιμο, οι συγχωνεύσεις ή οι εξαγορές οργανισμών και γενικότερα το ασταθές οικονομικό

περιβάλλον, επιδρούν σημαντικά στην αύξηση της εργασιακής ανασφάλειας (DeWitte, 2005). Επιπλέον, η χαλάρωση της νομοθεσίας αναφορικά με τις απολύσεις και τα εργασιακά δικαιώματα φαίνεται να αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα κλιμάκωσης της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας.

Αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να συντελούνται και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Μεταβολές στη δομή και την οργάνωση ενός οργανισμού ή εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα που συνεπάγονται την απλούστευση ή την αυτοματοποίηση συγκεκριμένων διαδικασιών, μπορούν να συντείνουν στο αίσθημα της ανασφάλειας των εργαζομένων (Chirumbolo & Hellgren, 2003). Η φύση της εργασίας ως προς την επικινδυνότητα της, μπορεί επίσης να αποτελέσει παράγοντα αποσταθεροποίησης της εργασίας, υπό την έννοια ότι η πρόκληση κάποιου ατυχήματος με τις συνέπειες που αυτό μπορεί να έχει στην υγεία και τη φυσική καταλληλότητα του ατόμου, καθιστά αβέβαιη τη συνέχιση της εργασίας (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Σημαντικοί φαίνεται να είναι και οι παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με τον ίδιο τον εργαζόμενο, όπως είναι τα προσόντα και οι ικανότητες του ατόμου, άλλα και στοιχεία της προσωπικότητάς του. Ειδικότερα, η θέση που κατέχει κάποιος στον οργανισμό ή η κατοχή αυξημένων τυπικών προσόντων φαίνεται να καθορίζουν ως ένα βαθμό το αίσθημα της ανασφάλειας που μπορεί να βιώνει. Επιπλέον στοιχεία του χαρακτήρα όπως η αυτοεκτίμηση, η αίσθηση του ελέγχου, η αισιοδοξία ή η ανάγκη του ατόμου για ασφάλεια, φαίνεται να συντείνουν στη μείωση ή στην ενίσχυση του αισθήματος της ανασφάλειας (DeWitte, 2005). Επίσης εξωγενείς παράγοντες όπως οι αυξημένες υποχρεώσεις του ατόμου ή η έλλειψη άλλων οικονομικών πόρων μπορούν να συνεισφέρουν στην ενίσχυση του αισθήματος της εργασιακής ανασφάλειας (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Όπως επισημαίνουν οι Chirumbolo & Hellgren (2003), η εργασιακή ανασφάλεια ενέχει τόσο αντικειμενική όσο και υποκειμενική διάσταση. Στο σύγχρονο, άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, υπάρχουν αντικειμενικοί κίνδυνοι και προκλήσεις που καλείται κάθε οργανισμός, αλλά και κάθε εργαζόμενος σε μικροεπίπεδο, να αντιμετωπίσει. Ωστόσο, ο τρόπος που θα γίνουν αντιληπτά και θα ερμηνευτούν τα δεδομένα αυτά διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο και έχει άμεσο αντίκτυπο στη διαμόρφωση της περαιτέρω στάσης του. Η υποκειμενικότητα της αντίληψης λοιπόν, φαίνεται να αποτελεί το βασικό παράγοντα που καθορίζει το βαθμό της ανασφάλειας που μπορεί να βιώνει ένας εργαζόμενος.

Ένας ακόμη παράγοντας που καθορίζει εξίσου το βαθμό της ανασφάλειας που μπορεί να βιώνει ο εργαζόμενος, είναι η αδυναμία ελέγχου της κατάστασης. Εργασιακά περιβάλλοντα που δεν χαρακτηρίζονται από σαφείς, σταθερές και αδιάβλητες διαδικασίες, που δεν ενισχύουν την επικοινωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στις επιμέρους διοικητικές διαδικασίες και που δεν έχουν σαφή και συγκεκριμένη στόχευση, ενισχύουν το αίσθημα της αβεβαιότητας και της ανημποριάς

των εργαζομένων. Επιπλέον η έλλειψη θεσμικού πλαισίου για τις διαδικασίες των απολύσεων και την ασφάλεια που παρέχει η αντιπροσώπευση των εργαζομένων, φαίνεται να εντείνει το αίσθημα της ανασφάλειας (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται επιγραμματικά όσα αναφέρθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 2: Διαστάσεις της εργασιακής ανασφάλειας

Σοβαρότητα απειλής	Πηγές απώλειας	Απώλεια εργασίας	Οριστική απώλεια εργασίας
			Προσωρινή απώλεια εργασίας
			Υποβιβασμός
		Απώλεια χαρακτηριστικών εργασίας	Δυνατότητες εξέλιξης
			Μισθολογικές παροχές
	Πηγές απειλής	Αυτοεκτίμηση	
		Αυτονομία	
		Πόροι	
		Κοινωνική συνοχή	
		Καταργήσεις / Συγχωνεύσεις	
Αδυναμία ελέγχου	Αναδιοργάνωση		
	Τεχνολογική αλλαγή		
	Επικινδυνότητα εργασίας		
	Έλλειψη προστασίας		
	Ασαφείς προσδοκίες		
	Αυταρχικό περιβάλλον		
	Έλλειψη πλαισίου για τη μείωση προσωπικού		

Προσαρμογή από Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z. (1984) *“Job insecurity: Toward conceptual clarity”*, The Academy of Management Review, Vol. 9, No 3, p.p. 442.

2.4.2 Οι επιπτώσεις της εργασιακής ανασφάλειας

Η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια επηρεάζει τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον οργανισμό στο σύνολο του. Η σχετική βιβλιογραφία βρίθεται από αναφορές σχετικά με τις αρνητικές επιπτώσεις της εργασιακής ανασφάλειας (Greenhalgh & Rosenblatt 1984 ; Dekker & Schaufeli, 1995 ; Chirumbolo & Hellgren, 2003 ; DeWitte, 2005 ; Chirumbolo & Areni, 2005 ; Wang et al., 2014 ; Vander Elst, DeWitte & DeCuyper, 2014 ; Bohle & Mladinic, 2017). Το αίσθημα της αβεβαιότητας και του φόβου που βιώνει το άτομο έχει την ίδια αρνητική επιρροή με αυτή που ασκεί η πραγματική έλλειψη εργασίας (Sverke & Hellgren, 2002 ; Chirumbolo & Hellgren, 2003). Μάλιστα, σε αρκετές περιπτώσεις η προσμονή για μια αρνητική εξέλιξη (εργασιακή ανασφάλεια) μπορεί να έχει δυσμενέστερες συνέπειες για το άτομο από την ίδια την απώλεια της εργασίας (Dekker & Schaufeli, 1995 ; Sverke & Hellgren, 2002 ; DeWitte, 2005).

Σε εργασιακό επίπεδο, οι συνέπειες για τον εργαζόμενο σχετίζονται με φαινόμενα μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης, μειωμένης εργασιακής δέσμευσης, εργασιακής απόσυρσης και πρόθεσης για αποχώρηση. Αναφερόμενοι στις επιπτώσεις της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας, οι Greenhalgh & Rosenblatt (1984) τονίζουν το ανορθόδοξο των αποτελεσμάτων. Αναλυτικότερα, η αβεβαιότητα για το εργασιακό μέλλον, θα ανέμενε κανείς να οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή

προσπάθεια και ευελιξία προκειμένου το άτομο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και να επιτύχει τη διατήρηση της θέσης εργασίας του. Ωστόσο, η έρευνα καταδεικνύει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η εργασιακή ανασφάλεια οδηγεί σε μειωμένη εργασιακή απόδοση και αντίσταση στην αλλαγή.

Σημαντικές είναι και οι συνέπειες στην υγεία, την ψυχική ευεξία και το ηθικό του εργαζομένου με την εμφάνιση ψυχικών, ψυχοσωματικών και σωματικών διαταραχών, όπως έντονο άγχος και στρες, κατάθλιψη, χαμηλή αυτοεκτίμηση αλλά και κόπωση, αϋπνίες, αυξημένη πίεση και καρδιαγγειακά προβλήματα. Τα παραπάνω έχουν άμεσο αντίκτυπο και στην κοινωνική ζωή του ατόμου, όπου παρατηρούνται προβλήματα στις οικογενειακές και στις συναισθηματικές σχέσεις (Chirumbolo & Hellgren, 2003).

Για τον οργανισμό οι συνέπειες είναι έμμεσες, καθώς οι επιπτώσεις της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας διαταράσσουν το ομαλό εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζουν τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Μάλιστα όπως επισημαίνουν οι Greenhalgh & Rosenblatt (1984), δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος, κατά τον οποίο οι επιπτώσεις της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας μειώνουν την αποδοτικότητα του οργανισμού, το οποίο με τη σειρά του ενισχύει την αντικειμενική εργασιακή ανασφάλεια.

Στην μεταανάλυση των Sverke et al. (2002, όπως αναφ. στους Chirumbolo & Hellgren, 2003 και στους Bohle & Mladinic, 2017) αναφορικά με τις επιπτώσεις της εργασιακής ανασφάλειας, οι μελετητές προχώρησαν στο διαχωρισμό των συνεπειών σε βραχυχρόνιες (π.χ. εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση κλπ) και μακροχρόνιες (προβλήματα υγείας, πρόθεση για αποχώρηση κλπ). Οι βραχυχρόνιες φαίνεται να συσχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή ανασφάλεια, ενώ οι μακροχρόνιες λιγότερο και με πιο έμμεσο τρόπο. Στον πίνακα που ακολουθεί αναγράφονται οι επιπτώσεις της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ικανοποίησης με βάση την ταξινόμηση αυτή.

Πίνακας 3: Ταξινόμηση των επιπτώσεων της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας

		Στόχευση επίπτωσης	
		Στον εργαζόμενο	Στον οργανισμό
Χρονικός ορίζοντας επίπτωσης	Άμεσος/Βραχυπρόθεσμος	Στάσεις απέναντι στην εργασία (jobattitudes)	Στάσεις απέναντι στον οργανισμό (organizationalattitudes)
	Μακροπρόθεσμος	Υγεία (health)	Εργασιακές Συμπεριφορές (workrelatedbehavior)

Προσαρμογή από Martinez, G., DeCuyper, N., DeWitte, H. (2010), "Review of the Job Insecurity Literature: The Case of Latin America", *Advances en Psicologia Latinoamericana*, Vol. 28 [2], p.p. 194 – 204, SSN1794-4724- ISSN2145-4515.

2.4.3 Σύνδεση εργασιακής ανασφάλειας, οργανωσιακής δικαιοσύνης και αξιολόγησης της απόδοσης

Στο πλαίσιο αναζήτησης τρόπων εξάλειψης ή μείωσης του φαινομένου της εργασιακής ανασφάλειας, η σχετική έρευνα έχει αναδείξει, μεταξύ άλλων, τον καταλυτικό ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Sverke & Hellgren, 2002). Η έλλειψη δικαιοσύνης εντός του οργανισμού φαίνεται να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια και στις συνέπειες που αυτή επιφέρει (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984 ; Chirumbolo & Areni, 2005 ; Bohle & Mladinic, 2017).

Οι Wang et al. (2014), στην έρευνα τους για το ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης στη σχέση εργασιακής ανασφάλειας και απόδοσης, αναγνωρίζουν την επιρροή που αυτή μπορεί να έχει στην απόδοση των εργαζομένων σε συνθήκες εργασιακής ανασφάλειας. Στηριζόμενοι στη θεωρία της διαχείρισης της αβεβαιότητας (uncertainty management theory) (Van den Bos & Lind 2002), τονίζουν ότι σε συνθήκες αβεβαιότητας, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας τους, ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στη διαμόρφωση των περαιτέρω στάσεων και των συμπεριφορών τους. Η αντίδραση αυτή φαίνεται να αποτελεί μηχανισμό άμυνας προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τη στρεσογόνο κατάσταση που βιώνουν. Κάνοντας την υπόθεση, ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται με άδικο τρόπο, η εργασιακή ανασφάλεια θα σχετίζεται με πιο αρνητικές αντιδράσεις, η έρευνα τους καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ανασφάλεια συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση σε συνθήκες χαμηλής οργανωσιακής δικαιοσύνης, σε αντίθεση με τις συνθήκες υψηλής οργανωσιακής δικαιοσύνης όπου δεν παρατηρείται συσχέτιση.

Στη σχετική βιβλιογραφία δεν είναι λίγες οι αναφορές, σε επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης που μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση του αισθήματος της εργασιακής ανασφάλειας. Ο DeWitte (2005: 4) αναφέρει ότι η επικοινωνία και η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, εξασφαλίζουν το αίσθημα της δικαιοσύνης και μπορούν να λειτουργήσουν καταλυτικά στη διαμόρφωση της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας, ενώ οι Bohle & Mladinic (2017) αναφέρονται στη σημασία των «δίκαιων» διαδικασιών για την ενίσχυση του αισθήματος της ασφάλειας των εργαζομένων. Επίσης, η σχέση προϊστάμενου και υφιστάμενου, ιδιαίτερα ως προς την παροχή υποστήριξης από τον πρώτο (τόσο σε διαπροσωπικό όσο και σε πληροφοριακό επίπεδο), φαίνεται να παίζει ουσιαστικό ρόλο στη μείωση του αισθήματος της ανασφάλειας.

Άξια λόγου, τέλος, είναι και η αναφορά των Greenhalgh & Rosenblatt (1984: 442), στη σημασία ύπαρξης ενός επαρκούς συστήματος αξιολόγησης για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια. Ειδικότερα, η έλλειψη σαφών και εκ των προτέρων προσδιορισμένων στόχων απόδοσης, η μεροληψία και η αυθαιρεσία στην κρίση των αξιολογητών, αλλά και οι ασαφείς διαδικασίες, η ελλιπής πληροφόρηση των εργαζομένων και η αδυναμία παρέμβασης ή άσκησης ένστασης κατά των

αποφάσεων που τους αφορούν, δημιουργούν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εμπλεκόμενοι αισθάνονται ανασφάλεια για την εργασία τους.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, διατυπώνονται οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

▪ **H0:** Η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια δε συσχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους.

H3: Η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια συσχετίζεται σημαντικά (και αρνητικά) με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους.

▪ **H0:** Ο βαθμός εργασιακής ανασφάλειας αυτών που συμμετέχουν και αυτών που δε συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης δε διαφοροποιείται μεταξύ τους.

H4: Ο βαθμός εργασιακής ανασφάλειας αυτών που συμμετέχουν και αυτών που δε συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης διαφοροποιείται μεταξύ τους.

▪ **H0:** Η εργασιακή ανασφάλεια δε συσχετίζεται σημαντικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

H5: Η εργασιακή ανασφάλεια συσχετίζεται σημαντικά (και αρνητικά) με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Επιπλέον κρίνεται σκόπιμη η διερεύνηση της τυχόν επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων για το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν. Σε αυτό το πλαίσιο διατυπώνονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

▪ **H0:** Η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια των εργαζομένων δε διαφέρει ανάλογα με την ηλικία/την κατηγορία εκπαίδευσης/τα έτη υπηρεσίας/τη θέση.

H7: Η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια των εργαζομένων διαφέρει ανάλογα με την ηλικία/την κατηγορία εκπαίδευσης/τα έτη υπηρεσίας/τη θέση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΘΕΜΑ ΑΠΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΜΕ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

3.1 Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης στις χώρες μέλη του Ο.Ο.Σ.Α. και στην Ελλάδα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερα για το δημόσιο τομέα, τις τελευταίες δεκαετίες στις περισσότερες χώρες μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) συντελούνται μεταρρυθμίσεις οι οποίες, με γνώμονα την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στόχο έχουν την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Όπως επισημαίνει σε σχετική έκθεση του ο Ο.Ο.Σ.Α. (OECD, 2017), η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, με μειωμένους πόρους, απαιτεί την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης της απόδοσης. Η διοίκηση με βάση την απόδοση, θέτει τους εργαζόμενους στο προσκήνιο. Η ύπαρξη προτύπων και στόχων απόδοσης, ενισχύουν την ενεργό εμπλοκή και την αποτελεσματικότερη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, ενώ μπορούν να λειτουργήσουν και παρωθητικά για τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης τους, ιδίως μέσω της χρήσης τους για τη λήψη αποφάσεων διοικητικού χαρακτήρα.

Στις περισσότερες χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων της κεντρικής κυβέρνησης είναι υποχρεωτική. Ωστόσο τα συστήματα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται ανά χώρα, όπως άλλωστε και οι υπόλοιπες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διαφοροποιούνται. Στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφεται η ανάθεση των αρμοδιοτήτων των κυριότερων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με βάση τα αρμόδια θεσμικά όργανα που έχουν εξουσιοδοτηθεί να τις ασκούν.

Πίνακας 4: Ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα αρμόδια όργανα της κεντρικής κυβέρνησης χωρών μελών του Ο.Ο.Σ.Α. (στοιχεία 2016)²

	General management of pay systems (salary levels, progressions)	Flexibility of working conditions (number of hours, etc.)	Allocation of budget envelope between payroll and other expenses	Performance appraisal systems	Management of the variable portion of pay benefits; performance-related pay	Number and types of posts within organisations	Recruitment into the civil service
Australia	■	■	■	■	■	■	■ ▲
Austria	◆	◆	■	◆	■	◆	■
Belgium	◆	◆	■	◆	◇	■	◆
Canada	◆	◆ ◇	■	◆ ■	◆ ◇	■	■ ▲
Chile	◆ ■	■	◆ ■	◇ ■	◆ ■ ▲	◆ ■	◆ ■
Czech Republic	◆	◆ ■	◆	◆	◇ ■	◆ ◇	■
Denmark	◇	◆ ■	◆	■ ▲	■	■	■ ▲
Estonia	■	■ ▲	■	■	■	■	■
Finland	◆ ■	◇	■	◇	■	■	■
France	◆	◇ ■ ▲	◆ ■	◇ ■ ▲	◇	◆ ■	◆ ■ ▲
Germany	■	■	■	■	■	■	■
Greece	◆	◆	x	◆	x	x	◆
Hungary	◆	■	◆ ■	◆	◆ ◇ ■	◆ ■	■
Iceland	◆	■ ▲	■	x	◇ ■	■	■ ▲
Ireland	x	◇	◆	◆	x	■	◆ ◇
Israel	◆	◆	◆	■	◆	◆	◆
Italy	◇ ■	◇ ■	■	■	■	■	■
Japan	◇	◇	x	◇	◇	◇	◇
Korea	◆	◆	◆	◇	◇	x	◇
Latvia	◆	◆ ■	◆ ■	◆	■	◆ ■	■
Luxembourg	◆	◆	◆	◆	x	◆	◇
Mexico	◆	◆ ■	◆ ■	◆ ■	◆ ■	◆ ■	◆ ■
Netherlands	◆	◆ ■	◆	◆	◆	■	■
New Zealand	■	■	x	■	■	x	■
Norway	◇	◇	◆ ■	■ ▲	■ ▲	■	▲
Poland	■	■	◆ ■	◆	■	■	■
Portugal	■	■	■	■	■	■	■
Slovak Republic	■	■	■	■	▲	■	■
Slovenia	◇	■	◆	■	■	◇	■
Spain	◆	◆	◆ ◇	◆ ◇	■	◆ ◇	◆ ◇
Sweden	■	■ ▲	■	■ ▲	■ ▲	■	■ ▲
Switzerland	◇	◆ ■	◇	◆	■	◇	■ ▲
Turkey	◆	■	◆	■	◆	◆	◇
United Kingdom	■	■	◆	■	■	■	■
United States	◆	■	■	◆	■	■	■

²OECD (2016), "Strategic Human Resources Management Survey", OECD, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/888933534993>

	General management of pay systems (salary levels, progressions)	Flexibility of working conditions (number of hours, etc.)	Allocation of budget envelope between payroll and other expenses	Performance appraisal systems	Management of the variable portion of pay benefits; performance-related pay	Number and types of posts within organisations	Recruitment into the civil service
Total OECD							
◆ Central HRM body	19	14	18	15	7	11	8
❖ Central HRM body but with some latitude for ministries/ agencies	6	7	2	6	8	5	6
■ Ministries/ agencies	12	23	20	18	23	23	25
▲ Unit/team level	0	4	0	4	4	0	8
X Not applicable/not available	1	0	3	1	3	3	0
Colombia	◆	■	x	❖	◆	◆ ■	x
Costa Rica	◆	x	◆	◆	■	◆	◆
Lithuania	◆	◆	◆	◆	◆	■	■

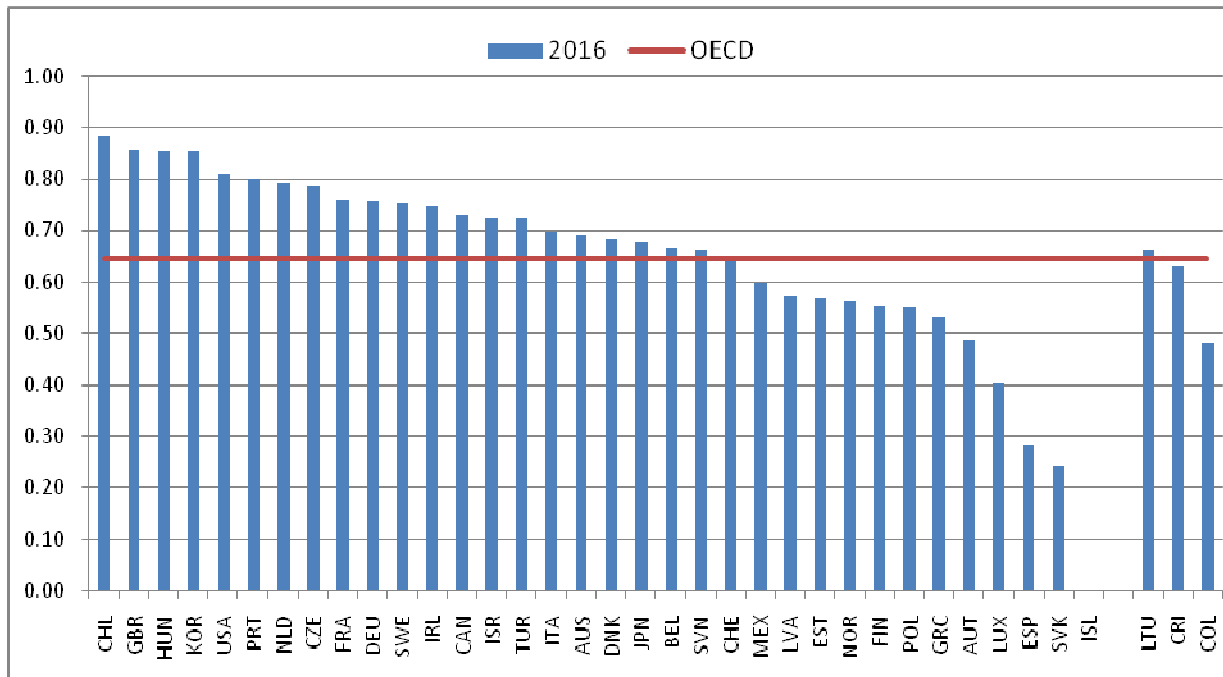
Πηγή: OECD (2017) "Government at a Glance 2017", OECD Publishing, Paris, p.p 139.

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, στις περισσότερες χώρες του Ο.Ο.Σ.Α., η εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης είτε είναι ευθύνη του εκάστοτε υπουργείου ή φορέα (συν. 18) είτε καθορίζεται κεντρικά από το καθ' ύλην αρμόδιο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού υπουργείο (συν. 15) και είναι ενιαία. Στη δεύτερη περίπτωση ανήκει και η χώρα μας στην οποία, όπως είναι γνωστό, αρμόδιο για θέματα οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού του δημόσιου τομέα είναι το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Σε έξι (6) χώρες εάν και το σύστημα αξιολόγησης καθορίζεται κεντρικά από το καθ' ύλην αρμόδιο υπουργείο, παρέχεται μια σχετική ευελιξία στα επιμέρους υπουργεία να διαφοροποιηθούν. Σε τέσσερις (4) χώρες, εφαρμόζουν διαφοροποιημένα συστήματα αξιολόγησης σε επίπεδο μονάδας, ενώ στην Ισλανδία δεν εφαρμόζεται κάποιο υποχρεωτικό τυπικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Εάν και προδιαγράφεται μια τάση για διαφοροποίηση των συστημάτων αξιολόγησης, μεγάλο ποσοστό των χωρών του Ο.Ο.Σ.Α. εξακολουθεί να χρησιμοποιεί ενιαία συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης για το προσωπικό του δημόσιου τομέα.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, αποτυπώνεται ο βαθμός χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για τη λήψη αποφάσεων διοικητικού χαρακτήρα.

Διάγραμμα 2: Έκταση της χρήσης της αξιολόγησης της απόδοσης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική κυβέρνηση χωρών μελών του Ο.Ο.Σ.Α. (στοιχεία 2016)³



Note: ○ = no use
 ▮ = high use

Πηγή: OECD (2017) "Government at a Glance 2017", OECD Publishing, Paris, p.p141.

Για το έτος 2016, η Χιλή, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ουγγαρία, η Κορέα, οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και η Πορτογαλία παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά (άνω του 0,80) χρήσης της αξιολόγησης της απόδοσης ως εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων διοικητικού χαρακτήρα. Η Ελλάδα βρίσκεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα (0,53).

Όπως αναφέρεται και σε παλαιότερη αναφορά του Ο.Ο.Σ.Α. (2012)⁴ για το προφίλ της χώρας μας ως προς τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, η χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ως κριτήριο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ περιορισμένη παρά το γεγονός ότι η αξιολόγηση ως θεσμός είναι υποχρεωτική για το σύνολο σχεδόν των δημοσίων υπαλλήλων. Εάν και προβλέπεται η συνεκτίμηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για την προαγωγή ή την ανάληψη θέσεων ευθύνης, καθώς και για τη μονιμοποίηση ή τη διατήρηση στην υπηρεσία, η σχετική αναφορά καταλήγει ότι υπάρχουν αμφιβολίες ως προς τη χρήση αυτών στην πράξη.

Η σύνδεση της αξιολόγησης με το σύστημα αμοιβών και ανταμοιβών (διάγραμμα 3) φαίνεται να αποτελεί πρόκληση για τις χώρες μέλη του Ο.Ο.Σ.Α., με δεκαοχτώ (18) από αυτές να εφαρμόζουν

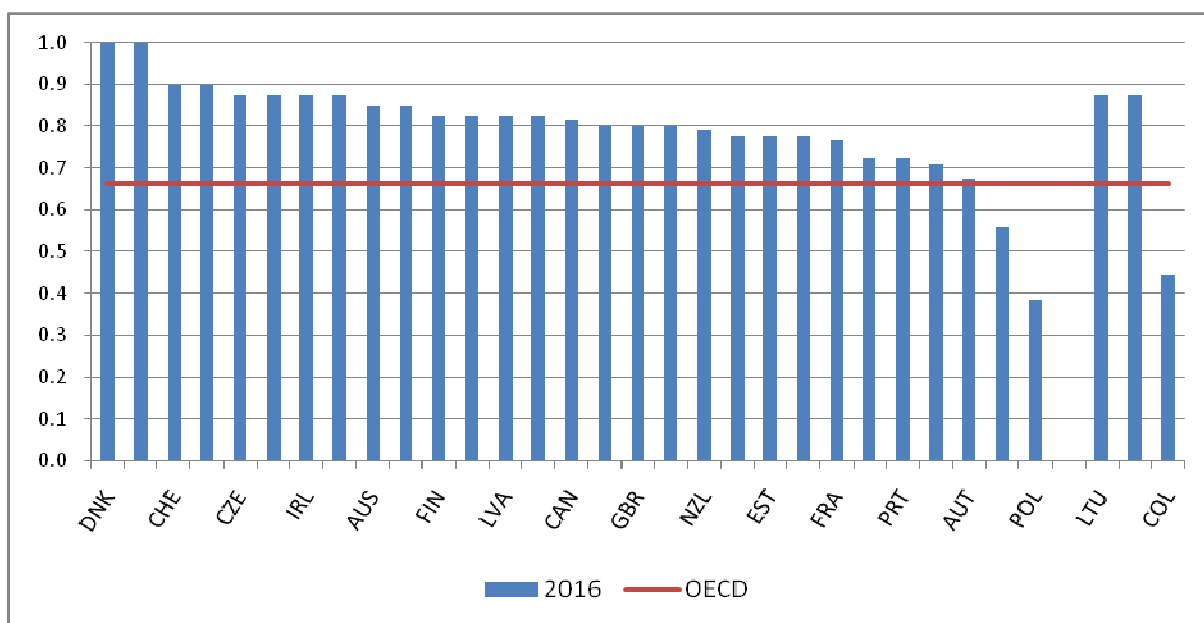
³OECD (2016), "Strategic Human Resources Management Survey", OECD, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/888933532884>

⁴Human Resources Management Country Profiles (Greece), <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Greece.pdf>, προσπελάσιμο την 22/04/2018.

πολιτικές ανταμοιβών με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και είκοσι μία (21) να τη χρησιμοποιούν για τη διαμόρφωση των μισθολογικών αυξήσεων.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, όπως και για άλλες πέντε (5) χώρες (Βέλγιο, Ισλανδία, Λουξεμβούργο, Μεξικό και Τουρκία) κατά το έτος αναφοράς της σχετικής έκθεσης (2016) δεν υφίσταται τέτοια διασύνδεση. Όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα με την ψήφιση του άρθρου 12 του Ν.4354/15 προβλέπεται για πρώτη φορά στα ελληνικά δεδομένα η άμεση σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή στο δημόσιο τομέα. Η ρύθμιση αυτή ωστόσο δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί στην πράξη, καθώς αναμένεται η έκδοση σχετικής υπουργικής απόφασης για τον καθορισμό της διαδικασίας και των επιμέρους προϋποθέσεων για την προωθημένη μισθολογική εξέλιξη.

Διάγραμμα 3: Έκταση της σύνδεσης της αξιολόγησης της απόδοσης με τα συστήματα αμοιβών και ανταμοιβών στην κεντρική κυβέρνηση χωρών μελών του Ο.Ο.Σ.Α. (στοιχεία 2016)⁵



Note: 0 = no use
1 = high use

Πηγή: OECD (2017) “Government at a Glance 2017”, OECD Publishing, Paris, p.p141.

3.2 Οι συνθήκες εργασίας στο δημόσιο τομέα μέσα από επίσημες πηγές

Για τις περισσότερες χώρες μέλη του Ο.Ο.Σ.Α. η μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, σε συνθήκες μάλιστα οικονομικής δυσχέρειας και στενότητας, φαίνεται να αποτελεί μονόδρομο για την ισορροπημένη και βιώσιμη οικονομική και κοινωνική ανάκαμψη μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αφορούν τόσο σε δημοσιονομικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο και

⁵ OECD (2016), “Strategic Human Resources Management Survey”, OECD, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/888933532903>

εμπλέκουν άμεσα το προσωπικό του δημοσίου τομέα που καλείται να είναι αρωγός στην προσπάθεια αυτή.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια στροφή προς πολιτικές και εργαλεία διοίκησης που δίνουν έμφαση στην απόδοση, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών. Παράλληλα όμως με τα μέτρα αυτά, κρίνεται απαραίτητη και η λήψη μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής και μείωσης του λειτουργικού κόστους, που στις περισσότερες περιπτώσεις μεταφράζονται στον περιορισμό του προσωπικού (είτε με τη μορφή απολύσεων/συνταξιοδοτήσεων είτε με τον περιορισμό των προσλήψεων) ή στην ανακατανομή του, καθώς και σε μισθολογικού χαρακτήρα περικοπές (μείωση ή πάγωμα αμοιβών/συντάξεων ή άλλων παροχών).

Εάν και τα παραπάνω κρίνονται αναγκαία για την εξυγίανση του δημόσιου τομέα, στις περισσότερες χώρες μέλη του Ο.Ο.Σ.Α. η εφαρμογή αυτών έχει άμεσες συνέπειες στο ηθικό και την εμπιστοσύνη των δημοσίων υπαλλήλων. Αρνητικές επιπτώσεις φαίνεται να παρουσιάζονται και σε σχέση με την αύξηση του εργασιακού στρες, το οποίο με τη σειρά του έχει άμεσες συνέπειες στη διατάραξη του ομαλού εργασιακού κλίματος και στη μείωση της απόδοσης τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και επίπεδο οργανισμού.

Η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τα ανώτερα όργανα, τόσο τα πολιτικά όσο και τα όργανα της διοικητικής ιεραρχίας, η ποιοτική αναβάθμιση των στελεχών μέσω της επιμόρφωσης τους και της παροχής αυτονομίας στην ανάληψη ευθυνών, η μείωση του στρες των εργαζομένων που προκαλούν οι συνεχείς μεταβολές στο εργασιακό περιβάλλον και η εφαρμογή συστημάτων δίκαιων αμοιβών και αναγνώρισης της αξίας φαίνεται να αποτελούν κλειδί για την παρακίνηση, την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και κατ'επέκταση τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Melchor, 2011).

Στην Ελλάδα, η ανάγκη αυτή τονίζεται στην αιτιολογική έκθεση για τον Ν.4369/16, όπου τα καθ' ύλην αρμόδια όργανα αναφερόμενα στις «παθογένειες» της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αναγνωρίζουν την ύπαρξη πελατειακών σχέσεων και ευνοιοκρατίας και τονίζουν την αναγκαιότητα για λήψη μέτρων που θα εξασφαλίζουν την ενδυνάμωση του ρόλου του διοικητικού στελεχιακού προσωπικού έναντι του πολιτικού και την εγκαθίδρυση συστημάτων και πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που θα επιβραβεύουν την «προσωπική αξία» του καθενός και θα εξασφαλίζουν τη διαφάνεια, την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία στις διαδικασίες. Κατ'αυτό τον τρόπο επιδιώκεται η ανάκτηση της εμπιστοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στο διοικητικό σύστημα και στην πολιτική ηγεσία, η ενδυνάμωση του ρόλου τους και η βελτίωση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κάθε ερευνητική προσπάθεια, προκειμένου να διασφαλίσει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της πρέπει να εντάσσεται μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο που αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας. Στο παρόν κεφάλαιο, επιχειρείται να περιγράψει θεωρητικά το πλαίσιο αυτό, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τη εκπόνηση της εμπειρικής έρευνας στην παρούσα διπλωματική εργασία.

4.1. Φιλοσοφία της Έρευνας

Σε κάθε ερευνητική προσπάθεια, εάν και δεν είναι άμεσα αντιληπτό, αναπτύσσεται μια προβληματική αναφορικά με τη φύση της «πραγματικότητας» που μελετάται και την παραγωγή της «γνώσης». Οι έννοιες της οντολογίας και της επιστημολογίας αποτελούν τη φιλοσοφική βάση πάνω στην οποία στηρίζεται κάθε έρευνα και εν πολλοίς καθορίζουν τη μεθοδολογία που θα επιλεγεί κατά το σχεδιασμό της έρευνας.

Για τη φύση της «πραγματικότητας», δηλαδή την οντολογία της έρευνας, παρατηρούνται αντικρουόμενες απόψεις και θεωρίες. Υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν την αντικειμενικότητα της πραγματικότητας, η οποία είναι παρατηρήσιμη, κατηγοριοποιήσιμη και μετρήσιμη και η οποία είναι ανεξάρτητη από τη συνείδηση ή την εμπειρία οποιουδήποτε παρατηρητή. Αντίστοιχα, άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν την υποκειμενικότητα της πραγματικότητας, η οποία αποτελεί κατασκεύασμα των ατόμων, μια ερμηνεία για τα γεγονότα και τις καταστάσεις που αντιλαμβάνονται, η οποία συνεχώς επαναπροσδιορίζεται και μεταβάλλεται ανάλογα με τον παρατηρητή ή τις κοινωνικές, οικονομικές, πολιτισμικές κλπ συνθήκες. Υπό αυτή την έννοια, οι αντιλήψεις των ατόμων, δεν αποτελούν την ίδια την «πραγματικότητα», αλλά ένα μέσο για να την προσεγγίσουν και να τη διαμορφώσουν. Η έννοια της επιστημολογίας, αντίστοιχα, σχετίζεται με τις υποθέσεις των ερευνητών για το πώς οικοδομείται η «γνώση», δηλαδή τον τρόπο δημιουργίας της γνώσης είτε μέσω της εναρμόνισης με τις επιστημονικές μεθόδους που ακολουθούνται στις φυσικές επιστήμες είτε μέσω της «δοκιμής και του λάθους» (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Για τις κοινωνικές επιστήμες, δύο είναι οι βασικές απόψεις για τη διερεύνηση και ερμηνεία των κοινωνικών φαινομένων, η παραδοσιακή και η ριζοσπαστική. Η παραδοσιακή, υποστηρίζει την άμεση συσχέτιση των κοινωνικών επιστημών με τις φυσικές και αναζητά κανονικότητες και καθολικούς νόμους για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η ριζοσπαστική άποψη, από την άλλη πλευρά, αναγνωρίζει τη μοναδικότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η οποία δεν προσδιορίζεται από γενικά πρότυπα και κανόνες. Αποστρέφεται την καθολικότητα των γενικών αρχών και των νόμων

ως προς την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και υποστηρίζει την ερμηνεία της μέσα από τη σκοπιά των ίδιων των υποκειμένων της έρευνας. Η υιοθέτηση της μίας ή της άλλης άποψης θα διαμορφώσει και τις περαιτέρω μεθοδολογικές επιλογές (Νόβα – Καλτσούνη, 2006).

Ο θετικισμός, που αντιπροσωπεύει την παραδοσιακή άποψη, εισήχθη από το γάλλο φιλόσοφο Auguste Comte, ο οποίος υποστήριξε τη μελέτη της κοινωνίας με επιστημονικό τρόπο. Θεμελιώδεις παραδοχές για το θετικισμό είναι η λογική ανάλυση της γνώσης και η εμπειρική θεμελίωση της. Ο όρος θετικισμός αντιπροσωπεύει γενικά την πίστη σε μια λογικά τακτοποιημένη, αντικειμενική πραγματικότητα που μπορούμε να γνωρίσουμε (Babbie, 2011: 62). Κατά τον θετικισμό η γνώση είναι αποτέλεσμα έρευνας και τεκμηρίωσης και όχι ερμηνείας. Δομείται μέσα από την παρατήρηση των φαινομένων και την καταγραφή των γεγονότων, τη διατύπωση γενικών θεωριών και αρχών και την επαλήθευση τους με ερευνητικές μεθόδους. Κύριος στόχος είναι η αναζήτηση και η ανάλυση των αιτιακών σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και ο εντοπισμός των καθολικών νόμων που εξηγούν την παρατηρούμενη πραγματικότητα (Burrell & Morgan, 1979 οπ. αναφ. στους Cohen & Manion, 1997). Κατά τον θετικισμό, πρότυπο για την απόκτηση της γνώσης είναι η μεθοδολογία των φυσικών επιστημών που μπορεί αντίστοιχα να έχει εφαρμογή και στις κοινωνικές επιστήμες για τη μελέτη της κοινωνικής πραγματικότητας. Ο ερευνητής σε αυτή την περίπτωση, δρα ως ουδέτερος παρατηρητής. Μελετά τα φαινόμενα χωρίς να τα επηρεάζει ή να επηρεάζεται από αυτά, ανεξάρτητα από τα υπό διερεύνηση υποκείμενα (Νόβα – Καλτσούνη, 2006).

Στον αντίποδα, η αμφισβήτηση του θετικισμού, ανέδειξε πολλά φιλοσοφικά ρεύματα ή τάσεις. Τα αντίθετα προς το θετικισμό ρεύματα, όπως η φαινομενολογία και η ερμηνευτική (ως επιστημολογική προσέγγιση), εστιάζουν στο νόημα, στην κατανόηση και στην ερμηνεία των φαινομένων, τα οποία δεν είναι ανεξάρτητα από το συγκεκριμένο, από το πλαίσιο δηλαδή μέσα στο οποίο συναντώνται. Η φαινομενολογία, που εισήχθη στις κοινωνικές επιστήμες από τον Alfred Schutz (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011), βασίζεται στην παραδοχή ότι η κοινωνική πραγματικότητα αποτελεί μια κοινωνική κατασκευή προερχόμενη από τις νοηματοδοτήσεις που δίνουν τα άτομα στα διάφορα γεγονότα και τις καταστάσεις που βιώνουν και οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνουν την περαιτέρω στάση και συμπεριφορά τους.

Υπό το πρίσμα αυτό, η κατανόηση της κοινωνικής πραγματικότητας απαιτεί την άμεση εμπλοκή του ερευνητή. Σαν προσέγγιση, η φαινομενολογία, υποστηρίζει τη μελέτη της άμεσης εμπειρίας, με τεχνικές όπως οι ομάδες εστίασης και η ποιοτική έρευνα. Ο ερευνητής καλείται να μελετήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στο πλαίσιο στο οποίο αυτή διαμορφώνεται. Κατ'αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να κατανοήσει τους μηχανισμούς και τα κίνητρα που οδηγούν τα άτομα στην υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στάσης ή συμπεριφοράς. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Bhaskar (1975, οπ. αναφ. στους Κυριαζόπουλο & Σαμαντά, 2011):

«Ο φαινομενολόγος θεωρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά ως προϊόν του πως οι άνθρωποι ερμηνεύουν τον κόσμο [...] Προκειμένου να κατανοήσει τι μπορεί να σημαίνει η συμπεριφορά ενός ατόμου, ο φαινομενολόγος προσπαθεί να δει τα πράγματα από τη σκοπιά του ατόμου».

4.2. Ερευνητική προσέγγιση

Ένας ακόμη διαχωρισμός που συναντάται κατά το σχεδιασμό της έρευνας είναι αυτός μεταξύ της επαγωγικής και της παραγωγικής προσέγγισης. Ο διαχωρισμός αυτός σχετίζεται με τη λογική σκέψη (Cohen & Manion, 1997). Η παραγωγική προσέγγιση (ή αλλιώς απαγωγική), βασίζεται στο συλλογισμό και εκκινεί με την τοποθέτηση μιας γενικής θέσης για να καταλήξει σε μια ειδικότερη. Ο ερευνητής στηριζόμενος σε ένα ήδη γνωστό θεωρητικό πλαίσιο, διαμορφώνει υποθέσεις, τις οποίες στη συνέχεια καλείται να ελέγξει εμπειρικά. Θέτει σε αμφισβήτηση το λογικό συλλογισμό και ελέγχει την ισχύ του. Από ένα μοτίβο που αναμένεται λογικά ή θεωρητικά, ο ερευνητής καταλήγει σε υποθέσεις που ελέγχονται εμπειρικά (Babbie, 2011). Στην προσέγγιση αυτή ουσιαστικά η θεωρία καθοδηγεί την έρευνα, καθώς αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη των υποθέσεων, οι οποίες με τη σειρά τους προσδιορίζουν και τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για τη συγκέντρωση των στοιχείων και την επιβεβαίωση ή την απόρριψη της θεωρίας. Το συμπέρασμα δηλαδή που εξάγεται είναι αναγκαία συνέπεια της γενικής αρχικής τοποθέτησης (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Κατά τον Argyris (1985, όπ. αναφ. στους Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011), η παραγωγική διαδικασία διέπεται από τα παρακάτω στάδια:

- Σχηματισμός μιας υπόθεσης με βάση τη θεωρία
- Διατύπωση της υπόθεσης, μέσω της αναζήτησης αιτιακών σχέσεων μεταξύ δύο συγκεκριμένων μεταβλητών
- Έλεγχος της υπόθεσης
- Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων
- Ανάλογα με τα αποτελέσματά, επαλήθευση της θεωρίας ή αναθεώρηση της

Από την άλλη πλευρά, ο επαγωγικός συλλογισμός κινείται από το ειδικό στο γενικό. Μέσα από ένα σύνολο πληροφοριών και στοιχείων που έχει στη διάθεση του ο ερευνητής, οδηγείται στη διαμόρφωση ενός μοτίβου που αναπαριστά ένα βαθμό τακτικότητας (Babbie, 2011). Στην επαγωγική προσέγγιση, η διαδικασία αντιστρέφεται. Εκκινεί από την παρατήρηση κάποιων συγκεκριμένων φαινομένων εντός ενός ορισμένου πλαισίου και τη μελέτη τους από την οποία στη συνέχεια ο ερευνητής καταλήγει σε ένα γενικό συμπέρασμα το οποίο θεωρείται ότι ισχύει για το σύνολο των αντικειμένων που περιλαμβάνονται μέσα στο πλαίσιο αυτό (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα ένα φαινόμενο, διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη

διαμόρφωση της ερμηνείας του, σε τέτοιο βαθμό ώστε να είναι δυνατή η διαμόρφωση πολλαπλών εναλλακτικών ερμηνειών για το ίδιο φαινόμενο (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Στην πράξη, η θεωρία και η έρευνα αλληλεπιδρούν διαμέσου μιας μόνιμης εναλλαγής της παραγωγής με την επαγωγή. Στο παραγωγικό μοντέλο, η έρευνα χρησιμοποιείται για να ελεγχθούν οι θεωρίες, ενώ στο επαγωγικό, οι θεωρίες συγκροτούνται από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων (Babbie, 2011).

4.3. Είδη έρευνας

Η έρευνα μπορεί να εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς, οι πιο κοινοί από τους οποίους είναι η διερεύνηση, η περιγραφή και η ερμηνεία. Οι σκοποί της έρευνας καθορίζουν και το είδος της έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί.

Αναλυτικότερα, η διερευνητική έρευνα (exploratory research) διεξάγεται προκειμένου ο ερευνητής να εξετάσει ένα νέο αντικείμενο μελέτης ή ένα νέο του ενδιαφέρον και να εξοικειωθεί με αυτό. Σύμφωνα με τον Babbie (2011: 126) οι διερευνητικές έρευνες διεξάγονται συνήθως για τρεις λόγους: α) προκειμένου ο ερευνητής να ικανοποιήσει την περιέργεια του ή να εμβαθύνει, να αποκτήσει καλύτερη κατανόηση για ένα ζήτημα έρευνας, β) προκειμένου να διερευνηθεί η δυνατότητα διεξαγωγής μιας ευρύτερης μελέτης και γ) προκειμένου να διαμορφωθούν οι μέθοδοι που θα αποτελέσουν τα εργαλεία για μια επόμενη μελέτη. Η σχετική έρευνα διεξάγεται με τη χρήση ομάδων εστίασης ή καθοδηγούμενων συζητήσεων με μικρές ομάδες ατόμων. Οι διερευνητικές έρευνες, σπάνια προσφέρουν επιστημονικά τεκμηριωμένες απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα, ωστόσο μέσω της καλύτερης κατανόησης και της εξοικείωσης του ερευνητή με το υπό διερεύνηση αντικείμενο, μπορούν να υποδειχθούν πιθανές απαντήσεις ή οι κατάλληλες ερευνητικές μέθοδοι για την εξαγωγή οριστικών απαντήσεων (Χαλικιάς, Μανωλέσου & Λάλου, 2015).

Η περιγραφική έρευνα (descriptive research), όπως άλλωστε δηλώνει και το όνομα της εστιάζει στη λεπτομερή συγκέντρωση και καταγραφή πληροφοριών για ένα φαινόμενο, μία κατάσταση, ένα σύνολο ατόμων κ.ο.κ.. Στόχος της περιγραφικής έρευνας είναι πρωτίστως η έγκυρη και ακριβής περιγραφή του υπό έρευνα στοιχείου, ωστόσο μέσω αυτής μπορεί να επιδιώκεται και ο εντοπισμός μοτίβων που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για συγκρίσεις. Ανάλογα με το επίπεδο πολυπλοκότητας τους, οι περιγραφικές έρευνες μπορούν να φθάσουν και μέχρι το επίπεδο του εντοπισμού αιτιακών σχέσεων μεταξύ των υπό διερεύνηση μεταβλητών (Νόβα – Καλτσούνη, 2006).

Η αιτιολογική έρευνα (causal research) από την άλλη πλευρά, εστιάζει στην ερμηνεία και την ανάλυση σχέσεων. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει ο Babbie (2011: 129), ενώ η περιγραφική έρευνα προσπαθεί να δώσει απάντηση στο πώς, στο πού, στο πότε και στο τι, η αιτιολογική έρευνα διερευνά το γιατί. Στις ερμηνευτικές μελέτες, η αιτιακή σχέση αναλύεται είτε με τη νομοθετική προσέγγιση (nomothetic approach) είτε με την ιδιογραφική (idiographic approach). Με τη νομοθετική

προσέγγιση επιχειρείται ο εντοπισμός και η καταγραφή μερικών αιτιακών παραγόντων (ανεξάρτητες μεταβλητές) που ερμηνεύουν κάποιες από τις αιτίες ενός δεδομένου φαινομένου. Αντίθετα με το ιδιογραφικό μοντέλο αναζητούμε την πλήρη και σε βάθος ερμηνεία μιας μοναδικής περίπτωσης. Όπως γίνεται αντιληπτό, στη νομοθετική ανάλυση, η ερμηνεία δεν είναι πλήρης ούτε αποκλειστική (Χαλικιάς, Μανωλέσου & Λάλου, 2015). Κατά τον Babbie (2011) τρία είναι τα βασικά κριτήρια των νομοθετικών αιτιακών σχέσεων: α) οι μεταβλητές που εξετάζονται πρέπει να συσχετίζονται, β) η αιτία προηγείται χρονικά του αποτελέσματος και γ) η αιτιακή σχέση μεταξύ των μεταβλητών πρέπει να είναι αυθεντική, υπό την έννοια της άμεσης διασύνδεσης μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών, χωρίς την παρέμβαση άλλων μεταβλητών.

4.4. Στρατηγική Έρευνας

Μια σημαντική απόφαση που καλείται να πάρει κάθε ερευνητής, αφορά στη στρατηγική της έρευνας που θα ακολουθηθεί. Η διάκριση της έρευνας σε ποιοτική και ποσοτική, βασίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα που σχετίζονται με την οντολογία, την επιστημολογία και τη μεθοδολογία της έρευνας, τα λεγόμενα παραδείγματα (paradigms).

Η ποσοτική έρευνα, από οντολογικής και επιστημολογικής άποψης συνδέεται με το θετικισμό, ενώ επιλέγεται η παραγωγική προσέγγιση. Οι Sale, Lohfeld, Brazil (2002), αναφερόμενοι στην ποσοτική έρευνα σημειώνουν ότι από οντολογικής άποψης, το ερευνητικό αυτό μοντέλο υποστηρίζει την ύπαρξη μίας λογικής και αντικειμενικής πραγματικότητας, ανεξάρτητης από την ανθρώπινη αντίληψη, που μπορεί να μελετηθεί επιστημονικά. Επιστημολογικά, ο ερευνητής και το αντικείμενο της μελέτης είναι ανεξάρτητα, υπό την έννοια ότι ο ερευνητής μελετά τα φαινόμενα χωρίς να τα επηρεάζει ή να επηρεάζεται από αυτά. Η γνώση δομείται μέσα από την αναζήτηση αιτιακών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών που ερευνώνται σε ένα αξιακά ελεύθερο πλαίσιο. Μεθοδολογικά, η ποσοτική έρευνα στηρίζεται σε αυστηρά δεδομένα πρωτόκολλα και σε κλειστού τύπου ερωτηματολόγια που απευθύνονται σε μεγάλα και αντιπροσωπευτικά δείγματα, με στόχο τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Η χρήση στατιστικών μοντέλων για την ανάλυση των δεδομένων κρίνεται επιβεβλημένη.

Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική έρευνα συνδέεται με τη φαινομενολογία και τον επαγωγικό συλλογισμό, δεδομένου ότι η θεωρία δομείται βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Από οντολογικής άποψης, η ποιοτική έρευνα υποστηρίζει την ύπαρξη πολλαπλών πραγματικοτήτων ή αληθειών κοινωνικά κατασκευασμένων, που βασίζονται στις υποκειμενικές ερμηνείες των ανθρώπων. Από επιστημολογικής άποψης, υπάρχει σύνδεση μεταξύ του ερευνητή και των υποκειμένων της έρευνας σε τέτοιο βαθμό ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να δημιουργούνται αμοιβαία μέσα στο συγκείμενο που διαμορφώνεται, κάνοντας την πραγματικότητα υπαρκτή μόνο εντός αυτού του πλαισίου. Η ποιοτική έρευνα δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα

νοήματα και για το λόγο αυτό μεθοδολογικά επιλέγονται εργαλεία, όπως οι συνεντεύξεις και οι συμμετοχικές παρατηρήσεις. Το δείγμα της ποιοτικής έρευνας είναι μικρό, δεν προορίζεται για αντιπροσωπευτικότητα και καλά στοχευμένο ώστε να είναι σε θέση να παρέχει σημαντικές πληροφορίες (Sale et al., 2002).

Στις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες, τις τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκε μια έντονη προβληματική αναφορικά με την αναγκαιότητα διαχωρισμού της έρευνας σε ποιοτική και ποσοτική. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε και μία τρίτη ερευνητική προσέγγιση, γνωστή ως μικτή ερευνητική μέθοδος (mixed method research), η οποία συνδυάζει στοιχεία της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας. Για πολλούς αποτελεί τη μετεξέλιξη της έννοιας του «τριγωνισμού» (triangulation), δηλαδή της διαδικασίας ελέγχου της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων μέσω της χρήσης διαφορετικών ερευνητικών εργαλείων για την επαλήθευσή τους. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τη μικτή ερευνητική μέθοδο ερμηνεύουν τη μέθοδο αυτή ως μια συστηματική προσπάθεια ενσωμάτωσης ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων σε μια έρευνα, με στόχο την απόκτηση πληρέστερης εικόνας και βαθύτερης κατανόησης του φαινομένου που ερευνάται, καθώς και ως μέσο καλύτερης επαλήθευσης των αποτελεσμάτων (Onwuegbuzie & Turner, 2007). Ωστόσο, δεν είναι λίγοι οι ερευνητές που δεν αποδέχονται τη σύνθεση αυτή, υποστηρίζοντας ότι πάσχει εννοιολογικά, οντολογικά και επιστημολογικά (Scott, 2007) ή την αποδέχονται μερικώς, υποστηρίζοντας τη δυνατότητα συμπληρωματικής χρήσης των δύο μεθόδων (Sale et al., 2002).

4.5. Ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της παρούσας εμπειρικής έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αποτύπωση της στάσης και των αντιλήψεων των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού για την αξιολόγηση της απόδοσης υπό το πρίσμα των παραγόντων της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας.

Από οντολογικής και επιστημολογικής άποψης, η παρούσα έρευνα παραπέμπει στο θετικισμό. Η προϋπάρχουσα γνώση, όπως αυτή αποτυπώνεται μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, αποτελεί τη βάση για τη διερεύνηση της «πραγματικότητας» με τεχνικές και μεθόδους που εξασφαλίζουν την όσο το δυνατό αμερόληπτη και αντικειμενική αποτύπωση της. Συνακόλουθα, επιλέγεται η παραγωγική προσέγγιση, καθώς όπως ήδη αναφέρθηκε η θεωρία καθοδηγεί την παρούσα έρευνα. Αναλυτικότερα, από τη θεωρητική επισκόπηση διατυπώθηκαν οι υποθέσεις της έρευνας, οι οποίες στη συνέχεια ελέγχονται με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα που θα οδηγήσουν στην επιβεβαίωση ή στην απόρριψη της θεωρίας.

Συνακόλουθα, επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα. Εάν και η ποιοτική έρευνα φαντάζει ιδανική στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών, στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια επιλέχθηκε η ποσοτική με

περιορισμένη χρήση τεχνικών από την ποιοτική έρευνα (χρήση μίας ανοιχτού τύπου ερώτησης). Η σχετική απειρία της ερευνήτριας στην κατάρτιση και επεξεργασία των εξειδικευμένων μεθοδολογικών εργαλείων και τεχνικών της ποιοτικής έρευνας, όπως για παράδειγμα οι σε βάθος συνεντεύξεις ή η χρήση μη δομημένων ερωτηματολογίων, καθώς και η επαγγελματική σχέση που τη συνδέει με το δείγμα της έρευνας, η οποία θα μπορούσε να υπονομεύσει την απαιτούμενη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ ερευνητή και εμπλεκόμενων, αποτέλεσαν ανασταλτικούς παράγοντες για την υιοθέτηση μιας τέτοιας προσέγγισης. Εξάλλου, η ποσοτική έρευνα φαίνεται να ακολουθείται από ένα ευρύ δείγμα ερευνητών τόσο για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για την έννοια της αξιολόγησης, όσο και για τις έννοιες της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας. Σημειώνεται ότι η προηγούμενη εμπειρία στη διερεύνηση παρόμοιων ζητημάτων από άλλους μελετητές, μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα αναφορικά με τη μεθοδολογική προσέγγιση που θα ακολουθηθεί.

Η παρούσα έρευνα, τέλος, εντάσσεται στο πεδίο της περιγραφικής έρευνας, καθώς έχει στόχο να καταγράψει τις διαφαινόμενες αντιλήψεις και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση και να εντοπίσει τυχόν αιτιακές σχέσεις μεταξύ των υπό διερεύνηση μεταβλητών, χωρίς ωστόσο να εμβαθύνει περαιτέρω στο «γιατί» οι τάσεις αυτές διαμορφώνονται.

4.5.1. Σχεδιασμός – δημιουργία ερωτηματολογίου

Για την παρούσα έρευνα, ως εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται αξιόπιστο και ευέλικτο, καθώς μέσα από την ανωνυμία των ερωτώμενων διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η ευλικρίνεια στις απαντήσεις, ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται η συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα και η ευκολία της ανάλυσης του (Cohen & Manion, 1997 ; Νόβα – Καλτσούνη, 2006). Ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται για την καταγραφή δεδομένων, αλλά και για τον εντοπισμό αιτιακών σχέσεων ή επιδράσεων μεταξύ των υπό διερεύνηση μεταβλητών μέσα σε ένα σαφώς προσδιορισμένο εννοιολογικό πλαίσιο. Υπό αυτό το πρίσμα, ο σχεδιασμός και η κατασκευή του αποτελούν μια σύνθετη διαδικασία, η οποία προϋποθέτει να έχει προηγηθεί η εννοιολόγηση και η λειτουργικοποίηση των υπό διερεύνηση στοιχείων. Η σύνθεση του θεωρητικού πλαισίου, μέσα από το οποίο διασαφηνίζονται οι υπό διερεύνηση έννοιες και περιγράφονται οι μεταξύ τους σχέσεις, αποτελεί τη βάση για την κατασκευή του ερωτηματολογίου και τη μέτρηση αυτών των εννοιών. Η εμπειρική επαλήθευση των αποτελεσμάτων της ερευνάς, με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, επαναπροσδιορίζει ή επιβεβαιώνει το αρχικό θεωρητικό πλαίσιο (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο είναι σε έντυπη μορφή και είναι κατά βάση δομημένο. Τόσο η έντυπη μορφή του όσο και ο τύπος των ερωτήσεων του, επιλέχθηκαν με κριτήριο το δείγμα της έρευνας το οποίο όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, αποτελείται από ερωτώμενους

διαφορετικού εκπαιδευτικού επιπέδου. Περιέχει σαράντα πέντε (45) ερωτήσεις κλειστού τύπου, εκ των οποίων μία (1) δίνει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να αναπτύξουν ελεύθερα την άποψη τους. Αποτελείται από δύο μέρη, εκ των οποίων το πρώτο αναφέρεται στην καθεαυτού έρευνα, ενώ το δεύτερο αποσκοπεί στη συλλογή δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων.

Στο πρώτο μέρος και όσον αφορά στη μέτρηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους, διατυπώθηκαν τριάντα (30) κλιμακούμενες ερωτήσεις (με τη μορφή δηλώσεων), στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν με τη χρήση πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Στις παραπάνω ερωτήσεις συμπεριλήφθηκαν δύο (2) ερωτήσεις με τη μορφή αρνητικά διατυπωμένων δηλώσεων (ερωτ. 20 και 25). Η συμπερίληψη τόσο θετικά όσο και αρνητικά διατυπωμένων δηλώσεων προτείνεται ως μία τεχνική αποφυγής της τάσης των ερωτηθέντων να συμφωνούν ή να διαφωνούν με όλες τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου, ανεξάρτητα από το περιεχόμενό τους (Spector, 1992). Για τη διατύπωση των ερωτήσεων αυτών λήφθηκαν υπόψη οι κλίμακες μέτρησης της οργανωσιακής δικαιοσύνης των Thurston Jr. & McNall (2010) και του Colruitt (2001). Και οι δύο κλίμακες βασίζονται στις τέσσερις (4) διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκεκριμένα στη διαδικαστική, στη διανεμητική, στη διαπροσωπική και στην πληροφοριακή δικαιοσύνη. Από τις κλίμακες αυτές και για κάθε διάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης, επιλέχθηκαν και προσαρμόστηκαν στα δεδομένα του ελληνικού δημόσιου τομέα συγκεκριμένες ερωτήσεις: α) για τη διαδικαστική δικαιοσύνη, οι ερωτήσεις 1 - 10, β) για τη διανεμητική δικαιοσύνη, οι ερωτήσεις 11 - 20, γ) για τη διαπροσωπική δικαιοσύνη, οι ερωτήσεις 21 - 25 και τέλος δ) για την πληροφοριακή δικαιοσύνη, οι ερωτήσεις 26 - 30.

Για τη μέτρηση της εργασιακής ανασφάλειας, λήφθηκε υπόψη η άποψη των Greenhalgh & Rosenblatt (1984) και η πολυδιάστατη κλίμακα για τη μέτρηση της εργασιακής ανασφάλειας των Ashford et al. (1989) (οπ. αναφ. στο Sverke & Hellgren, 2002), σύμφωνα με τις οποίες η εργασιακή ανασφάλεια περιγράφεται καλύτερα υπό το πρίσμα πέντε (5) παραγόντων: α) της σπουδαιότητας της εργασίας, β) της απειλής της εργασίας, γ) της σπουδαιότητας συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εργασίας, δ) της απειλής συγκεκριμένων σημαντικών χαρακτηριστικών της εργασίας και ε) του αισθήματος της έλλειψης ελέγχου ή παρέμβασης στις απειλές αυτές. Η ταξινόμηση αυτή είναι σύμφωνη και με τη διάκριση που προτάθηκε από τους Hellgren et al. (1999), σε ποσοτική και ποιοτική εργασιακή ανασφάλεια. Για τις παραμέτρους αυτές, σχηματίστηκαν εννέα (9) κλιμακούμενες ερωτήσεις (ερωτ. 31 - 39) που κατά την κρίση της ερευνήτριας, προσαρμόζονται καλύτερα στο ιδιόμορφο εργασιακό καθεστώς της δημόσιας διοίκησης. Σημειώνεται ότι οι ερωτήσεις 38 και 39 είναι αρνητικά διατυπωμένες.

Για την καταγραφή της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση, όπως αυτή αντικατοπτρίζεται από τη συμμετοχή ή την αποχή τους από τη διαδικασία της αξιολόγησης, χρησιμοποιήθηκε μια διχοτομική ερώτηση (ερωτ. 41), στην οποία συμπεριλήφθηκε και η δυνατότητα

ανάπτυξης ελεύθερου κειμένου, προκειμένου οι ερωτώμενοι να καταγράψουν τους λόγους για τους οποίους συμμετείχαν ή απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης. Η συνολική εκτίμηση των εργαζομένων για το σύστημα της αξιολόγησης τους, αποτυπώνεται στην ερώτηση 40, όπου μέσα από μια κλίμακα αξιολόγησης από το 1 έως το 10 οι ερωτώμενοι καλούνται να καταγράψουν το βαθμό ικανοποίησης τους από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους.

Το δεύτερο μέρος, αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (ερωτ. 42 - 45) στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, την κατηγορία εκπαίδευσης τους και τη θέση που κατέχουν στο φορέα.

4.5.2. Διαδικασία δειγματοληψίας (μέθοδος δειγματοληψίας)

Η δειγματοληψία αποτελεί μια επίσης σημαντική διαδικασία κατά το σχεδιασμό μιας έρευνας. Συνίσταται στον καθορισμό των υποκειμένων της έρευνας από ένα ευρύτερο σύνολο στο οποίο ανήκουν (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Η επιλογή αυτή προϋποθέτει καταρχήν τον καθορισμό του πληθυσμού- στόχου και έπειτα μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, την επιλογή ενός υποσυνόλου αυτού, του λεγόμενου δείγματος. Πρωτεύον κριτήριο για την επιλογή του δείγματος είναι η αντιπροσωπευτικότητα του, δηλαδή η επιλογή ενός δείγματος το οποίο είναι όσο το δυνατό αντίστοιχο με τον υπό διερεύνηση πληθυσμό και το οποίο παράγει αποτελέσματα που είναι γενικεύσιμα.

Οι μέθοδοι δειγματοληψίας διακρίνονται στη δειγματοληψία με πιθανότητα (probability sampling) και στη δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (non probability sampling) (Ζαφειρόπουλος, 2015). Στη δειγματοληψία πιθανοτήτων, εντάσσονται μέθοδοι στις οποίες το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, δηλαδή τυχαίο και σχετικά πολυπληθές (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Το δείγμα επιλέγεται με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε μονάδα του πληθυσμού να έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί τυχαία. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται μέθοδοι όπως η απλή ή τυχαία δειγματοληψία, η συστηματική δειγματοληψία, η δειγματοληψία κατά στρώματα, η δειγματοληψία κατά συστάδες ή η πολυσταδιακή δειγματοληψία. Δεδομένης της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος, οι παραπάνω μέθοδοι παρέχουν τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας στον πληθυσμό.

Σε περιπτώσεις που δεν απαιτείται η γενίκευση των αποτελεσμάτων ή που συντρέχουν άλλοι περιοριστικοί για την έρευνα παράγοντες (π.χ. χρονικοί περιορισμοί, δυνατότητα πρόσβασης), ο ερευνητής δύναται να κάνει χρήση της δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα. Σε αυτή την περίπτωση, το δείγμα μπορεί να επιλέγεται με μόνο κριτήριο την ευκολία στην προσβασιμότητα του (δειγματοληψία ευκολίας ή ευχέρειας), την κρίση του ερευνητή για την αντιπροσωπευτικότητα του (σκόπιμη

δειγματοληψία) ή μέσω της υπόδειξης τρίτων ατόμων, από τα ίδια τα υποκείμενα της έρευνας (δείγμα χιονοστιβάδας).

Στην προτεινόμενη έρευνα, ο υπό διερεύνηση πληθυσμός είναι οι εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού, οι οποίοι σύμφωνα με τα στοιχεία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου⁶ αριθμούν τις 62.394 άτομα (στοιχεία 31/12/2017). Ο στατιστικός πληθυσμός της έρευνας είναι το τακτικό προσωπικό των δήμων, δηλαδή το προσωπικό με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, δεδομένου ότι μόνο αυτοί εντάσσονται στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσε το τακτικό προσωπικό του Δήμου Μεταμόρφωσης. Κριτήριο για την επιλογή του δείγματος αυτού ήταν αφενός μεν η ευκολία στην πρόσβαση, δεδομένης της επαγγελματικής σχέσης που συνδέει την ερευνήτρια με τον Δήμο Μεταμόρφωσης αλλά και περιοριστικοί παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα του χρόνου της ερευνήτριας. Όπως αναφέρουν οι Cohen & Manion (1997: 130), η δειγματοληψία ευκολίας χρησιμοποιείται, ανάμεσα σε άλλους τύπους, στις περιπτώσεις ερευνών μικρής κλίμακας και εάν και τα αποτελέσματα δεν εκφράζουν το γενικό σύνολο, αποτελούν ένδειξη της τάσης του δείγματος και μπορούν να θεωρηθούν ως βάση για περαιτέρω έρευνα. Εάν και το συγκεκριμένο δείγμα, επομένως, δε μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό, το γεγονός ότι ο Δήμος Μεταμόρφωσης αποτελεί έναν μεσαίου μεγέθους αστικό δήμο αντίστοιχης οργανωτικής δομής, ο οποίος στελεχώνεται από προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων και κατηγοριών εκπαίδευσης αντίστοιχο με αυτό που συναντάται στην πλειονότητα των δήμων πανελλαδικά, καθιστά το δείγμα επαρκές όσον αφορά την αποτύπωση της ιδιομορφίας του προσωπικού των Ο.Τ.Α. α' βαθμού.

Ειδικότερα, ο Δήμος Μεταμόρφωσης, ανήκει διοικητικά στην Περιφέρεια Αττικής και αποτελεί έναν από τους δώδεκα δήμους του Βόρειου Τομέα Αθηνών. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΦΕΚ 2681/Β/08-10-14), ο Δήμος περιλαμβάνει τριάντα επτά (37) οργανικές μονάδες σε επίπεδο διευθύνσεων, τμημάτων και αυτοτελών γραφείων. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (στοιχεία 30/05/2017), το τακτικό προσωπικό που στελεχώνει τον Δήμο Μεταμόρφωσης και το οποίο αποτέλεσε και το δείγμα της έρευνας, αριθμεί τους εκατόν σαράντα πέντε (145) υπαλλήλους. Στην πλειοψηφία του, το μόνιμο και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου προσωπικό του Δήμου είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (68 άτομα), με αυτούς της υποχρεωτικής (44 άτομα), της πανεπιστημιακής (18 άτομα) και της τεχνολογικής (15 άτομα) εκπαίδευσης να έπονται. Σύμφωνα με το επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου και τη σχετική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (swot analysis), στα προβλήματα του Δήμου εντοπίζονται, μεταξύ άλλων η έλλειψη έμπειρου, εξειδικευμένου και κυρίως

⁶<http://www.apografi.gov.gr>

μόνιμου προσωπικού και η έλλειψη προγραμμάτων μέτρησης της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των υπηρεσιών του Δήμου.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο σύνολο του τακτικού προσωπικού του Δήμου Μεταμόρφωσης, με εξαίρεση επτά (7) υπαλλήλους οι οποίοι προσλήφθηκαν εντός του 2017 και επομένως δεν έχουν συμμετάσχει ούτε έχουν σχετική εμπειρία σε διαδικασίες αξιολόγησης στο δημόσιο. Η κύρια έρευνα διεξήχθη κατά το διάστημα από την 14^η Μαΐου έως την 18^η Μαΐου όπου και δόθηκε μια άτυπη προθεσμία μίας εβδομάδας για τη συμπλήρωση του. Της έρευνας είχε προηγηθεί πιλοτική δοκιμή σε δεκαπέντε (15) εργαζόμενους, προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν ασυνάφειες ή δυσκολία στην κατανόηση των ερωτήσεων - δηλώσεων που θα μπορούσαν να δυσχεράνουν την έρευνα. Από τα εκατόν τριάντα οχτώ (138) ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν επιστράφηκαν εκατόν δύο (102) (ποσοστό επιστροφής 74%).

4.5.3. Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθηθούν

Το στατιστικό πακέτο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της είναι το SPSS v.20. Οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν τόσο περιγραφικές όσο και επαγωγικές και παρατίθενται συνοπτικά παρακάτω:

- Έλεγχος αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου με τη χρήση του συντελεστή Cronbach Alpha.
- Περιγραφική στατιστική (κύρια μέτρα θέσης και σχετικά διαγράμματα) για την περιγραφή του δείγματος της έρευνας και για την αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους, την ικανοποίηση τους από σύστημα αξιολόγησης, τη συμμετοχή ή αποχή τους από τη διαδικασία της αξιολόγησης καθώς και το βαθμό της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας.
- Έλεγχοι κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov Test για να διαπιστωθεί εάν οι υπό εξέταση μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή και να επιλεγεί το κατάλληλο εργαλείο για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.
- Ανάλυση συσχετίσεων με τη χρήση του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης του Pearson, για τη διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών.
- Παραμετρικοί και μη παραμετρικοί έλεγχοι, όπως ο έλεγχος μέσων τιμών Independent Samples T-Test και ο έλεγχος ομοιογένειας Mann Whitney U Test, καθώς και οι έλεγχοι ισότητας μέσων τιμών One-Way ANOVA και ομοιογένειας Kruskal Wallis, αντίστοιχα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕΣΩ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

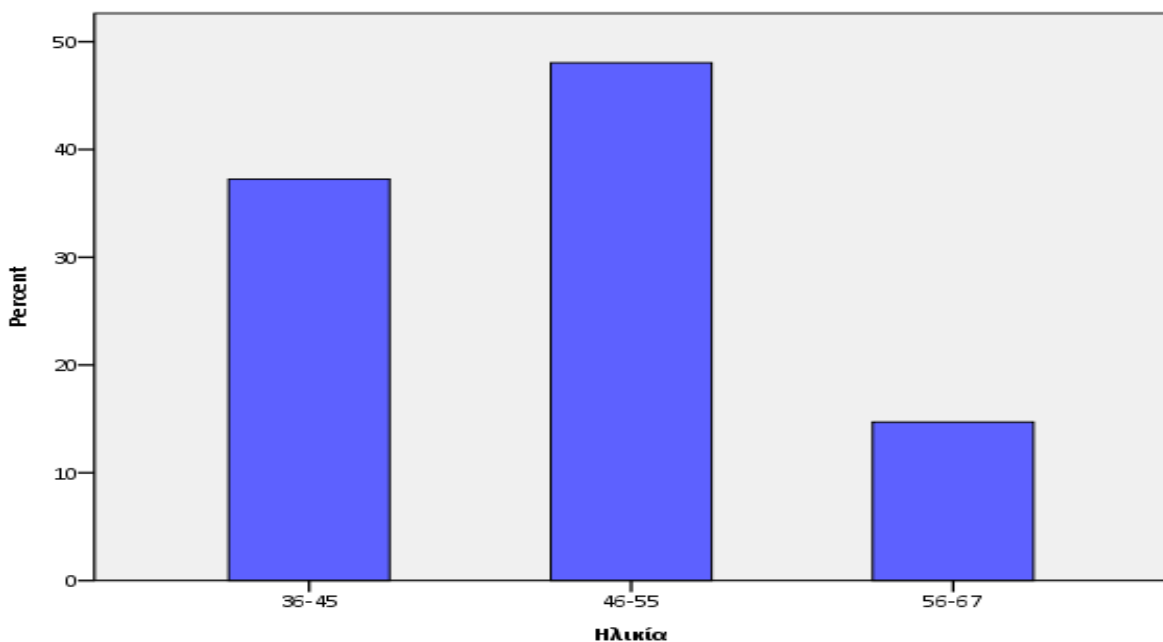
Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας σχετικά με τη στάση και τις αντιλήψεις των εργαζομένων στους ΟΤΑ α' βαθμού αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους, υπό το πρίσμα των παραγόντων της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας. Αρχικά, θα γίνει ανάλυση του δείγματος της έρευνας με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, ενώ στη συνέχεια με βάση τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

5.1. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας

Τα ειδικά χαρακτηριστικά του δείγματος που συγκεντρώθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου, αφορούν στην ηλικία, στα έτη υπηρεσίας, στην κατηγορία εκπαίδευσης και στη θέση εργασίας.

Αναφορικά με την κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία, το δείγμα διαμοιράζεται μεταξύ των κατηγοριών 36-45 και 46-55, με ποσοστά 37% και 48% αντίστοιχα. Η ηλικιακή κατηγορία 20-35 δεν αντιπροσωπεύεται καθόλου, ενώ στην κατηγορία 56-67, αντιστοιχεί το περίπου το 15% του δείγματος (βλ. πίνακα 1 στο Παράρτημα II).

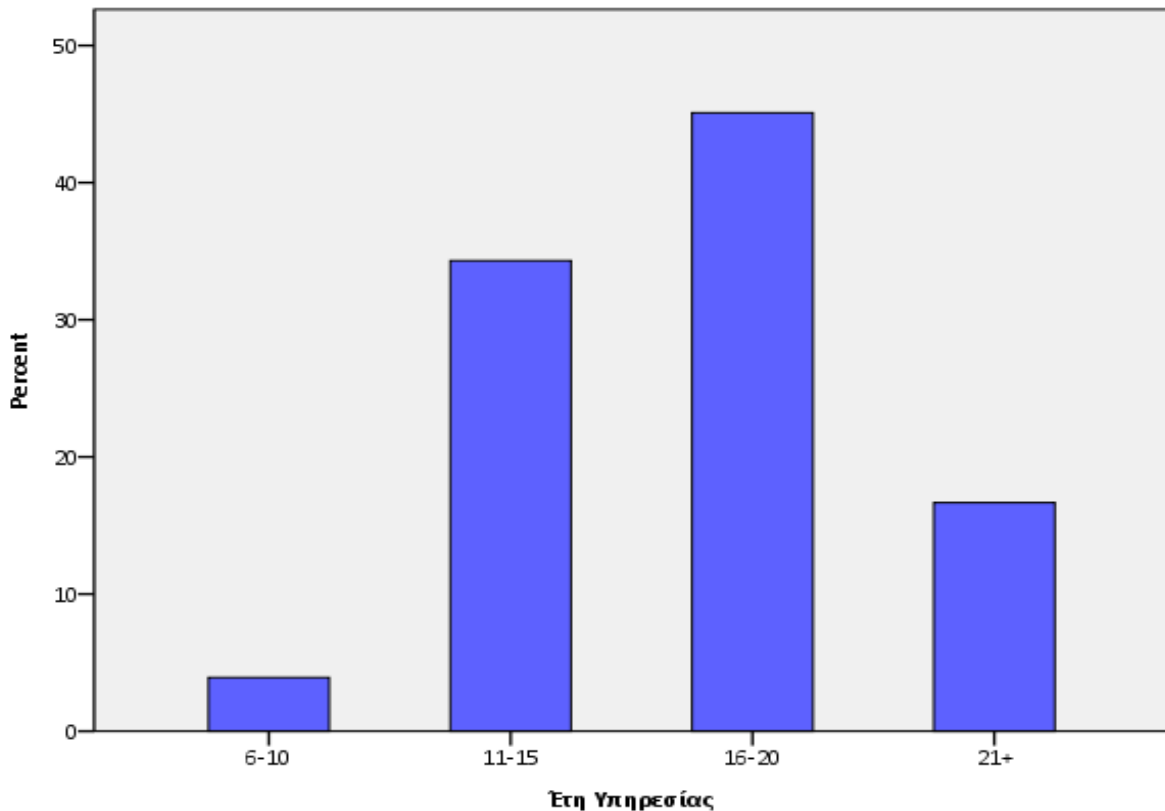
Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία



Η κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας, αναδεικνύει ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείται στο μεγαλύτερο ποσοστό του (45%) από εργαζομένους με εργασιακή εμπειρία από 16

έως 20 έτη. Το 34% του δείγματος έχει από 11 έως 15 έτη υπηρεσίας, ενώ σε μικρότερο ποσοστό (17%) εμφανίζονται εργαζόμενοι με πάνω από 21 έτη υπηρεσίας. Από 6 έως 10 έτη υπηρεσίας έχει μόλις το 4% του δείγματος, ενώ δε βρέθηκαν συμμετέχοντες με λιγότερα έτη υπηρεσίας (κατηγορία 1–5)(βλ. πίνακα 2 στο Παράρτημα II).

Γράφημα 2: Κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας



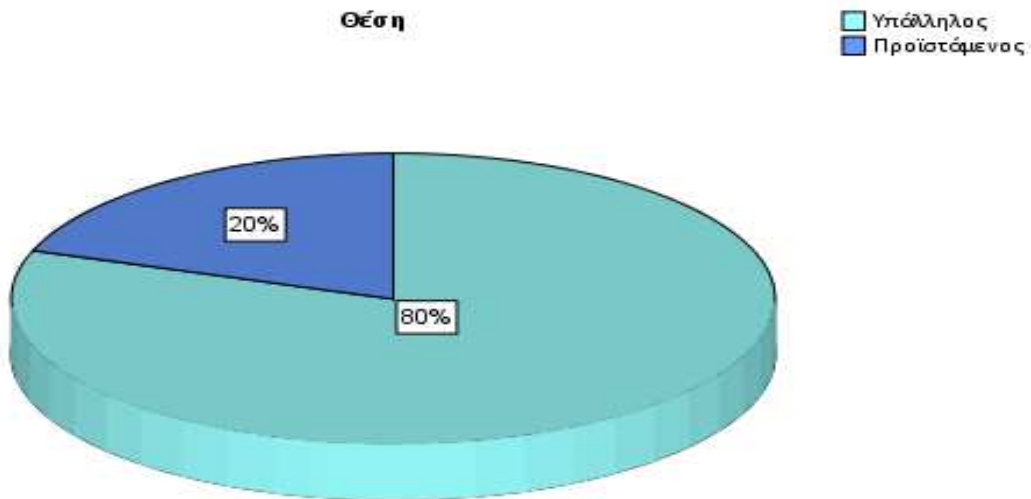
Το δείγμα της έρευνας, αποτελείται στο μεγαλύτερο ποσοστό του από υπαλλήλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (49%). Σημαντικό ποσοστό συμμετοχής έχουν και οι εργαζόμενοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης που αντιστοιχούν στο 22% του δείγματος, ενώ ακολουθούν οι υπάλληλοι πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης, με ποσοστά 16% και 14%, αντίστοιχα (βλ. πίνακα 3 στο Παράρτημα II).

Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος με βάση την κατηγορία εκπαίδευσης



Το δείγμα της έρευνας, τέλος, αποτελείται από υπαλλήλους σε ποσοστό 80%, ενώ το υπόλοιπο 20% είναι προϊστάμενοι επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος (βλ. πίνακα 4 στο Παράρτημα II).

Γράφημα 4: Κατανομή του δείγματος με βάση τη θέση εργασίας



5.2. Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας Alpha Cronbach

Η αξιοπιστία ενός ερευνητικού εργαλείου, αναφέρεται στο βαθμό κατά το οποίο το εργαλείο αυτό παράγει παρεμφερή αποτελέσματα υπό σταθερές συνθήκες σε όλες τις περιπτώσεις (Bell, 2005). Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας με τη χρήση του συντελεστή Alpha Cronbach.

Για το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, δηλαδή την καθεαυτού έρευνα για τις αντιλήψεις και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους (ερωτ. 1 – 41), ο δείκτης αξιοπιστίας κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικός αφού αγγίζει το 0,929. Ως εκ τούτου το ερευνητικό εργαλείο χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αξιοπιστίας.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.929	41

Για τις επιμέρους κατηγορίες ερωτήσεων και ειδικότερα για τις ερωτήσεις που αφορούν στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους (ερωτ. 1-30) , ο δείκτης αξιοπιστίας είναι εξίσου ικανοποιητικός (0,949):

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.949	30

ενώ για τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης, οι δείκτες έχουν ως εξής:

Ερωτήσεις 1-10 (διαδικαστική δικαιοσύνη)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.867	10

Ερωτήσεις 11 – 20 (διανεμητική δικαιοσύνη)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	10

Ερωτήσεις 21 – 25 (διαπροσωπική δικαιοσύνη)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.918	5

Ερωτήσεις 26-30 (πληροφοριακή δικαιοσύνη)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.927	5

Όσον αφορά στις ερωτήσεις με τις οποίες αποτυπώνονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν (ερωτ. 31 – 39), ο βαθμός αξιοπιστίας εάν και μικρότερος είναι εντός των επιτρεπτών ορίων.

Ερωτήσεις 31-39 (εργασιακή ανασφάλεια)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.736	9

5.3. Ανάλυση εγκυρότητας

Όπως αναφέρουν οι Παπαναστασίου & Παπαναστασίου (2005: 164), «η αξιοπιστία είναι αναγκαία, αλλά όχι επαρκής συνθήκη για την εγκυρότητα». Η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων μιας έρευνας αναφέρεται στο βαθμό επίτευξης του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε ένα ερευνητικό εργαλείο ή διαφορετικά στο βαθμό κατά τον οποίο ένα εργαλείο «μετρά» αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε να «μετρήσει» (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005 ; Bell, 2005). Εάν και όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η αξιοπιστία του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική, η εγκυρότητα του εργαλείου αποτελεί μια πιο σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορους τύπους ελέγχου (Bell, 2005).

Στην παρούσα έρευνα, η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου επιχειρήθηκε να εξασφαλιστεί με τη χρήση εργαλείων και κλιμάκων που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προγενέστερες έρευνες και τα οποία έχουν ελεγχθεί για την αξιοπιστία και εγκυρότητα τους. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, τόσο οι ερωτήσεις που αναφέρονται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωσιακή δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, όσο και αυτές που αναφέρονται στην αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια, βασίστηκαν σε κλίμακες έγκυρων και διακεκριμένων στον τομέα τους ερευνητών. Επομένως, η φαινομενική εγκυρότητα δηλαδή ο «βαθμός που ένα όργανο μέτρησης φαίνεται ότι μετρά αυτό που θεωρείται ότι μετρά» (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005: 159) θεωρείται ότι εξασφαλίστηκε σε ικανοποιητικό βαθμό.

5.4. Στατιστική ανάλυση ερευνητικών στόχων με παράλληλη δικαιολόγηση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων

Για τη διευκόλυνση της ανάλυσης που θα ακολουθήσει, στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να επαναληφθούν οι ερευνητικοί στόχοι και τα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας (ενότητα 1.4.2):

Ε.Σ.1: Αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους ως προς τις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

E.E.1.1: Πως αποτιμούν οι εργαζόμενοι τη διαδικαστική δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους;

E.E.1.2: Πως αποτιμούν οι εργαζόμενοι τη διανεμητική δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους;

E.E.1.3: Πως αποτιμούν οι εργαζόμενοι τη διαπροσωπική δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους;

E.E.1.4: Πως αποτιμούν οι εργαζόμενοι την πληροφοριακή δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους;

E.Σ.2: Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης με την ικανοποίηση και την περαιτέρω στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση.

E.E.2.1: Πώς αποτιμούν οι εργαζόμενοι τη συνολική ικανοποίηση τους από το σύστημα της αξιολόγησης τους;

E.E.2.2.: Πως σχετίζονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους με τη συνολική τους ικανοποίηση από αυτό;

E.E.2.3.: Ποια τα ποσοστά συμμετοχής/αποχής από τη διαδικασία της αξιολόγησης, μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος;

E.E.2.4: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων που συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης και αυτών που απέχουν σε ότι αφορά τις αντιλήψεις τους για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους;

E.Σ.3: Αποτίμηση του βαθμού εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν οι εργαζόμενοι.

E.E.3.1: Ποιος ο βαθμός της εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την εργασία τους;

E.Σ.4: Διερεύνηση της σχέσης της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας με την ικανοποίηση και την περαιτέρω στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση.

E.E.4.1: Πώς συσχετίζεται η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους;

E.E.4.2: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ αυτών που συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης και αυτών που απέχουν σε σχέση το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν;

E.Σ.5: Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας και οργανωσιακής δικαιοσύνης.

E.E.5.1: Πως συσχετίζεται η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια με την οργανωσιακή δικαιοσύνη;

Ε.Σ.6: Διερεύνηση της τυχόν επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων (ηλικία, κατηγορία εκπαίδευσης, έτη υπηρεσίας, θέση) στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους και σε σχέση με το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν.

5.4.1. Αποτύπωση των αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων για το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης τους ως προς τις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Ο πρώτος ερευνητικός στόχος, αφορούσε στην αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους ως προς τις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν αφορούσαν στις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης και ειδικότερα στις διαστάσεις της διαδικαστικής, της διανεμητικής, της διαπροσωπικής και της πληροφοριακής δικαιοσύνης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στο ερωτηματολόγιο είχαν προβλεφθεί για κάθε διάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης συγκεκριμένες κλιμακούμενες ερωτήσεις πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων αυτών ομαδοποιήθηκαν και μέσω της περιγραφικής στατιστικής μετρήθηκαν οι μέσες τιμές για κάθε διάσταση ξεχωριστά (βλ. πίνακα 5 στο Παράρτημα II).

Αναφορικά με τη διάσταση της διαδικαστικής δικαιοσύνης (βλ. πίνακα 6 στο Παράρτημα II), που σχετίζεται με το σχεδιασμό και την εφαρμογή της καθεαυτού διαδικασίας της αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι φαίνεται να πιστεύουν σε μικρό βαθμό (μ.ο. 2,64) ότι είναι δίκαιη η διαδικασία που ακολουθείται για την αξιολόγηση τους. Συγκεκριμένα, θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης τους δεν εφαρμόζεται με σταθερό και συστηματικό τρόπο (μ.ο. 2,20), ενώ φαίνεται να αμφισβητούν έντονα την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του (μ.ο. 2,13). Οι ερωτώμενοι εκφράζουν τη δυσπιστία τους αναφορικά με τη σαφήνεια (μ.ο. 2,59) και τη συνάφεια (μ.ο. 2,84) των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση τους, καθώς και για την ικανότητα (μ.ο. 2,90), την εξοικείωση (μ.ο. 2,81) και τη γνώση (μ.ο. 2,75 και 3,15) των αρμοδίων για την αξιολόγηση οργάνων. Η ενεργός εμπλοκή τους στη διαδικασία της αξιολόγησης (μ.ο. 2,48) αλλά και η δυνατότητα που παρέχει το σύστημα της αξιολόγησης για άσκηση ελέγχου ή ένστασης κατά των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (μ.ο. 2,60), αποτελούν επίσης πεδίο αμφισβήτησης για τους ερωτώμενους.

Στα ίδια περίπου επίπεδα (μ.ο. 2,77) φαίνεται να κυμαίνεται και η άποψη τους για τη διανεμητική δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης τους, για τα αποτελέσματα δηλαδή της αξιολόγησης, ως προς την ορθή αποτύπωση της απόδοσης των εργαζομένων και τις αποφάσεις που λαμβάνονται βάσει των αποτελεσμάτων αυτών (βλ. πίνακα 7 στο Παράρτημα II). Οι ερωτώμενοι φαίνεται να διαφωνούν ή να είναι ουδέτεροι ως προς το εάν η αξιολόγηση που λαμβάνουν αντικατοπτρίζει την ποσότητα (μ.ο. 2,77) και την ποιότητα (μ.ο. 2,72) της εργασίας τους, την προσπάθεια που καταβάλλουν (μ.ο. 2,72) και τη συνολική συνεισφορά τους στο φορέα (μ.ο. 2,73),

διαμορφώνοντας έτσι αντίστοιχα και το βαθμό διαφωνίας τους ως προς την αξιολόγηση που λαμβάνουν σε σχέση με την προσωπική άποψη τους για την απόδοση τους (μ.ο. 2,70). Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνονται και οι αντιλήψεις τους για τον τρόπο και τα κριτήρια με τα οποία αξιολογεί ο αξιολογητής τους και ειδικότερα ως προς το εάν ο αξιολογητής τους αξιολογεί τόσο τους ίδιους (μ.ο. 2,97) όσο και τους συναδέλφους τους με αντικειμενικά κριτήρια (μ.ο. 2,52) ή μεριμνώντας ώστε να μη δημιουργήσει αρνητικό κλίμα ή αρνητικά συναισθήματα στους υφισταμένους του (μ.ο. 2,93). Αναφορικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, οι ερωτώμενοι τείνουν να είναι δύσπιστοι ως προς το εάν η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων διοικητικού χαρακτήρα (μ.ο. 2,74), ενώ στα ίδια περίπου επίπεδα κυμαίνεται η άποψη τους και ως προς το εάν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους διαφοροποιούν από συνάδελφους τους που έχουν λάβει καλύτερη ή χειρότερη αξιολόγηση (μ.ο. 2,87).

Το επίπεδο της αλληλεπίδρασης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου ως προς την ποιότητα της επικοινωνίας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης (*διαπροσωπική δικαιοσύνη*) φαίνεται να είναι και η μοναδική παράμετρος στην οποία οι ερωτώμενοι τείνουν να είναι ουδέτεροι ή θετικά διακείμενοι (μ.ο. 3,60) (βλ. πίνακα 7 στο Παράρτημα II). Ειδικότερα, οι ερωτώμενοι είναι ουδέτεροι ή τείνουν να συμφωνούν με την άποψη ότι ο αξιολογητής τους, τους συμπεριφέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια (μ.ο. 3,57), με ευγένεια (μ.ο. 3,62) και με σεβασμό στα συναισθήματα (μ.ο. 3,44) και τα εργασιακά τους δικαιώματα (μ.ο. 3,40), αποφεύγοντας τη χρήση προσβλητικών σχολίων (μ.ο. 3,98)(βλ. πίνακα 8 στο Παράρτημα II).

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το επίπεδο και την ποιότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, αναδεικνύει ένα ακόμη παράγοντα στον οποίο σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων υστερεί το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους (μ.ο. 2,78). Οι ερωτώμενοι φαίνεται να λαμβάνουν ελάχιστη ενημέρωση σχετικά με την πορεία της απόδοσης τους (μ.ο. 2,32) ή με τη διαδικασία και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση τους (μ.ο. 2,68), ενώ φαίνεται να διαφωνούν και με την άποψη ότι λαμβάνουν καθοδήγηση και συμβουλές από τον αξιολογητή τους για τη βελτίωση της απόδοσης τους (μ.ο. 2,78). Τείνουν πάντως να είναι ουδέτεροι ως προς τη διαθεσιμότητα του αξιολογητή τους να λύνει απορίες τους σε σχέση με την εργασία τους (μ.ο. 3,03) ή να απαντά σε ερωτήσεις τους σε σχέση με την αξιολόγηση τους (μ.ο. 3,09)(βλ. πίνακα 9 στο Παράρτημα II).

Συνολικά οι εργαζόμενοι φαίνεται να αντιλαμβάνονται το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους ως άδικο, αναδεικνύοντας ως ένα βαθμό την αδυναμία του συστήματος να εξασφαλίσει στους εμπλεκόμενους θετικές εμπειρίες από την αξιολόγηση.

5.4.2. Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη της διαδικασίας της αξιολόγησης με την ικανοποίηση και την περαιτέρω στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση.

Ο δεύτερος ερευνητικός στόχος που τέθηκε, αφορούσε στη διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους με τη συνολική τους ικανοποίηση από αυτή, καθώς και με την περαιτέρω στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση.

Για τη διερεύνηση του πρώτου σκέλους, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson⁷. Ο έλεγχος έγινε ανάμεσα στη μεταβλητή της συνολικής ικανοποίησης από το σύστημα της αξιολόγησης (όπως μετρήθηκε με την ερώτηση 40 του ερωτηματολογίου) και τις ερωτήσεις που αφορούσαν στις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης, οι οποίες είχαν αντίστοιχα ομαδοποιηθεί. Στόχος ήταν να διατυπωθούν συμπεράσματα σχετικά με την ύπαρξη και την ισχύ στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ των απόψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους, με βάση τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης και του συνολικού βαθμού ικανοποίησης τους από αυτό.

Για την πραγματοποίηση του ελέγχου διατυπώθηκαν οι εξής υποθέσεις για κάθε διάσταση ξεχωριστά:

H0: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη διαδικαστική/ διανεμητική/ διαπροσωπική/ πληροφοριακή δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους, δε συσχετίζονται σημαντικά με την ικανοποίησή τους από αυτό.

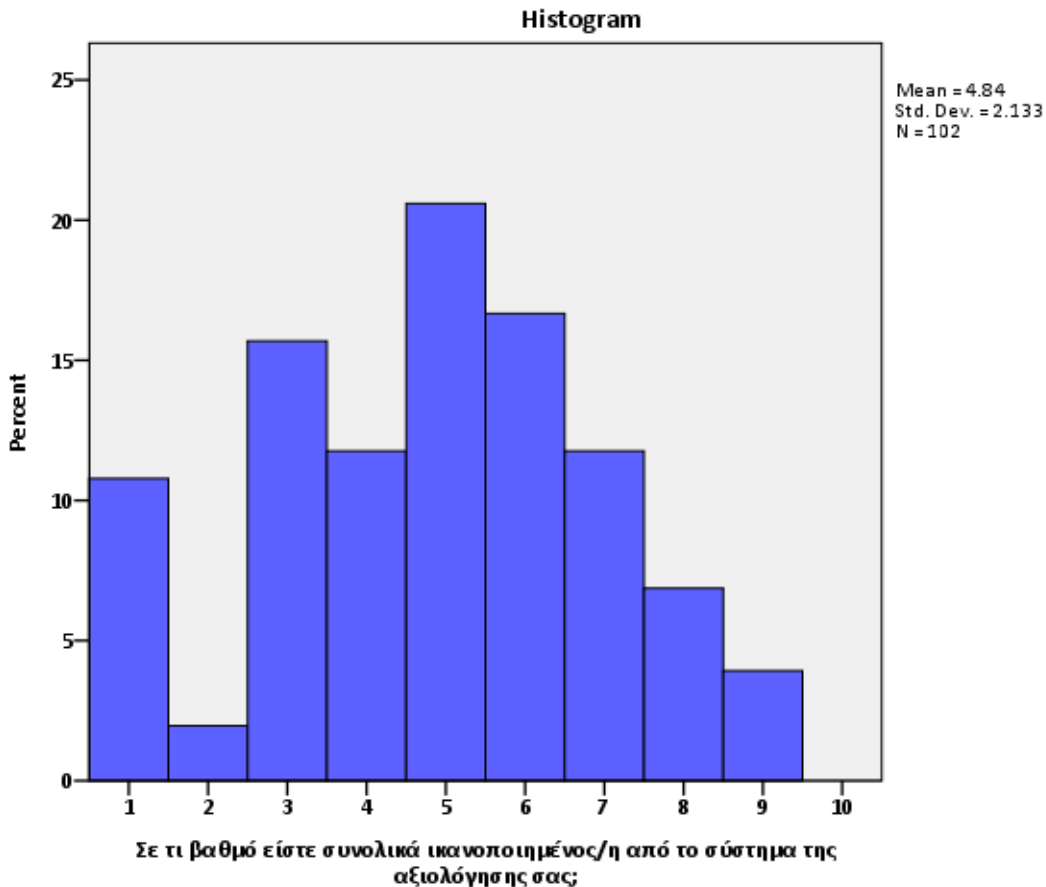
H1: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη διαδικαστική/ διανεμητική/ διαπροσωπική/ πληροφοριακή δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους, συσχετίζονται σημαντικά (και θετικά) με την ικανοποίησή τους από αυτό.

Από τον έλεγχο των υποθέσεων H0 και H1 προκύπτει ότι όλες οι διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης, συσχετίζονται σημαντικά και θετικά με τη συνολική ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (βλ. πίνακα 13 στο Παράρτημα II). Αναφορικά με το βαθμό συσχέτισης, για το σύνολο του δείγματος τα αποτελέσματα του ελέγχου δείχνουν ότι η συνολική ικανοποίηση παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με τη διαδικαστική δικαιοσύνη ($r=0,739$, $p=0,00$), τη διανεμητική ($r=0,666$, $p=0,00$) και την πληροφοριακή ($r=0,557$, $p=0,00$), ενώ με τη διάσταση της διαπροσωπικής δικαιοσύνης ($r=0,484$, $p=0,00$) παρουσιάζεται θετική συσχέτιση αλλά χαμηλή.

⁷ Η επιλογή του συντελεστή συσχέτισης Pearson, έγινε μετά από διενέργεια του ελέγχου κανονικότητας KS προκειμένου να ελεγχθεί εάν οι υπό εξέταση μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή (βλ. πίνακα 12 στο Παράρτημα II). Από τον έλεγχο KS προκύπτει ότι οι υπό διερεύνηση μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή.

Αξίζει να σημειωθεί ότι από την περιγραφική στατιστική, που προηγήθηκε του ελέγχου της παραπάνω υπόθεσης, προκύπτει ότι η συνολική ικανοποίηση από το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στους ΟΤΑ α' βαθμού κυμαίνεται σε χαμηλά προς μεσαία επίπεδα (μ.ο. 4,84)(βλ. πίνακα 11 στο Παράρτημα II).

Γράφημα 5: Συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα αξιολόγησης τους



Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση, όπως αυτή αποτυπώθηκε από τη συμμετοχή ή την αποχή τους από τη διαδικασία της αξιολόγησης, διερευνήθηκε με την ερώτηση 41. Από το σύνολο των ερωτώμενων, οι πενήντα δύο (52) ανέφεραν ότι απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης ενώ οι υπόλοιποι πενήντα (50) συμμετείχαν (βλ. πίνακα 14 στο Παράρτημα II). Η συγκεκριμένη ερώτηση έδινε τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να αιτιολογήσουν τη στάση τους αυτή αναγράφοντας τους λόγους για τους οποίους απείχαν ή συμμετείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης. Από τις απαντήσεις που καταγράφηκαν προκύπτει ότι σε γενικές γραμμές αυτοί που απείχαν, κατά κύριο λόγο δήλωσαν ότι συμμετείχαν στην απεργία – αποχή που είχε εξαγγείλει το συλλογικό συνδικαλιστικό τους όργανο. Ωστόσο, πέρα από τη συμμόρφωση προς τις επιταγές του συνδικαλιστικού τους οργάνου, κάποιοι από τους ερωτώμενους στάθηκαν στην ουσία της ερώτησης

δηλώνοντας κυρίως την αμφισβήτηση τους ως προς την αποτελεσματικότητα και τη σκοπιμότητα της αξιολόγησης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι αντιπροσωπευτικότερες δηλώσεις:

«Ο στόχος είναι η συρρίκνωση των δημόσιων υπηρεσιών και η δημιουργία ενός μικρού ευέλικτου και επιτελικού κράτους με λίγους εργαζόμενους και αναθέσεις σε ιδιώτες».

«Θεωρώ ότι με τη νέα διαδικασία αξιολόγησης παραμένουν τα ίδια εγγενή προβλήματα που υπήρχαν και προηγουμένως, γιατί δεν γίνεται με αντικειμενικά και επιστημονικά κριτήρια. Ας σημειωθεί ότι είμαι σαφώς υπέρ της αξιολόγησης της εργασίας που προσφέρω αλλά με τους όρους που έγραψα πιο πάνω».

«Δεν έλαβα μέρος καθώς θεωρώ ότι το σύστημα δεν είναι αντικειμενικό και δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες για την ορθή αποτύπωση της απόδοσης των εργαζομένων ανεξαρτήτου ειδικότητας».

«Τα συλλογικά και συνδικαλιστικά μας όργανα αποτελούν προέκταση των δυνατοτήτων που έχει ο καθένας από εμάς (δημοσίους υπαλλήλους). [..]επειδή οι αποφάσεις για τις δράσεις των συλλογικών και συνδικαλιστικών οργάνων μας παίρνονται με σκοπό το όφελος των υπαλλήλων που υπηρετούν στο δημόσιο και το όφελος στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών αλλά και των πολιτών και της κοινωνίας μας γενικότερα, δεν πρέπει εμείς να αδιαφορούμε για αυτές, να τις περιφρονούμε και να τις απαξιώνουμε.»

Στον αντίποδα αυτοί που συμμετείχαν στη διαδικασία της αξιολόγησης, στην πλειονότητα τους εάν και τόνισαν τον προβληματισμό τους για τη διαδικασία της αξιολόγησης δήλωσαν παράλληλα και την αναγκαιότητα της ύπαρξης της, ενώ άλλοι εστίασαν είτε στην προσωπική τους εμπειρία είτε σε επιμέρους ζητήματα της αξιολόγησης:

«Θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση που να συνοδεύεται από στοχοθεσία και αντίστοιχα επιβράβευση στην επίτευξη των στόχων.»

«Παρόλο που διαφωνώ με το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης συμμετείχα στη διαδικασία αφενός διότι το θεωρώ υπαλληλικό μου καθήκον, αφετέρου διότι πιστεύω πως η απαξίωση της διαδικασίας αξιολόγησης οδηγεί σε αδιέξοδο ή σε ένα φαύλο κύκλο που δεν πρόκειται να επιφέρει καμία εξέλιξη στην αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης.»

«Παρότι δε συμφωνώ με το υπάρχον σύστημα/διαδικασία της αξιολόγησης ως μέθοδο, θεωρώ ότι η συμμετοχή μου αποτελεί υποχρέωση μου ως υπάλληλος. Επίσης η συμμετοχή στο όποιο σύστημα

αξιολόγησης θεωρώ ότι ενισχύει την απαίτηση των υπαλλήλων για ένα σωστότερο και αντικειμενικό νέο σύστημα.»

«Δικαιότερο σύστημα αξιολόγησης αφού γίνεται όχι μόνο από τα πάνω κλιμάκια προς τα κάτω αλλά και αντίστροφα.»

«Δεν είχα κανένα λόγο να μη συμμετέχω. Κάνω το καλύτερο δυνατό πάνω στη δουλειά μου. Τα έχω καλά με τον εαυτό μου. Κοιμάμαι ήσυχα.»

«Συμμετείχα διότι πιστεύω πως πρέπει να υπάρχει έλεγχος και αξιολόγηση της εργασίας μου. Οι συνθήκες για εμένα σχετικά με τον αξιολογητή μου είναι ιδανικές χωρίς προστριβές και φόβο ότι θα με αδικήσει. Οπότε δεν είχα κανένα απολύτως λόγο να την αρνηθώ.»

Έχοντας ως γνώμονα τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση, όπως αυτή αποτυπώθηκε από τη συμμετοχή ή την αποχή τους από τη διαδικασία της αξιολόγησης, εξετάστηκε η ύπαρξη διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης μεταξύ αυτών που συμμετείχαν στη διαδικασία της αξιολόγησης και αυτών που απείχαν. Για τον έλεγχο αυτό χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος μέσων τιμών Independent Samples T-Test και ο έλεγχος ομοιογένειας Mann Whitney U Test⁸. Η ερώτηση 41, που αφορούσε στη συμμετοχή ή μη στη διαδικασία της αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκε σαν grouping variable, ενώ οι υπό εξέταση μεταβλητές ήταν οι μέσες τιμές των επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Για την πραγματοποίηση του ελέγχου διατυπώθηκαν οι εξής υποθέσεις για κάθε διάσταση ξεχωριστά:

H0: Οι αντιλήψεις αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης ως προς τη διαδικαστική/ διανεμητική δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους δε διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

H2α: Οι αντιλήψεις αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης ως προς τη διαδικαστική/ διανεμητική δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

και

H0: Υπάρχει ομοιογένεια στις αντιλήψεις αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης ως προς τη διαπροσωπική/ πληροφοριακή δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους.

⁸Των ελέγχων αυτών, προηγήθηκε έλεγχος κανονικότητας KS προκειμένου να ελεγχθεί εάν οι υπό εξέταση μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή για κάθε τιμή της grouping variable (βλ. πίνακα 15 στο Παράρτημα II). Από τον έλεγχο KS προκύπτει ότι οι μεταβλητές της διανεμητικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης ακολουθούν κανονική κατανομή και για τις 2 τιμές της grouping variable, ενώ η διαπροσωπική και πληροφοριακή δικαιοσύνη, δεν ακολουθούν και για τις 2 τιμές αντίστοιχα.

H2β: Δεν υπάρχει ομοιογένεια στις αντιλήψεις αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης ως προς τη διαπροσωπική/ πληροφοριακή δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους.

Από τα αποτελέσματα των ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν (βλ. πίνακες 16 και 17 στο Παράρτημα II) προκύπτει ότι οι αντιλήψεις αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης ως προς τις διαστάσεις της διαδικαστικής (sig 0,01), της διανεμητικής (sig 0,06) και της διαπροσωπικής (sig 0,45) δικαιοσύνης έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά. Αντίθετα οι αντιλήψεις τους ως προς την πληροφοριακή δικαιοσύνη (sig 1,91) δε διαφοροποιούνται σημαντικά.

Μέσω της περιγραφικής στατιστικής, κρίνεται σκόπιμο να επισημανθούν οι παράγοντες εκείνοι στους οποίους παρατηρείται μεγαλύτερη διαφοροποίηση μεταξύ των δύο υποομάδων. Σε ότι αφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη διαδικαστική δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους (βλ. πίνακα 18 στο Παράρτημα II), μεταξύ αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης, παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση, με τους δεύτερους να είναι πιο αρνητικοί, στις απόψεις αναφορικά με τη συνάφεια και τη σαφήνεια των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση, καθώς και ως προς τις απόψεις τους αναφορικά με το εάν τα όργανα που ενεργούν την αξιολόγηση, γνωρίζουν την εργασία των υφισταμένων τους και αξιολογούμενων, καθώς και τους περιορισμούς και τις απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν αυτοί κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Αντίστοιχα για τη διάσταση της διανεμητικής δικαιοσύνης (βλ. πίνακα 19 στο Παράρτημα II), οι απόψεις αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης τείνουν να είναι πιο αρνητικές, ιδίως όσον αφορά στο κατά πόσο η αξιολόγηση που λαμβάνουν αντικατοπτρίζει την ποσότητα και την ποιότητα της δουλειάς που κάνουν ή την προσπάθεια που καταβάλλουν.

Ως προς τη διάσταση της διαπροσωπικής δικαιοσύνης (βλ. πίνακα 20 στο Παράρτημα II), μεγαλύτερη διαφοροποίηση συναντάται στις απόψεις των δύο υποομάδων αναφορικά με το σεβασμό και την αξιοπρέπεια με την οποία αντιμετωπίζονται από τους αξιολογητές τους, καθώς και σε σχέση με το σεβασμό των εργασιακών δικαιωμάτων τους.

Ως προς τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη διάσταση της πληροφοριακής δικαιοσύνης του συστήματος της αξιολόγησης τους (βλ. πίνακα 21 στο Παράρτημα II), εάν και πάλι οι απόψεις αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης τείνουν να είναι πιο αρνητικές διαφοροποιούνται σε μικρότερο βαθμό.

5.4.3. Αποτίμηση του βαθμού εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν οι εργαζόμενοι

Ο βαθμός της εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν οι εργαζόμενοι του δείγματος, εξετάστηκε με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής. Όπως προαναφέρθηκε, για τη μέτρηση της εργασιακής ανασφάλειας λήφθηκαν υπόψη οι πέντε (5) παράγοντες που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία

περιγράφουν με πληρότητα την έννοια της εργασιακής ανασφάλειας: α) η σπουδαιότητα της εργασίας, β) η απειλή της εργασίας, γ) η σπουδαιότητα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εργασίας, δ) η απειλή συγκεκριμένων σημαντικών χαρακτηριστικών της εργασίας και ε) το αίσθημα της έλλειψης ελέγχου ή παρέμβασης στις απειλές αυτές.

Από τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής (βλ. πίνακα 22 στο Παράρτημα II) προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν αισθήματα εργασιακής ανασφάλειας σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό (μ.ο. 3,66). Ειδικότερα, η σπουδαιότητα της εργασίας (μ.ο. 4,67) και σημαντικών χαρακτηριστικών της εργασίας όπως είναι η μονιμότητα (μ.ο. 4,41) ή οι γενικότερες συνθήκες της εργασίας (σταθερό ωράριο, ύψος αποδοχών, άλλες διευκολύνσεις) (μ.ο. 4,51) είναι αναμφισβήτητη για το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος και σε ιδιαίτερα υψηλό βαθμό. Οι εργαζόμενοι δε φαίνεται να αισθάνονται ότι απειλείται άμεσα η εργασία τους σε μεγάλο βαθμό (μ.ο. 2,53). Ωστόσο σε ότι αφορά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας τους όπως η μονιμότητα (μ.ο. 3,46) και οι γενικότερες συνθήκες της εργασίας όπως οι αποδοχές (μ.ο. 3,53), το ωράριο ή άλλες διευκολύνσεις (μ.ο. 3,35), ο βαθμός της ανασφάλειας αυξάνει. Σε μέτριο βαθμό φαίνεται να είναι και η αίσθηση τους για τη δυνατότητα παρέμβασης τους σε ενδεχόμενη απειλή είτε για την απώλεια της εργασίας τους (μ.ο. 3,30) είτε για την απώλεια σημαντικών χαρακτηριστικών της εργασίας τους (μ.ο. 3,20).

5.4.4. Διερεύνηση της σχέσης της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας με την ικανοποίηση και την περαιτέρω στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση

Ο τέταρτος ερευνητικός στόχος αφορούσε στη διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας και της συνολικής ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς και με τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση, όπως αυτή αντικατοπτρίζεται από τη συμμετοχή τους ή μη στη διαδικασία της αξιολόγησης. Ως προς το πρώτο σκέλος, υιοθετήθηκαν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

H0: Η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια δε συσχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους.

H3: Η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια συσχετίζεται σημαντικά (και αρνητικά) με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους.

Δεδομένου ότι και οι δύο μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή⁹, για τον έλεγχο των υποθέσεων επιλέχθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης r του Pearson. Από τον έλεγχο των υποθέσεων H0 και H3 προκύπτει ότι η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια δε συσχετίζεται σημαντικά με τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης τους ($r= 0,143$, $p= 0,151$)(βλ. πίνακα 24 στο Παράρτημα II).

⁹Προηγήθηκε έλεγχος κανονικότητας KS για τις δύο μεταβλητές, από τον οποίο προέκυψε ότι αυτές ακολουθούν κανονική κατανομή (βλ. πίνακα 23 στο Παράρτημα II).

Ως προς την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ αυτών που συμμετείχαν στη διαδικασία της αξιολόγησης και αυτών που απείχαν σε σχέση με το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν, πραγματοποιήθηκε έλεγχος μέσω των τιμών Independent Samples T-Test¹⁰ και διατυπώθηκαν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

H0: Ο βαθμός εργασιακής ανασφάλειας αυτών που συμμετείχαν και αυτών απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης δε διαφοροποιείται σημαντικά.

H4: Ο βαθμός εργασιακής ανασφάλειας αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης διαφοροποιείται σημαντικά.

Από τον έλεγχο προκύπτει ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ως προς το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν αυτοί που συμμετείχαν και αυτοί που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης (sig= 0,059) και επομένως η υπόθεση H4 απορρίπτεται (βλ. πίνακα 26 στο Παράρτημα II).

5.4.5. Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας και οργανωσιακής δικαιοσύνης

Ο πέμπτος ερευνητικός στόχος αφορούσε στη διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας και των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους. Οι υποθέσεις που τέθηκαν είναι οι παρακάτω, ενώ ο έλεγχος των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης r του Pearson¹¹:

H0: Η εργασιακή ανασφάλεια δε συσχετίζεται σημαντικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

H5: Η εργασιακή ανασφάλεια συσχετίζεται σημαντικά (και αρνητικά) με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Από τον έλεγχο των υποθέσεων H0 και H5 προκύπτει ότι η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια δε συσχετίζεται σημαντικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης τους (βλ. πίνακα 27 στο Παράρτημα II).

¹⁰ Του ελέγχου αυτού, προηγήθηκε έλεγχος κανονικότητας KS προκειμένου να ελεγχθεί εάν η υπό εξέταση μεταβλητή ακολουθεί κανονική κατανομή για κάθε τιμή της grouping variable (βλ. πίνακα 25 στο Παράρτημα II), απ' όπου προέκυψε ότι ακολουθεί κανονική κατανομή.

¹¹ Όπως προκύπτει από τους ελέγχους που είχαν προηγηθεί στις προηγούμενες ενότητες και οι δύο μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή.

5.4.6. Διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους και με την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια

Για τη διερεύνηση του τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος, που σχετίζεται με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους και με το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν, έγινε χρήση του ελέγχου ισότητας μέσω των τιμών One-Way ANOVA και του ελέγχου ομοιογένειας Kruskal Wallis για τους παράγοντες της ηλικίας, των ετών υπηρεσίας και της κατηγορίας εκπαίδευσης, ενώ για τον παράγοντα της θέσης εργασίας χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος μέσω των τιμών Independent Samples T-Test και ο έλεγχος ομοιογένειας Mann Whitney U Test. Οι δημογραφικοί παράγοντες χρησιμοποιήθηκαν σαν grouping variables, ενώ οι υπό εξέταση μεταβλητές ήταν οι μέσες τιμές των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης και την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια. Για την πραγματοποίηση των ελέγχων διατυπώθηκαν, ανάλογα με την περίπτωση¹², οι εξής υποθέσεις για κάθε διάσταση ξεχωριστά:

H0: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη [...] δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους δε διαφέρει ανάλογα με την ηλικία/ τα έτη υπηρεσίας /την κατηγορία εκπαίδευσης/τη θέση

H6α: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη [...] δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους διαφέρει ανάλογα με την ηλικία/ τα έτη υπηρεσίας/ την κατηγορία εκπαίδευσης/τη θέση

ή

H0: Υπάρχει ομοιογένεια στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη [...] δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους ανεξάρτητα από την ηλικία/ τα έτη υπηρεσίας /την κατηγορία εκπαίδευσης/ τη θέση.

H6β: Δεν υπάρχει ομοιογένεια στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη [...] δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους ανεξάρτητα από την ηλικία/ τα έτη υπηρεσίας /την κατηγορία εκπαίδευσης/ τη θέση.

Από τα αποτελέσματα των ελέγχων προέκυψε ότι σε γενικές γραμμές οι δημογραφικοί παράγοντες της ηλικίας, των ετών υπηρεσίας και της θέσης εργασίας δε φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης τους και τις επιμέρους προσδιοριστικές διαστάσεις αυτής (βλ. πίνακες 28 έως 33 και 44 έως 46 στο Παράρτημα II). Μοναδική εξαίρεση φαίνεται να αποτελεί η κατηγορία εκπαίδευσης των

¹² Των ελέγχων αυτών, προηγήθηκε έλεγχος κανονικότητας KS προκειμένου να ελεγχθεί εάν οι υπό εξέταση μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή για κάθε τιμή της grouping variable. Ανάλογα με τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας, για τις μεταβλητές που ακολουθούσαν κανονική κατανομή για κάθε τιμή της grouping variable, διατυπώθηκε η ερευνητική υπόθεση (H6α), ενώ για τις μεταβλητές που δεν ακολουθούσαν κανονική κατανομή για κάθε τιμή της grouping variable, διατυπώθηκε η ερευνητική υπόθεση (H6β) και ακόλουθα διενεργήθηκαν οι αντίστοιχοι έλεγχοι.

εργαζομένων ως προς τη διάσταση της πληροφοριακής δικαιοσύνης. Από τους ελέγχους που διενεργήθηκαν (βλ. πίνακες 34 έως 43 στο Παράρτημα II) προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων μεταξύ της κατηγορίας ΔΕ (μ.ο. 3,02) με τις κατηγορίες ΤΕ (μ.ο. 2,71) και ΥΕ (μ.ο. 2,30) αντίστοιχα.

Αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στις αντιλήψεις των εργαζομένων για το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν, ανάλογα πάλι με την περίπτωση¹³, διαμορφώθηκαν οι παρακάτω υποθέσεις:

H0: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια που βιώνουν δε διαφέρει ανάλογα με την ηλικία/ τα έτη υπηρεσίας /την κατηγορία εκπαίδευσης/τη θέση.

H7α: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια που βιώνουν διαφέρει ανάλογα με την ηλικία/ τα έτη υπηρεσίας/ την κατηγορία εκπαίδευσης/τη θέση.

ή

H0: Υπάρχει ομοιογένεια στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασιακή ανασφάλεια που βιώνουν ανεξάρτητα από την ηλικία/ τα έτη υπηρεσίας /την κατηγορία εκπαίδευσης/τη θέση.

H7β: Δεν υπάρχει ομοιογένεια στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασιακή ανασφάλεια που βιώνουν ανεξάρτητα από την ηλικία/ τα έτη υπηρεσίας/ την κατηγορία εκπαίδευσης/τη θέση.

Οι έλεγχοι σχετικά με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στις αντιλήψεις των εργαζομένων για το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν, κατέληξαν σε παρόμοιο αποτέλεσμα με τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών (Haynie, Svyantek, Mazzei & Varma, 2016). Συγκεκριμένα, οι παράγοντες της ηλικίας, των ετών υπηρεσίας και της θέσης εργασίας δε φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν οι εργαζόμενοι (βλ. πίνακες 47 έως 50 και 55 έως 56 στο Παράρτημα II). Εξάιρεση αποτελεί η κατηγορία εκπαίδευσης των εργαζομένων (sig. 0,021), όπου διαφαίνεται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των κατηγοριών ΔΕ (μ.ο. 3,82) και ΥΕ (μ.ο. 3,39)(βλ. πίνακες 51 έως 54 στο Παράρτημα II).

¹³(βλ. υποσημείωση 12)

5.5. Καταρτισμός πίνακα θεματοποίησης για την επιβεβαίωση/απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ & ΑΡ. ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΑΠΟΡΡΙΨΗ/ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΗΣ
Ε.Σ.1: Αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση για το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης τους ως προς τις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης.	ΜΕΡΟΣ 1ο ΕΝΟΤΗΤΑ Α ΕΡΩΤ. 1 -30			
Ε.Σ.2: Διερεύνηση της σχέσης των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη της διαδικασίας της αξιολόγησης με την ικανοποίηση και την περαιτέρω στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση (ξεχωριστά για κάθε διάσταση).	ΜΕΡΟΣ 1ο ΕΝΟΤΗΤΑ Γ ΕΡΩΤ. 40 & 41 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕ ΕΡΩΤ. 1-30	H0: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους, δε συσχετίζονται σημαντικά με την ικανοποίησή τους από αυτό H1: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους, συσχετίζονται σημαντικά (και θετικά) με την ικανοποίησή τους από αυτό.	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON	Επιβεβαίωση της υπόθεσης H1 για όλες τις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης
		H0: Οι αντιλήψεις αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης ως προς τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους δε διαφέρουν μεταξύ τους H2: Οι αντιλήψεις αυτών που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης ως προς τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους διαφέρουν μεταξύ τους	INDEPENDENTSAMPLEST- TEST ή το αντίστοιχο μη παραμετρικό τεστ	Επιβεβαίωση της υπόθεσης H2 για τις διαστάσεις της διαδικαστικής, της διανεμητικής και της διαπροσωπικής δικαιοσύνης Απόρριψη της υπόθεσης H2 για τη διάσταση της πληροφοριακής δικαιοσύνης
Ε.Σ.3: Αποτίμηση του βαθμού εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν οι εργαζόμενοι.	ΜΕΡΟΣ 1ο ΕΝΟΤΗΤΑ Β ΕΡΩΤ. 31 - 39			

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ & ΑΡ. ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΑΠΟΡΡΙΨΗ/ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΗΣ
Ε.Σ.4: Διερεύνηση της σχέσης της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας με την ικανοποίηση και την περαιτέρω στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση	ΜΕΡΟΣ 1ο ΕΝΟΤΗΤΑ Γ	H0: Η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια δε συσχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους. H3: Η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια συσχετίζεται σημαντικά (αρνητικά) με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους.	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON	Απόρριψη της υπόθεσης H3
	ΕΡΩΤ. 40 & 41 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕ ΕΡΩΤ. 31-39	H0: Ο βαθμός εργασιακής ανασφάλειας αυτών που συμμετέχουν και αυτών που δε συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης δε διαφοροποιείται σημαντικά H4: Ο βαθμός εργασιακής ανασφάλειας αυτών που συμμετέχουν και αυτών που δε συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης διαφοροποιείται σημαντικά	INDEPENDENT SAMPLES T-TEST	Απόρριψη της υπόθεσης H4
Ε.Σ.5: Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας και οργανωσιακής δικαιοσύνης.	ΜΕΡΟΣ 1ο ΕΝΟΤΗΤΑ Α και Β ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤ. 1-30 ΜΕ ΕΡΩΤ. 31 - 39	H0: Η εργασιακή ανασφάλεια δε συσχετίζεται σημαντικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη H5: Η εργασιακή ανασφάλεια συσχετίζεται σημαντικά (και αρνητικά) με την οργανωσιακή δικαιοσύνη	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON	Απόρριψη της υπόθεσης H5
Ε.Σ.6: Διερεύνηση της τυχόν επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων (ηλικία, κατηγορία εκπαίδευσης, έτη υπηρεσίας, θέση ευθύνης) των εργαζομένων στις αντιλήψεις τους ως προς τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους	ΜΕΡΟΣ 2ο ΕΡ. 42-45 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕ ΕΡ. 1-30	H0: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους δεν διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία/κατηγορία εκπαίδευσης/έτη υπηρεσίας/θέση ευθύνης H6: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία/κατηγορία εκπαίδευσης/έτη υπηρεσίας/θέση ευθύνης	ONE WAY ANOVA και INDEPENDENT SAMPLES T-TEST ή τα αντίστοιχα μη παραμετρικά τεστ	Απόρριψη της υπόθεσης H6 για όλους τους δημογραφικούς παράγοντες ως προς τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους ΕΞΑΙΡΕΣΗ η επιβεβαίωση της υπόθεσης H6 ως προς την κατηγορία εκπαίδευσης σε σχέση με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την πληροφοριακή δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ & ΑΡ. ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΑΠΟΡΡΙΨΗ/ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΗΣ
	<p>ΜΕΡΟΣ 2ο</p> <p>ΕΡ. 42-45</p> <p>ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ</p> <p>ΜΕ ΕΡ. 31-39</p>	<p>H0: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια που βιώνουν δε διαφέρει ανάλογα με την ηλικία/ τα έτη υπηρεσίας /την κατηγορία εκπαίδευσης/τη θέση.</p> <p>H7: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια που βιώνουν διαφέρει ανάλογα με την ηλικία/ τα έτη υπηρεσίας/ την κατηγορία εκπαίδευσης/τη θέση.</p>	<p>ONE WAY ANOVA και INDEPENDENT SAMPLES T-TEST ή τα αντίστοιχα μη παραμετρικά τεστ</p>	<p>Απόρριψη της υπόθεσης H7 για όλους τους δημογραφικούς παράγοντες ως προς τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασιακή ανασφάλεια</p> <p>ΕΞΑΙΡΕΣΗ η επιβεβαίωση της υπόθεσης H7 ως προς την κατηγορία εκπαίδευσης σε σχέση με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασιακή ανασφάλεια</p>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

6.1. Συζήτηση, ερμηνεία των ευρημάτων και σύνδεση τους με την θεωρία

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η αποτύπωση των απόψεων των εργαζομένων στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι παράγοντες της εργασιακής ανασφάλειας και της οργανωσιακής δικαιοσύνης επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους και διαμορφώνουν την περαιτέρω στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού διερευνήθηκαν αρχικά οι απόψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους, καθώς και ο βαθμός εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν. Επιπλέον, διερευνήθηκε ο βαθμός της ικανοποίησης των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους, ενώ η καταγραφή της συμμετοχής ή της αποχής τους από τη διαδικασία της αξιολόγησης, αποτέλεσε τον προσδιοριστικό παράγοντα για την αποτύπωση της στάσης τους απέναντι στην αξιολόγηση.

Έναυσμα για την υλοποίηση της παρούσας εργασίας αποτέλεσαν τα μεταρρυθμιστικά μέτρα που λαμβάνονται τα τελευταία χρόνια αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, με έμφαση σε αυτά που αφορούν στο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, τα οποία και έχουν αποτελέσει «μήλον της έριδος» για μεγάλη μερίδα εργαζομένων. Η αποχή – απεργία από τη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως αυτή εξαγγέλθηκε από τα επίσημα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων (ΑΔΕΔΥ, ΠΟΕ – ΟΤΑ) έχει ουσιαστικά καταστήσει σε αδράνεια το θεσμό της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Η έρευνα επικεντρώθηκε στο προσωπικό των ΟΤΑ α βαθμού, δεδομένου ότι οι δήμοι αποτελούν την εγγύτερη προς τους πολίτες δημόσια υπηρεσία, με διευρυμένες και ποικίλες αρμοδιότητες, που στελεχώνονται αντίστοιχα από προσωπικό με ιδιόμορφα χαρακτηριστικά ως προς τη σύνθεση και την απασχόληση του.

Της έρευνας προηγήθηκε ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, από την οποία αναδείχθηκε ο έντονος προβληματισμός που έχει αναπτυχθεί στη διοικητική επιστήμη σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και τους παράγοντες που την προσδιορίζουν και την καθιστούν αποτελεσματική για έναν οργανισμό. Ταυτόχρονα αναδείχθηκε η δυναμική των παραγόντων της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

Αποτιμώντας συνολικά τα αποτελέσματα της έρευνας, διαφαίνεται η έντονη δυσπιστία των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους. Οι απόψεις τους τόσο σε σχέση με το σχεδιασμό και την εφαρμογή της καθεαυτού διαδικασίας της αξιολόγησης

(διαδικαστική δικαιοσύνη) όσο και σε σχέση με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και την αξιοποίηση τους για τη λήψη αποφάσεων διοικητικού χαρακτήρα (διανεμητική δικαιοσύνη) τείνουν να είναι ιδιαίτερα αρνητικές. Αρνητικές αντιλήψεις φαίνεται να κυριαρχούν και σε σχέση με την αλληλεπίδραση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου κυρίως ως προς την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι αξιολογούμενοι (πληροφοριακή δικαιοσύνη) κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Η ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου (διαπροσωπική επικοινωνία) δε φαίνεται να αποτελεί πεδίο έντονης δυσaréσκειας για τους εργαζόμενους.

Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τα συμπεράσματα παρόμοιων ερευνών. Αναλυτικότερα, η ύπαρξη ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται περιοδικά, καθώς και η διασφάλιση της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας φαίνεται να αποτελούν για τους εργαζομένους παράγοντες κλειδί για την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης (Landy, Barnes & Murphy, 1978; Ahmed et al., 2011). Ως προς τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση, και για τα οποία οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι αρνητικά διακείμενοι ως προς τη σαφήνεια και τη συνάφεια τους με το αντικείμενο της εργασίας τους, η ύπαρξη διαφοροποιημένων κριτηρίων απόδοσης, προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες του οργανισμού και των θέσεων εργασίας, προτείνεται στη σχετική βιβλιογραφία ως μέσο για την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης (Rusu et al., 2016 ; Palaiologos et al., 2011 ; Chen & Eldridge, 2010 ; Narcisse & Harcourt, 2008). Ειδικά για την περίπτωση των εργαζομένων στους ΟΤΑ α βαθμού, η διαφοροποίηση αυτή κρίνεται επιβεβλημένη, δεδομένης τόσο της ιδιομορφίας της δράσης της τοπικής αυτοδιοίκησης όσο και της ποικιλομορφίας του προσωπικού που τη στελεχώνει (π.χ. εργάτες καθαριότητας, τεχνίτες, διοικητικό, εκπαιδευτικό, καλλιτεχνικό προσωπικό κλπ).

Επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών (Rowland & Hall, 2012 ; Chen & Eldridge, 2010 ; Narcisse & Harcourt, 2008 ; Landy, Barnes, Murphy, 1978), η γνώση των αρμοδίων για την αξιολόγηση οργάνων αναφορικά με το αντικείμενο της εργασίας και τους περιορισμούς ή τις απαιτήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, φαίνεται να αποτελεί ακόμη μια παράμετρο για την οποία οι εργαζόμενοι εμφανίζονται σκεπτικοί. Η υποκειμενικότητα της αντίληψης των αξιολογητών, σε συνδυασμό με τις αρνητικές αντιλήψεις των εργαζομένων για την ικανότητα και την εξοικείωση τους να διεξάγουν τη διαδικασία της αξιολόγησης, καθιστούν το σύστημα της αξιολόγησης αναποτελεσματικό και ανεπαρκές. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ικανότητα των αξιολογητών, φαίνεται να αμφισβητείται και στην πράξη, από τα επίσημα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων , δεδομένου ότι σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων (και συνακόλουθα αξιολογητών) έχει να διεξαχθεί σε αρκετές περιπτώσεις εδώ και τουλάχιστον μία δεκαετία.

Εάν και η εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο (Ν. 4369/16) θέτει τις προϋποθέσεις για την ενίσχυση της εμπλοκής των εργαζομένων στη διαδικασία της

αξιολόγησης, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δε φαίνεται να συμερίζονται αυτή την άποψη. Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνονται και οι απόψεις τους για τη δυνατότητα που τους παρέχει το σύστημα της αξιολόγησης για άσκηση ελέγχου ή ένστασης κατά των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, εγείροντας αμφιβολία για το κατά πόσο τα όσα ορίζονται στη σχετική νομοθεσία έχουν εφαρμογή στην πράξη. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αξία της δυνατότητας άσκησης ελέγχου/ένστασης, δε σχετίζεται μόνο με τη δυνατότητα αλλαγής των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, αλλά και με τη δυνατότητα του αξιολογούμενου να «ακουστεί» (Narcisse & Harcourt, 2008).

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και τις αποφάσεις που λαμβάνονται βάσει των αποτελεσμάτων αυτών, οι εργαζόμενοι φαίνονται σκεπτικοί τόσο ως προς το κατά πόσο αυτά αποτυπώνουν την πραγματική απόδοση τους, όσο και ως προς το κατά πόσο αυτά τους διαφοροποιούν σε σχέση με τους υπόλοιπους υπαλλήλους ή χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων διοικητικού χαρακτήρα. Αναφορικά με τα καθεαυτού αποτελέσματα της αξιολόγησης, είναι σαφές ότι όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δε συμβαδίζουν με την προσωπική άποψη των εργαζομένων για την απόδοση τους, θα υπάρξει δυσaréσκεια. Η δυσaréσκεια αυτή μπορεί να ενταθεί ακόμη περισσότερο εάν η σύγκριση των αποτελεσμάτων του ατόμου σε σχέση με αυτά των συναδέλφων θεωρηθεί αναντίστοιχη με την υποκειμενική του αντίληψη για την πραγματικότητα. Ως προς το δεύτερο σκέλος, είναι εμφανής η δυσπιστία των εργαζομένων για τη χρησιμότητα και την πρακτική αξία της αξιολόγησης, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Machubela et al., 2016 ; Rowland & Hall, 2012 ; Narcisse & Harcourt, 2008). Αξίζει να σημειωθεί ότι εάν και για τα ελληνικά δεδομένα για πρώτη φορά νομοθετείται η άμεση σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (αρθ. 12 Ν.4354/15), οι απόψεις των εργαζομένων παραμένουν αρνητικές, γεγονός που πιθανά να συνδέεται με την πάγια αντίληψη για την αδιαφάνεια και την αναξιοκρατία που επικρατεί στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Όπως και σε άλλες παρόμοιες έρευνες (Machubela et al., 2016 ; Rowland & Hall, 2012 ; Chen & Eldridge, 2010 ; Narcisse & Harcourt, 2008), η έλλειψη ανατροφοδότησης από τους προϊστάμενους τους αναφορικά με την πορεία της απόδοσης τους ή σε σχέση με τη διαδικασία και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, φαίνεται να αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα δυσaréσκειας για τους εργαζόμενους. Όπως επισημαίνεται στη σχετική βιβλιογραφία, η ανατροφοδότηση μπορεί να ενισχύσει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και να έχει πολλαπλά οφέλη τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Ωστόσο για τους ίδιους τους αξιολογητές, αποτελεί αχχογόνο παράγοντα δεδομένου ότι μια αρνητική αξιολόγηση μπορεί να διαταράξει τη σχέση προϊστάμενου και υφισταμένου ή το κλίμα μέσα σε μία ομάδα (Armstrong, 2009 όπως αναφ. στους Machubela et al., 2016).

Σε αντιστοιχία και με άλλες έρευνες (Narcisse & Harcourt, 2008), η ποιότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου φαίνεται να είναι και η μοναδική

παράμετρος στην οποία οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι θετικά προσκείμενοι, υποδηλώνοντας ένα ικανοποιητικό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών.

Συνολικά οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι χαμηλές υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ α' βαθμού αντιλαμβάνονται το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης τους ως άδικο και ανεπαρκές. Όπως εύστοχα επισημαίνει ο Κυναας (2006), στη σχετική βιβλιογραφία είναι συχνά διατυπωμένη η άποψη ότι προκειμένου η αξιολόγηση να έχει θετικό αντίκτυπο για τον εργαζόμενο, τη συμπεριφορά του και την περαιτέρω εξέλιξη του, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν θετικές εμπειρίες από την αξιολόγηση. Οι θετικές εμπειρίες μπορεί να σχετίζονται τόσο με τη συνολική άποψη για την αξιολόγηση, όσο και με επιμέρους στοιχεία αυτής, όπως οι διαστάσεις που περιγράφηκαν παραπάνω. Στην παρούσα έρευνα η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους, κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα και σχετίζεται σημαντικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης τους, επιβεβαιώνοντας τη σχετική ερευνητική υπόθεση (H1) και τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών (Chen & Eldridge, 2010 ; Cook & Crossman, 2004). Οι Thurston & McNall (2009) σε παρόμοια έρευνα τους βρήκαν ότι όλες οι διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης συσχετίζονται με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο με την ικανοποίηση από την αξιολόγηση, εξειδικεύοντας ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη συσχετίζεται με την ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, η διανεμητική δικαιοσύνη προβλέπει καλύτερα την ικανοποίηση σε σχέση με την αξιολόγηση που έλαβαν οι ερωτώμενοι, ενώ η διαπροσωπική και η πληροφοριακή δικαιοσύνη συσχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από τον προϊστάμενο.

Σε γενικές γραμμές οι απόψεις των εργαζομένων που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης και αυτών που συμμετείχαν στη διαδικασία φαίνεται να διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης, επιβεβαιώνοντας μερικώς τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2). Μοναδική εξαίρεση φαίνεται να αποτελούν οι διαμορφούμενες αντιλήψεις αναφορικά με τη διάσταση της πληροφοριακής δικαιοσύνης, αναδεικνύοντας έτσι ότι στο επίπεδο της ποιότητας και της επάρκειας της πληροφόρησης, εάν και οι απόψεις παραμένουν και για τις δύο πλευρές ουδέτερες αν όχι αρνητικές, δε διαφοροποιούνται σημαντικά. Δεδομένου ότι όπως σημειώνεται και σε παρόμοιες έρευνες (Thurston & McNall, 2009 ; Jawahar, 2007), οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τη συμπεριφορά των εργαζομένων, η επιβεβαίωση της παραπάνω υπόθεσης, αναμφίβολα δημιουργεί ερωτήματα σχετικά με το κατά πόσο η στάση των εργαζομένων, η αποχή ή η συμμετοχή τους, επηρεάστηκε από τις αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους.

Τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με την εργασιακή ανασφάλεια, δε φαίνεται να επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών. Εάν και στη σχετική βιβλιογραφία οι έννοιες της εργασιακής ανασφάλειας και της οργανωσιακής δικαιοσύνης τείνουν να συσχετίζονται και να

αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Wang et al. 2015 ; Sverke et al., 2002), τα αποτελέσματα της έρευνας δεν καταδεικνύουν κάποια σχέση (H5). Αντίστοιχα δεν επιβεβαιώνεται ούτε η σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας και της ικανοποίησης από το σύστημα της αξιολόγησης (H3), ενώ στον έλεγχο που διενεργήθηκε αναφορικά με τη διαφοροποίηση των απόψεων των εργαζομένων που συμμετείχαν και αυτών που απείχαν από τη διαδικασία της αξιολόγησης, ως προς το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας που βιώνουν, δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο υποομάδων (H4).

Θα πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι σύμφωνα με τη μετα-ανάλυση των Sverke et al. (2002), η συσχέτιση της εργασιακής ανασφάλειας με στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων δεν αποδεικνύεται πάντα. Για παράδειγμα, εάν και στις περισσότερες περιπτώσεις η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια βρέθηκε να συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, ο βαθμός συσχέτισης διαφέρει σημαντικά μεταξύ των σχετικών ερευνών, ενώ υπάρχουν και έρευνες στις οποίες δεν προέκυψε συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Αντίστοιχα στην έρευνα των Haynie, Svyantek, Mazzei & Varma (2016), ενώ βρέθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ανασφάλειας και της ικανοποίησης από το μισθό και τις πρόσθετες απολαβές, ο διαμεσολαβητικός ρόλος της οργανωσιακής δικαιοσύνης ανάμεσα στην εργασιακή ανασφάλεια και στην ικανοποίηση από το μισθό και τις πρόσθετες απολαβές επιβεβαιώθηκε μόνο για το πρώτο.

Ανεξάρτητα από τα παραπάνω, αυτό που διαφαίνεται από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας σε σχέση με την εργασιακή ανασφάλεια είναι ότι σε αντίθεση με τις ανακοινώσεις των συνδικαλιστικών οργάνων των εργαζομένων που θέλουν την αξιολόγηση, ως μνημονιακή υποχρέωση, να υποκρύπτει απολύσεις ή απώλεια εργασιακών κεκτημένων και δικαιωμάτων, η σύνδεση αξιολόγησης και εργασιακής ανασφάλειας δεν επιβεβαιώνεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων. Για τα δεδομένα του δημόσιου τομέα, ωστόσο, ο βαθμός της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας προκαλεί εντύπωση. Πέρα από το βαθμό σπουδαιότητας της εργασίας και συγκεκριμένων χαρακτηριστικών αυτής, όπως η μονιμότητα ή οι γενικότερες συνθήκες της εργασίας (σταθερό ωράριο, ύψος αποδοχών, άλλες διευκολύνσεις) που αναμένονταν και είναι υψηλός, το αίσθημα της απειλής για την απώλεια συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εργασίας (όπως είναι η μονιμότητα ή οι αποδοχές) το οποίο κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα, σαφώς δημιουργεί την αίσθηση ότι πλέον οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δεν απολαμβάνουν τη σιγουριά που απολάμβαναν μέχρι πρότινος. Εάν και ο φόβος της απώλειας της εργασίας φαίνεται να έχει παρέλθει σε σχέση με το πρόσφατο παρελθόν, εντούτοις οι εργαζόμενοι φαίνεται να βιώνουν σε σημαντικό βαθμό αισθήματα αβεβαιότητας σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον. Επιπλέον η αίσθηση τους για τη δυνατότητα παρέμβασης για την αποτροπή μιας ενδεχόμενης απειλής απώλειας της εργασίας τους ή χαρακτηριστικών της εργασίας, εάν και σε μέτριο βαθμό, πιθανά να υποδηλώνει μια τάση

«παραίτησης» ή αμφισβήτησης προς τα συνδικαλιστικά τους όργανα και τη δυνατότητα αυτών να παρέμβουν για να διατηρήσουν «κεκτημένα» στο χώρο εργασίας τους.

Η διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους και για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια, δεν ανέδειξε την ύπαρξη σημαντικών συσχετίσεων, επιβεβαιώνοντας και τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών (Rowland & Hall, 2012). Μοναδική εξαίρεση φαίνεται να αποτελεί η κατηγορία εκπαίδευσης των εργαζομένων που φαίνεται να επιδρά τόσο ως προς τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ποιότητα και την εγκυρότητα της πληροφορίας που λαμβάνουν σε σχέση με την απόδοση και την αξιολόγηση τους (πληροφοριακή δικαιοσύνη), όσο και με το βαθμό της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας.

6.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων (Managerial implications)

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχείρησε να συνεισφέρει στην έρευνα για την ανάδειξη των κοινωνικών και γνωστικών παραγόντων που επιδρούν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις και τη στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή, καθιστώντας την θελκτική ή απωθητική για αυτούς. Ειδικότερα, η διερεύνηση της επίδρασης των παραγόντων της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας στη διαμόρφωση της στάσης και των αντιλήψεων των εργαζομένων στους ΟΤΑ α' βαθμού, για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους, πέρα από τη θεωρητική της αξία, μπορεί να αναδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη και σε πρακτικό επίπεδο, δεδομένου ότι στην παρούσα φάση ο δημόσιος διάλογος και δη ο διάλογος αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της είναι πιο επίκαιρος από ποτέ.

Η ανάδειξη της αναγκαιότητας χρήσης διαφοροποιημένων κριτηρίων για την αξιολόγηση των εργαζομένων, η εκπαίδευση αξιολογητών αλλά και αξιολογούμενων τόσο στη διαδικασία της αξιολόγησης όσο και σε αυτή της στοχοθεσίας και η περαιτέρω εμπλοκή τους στις διαδικασίες αυτές, προτείνονται ως τρόποι ενίσχυσης της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και είναι μόνο μερικές από τις επισημάνσεις στις οποίες καταλήγει η συγκεκριμένη έρευνα. Το κριτήριο της «δικαιοσύνης» θα πρέπει να διέπει όλες τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα όπου η κυρίαρχη αντίληψη είναι αυτή της αναξιοκρατίας και των αδιαφανών διαδικασιών. Παράλληλα, ωστόσο, απαιτείται και από τους ίδιους τους εργαζόμενους συνεχής προσπάθεια και θέληση για αλλαγή.

Εάν και ο παράγοντας της εργασιακής ανασφάλειας στη συγκεκριμένη έρευνα δε φάνηκε να επιδρά στη διαμόρφωση της στάσης και των αντιλήψεων των εργαζομένων, η δημιουργία και η διατήρηση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί προϋπόθεση για την εξέλιξη κάθε οργανισμού. Σαφέστατα, το κλίμα της «ατιμωρησίας» που για πολλά χρόνια επικρατούσε στο

δημόσιο τομέα θα πρέπει να εξαλειφθεί και μέσα από αδιάβλητες και αντικειμενικές διαδικασίες να αναδειχθούν τα στελέχη εκείνα που με την εμπειρία και τις ικανότητες τους, αλλά και με τη σωστή καθοδήγηση και επιμόρφωση, θα επιφέρουν την αναγκαία αλλαγή στη δημόσια διοίκηση.

6.3 Περιορισμοί της έρευνας

Ο κυριότερος περιοριστικός παράγοντας της παρούσας έρευνας υπήρξε το δείγμα της. Δεδομένου ότι ο υπό διερεύνηση πληθυσμός ήταν οι εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού, το δείγμα της έρευνας που αποτέλεσε το τακτικό προσωπικό του Δήμου Μεταμόρφωσης, σαφώς δε μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό. Εάν και επιχειρήθηκε η όσο το δυνατόν καλύτερη αποτύπωση της ποικιλομορφίας του προσωπικού των ΟΤΑ α βαθμού στο συγκεκριμένο δείγμα (*αφού περιλήφθηκαν εργαζόμενοι διαφόρων ειδικοτήτων από όλες τις κατηγορίες εκπαίδευσης*), εντούτοις η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό της έρευνας φαίνεται μάλλον απαγορευτική. Θεωρείται ωστόσο ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αποτελέσουν σημαντικές ενδείξεις για την τάση που έχει διαμορφωθεί αναφορικά με τις αντιλήψεις και τη στάση των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους και μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα στο πεδίο αυτό σε παρόμοια με το Δήμο Μεταμόρφωσης εργασιακά περιβάλλοντα.

Δεδομένης της επαγγελματικής σχέσης που συνδέει την ερευνήτρια με το επιλεγμένο δείγμα, η επικείμενη προκατάληψη των ερωτώμενων αποτέλεσε απειλή για την εγκυρότητα της έρευνας, η οποία ωστόσο φαίνεται να περιορίστηκε από την ανωνυμία των ερωτηματολογίων και τη διαδικασία συλλογής τους.

Τέλος, η σχετική απειρία της ερευνήτριας στη χρήση πολύπλοκων στατιστικών μεθόδων πιθανά να περιόρισε την ανάδειξη χρήσιμων συμπερασμάτων και συσχετίσεων.

6.4 Συστάσεις (για μελλοντική έρευνα)

Η παρούσα έρευνα, με τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω, αποτέλεσε μια πρώτη προσπάθεια καταγραφής των απόψεων των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους μετά τις πρόσφατες νομοθετικές μεταρρυθμίσεις. Το γεγονός ότι διενεργήθηκε μετά την πρώτη εφαρμογή του νέου νόμου για το θεσμό της αξιολόγησης και μόλις λίγα μόλις χρόνια μετά από μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων που κλόνισαν το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς που προσέφερε μέχρι πρότινος ο ελληνικός δημόσιος τομέας, έδωσε τη δυνατότητα να καταγραφούν οι πρώιμες αντιδράσεις των εργαζομένων για τη νέα διαδικασία, οι οποίες είναι σαφώς επηρεασμένες από το συγκεκριμένο. Η εκ νέου διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σε βάθος χρόνου, όταν πλέον το νέο σύστημα θα έχει δοκιμαστεί και καθιερωθεί στη διοικητική πρακτική, θα μπορούσε πιθανά να

αναδείξει τάσεις και αντιλήψεις οι οποίες δεν καταγράφηκαν σε πρώτο χρόνο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εντάσσεται μέσα στο γενικότερο σχεδιασμό για την εφαρμογή του συστήματος της διοίκησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα και είναι μόνο ένα από τα μεταρρυθμιστικά μέτρα που λήφθηκαν κατά την περίοδο αυτή, δεδομένου ότι επήλθαν μεταβολές και στη διαδικασία για την επιλογή των προϊσταμένων οργανικών μονάδων και στην εισαγωγή της στοχοθεσίας στη διοικητική πρακτική.

Δεδομένου επίσης ότι η έρευνα περιορίστηκε στην ποσοτική αποτίμηση των αντιλήψεων των εργαζομένων, η ποιοτική προσέγγιση του θέματος πιθανά να αναδείξει με καλύτερο τρόπο τους προβληματισμούς και τις απόψεις των εργαζομένων τόσο για το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, όσο και ευρύτερα για την αξιολόγηση ως θεσμό και να αναδείξει τους παράγοντες εκείνους που θα εξασφαλίσουν ένα αντικειμενικό και έγκυρο εργαλείο για την αποτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Τέλος, όπως αναφέρεται και στους περιορισμούς της έρευνας, η διεύρυνση του δείγματος της έρευνας θα μπορούσε πιθανά να αναδείξει και άλλα σημαντικά στοιχεία που η παρούσα έρευνα με το συγκεκριμένο δείγμα δεν κατάφερε να αναδείξει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π. (2012) «*Management Ανθρώπινων Πόρων. Θεωρία και Πράξη*», 2^ηεκδ., Αθήνα, Εκδόσεις Προμπονά.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2012) «*Ποσοτική Εμπειρική Έρευνα και Δημιουργία Στατιστικών Μοντέλων*», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015) «*Πώς Γίνεται μια Επιστημονική Εργασία; Επιστημονική Έρευνα και Συγγραφή Εργασιών*», 2^ηεκδ., Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (χ.χ.) «*Σημειώσεις στο SPSS. Στατιστική Ανάλυση με Χρήση Η/Υ*», [Πανεπιστημιακές σημειώσεις], Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, <http://opencourses.uom.gr/assets/site/content/courses/72/Notes-SPSS.pdf>.
- Κόντης, Θ. (2001) «*Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*», 3^η εκδ., Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά, Ε. (2011) «*Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*», Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μακρυδημήτρης, Α., Πραβίτα, Μ.Η. (2012) «*Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*», Ε' έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Σακκουλά.
- Ντάνος, Α., Σαμαντά, Ε. (2015) «*Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπινών Πόρων*», Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Νόβα – Καλτσούνη, Χ. (2006) «*Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Ανάλυση Δεδομένων με τη Χρήση του SPSS 13*», Αθήνα, Gutenberg.
- Παπαχατζής, Γ.Μ. (1983) «*Σύστημα του Ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*», 6^ηεκδ., Αθήνα, [χ.ό.].
- Παρθενόπουλος, Κ. Ν. (1997) «*Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Θεωρίες, Εμπειρίες, Πρακτικές και Προοπτικές*», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη.
- Τσιώλης, Γ. (2014) «*Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης στην Ποιοτική Κοινωνική Έρευνα*», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α., Λάλου, Π. (2015) «*Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBMSPSSSTATISTICS*», Αθήνα, Σ.Ε.Α.Β..
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2013) «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*», Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Φαίδιμος.

- Ahmad, A. (2002) *"Supervisory and non-supervisory employees' attitudes and perceptions towards performance appraisal in the Malaysians public sector"*, Journal of King Abdulaziz University: Economy and Administration, Vol. 16 Iss.2, p.p. 3 – 17.
- Ahmed, I., Ramzan, M., Mohammad, S.K., Islam, T. (2011) *"Relationship Between Perceived Fairness in Performance Appraisal and OCB: Mediating Role of Organizational Commitment"*, International Journal of Academic Research, Vol. 3, Iss. 5, p.p. 15 - 20.
- Amygdalos, C., Bara, N., Moisiadis, G. (2014) *"Performance Appraisal in Greek Public Sector"*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 148, p.p. 501 – 506.
- Babbie, E. (2011) *«Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα»* (επιμ. Κ. Ζαφειρόπουλος), Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Banner, D.K., Graber, J.M. (1985) *"Critical Issues in Performance Appraisal"*, Journal of Management Development, Vol. 4, Issue 1, p.p. 26 -35.
- Baines, A. (1991) *"Appraisal – Based Pay"*, Work Study, Vol. 40, Iss. 2, p.p. 8 – 10.
- Bell, J. (2005) *«Πώς να Συντάξετε μια Επιστημονική Εργασία: Οδηγός Ερευνητικής Μεθοδολογίας»*, (μετ. Ελ. Πανάγου), Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Boachie-Mensah, F.O., Awini Seidu, P. (2012) *"Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study"*, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No.2, p.p. 73 – 88.
- Bohle, S.L., Mladinic, A. (2017) *"The Effect of Procedural Fairness and Supervisor Support in the Relationship between Job Insecurity and Organizational Citizenship Behavior"*, Revista Brasileira de Gestao de Negocios, doi: 10.7819/rbgn.v0i0.3023
- Boice, D.F., Kleiner, B.H. (1997) *"Designing Effective Performance Appraisal Systems"*, Work Study, Vol. 46, Iss. 6, p.p. 197 – 201.
- Boland, T., Fowler, A. (2000) *"A systems perspective of performance management in public sector organisations"*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, Iss. 5, p.p. 417 – 446, <http://dx.doi.org/10.1108/09513550010350832>.
- Brefo-Manuh, A.B., Anlesinya, A., Odoi, A.A.S., Owusu, D.R. (2016) *"Evaluating Organisational Uses of Performance Appraisal System: A Conceptual Analysis and Framework for the Future"*, International Journal of Business and Management Review, Vol. 4, No.7, p.p. 8-20.
- Brown, M., Benson, J. (2003) *"Rated to Exhaustion? Reactions to Performance Appraisal Processes"*, Industrial Relations Journal, Vol. 34, Issue 1, p.p. 67–81.
- Brown, M., Hyatt, D., Benson, J. (2010) *"Consequences of the performance appraisal experience"*, Personnel Review, Vol. 39, Issue 3, p.p. 375 – 396

- Byrne, Z. S., Cropanzano, R. (2001) History of organizational justice: The founders speak. In: Cropanzano, R. *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Vol. 2, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc, p.p. 3-26.
- Cameron, D. (1981) *Performance Appraisal & Review*, Management Decision, Vol. 19, Issue 6, p.p. 3-54.
- Chen, J., Eldridge, D. (2010) *Are "Standardized Performance Appraisal Practices" Really Preferred? A Case Study in China*, Chinese Management Studies, Vol. 4, Iss. 3, p.p. 244 – 257, <http://dx.doi.org/10.1108/17506141011074138>.
- Chirumbolo, A., Areni, A. (2005) *The Influence of Job Insecurity on Job Performance and Absenteeism: The Moderating Effect of Work Attitudes*, SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 31, Issue 4, p.p. 65-71.
- Chirumbolo, A., Hellgren, J. (2003) *Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study*, Economic and Industrial Democracy, Vol. 24, Issue 2, p.p. 217 – 240, <https://doi.org/10.1177/0143831X03024002004>.
- Choi, S. (2010) *Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case*, The American Review of Public Administration, Vol. 41, Issue 2, p.p. 185 – 204.
- Cohen, L., Manion, L. (1997) «Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας», (μετ. Χρ. Μητσοπούλου και Μ. Φιλοπούλου), Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Colquitt, J. A. (2001) *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, p.p. 386 – 400.
- Colquitt, J.A. (2012) Organizational Justice. In: Kozlowski, S.W.J., *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Vol. 1, New York: Oxford University Press, p.p. 526 – 547.
- Cook, J., Crossman, A. (2004) *Satisfaction with Performance Appraisal Systems. A Study of Role Perceptions*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, No. 5, p.p. 526 – 541.
- Dekker, S.W.A., Schaufeli, W.B., (1995) *The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study*, Australian Psychologist, Vol. 30, No. 1, p.p.57–63.
- Dessler, G. (2015) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις», (επιμ. εισαγ. Θ. Κουτρούκης, ελλ. μελ. περ. Γ. Θερίου, μετ. Γ. Χρηστίδης), Αθήνα, Κριτική.
- DeWitte, H., (2005) *Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences*, SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 31, Issue 4, p.p. 1-6.

- Dickinson, J. (2006) *"Employees' Preferences for the Bases of Pay Differentials"*, Employee Relations, Vol. 28, Iss. 2, p.p. 164 – 183.
- Edmonstone, J. (1996) *"Appraising the State of Performance Appraisal"*, Health Manpower Management, Vol. 22, Iss. 6, p.p. 9-13.
- Edwards, M.R. (1981) *"Improving Performance Appraisal by Using Multiple Appraisers"*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 81, Issue 7/8, p.p. 13 - 16.
- Fletcher, C. (2001) *"Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda"*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 74 p.p. 473 – 487.
- Greenberg, J. (1990) *"Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow"*, Journal of Management, Vol. 16, No. 2, p.p.399 – 432.
- Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z. (1984) *"Job insecurity: Toward conceptual clarity"*, The Academy of Management Review, Vol. 9, No 3, p.p. 438-448.
- Haynie, J.J., Svyantek, D.J., Mazzei, J., Varma, V.(2016)*"Job Insecurity and Compensation Evaluations: the Role of Overall Justice"*, Management Decision, Vol. 54, Iss. 3, p.p.-, <http://dx.doi.org/10.1108/MD/-04-2015-0134>.
- Ibeogu, P.H., Ozturen, A. (2015) *"Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks"*, Procedia Economics and Finance, No. 23, p.p. 964 – 969,doi: 10.1016/S2212-5671(15)00359-7
- Jafari, M., Bourouni, A., Amiri, R.H., (2009) *"A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method"*, European Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 3, p.p. 92-100.
- Jawahar, I.M. (2007) *"The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions"*, Journal of Labor Research, Vol. 28, p.p. 735-754.
- Johnson, E.C., Meade, A.W. (2010) *"A Multi – Level Investigation of Overall Job Performance Ratings"*, Paper presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta GA.
- Johnson, J.W. (2001) *"The Relative Importance of Task and Contextual Performance Dimensions to Supervisor Judgments of Overall Performance"* , Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 5, p.p. 984 – 996.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J., Turner, L.A. (2007) *"Toward a Definition of Mixed Methods Research"*, Journal of Mixed Methods Research, Vol. 1, Number 2, p.p. 112 – 133.

- Kont, K.R., Jantson, S. (2013) *“Library Employees’ Attitudes Towards the Measurement and Appraisal of their Work Performance”*, Library Management, Vol. 34, Iss.6/7, p.p. 521-537.
- Kuvaas, B. (2006) *“Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation”*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 17: 3, p.p. 504 – 522, doi: 10.1080/09585190500521581.
- Landy, F.J., Barnes J.L., Murphy, K.R. (1978) *“Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation”*, Journal of Applied Psychology, Vol. 63, No. 6, p.p. 751-754.
- Longenecker, C.O., Fink, L.S., Caldwell, S.(2014) *“Current U.S. Trends in Formal Performance Appraisal: Practices and Opportunities – Part One”*, Industrial and Commercial Training, Vol. 16, Iss. 6, p.p. 321 – 326.
- Martinez, G., DeCuyper, N., DeWitte, H. (2010), *“Review of the Job Insecurity Literature: The Case of Latin America”*, Advances en Psicologia Latinoamericana, Vol. 28 [2], p.p. 194 – 204, SSN1794-4724-ISSNe2145-4515.
- Mathews, B.P., Redman, T. (1997) *“The Attitudes of Service Industry Managers Towards Upward Appraisal”*, Career Development International, Vol. 2, Iss. 1, p.p. 46 – 53.
- Melchor, O.H. (2011), *“Managing the Public Workforce Through Difficult Times”* στο OECD, *“Public Servants as Partners for Growth: Towards a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce”*, OECD Publishing, Paris, p.p. 17 - 58, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>.
- Motowildo, S.J., Van Scotter, J.R. (1994) *“Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance”*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 4, p.p. 475 – 480.
- Narcisse, S., Harcourt, M. (2008) *“Employee Fairness Perceptions of Performance Appraisal: A Saint Lucian Case Study”*, The International Journal of Human resource Management, 19: 6 p.p. 1152 – 1169.
- OECD (2017) *“Government at a Glance 2017”*, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.
- Palaiologos, A., Papazekos, P., Panayotopoulou, L. (2011)*“Organizational Justice and Employee Satisfaction in Performance Appraisal”*, Journal of European Industrial Training, Vol. 35, No. 8, p.p. 826 – 840.
- Rankin, G.D., Kleiner, B.H. (1988) *“Effective Performing Appraisal”*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 88, Iss. 1/2, pp. 13 – 17.
- Redman, T., Snape, E. (1992) *“Upward and Onward: Can Staff Appraise their Managers?”*, Personnel Review, Vol. 21, Iss. 7, p.p. 32 – 46.

- Redman,T., Snape, E., Mc Elwee, G. (1993) *“Appraising Employee Performance: A Vital Organizational Activity?”*, Education + Training, Vol. 35, Iss. 2, pp. 3 - 10.
- Reilly, R.R., Aronson, Z.H.(2009) *“Managing Contextual Performance”*, στο Smither, J.W., London, M. *“Performance Management. Putting Research Into Action”*, San Fransisco, Jossey- Bass.
- Rowland, C.A., Hall, R.D. (2012) *“Organizational Justice and Performance: Is Appraisal Fair?”*, Euro Med Journal of Business, Vol. 7, Iss.3, p.p. 280 - 293.
- Rowland, C., Hall, R. (2014) *“Management Learning, Performance and Reward: Theory and Practice Revisited”*, Journal of Management Development, Vol. 33, Issue 4, p.p. 342 - 356
- Rusu,G., Avasilcai, S., Hutu, C.A.,(2016) *“Employee Performance Appraisal: A Conceptual Framework”*, Annals of the University of Oradea, Fascicle of Management and Technological Engineering, Issue 2, p.p. 53 – 58.
- Sale, J. E. M., Lohfeld, L. H., & Brazil, K., (2002) *“Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research”*, Quality & Quantity, Vol. 36 , Iss. 1, p.p. 43–53.
- Salleh, M., Amin, A.,Muda, S., Abdul Halim, M.A.S.(2013) *“Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment”*, Asian Social Science, Vol. 9, No. 2,doi:10.5539/ass.v9n2p121.
- Scott, D., (2007) *“Resolving the Quantitative–Qualitative Dilemma: A Critical Realist Approach”* International Journal of Research & Method in Education, Vol. 30, No 1, p.p. 3–17. doi:10.1080/17437270701207694
- Sharma, N.P., Sharma, M., Agarwai, M.N., (2016) *“Measuring employee perception of performance management system effectiveness”*, Employee Relations, Vol. 38, Iss. 2, p.p. 224 -247.
- Shen, J., (2008) *“HRM in Chinese Privately Owned Enterprises”*, Thunderbird International Business Review, Vol. 50, No. 2, p.p. 91 – 104, <https://doi.org/10.1002/tie.20181>.
- Spector, P. E., (1992) *“Summated Rating Scale Construction. An Introduction”*, London, SAGE Publications.
- Sverke, M., Hellgren, J., Naswall, K., (2002) *“No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences”*, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 7, No. 3, p.p. 242–264, <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>.
- Thurston Jr, P.W., McNall, L., (2010) *“Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices”*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, No 3, p.p. 201 – 238.
- Vander Elst, T., DeWitte, H., DeCuyper, N. (2014) *“The Job Insecurity Scale: A Psychometric Evaluation Across Five European Countries”*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 23, No. 3, p.p. 364-380, doi: 10.1080/1359432X.2012.745989.

Wang, H.-j., Lu, C.-q., Siu, O.-l., (2014) *“Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement”*, Journal of Applied Psychology, advance online publication, <http://dx.doi.org/10.1037/a0038330>.

Wiese, D.S., Buckley, M.R. (1998) *“The Evolution of the Performance Appraisal Process”*, Journal of Management History, Vol. 4, Iss. 3, pp. 233 – 249.

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Σύνταγμα της Ελλάδας (ΦΕΚ 120/Α/27-06-08)

Ν. 4250/14 (ΦΕΚ 74 Α) «*Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις*»

Ν.4354/15 (ΦΕΚ 176 Α) «*Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων*»

Ν.4369/16 (ΦΕΚ 33 Α) «*Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*» και Αιτιολογική Έκθεση αυτού

Π.Δ. 906/75 (ΦΕΚ 288Α) «*Περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών πλην των εκπαιδευτικών ως και απάντων των Ν.Π.Δ.Δ.*»

Π.Δ. 581/84 (ΦΕΚ 207 Α) «*Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. πλην των εκπαιδευτικών*»

Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161 Α) «*Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και των Ν.Π.Δ.Δ.*»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας ασχολούμαι με τη διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι **ανώνυμο** και περιλαμβάνει σαράντα πέντε (45) ερωτήσεις. Η συμπλήρωση του απαιτεί λίγα λεπτά από το χρόνο σας. Οι απαντήσεις που θα δώσετε καθώς και τα δημογραφικά στοιχεία που θα δηλώσετε είναι **εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας**.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και την πολύτιμη συνεισφορά σας στο ερευνητικό μου εγχείρημα.

Με εκτίμηση,

Ευτυχία Παπαθωμοπούλου

τηλ. επικ. 2132012939 (εσωτ. 141)

ΜΕΡΟΣ 1ο: ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗ ΣΤΑΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

A. Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν τις απόψεις σας σχετικά με τη δικαιοσύνη του υπάρχοντος συστήματος για την αξιολόγηση της απόδοσης σας.

Με βάση την παρακάτω κλίμακα, **δηλώστε με X**, την άποψή σας. Σε τι βαθμό ...:

(αν κάνετε κάποιο λάθος, μουτζουρώστε τη λάθος απάντηση και δηλώστε με X τη νέα σας απάντηση)

	ΣΕ ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ
1. ... το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης είναι σταθερό και εφαρμόζεται συστηματικά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης ενισχύει την ενεργό εμπλοκή σας στη διαδικασία της αξιολόγησης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση σας σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας σας ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση σας είναι σαφή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ... το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης δίνει τη δυνατότητα άσκησης ελέγχου/ένστασης κατά των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Με βάση την παρακάτω κλίμακα, **δηλώστε με Χ**, το **βαθμό συμφωνίας** σας, στις παρακάτω προτάσεις.
(αν κάνετε κάποιο λάθος, μουτζουρώστε τη λάθος απάντηση και δηλώστε με Χ τη νέα σας απάντηση)

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
7. Τα όργανα που με αξιολογούν είναι εξοικειωμένα με τη διαδικασία της αξιολόγησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Τα όργανα που με αξιολογούν είναι ικανά/κατάλληλα να διεξάγουν την αξιολόγηση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Τα όργανα που με αξιολογούν γνωρίζουν τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζω κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Τα όργανα που με αξιολογούν γνωρίζουν την εργασία που κάνω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την ποσότητα της δουλειάς που κάνω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την ποιότητα της δουλειάς που κάνω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την προσπάθεια που καταβάλλω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει τη συνολική μου προσφορά στο φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Η αξιολόγηση που λαμβάνω συμφωνεί με την προσωπική μου άποψη για την απόδοση μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εξέλιξη του προσωπικού (προαγωγές, επιλογή προϊσταμένων κλπ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Η αξιολόγηση που λαμβάνω με διαφοροποιεί από συναδέλφους μου που έχουν λάβει καλύτερη ή χειρότερη αξιολόγηση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ο αξιολογητής μου με αξιολογεί ανάλογα με την απόδοση μου, ακόμη κι εάν γνωρίζει ότι αυτό μπορεί να με στεναχωρήσει.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Κατά την αξιολόγηση, ο αξιολογητής μου εφαρμόζει αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους υπαλλήλους χωρίς διακρίσεις ή μεροληψία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Κατά την αξιολόγηση, ο αξιολογητής μου προσαρμόζει την αξιολόγηση του ώστε να μη δημιουργεί αρνητικό κλίμα ή αρνητικά συναισθήματα στους υπαλλήλους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ο αξιολογητής μου μου συμπεριφέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ο αξιολογητής μου είναι σπάνια αγενής ή απότομος μαζί μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ο αξιολογητής μου σέβεται τα συναισθήματα μου και μου συμπεριφέρεται με καλοσύνη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ο αξιολογητής μου δείχνει σεβασμό στα δικαιώματά μου ως υπαλλήλου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ο αξιολογητής μου κάνει προσβλητικά σχόλια για μένα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Ο αξιολογητής μου με ενημερώνει συχνά για την πορεία της απόδοσης μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Ο αξιολογητής μου είναι διαθέσιμος να λύσει κάθε απορία μου σχετικά με την εργασία και την απόδοση μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
28. Ο αξιολογητής μου με καθοδηγεί/συμβουλεύει ως προς το πώς να βελτιώσω την απόδοση μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ο αξιολογητής μου με βοηθά να αντιληφθώ τη διαδικασία και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγησή μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ο αξιολογητής μου είναι ανοιχτός σε ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγησή μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Β. Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν τις απόψεις σας για το **αίσθημα ανασφάλειας ως προς την εργασία** σας.

Με βάση την παρακάτω κλίμακα, **δηλώστε με Χ**, την άποψή σας. **Σε τι βαθμό ...:**

(αν κάνετε κάποιο λάθος, μουτζουρώστε τη λάθος απάντηση και δηλώστε με Χ τη νέα σας απάντηση)

	ΣΕ ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ
31. ... θα σας επηρέαζε η απώλεια (προσωρινή ή οριστική) της εργασίας σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. ... νιώθετε ανασφαλής σε σχέση με την εργασία σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. ... είναι σημαντική για εσάς η μονιμότητα της εργασίας σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. ... θεωρείτε πιθανή την κατάργηση της μονιμότητας στο άμεσο μέλλον;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. ... οι συνθήκες της εργασίας (σταθερό ωράριο, ύψος αποδοχών, άλλες διευκολύνσεις) αποτελούν σημαντικό στοιχείο της εργασιακής σας ζωής;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. ... θεωρείτε πιθανή τη μείωση των αποδοχών σας στο άμεσο μέλλον;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. ... θεωρείτε πιθανή τη δυσμενή μεταβολή των συνθηκών εργασίας σας στο άμεσο μέλλον;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. ... εφόσον απαιτηθεί, θεωρείτε ότι μπορείτε να παρέμβετε προκειμένου να διατηρήσετε τη θέση εργασίας σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. ... εφόσον απαιτηθεί, θεωρείτε ότι μπορείτε να παρέμβετε προκειμένου να διατηρήσετε «κεκτημένα» αναφορικά με την εργασία σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν στη συνολική **άποψη** και τη **στάση** σας **απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής σας**.

40. Με **ελάχιστο το 1** και **μέγιστο το 10**, **σε τι βαθμό** είστε συνολικά **ικανοποιημένος/η** από το σύστημα της αξιολόγησης σας;

1 (σε ελάχιστο βαθμό)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (σε μέγιστο βαθμό)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;

Ναι

Όχι

Προσδιορίστε τους λόγους:

.....

.....

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ 2ο: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Συμπληρώστε με X τα παρακάτω στοιχεία:

42. Ηλικία:

20-35

36-45

46 - 55

56 – 67

43. Χρόνια υπηρεσίας:

1-5

6-10

11-15

16-20

21+

44. Κατηγορία Εκπαίδευσης:

ΠΕ

ΤΕ

ΔΕ

ΥΕ

45. Θέση:

Υπάλληλος

Προϊστάμενος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36-45	38	37.3	37.3	37.3
	46-55	49	48.0	48.0	85.3
	56-67	15	14.7	14.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας

Έτη Υπηρεσίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6-10	4	3.9	3.9	3.9
	11-15	35	34.3	34.3	38.2
	16-20	46	45.1	45.1	83.3
	21+	17	16.7	16.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Κατανομή δείγματος με βάση την κατηγορία εκπαίδευσης

Κατηγορία Εκπαίδευσης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΕ	16	15.7	15.7	15.7
	ΤΕ	14	13.7	13.7	29.4
	ΔΕ	50	49.0	49.0	78.4
	ΥΕ	22	21.6	21.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Κατανομή δείγματος με βάση τη θέση εργασίας

Θέση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	82	80.4	80.4	80.4
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	20	19.6	19.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Μέσες τιμές οργανωσιακής δικαιοσύνης και επιμέρους διαστάσεων

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	102	1	5	2.64	.693
Διανεμητική Δικαιοσύνη	102	1	5	2.77	.684
Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	102	1	5	3.60	.822
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	102	1	5	2.78	.904
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	102	2	5	2.87	.647
Valid N (listwise)	102				

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Μέσες τιμές διαδικαστικής δικαιοσύνης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	102	1	5	2.64	.693
Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης είναι σταθερό και εφαρμόζεται συστηματικά;	102	1	4	2.20	.965
Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία;	102	1	4	2.13	.897
Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης ενισχύει την ενεργό εμπλοκή σας στη διαδικασία της αξιολόγησης;	102	1	5	2.48	.982
Σε τι βαθμό τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση σας σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας σας ;	102	1	5	2.84	1.060
Σε τι βαθμό τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση σας είναι σαφή;	102	1	5	2.59	1.047
Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης δίνει τη δυνατότητα άσκησης ελέγχου/ένστασης κατά των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;	102	1	4	2.60	.936
Τα όργανα που με αξιολογούν είναι εξοικειωμένα με τη διαδικασία της αξιολόγησης.	102	1	5	2.81	1.069
Τα όργανα που με αξιολογούν είναι ικανά/κατάλληλα να διεξάγουν την αξιολόγηση.	102	1	5	2.90	1.000
Τα όργανα που με αξιολογούν γνωρίζουν τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζω κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	102	1	5	2.75	1.114
Τα όργανα που με αξιολογούν γνωρίζουν την εργασία που κάνω.	102	1	5	3.15	1.164
Valid N (listwise)	102				

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Μέσες τιμές διανεμητικής δικαιοσύνης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Διανεμητική Δικαιοσύνη	102	1	5	2.77	.684
Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την ποσότητα της δουλειάς που κάνω.	102	1	5	2.77	1.024
Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την ποιότητα της δουλειάς που κάνω.	102	1	5	2.72	1.057
Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την προσπάθεια που καταβάλλω.	102	1	5	2.72	1.093
Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει τη συνολική μου προσφορά στο φορέα.	102	1	5	2.73	.997
Η αξιολόγηση που λαμβάνω συμφωνεί με την προσωπική μου άποψη για την απόδοσή μου.	102	1	5	2.70	.983
Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εξέλιξη του προσωπικού (προαγωγές, επιλογή προϊσταμένων κλπ).	102	1	5	2.74	1.080
Η αξιολόγηση που λαμβάνω με διαφοροποιεί από συναδέλφους μου που έχουν λάβει καλύτερη ή χειρότερη αξιολόγηση.	102	1	5	2.87	.992
Ο αξιολογητής μου με αξιολογεί ανάλογα με την απόδοσή μου, ακόμη κι εάν γνωρίζει ότι αυτό μπορεί να με στεναχωρήσει.	102	1	5	2.97	1.121
Κατά την αξιολόγηση, ο αξιολογητής μου εφαρμόζει αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους υπαλλήλους χωρίς διακρίσεις ή μεροληψία.	102	1	5	2.52	1.078
Ο αξιολογητής μου προσαρμόζει την αξιολόγηση του ώστε να μη δημιουργεί αρνητικό κλίμα ή αρνητικά συναισθήματα στους υπαλλήλους. (rev)	102	1	5	2.93	.988

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Valid N (listwise)	102				

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Μέσες τιμές διαπροσωπικής δικαιοσύνης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	102	1	5	3.60	.822
Ο αξιολογητής μου συμπεριφέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.	102	1	5	3.57	.917
Ο αξιολογητής μου είναι σπάνια αγενής ή απότομος μαζί μου.	102	1	5	3.62	.944
Ο αξιολογητής μου σέβεται τα συναισθήματα μου και μου συμπεριφέρεται με καλοσύνη.	102	1	5	3.44	.960
Ο αξιολογητής μου δείχνει σεβασμό στα δικαιώματα μου ως υπαλλήλου	102	1	5	3.40	1.027
Ο αξιολογητής μου κάνει προσβλητικά σχόλια για μένα. (rev)	102	1	5	3.98	.879
Valid N (listwise)	102				

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Μέσες τιμές πληροφοριακής δικαιοσύνης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	102	1	5	2.78	.904
Ο αξιολογητής μου με ενημερώνει συχνά για την πορεία της απόδοσης μου.	102	1	5	2.32	.935
Ο αξιολογητής μου είναι διαθέσιμος να λύσει κάθε απορία μου σχετικά με την εργασία και την απόδοση μου.	102	1	5	3.03	1.103
Ο αξιολογητής μου με καθοδηγεί/συμβουλεύει ως προς το πώς να βελτιώσω την απόδοση μου	102	1	5	2.78	1.001
Ο αξιολογητής μου με βοηθά να αντιληφθώ τη διαδικασία και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση μου.	102	1	5	2.68	1.026
Ο αξιολογητής μου είναι ανοιχτός σε ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση μου.	102	1	5	3.09	1.063
Valid N (listwise)	102				

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Έλεγχος συσχέτισης των αντιλήψεων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης με τις επιμέρους διαστάσεις αυτής

Correlations						
		Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Διανεμητική Δικαιοσύνη	Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	Πληροφοριακή Δικαιοσύνη
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Pearson Correlation	1	.889**	.900**	.779**	.862**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Pearson Correlation	.889**	1	.734**	.546**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102
Διανεμητική Δικαιοσύνη	Pearson Correlation	.900**	.734**	1	.600**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	102	102	102	102	102

Correlations						
		Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Διανεμητική Δικαιοσύνη	Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	Πληροφοριακή Δικαιοσύνη
Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	Pearson Correlation	.779**	.546**	.600**	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	102	102	102	102	102
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	Pearson Correlation	.862**	.678**	.683**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης από το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης

Σε τι βαθμό είστε συνολικά ικανοποιημένος/η από το σύστημα της αξιολόγησης σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	10.8	10.8	10.8
	2	2	2.0	2.0	12.7
	3	16	15.7	15.7	28.4
	4	12	11.8	11.8	40.2
	5	21	20.6	20.6	60.8
	6	17	16.7	16.7	77.5
	7	12	11.8	11.8	89.2
	8	7	6.9	6.9	96.1
	9	4	3.9	3.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Διανεμητική Δικαιοσύνη	Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Σε τι βαθμό είστε συνολικά ικανοποιημένος/η από το σύστημα της αξιολόγησης σας;
N		102	102	102	102	102	102
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.64	2.77	3.60	2.78	2.87	4.84
	Std. Deviation	.693	.684	.822	.904	.647	2.133
Most Extreme Differences	Absolute	.112	.091	.115	.080	.076	.127
	Positive	.112	.072	.096	.080	.076	.091
	Negative	-.044	-.091	-.115	-.067	-.043	-.127
Kolmogorov-Smirnov Z		1.129	.921	1.160	.804	.768	1.286
Asymp. Sig. (2-tailed)		.156	.365	.136	.538	.597	.073

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Έλεγχος συσχέτισης συνολικής ικανοποίησης από το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης με τις αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης

Correlations		Σε τι βαθμό είστε συνολικά ικανοποιημένοι/η από το σύστημα της αξιολόγησης σας;	Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Διανεμητική Δικαιοσύνη	Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	Πληροφορική Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη
Σε τι βαθμό είστε συνολικά ικανοποιημένοι/η από το σύστημα της αξιολόγησης σας;	Pearson Correlation	1	.739**	.666**	.484**	.557**	.731**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Για τιμές από 0,2 έως 0,5 θεωρούμε ότι είναι χαμηλός θετικός συντελεστής συσχέτισης (με πράσινο), ενώ για τιμές από 0,5 έως 1 θεωρούμε ότι είναι υψηλός θετικός συντελεστής συσχέτισης (με μπλε). Οι χαμηλοί συντελεστές ισχύος εκφράζουν τάση και οι υψηλοί βεβαιότητα.							

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Αποτύπωση της αποχής/συμμετοχής στη διαδικασία της αξιολόγησης

Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	50	49.0	49.0	49.0
	OXI	52	51.0	51.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

Tests of Normality								
		Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
			Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	NAI		.123	50	.058	.978	50	.482
	OXI		.090	52	.200*	.960	52	.081
Διανεμητική Δικαιοσύνη	NAI		.092	50	.200*	.964	50	.129
	OXI		.098	52	.200*	.978	52	.459
Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	NAI		.155	50	.004	.941	50	.015
	OXI		.088	52	.200*	.978	52	.461
Πληροφορική Δικαιοσύνη	NAI		.094	50	.200*	.968	50	.187
	OXI		.129	52	.031	.967	52	.152
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	NAI		.093	50	.200*	.985	50	.783
	OXI		.059	52	.200*	.973	52	.289

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Έλεγχος μέσω των τιμών των αντιλήψεων για την οργανωσιακή δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με κριτήριο τη συμμετοχή ή αποχή από τη διαδικασία της αξιολόγησης (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST)

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Equal variances assumed	1.944	.166	3.526	100	.001	.459	.130	.201	.717
	Equal variances not assumed			3.515	95.944	.001	.459	.131	.200	.718
Διανεμητική Δικαιοσύνη	Equal variances assumed	.600	.440	2.818	100	.006	.369	.131	.109	.629
	Equal variances not assumed			2.815	99.079	.006	.369	.131	.109	.630
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Equal variances assumed	1.069	.304	2.994	100	.003	.369	.123	.125	.614
	Equal variances not assumed			2.985	96.495	.004	.369	.124	.124	.615

ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Έλεγχος ομοιογένειας των αντιλήψεων για την οργανωσιακή δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με κριτήριο τη συμμετοχή ή αποχή από τη διαδικασία της αξιολόγησης (MANN WHITNEY U TEST)

Hypothesis Test Summary			
	Null Hypothesis	Test	Decision
1	The distribution of Διαπροσωπική Δικαιοσύνη is the same across categories of Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.027 Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Πληροφοριακή Δικαιοσύνη is the same across categories of Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.118 Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Μέσες τιμές των αντιλήψεων για τη διαδικαστική δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με κριτήριο τη συμμετοχή ή την αποχή από τη διαδικασία της αξιολόγησης

Descriptive Statistics						
Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΝΑΙ	Διαδικαστική Δικαιοσύνη	50	1	5	2.88	.711
	Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης είναι σταθερό και εφαρμόζεται συστηματικά;	50	1	4	2.28	1.051
	Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία;	50	1	4	2.20	.990
	Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης ενισχύει την ενεργό εμπλοκή σας στη διαδικασία της αξιολόγησης;	50	1	5	2.72	1.070
	Σε τι βαθμό τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση σας σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας σας ;	50	1	5	3.28	.904
	Σε τι βαθμό τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση σας είναι σαφή;	50	1	5	3.00	1.030
	Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης δίνει τη δυνατότητα άσκησης ελέγχου/ένστασης κατά των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;	50	1	4	2.66	.982

Descriptive Statistics						
Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Τα όργανα που με αξιολογούν είναι εξοικειωμένα με τη διαδικασία της αξιολόγησης.	50	1	5	2.94	1.077
	Τα όργανα που με αξιολογούν είναι ικανά/κατάλληλα να διεξάγουν την αξιολόγηση.	50	1	5	3.12	1.043
	Τα όργανα που με αξιολογούν γνωρίζουν τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζω κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	50	1	5	3.10	1.129
	Τα όργανα που με αξιολογούν γνωρίζουν την εργασία που κάνω.	50	1	5	3.48	1.129
	Valid N (listwise)	50				
ΟΧΙ	Διαδικαστική Δικαιοσύνη	52	1	4	2.42	.601
	Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης είναι σταθερό και εφαρμόζεται συστηματικά;	52	1	4	2.12	.878
	Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία;	52	1	3	2.06	.802
	Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης ενισχύει την ενεργό εμπλοκή σας στη διαδικασία της αξιολόγησης;	52	1	4	2.25	.837
	Σε τι βαθμό τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση σας σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας σας ;	52	1	5	2.42	1.036
	Σε τι βαθμό τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση σας είναι σαφή;	52	1	4	2.19	.908
	Σε τι βαθμό το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης δίνει τη δυνατότητα άσκησης ελέγχου/ένστασης κατά των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;	52	1	4	2.54	.896
	Τα όργανα που με αξιολογούν είναι εξοικειωμένα με τη διαδικασία της αξιολόγησης.	52	1	5	2.69	1.058
	Τα όργανα που με αξιολογούν είναι ικανά/κατάλληλα να διεξάγουν την αξιολόγηση.	52	1	5	2.69	.919
	Τα όργανα που με αξιολογούν γνωρίζουν τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζω κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	52	1	5	2.40	.995
	Τα όργανα που με αξιολογούν γνωρίζουν την εργασία που κάνω.	52	1	5	2.83	1.115
	Valid N (listwise)	52				

ΠΙΝΑΚΑΣ 19: Μέσες τιμές των αντιλήψεων για τη διανεμητική δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με κριτήριο τη συμμετοχή ή την αποχή από τη διαδικασία της αξιολόγησης

Descriptive Statistics						
Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΝΑΙ	Διανεμητική Δικαιοσύνη	50	2	5	2.95	.681
	Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την ποσότητα της δουλειάς που κάνω.	50	1	5	3.04	1.049
	Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την ποιότητα της δουλειάς που κάνω.	50	1	5	3.04	1.068
	Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την προσπάθεια που καταβάλλω.	50	1	5	3.04	1.106
	Η αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει τη συνολική μου προσφορά στο φορέα.	50	1	5	2.96	1.029
	Η αξιολόγηση που λαμβάνω συμφωνεί με την προσωπική μου άποψη για την απόδοση μου.	50	1	5	2.88	1.023
	Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εξέλιξη του προσωπικού (προαγωγές, επιλογή προϊσταμένων κλπ).	50	1	5	2.94	1.038

Descriptive Statistics						
Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	H αξιολόγηση που λαμβάνω με διαφοροποιεί από συναδέλφους μου που έχουν λάβει καλύτερη ή χειρότερη αξιολόγηση.	50	1	5	2.98	.937
	O αξιολογητής μου με αξιολογεί ανάλογα με την απόδοση μου, ακόμη κι εάν γνωρίζει ότι αυτό μπορεί να με στεναχωρήσει.	50	1	5	3.14	1.212
	Κατά την αξιολόγηση, ο αξιολογητής μου εφαρμόζει αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους υπαλλήλους χωρίς διακρίσεις ή μεροληψία.	50	1	5	2.66	1.171
	O αξιολογητής μου προσαρμόζει την αξιολόγηση του ώστε να μη δημιουργεί αρνητικό κλίμα ή αρνητικά συναισθήματα στους υπαλλήλους. (rev)	50	1	5	2.86	.990
	Valid N (listwise)	50				
OXI	Διανεμητική Δικαιοσύνη	52	1	4	2.58	.643
	H αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την ποσότητα της δουλειάς που κάνω.	52	1	5	2.52	.939
	H αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την ποιότητα της δουλειάς που κάνω.	52	1	5	2.40	.955
	H αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει την προσπάθεια που καταβάλλω.	52	1	5	2.40	.995
	H αξιολόγηση που λαμβάνω αντικατοπτρίζει τη συνολική μου προσφορά στο φορέα.	52	1	5	2.50	.918
	H αξιολόγηση που λαμβάνω συμφωνεί με την προσωπική μου άποψη για την απόδοση μου.	52	1	5	2.52	.918
	H αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εξέλιξη του προσωπικού (προαγωγές, επιλογή προϊσταμένων κλπ).	52	1	5	2.54	1.093
	H αξιολόγηση που λαμβάνω με διαφοροποιεί από συναδέλφους μου που έχουν λάβει καλύτερη ή χειρότερη αξιολόγηση.	52	1	5	2.77	1.041
	O αξιολογητής μου με αξιολογεί ανάλογα με την απόδοση μου, ακόμη κι εάν γνωρίζει ότι αυτό μπορεί να με στεναχωρήσει.	52	1	5	2.81	1.011
	Κατά την αξιολόγηση, ο αξιολογητής μου εφαρμόζει αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους υπαλλήλους χωρίς διακρίσεις ή μεροληψία.	52	1	5	2.38	.973
	O αξιολογητής μου προσαρμόζει την αξιολόγηση του ώστε να μη δημιουργεί αρνητικό κλίμα ή αρνητικά συναισθήματα στους υπαλλήλους. (rev)	52	1	5	3.00	.990
	Valid N (listwise)	52				

ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Μέσες τιμές των αντιλήψεων για τη διαπροσωπική δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με κριτήριο τη συμμετοχή ή την αποχή από τη διαδικασία της αξιολόγησης

Descriptive Statistics						
Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NAI	Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	50	1	5	3.77	.834
	O αξιολογητής μου μου συμπεριφέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.	50	1	5	3.80	.857
	O αξιολογητής μου είναι σπάνια αγενής ή απότομος μαζί μου.	50	1	5	3.78	.954
	O αξιολογητής μου σέβεται τα συναισθήματα μου και μου συμπεριφέρεται με καλοσύνη.	50	1	5	3.60	1.030
	O αξιολογητής μου δείχνει σεβασμό στα δικαιώματα μου ως υπαλλήλου	50	1	5	3.60	1.050
	O αξιολογητής μου κάνει προσβλητικά σχόλια για μένα. (rev)	50	1	5	4.06	.867

Descriptive Statistics						
Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Valid N (listwise)	50				
OXI	Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	52	2	5	3.44	.784
	Ο αξιολογητής μου συμπεριφέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.	52	1	5	3.35	.926
	Ο αξιολογητής μου είναι σπάνια αγενής ή απότομος μαζί μου.	52	1	5	3.46	.917
	Ο αξιολογητής μου σέβεται τα συναισθήματα μου και μου συμπεριφέρεται με καλοσύνη.	52	1	5	3.29	.871
	Ο αξιολογητής μου δείχνει σεβασμό στα δικαιώματά μου ως υπαλλήλου	52	1	5	3.21	.977
	Ο αξιολογητής μου κάνει προσβλητικά σχόλια για μένα. (rev)	52	2	5	3.90	.891
	Valid N (listwise)	52				

ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Μέσες τιμές των αντιλήψεων για την πληροφοριακή δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με κριτήριο τη συμμετοχή ή την αποχή από τη διαδικασία της αξιολόγησης

Descriptive Statistics						
Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NAI	Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	50	1	5	2.90	.958
	Ο αξιολογητής μου με ενημερώνει συχνά για την πορεία της απόδοσής μου.	50	1	5	2.44	.993
	Ο αξιολογητής μου είναι διαθέσιμος να λύσει κάθε απορία μου σχετικά με την εργασία και την απόδοσή μου.	50	1	5	3.16	1.149
	Ο αξιολογητής μου με καθοδηγεί/συμβουλεύει ως προς το πώς να βελτιώσω την απόδοσή μου	50	1	5	2.90	1.055
	Ο αξιολογητής μου με βοηθά να αντιληφθώ τη διαδικασία και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγησή μου.	50	1	5	2.80	1.069
	Ο αξιολογητής μου είναι ανοιχτός σε ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγησή μου.	50	1	5	3.20	1.088
	Valid N (listwise)	50				
OXI	Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	52	1	5	2.67	.842
	Ο αξιολογητής μου με ενημερώνει συχνά για την πορεία της απόδοσής μου.	52	1	4	2.21	.871
	Ο αξιολογητής μου είναι διαθέσιμος να λύσει κάθε απορία μου σχετικά με την εργασία και την απόδοσή μου.	52	1	5	2.90	1.053
	Ο αξιολογητής μου με καθοδηγεί/συμβουλεύει ως προς το πώς να βελτιώσω την απόδοσή μου	52	1	5	2.67	.944
	Ο αξιολογητής μου με βοηθά να αντιληφθώ τη διαδικασία και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγησή μου.	52	1	5	2.56	.978
	Ο αξιολογητής μου είναι ανοιχτός σε ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγησή μου.	52	1	5	2.98	1.038
	Valid N (listwise)	52				

ΠΙΝΑΚΑΣ 22: Μέσες τιμές σχετικά με τις αντιλήψεις για το βαθμό εργασιακής ανασφάλειας

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εργασιακή Ανασφάλεια	102	2	5	3.66	.571
Σε τι βαθμό θα σας επηρέαζε η απώλεια (προσωρινή ή οριστική) της εργασίας σας;	102	2	5	4.67	.650
Σε τι βαθμό νιώθετε ανασφαλής σε σχέση με την εργασία σας;	102	1	5	2.53	1.232

Σε τι βαθμό είναι σημαντική για εσάς η μονιμότητα της εργασίας σας;	102	1	5	4.41	.916
Σε τι βαθμό θεωρείτε πιθανή την κατάργηση της μονιμότητας στο άμεσο μέλλον;	102	1	5	3.46	1.158
Σε τι βαθμό οι συνθήκες της εργασίας αποτελούν σημαντικό στοιχείο της εργασιακής σας ζωής;	102	3	5	4.51	.593
Σε τι βαθμό θεωρείτε πιθανή τη μείωση των αποδοχών σας στο άμεσο μέλλον;	102	1	5	3.53	1.114
Σε τι βαθμό θεωρείτε πιθανή τη δυσμενή μεταβολή των συνθηκών εργασίας σας στο άμεσο μέλλον;	102	1	5	3.35	.992
Σε τι βαθμό εφόσον απαιτηθεί, θεωρείτε ότι μπορείτε να παρέμβετε προκειμένου να διατηρήσετε τη θέση εργασίας σας; (rev)	102	1	5	3.30	1.106
Σε τι βαθμό εφόσον απαιτηθεί, θεωρείτε ότι μπορείτε να παρέμβετε προκειμένου να διατηρήσετε «κεκτημένα» αναφορικά με την εργασία σας; (rev)	102	1	5	3.20	1.090
Valid N (listwise)	102				

ΠΙΝΑΚΑΣ 23: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Εργασιακή Ανασφάλεια	Σε τι βαθμό είστε συνολικά ικανοποιημένος/η από το σύστημα της αξιολόγησης σας;
N			102	102
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		3.66	4.84
	Std. Deviation		.571	2.133
Most Extreme Differences	Absolute		.069	.127
	Positive		.061	.091
	Negative		-.069	-.127
Kolmogorov-Smirnov Z			.692	1.286
Asymp. Sig. (2-tailed)			.724	.073
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				

ΠΙΝΑΚΑΣ 24: Έλεγχος συσχέτισης συνολικής ικανοποίησης από το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης με τις αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης

Correlations			Εργασιακή Ανασφάλεια	Σε τι βαθμό είστε συνολικά ικανοποιημένος/η από το σύστημα της αξιολόγησης σας;
Εργασιακή Ανασφάλεια	Pearson Correlation		1	.143
	Sig. (2-tailed)			.151
	N		102	102

ΠΙΝΑΚΑΣ 25: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

Tests of Normality							
	Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος της αξιολόγησης συμμετείχατε στη διαδικασία της αξιολόγησης;	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Εργασιακή Ανασφάλεια	NAI	.095	50	.200*	.984	50	.716
	OXI	.071	52	.200*	.979	52	.469
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							

ΠΙΝΑΚΑΣ 26: Έλεγχος μέσω των τιμών της αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας με κριτήριο τη συμμετοχή ή την αποχή από τη διαδικασία της αξιολόγησης (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST)

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Εργασιακή Ανασφάλεια	Equal variances assumed	1.758	.188	1.913	100	.059	.213	.112	-.008	.435
	Equal variances not assumed			1.919	98.569	.058	.213	.111	-.007	.434

ΠΙΝΑΚΑΣ 27: Έλεγχος συσχέτισης αντιλαμβανόμενης εργασιακής ανασφάλειας με τις αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης (PEARSON)

Correlations									
		Εργασιακή Ανασφάλεια	Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Διανεμητική Δικαιοσύνη	Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη		
Εργασιακή Ανασφάλεια	Pearson Correlation	1	.149	.000	.025	.140	.091		
	Sig. (2-tailed)		.134	.997	.800	.161	.363		
	N	102	102	102	102	102	102		
	Boots trap ^c	Bias	0	-.002	.002	-.002	-.002	.000	
		Std. Error	0	.082	.081	.099	.081	.082	
		95% Confidence Interval	Lower	1	-.011	-.165	-.175	-.033	-.075
			Upper	1	.304	.158	.218	.291	.248

c. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ΠΙΝΑΚΑΣ 28: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

Tests of Normality							
	Ηλικία	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	36-45	.084	38	.200*	.981	38	.765
	46-55	.100	49	.200*	.983	49	.680
	56-67	.263	15	.006	.837	15	.011
Διανεμητική Δικαιοσύνη	36-45	.097	38	.200*	.979	38	.693
	46-55	.107	49	.200*	.982	49	.630
	56-67	.146	15	.200*	.952	15	.554
Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	36-45	.142	38	.051	.953	38	.112
	46-55	.100	49	.200*	.965	49	.157
	56-67	.102	15	.200*	.960	15	.690
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	36-45	.090	38	.200*	.982	38	.779
	46-55	.058	49	.200*	.974	49	.361
	56-67	.230	15	.032	.871	15	.035
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	36-45	.084	38	.200*	.988	38	.947
	46-55	.081	49	.200*	.968	49	.201
	56-67	.179	15	.200*	.921	15	.203

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

ΠΙΝΑΚΑΣ 29: Έλεγχος μέσω τιμών των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους σε σχέση με την ηλικία τους (ONE WAY ANOVA)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Διανεμητική Δικαιοσύνη	Between Groups	.294	2	.147	.310	.734
	Within Groups	46.976	99	.475		
	Total	47.270	101			
Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	Between Groups	.337	2	.169	.246	.782
	Within Groups	67.862	99	.685		
	Total	68.200	101			
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Between Groups	.189	2	.095	.222	.801
	Within Groups	42.108	99	.425		
	Total	42.297	101			

ΠΙΝΑΚΑΣ 30: Έλεγχος ομοιογένειας μέσω τιμών των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους σε σχέση με την ηλικία τους (KRUSKAL WALLIS TEST)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Διαδικαστική Δικαιοσύνη is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.435	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Πληροφοριακή Δικαιοσύνη is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.901	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ΠΙΝΑΚΑΣ 31: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

	Έτη Υπηρεσίας	Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	6-10	.260	4	.	.912	4	.492
	11-15	.118	35	.200*	.980	35	.771
	16-20	.137	46	.030	.961	46	.122
	21+	.171	17	.198	.909	17	.096
Διανεμητική Δικαιοσύνη	6-10	.202	4	.	.955	4	.747
	11-15	.091	35	.200*	.983	35	.847
	16-20	.122	46	.084	.910	46	.002
	21+	.141	17	.200*	.947	17	.405
Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	6-10	.250	4	.	.927	4	.577
	11-15	.156	35	.032	.947	35	.094
	16-20	.120	46	.097	.967	46	.220
	21+	.193	17	.092	.904	17	.080
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	6-10	.207	4	.	.984	4	.925
	11-15	.142	35	.071	.959	35	.210
	16-20	.093	46	.200*	.976	46	.458
	21+	.150	17	.200*	.944	17	.364
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	6-10	.177	4	.	.986	4	.934
	11-15	.101	35	.200*	.972	35	.510
	16-20	.113	46	.180	.948	46	.041
	21+	.127	17	.200*	.941	17	.329

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

ΠΙΝΑΚΑΣ 32: Έλεγχος μέσω τιμών των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας (ONE WAY ANOVA)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Διανεμητική Δικαιοσύνη	Between Groups	1.254	3	.418	.890	.449
	Within Groups	46.016	98	.470		
	Total	47.270	101			
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	Between Groups	.427	3	.142	.170	.916
	Within Groups	82.093	98	.838		
	Total	82.521	101			
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Between Groups	1.087	3	.362	.861	.464
	Within Groups	41.210	98	.421		
	Total	42.297	101			

ΠΙΝΑΚΑΣ 33: Έλεγχος ομοιογένειας μέσω τιμών των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας (KRUSKAL WALLIS TEST)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Διαδικαστική Δικαιοσύνη is the same across categories of Έτη Υπηρεσίας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.260	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Διαπροσωπική Δικαιοσύνη is the same across categories of Έτη Υπηρεσίας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.655	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ΠΙΝΑΚΑΣ 34: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Κατηγορία Εκπαίδευσης		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	ΠΕ	.143	16	.200*	.972	16	.863
	ΤΕ	.184	14	.200*	.950	14	.558
	ΔΕ	.080	50	.200*	.972	50	.283
	ΥΕ	.111	22	.200*	.975	22	.820
Διανεμητική Δικαιοσύνη	ΠΕ	.125	16	.200*	.962	16	.704
	ΤΕ	.165	14	.200*	.908	14	.149
	ΔΕ	.089	50	.200*	.986	50	.817
	ΥΕ	.187	22	.044*	.830	22	.002
Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	ΠΕ	.158	16	.200*	.956	16	.584
	ΤΕ	.256	14	.013*	.859	14	.030
	ΔΕ	.096	50	.200*	.962	50	.104
	ΥΕ	.091	22	.200*	.985	22	.977
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	ΠΕ	.152	16	.200*	.932	16	.262
	ΤΕ	.180	14	.200*	.935	14	.353
	ΔΕ	.137	50	.020*	.967	50	.166
	ΥΕ	.127	22	.200*	.957	22	.426
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	ΠΕ	.103	16	.200*	.984	16	.988
	ΤΕ	.109	14	.200*	.956	14	.650
	ΔΕ	.075	50	.200*	.975	50	.359
	ΥΕ	.169	22	.104*	.880	22	.012

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ΠΙΝΑΚΑΣ 35: Έλεγχος μέσω τιμών των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους σε σχέση με την κατηγορία εκπαίδευσης (ONE WAY ANOVA)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Between Groups	1.461	3	.487	1.014	.390
	Within Groups	47.051	98	.480		
	Total	48.511	101			
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Between Groups	1.775	3	.592	1.431	.239
	Within Groups	40.522	98	.413		
	Total	42.297	101			

ΠΙΝΑΚΑΣ 36: Έλεγχος ομοιογένειας μέσω τιμών των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους σε σχέση με την κατηγορία εκπαίδευσης (KRUSKAL WALLIS TEST)

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Διανομητική Δικαιοσύνη is the same across categories of Κατηγορία Εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.821	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Διαπροσωπική Δικαιοσύνη is the same across categories of Κατηγορία Εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.124	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Πληροφοριακή Δικαιοσύνη is the same across categories of Κατηγορία Εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.015	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ΠΙΝΑΚΑΣ 37: Έλεγχος ομοιογένειας των αντιλήψεων των εργαζομένων για την πληροφοριακή δικαιοσύνη της αξιολόγησης για τις κατηγορίες ΠΕ και ΤΕ της μεταβλητής «κατηγορία εκπαίδευσης»

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πληροφοριακή Δικαιοσύνη is the same across categories of Κατηγορία Εκπαίδευσης.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.667 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Exact significance is displayed for this test.

ΠΙΝΑΚΑΣ 38: Έλεγχος ομοιογένειας των αντιλήψεων των εργαζομένων για την πληροφοριακή δικαιοσύνη της αξιολόγησης για τις κατηγορίες ΠΕ και ΔΕ της μεταβλητής «κατηγορία εκπαίδευσης»

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πληροφοριακή Δικαιοσύνη is the same across categories of Κατηγορία Εκπαίδευσης.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.584	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ΠΙΝΑΚΑΣ 39: Έλεγχος ομοιογένειας των αντιλήψεων των εργαζομένων για την πληροφοριακή δικαιοσύνη της αξιολόγησης για τις κατηγορίες ΠΕ και ΥΕ της μεταβλητής «κατηγορία εκπαίδευσης»

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πληροφοριακή Δικαιοσύνη is the same across categories of Κατηγορία Εκπαίδευσης.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.122 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Exact significance is displayed for this test.

ΠΙΝΑΚΑΣ 40: Έλεγχος ομοιογένειας των αντιλήψεων των εργαζομένων για την πληροφοριακή δικαιοσύνη της αξιολόγησης για τις κατηγορίες ΤΕ και ΔΕ της μεταβλητής «κατηγορία εκπαίδευσης»

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πληροφοριακή Δικαιοσύνη is the same across categories of Κατηγορία Εκπαίδευσης.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.424	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ΠΙΝΑΚΑΣ 41: Έλεγχος ομοιογένειας των αντιλήψεων των εργαζομένων για την πληροφοριακή δικαιοσύνη της αξιολόγησης για τις κατηγορίες ΤΕ και ΥΕ της μεταβλητής «κατηγορία εκπαίδευσης»

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πληροφοριακή Δικαιοσύνη is the same across categories of Κατηγορία Εκπαίδευσης.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.041 ¹	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Exact significance is displayed for this test.

ΠΙΝΑΚΑΣ 42: Έλεγχος ομοιογένειας των αντιλήψεων των εργαζομένων για την πληροφοριακή δικαιοσύνη της αξιολόγησης για τις κατηγορίες ΔΕ και ΥΕ της μεταβλητής «κατηγορία εκπαίδευσης»

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πληροφοριακή Δικαιοσύνη is the same across categories of Κατηγορία Εκπαίδευσης.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ΠΙΝΑΚΑΣ 43: Πίνακας συχνοτήτων των αντιλήψεων των εργαζομένων για την πληροφοριακή δικαιοσύνη της αξιολόγησης

Report							
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη							
Κατηγορία Εκπαίδευσης	N	% of Total N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Median
ΠΕ	16	15.7%	2.75	1.104	1	5	3.00
ΤΕ	14	13.7%	2.71	.683	1	4	2.80
ΔΕ	50	49.0%	3.02	.896	1	5	2.80
ΥΕ	22	21.6%	2.30	.719	1	4	2.20
Total	102	100.0%	2.78	.904	1	5	2.70

ΠΙΝΑΚΑΣ 44: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

Tests of Normality							
	Θέση	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	.092	82	.085	.984	82	.401
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	.193	20	.048	.900	20	.041
Διανεμητική Δικαιοσύνη	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	.106	82	.024	.972	82	.075
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	.206	20	.027	.918	20	.090
Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	.099	82	.045	.968	82	.039
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	.207	20	.025	.918	20	.091
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	.098	82	.050	.976	82	.124
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	.171	20	.128	.946	20	.309
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	.075	82	.200*	.980	82	.234
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	.108	20	.200*	.972	20	.796

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

ΠΙΝΑΚΑΣ 45: Έλεγχος μέσω τιμών των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους σε σχέση με τη θέση εργασίας (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST)

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
										Lower
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	Equal variances assumed	.241	.625	-.163	100	.871	-.037	.227	-.486	.413
	Equal variances not assumed			-.166	29.807	.869	-.037	.221	-.489	.416
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	Equal variances assumed	.158	.692	.143	100	.886	.023	.162	-.299	.345
	Equal variances not assumed			.133	26.768	.895	.023	.174	-.335	.381

ΠΙΝΑΚΑΣ 46: Έλεγχος ομοιογένειας των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης τους σε σχέση με τη θέση εργασίας (MANN WHITNEY U TEST)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Διαδικαστική Δικαιοσύνη is the same across categories of Θέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.929	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Διοικητική Δικαιοσύνη is the same across categories of Θέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.403	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Διαπροσωπική Δικαιοσύνη is the same across categories of Θέση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.980	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ΠΙΝΑΚΑΣ 47: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

Tests of Normality

	Ηλικία	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Εργασιακή Ανασφάλεια	36-45	.145	38	.043	.942	38	.050
	46-55	.093	49	.200*	.981	49	.610
	56-67	.225	15	.040	.926	15	.236

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

ΠΙΝΑΚΑΣ 48: Έλεγχος ομοιογένειας των αντιλήψεων των εργαζομένων για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια σε σχέση με την ηλικία (KRUSKAL WALLIS TEST)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Εργασιακή Ανασφάλεια is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.898	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ΠΙΝΑΚΑΣ 49: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

Tests of Normality

	Έτη Υπηρεσίας	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Εργασιακή Ανασφάλεια	6-10	.322	4	.	.818	4	.138
	11-15	.120	35	.200*	.952	35	.128
	16-20	.113	46	.176	.972	46	.328
	21+	.141	17	.200*	.910	17	.101

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

ΠΙΝΑΚΑΣ 50: Έλεγχος μέσων τιμών των αντιλήψεων των εργαζομένων για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας (ONE WAY ANOVA)

ANOVA					
Εργασιακή Ανασφάλεια					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.511	3	.504	1.573	.201
Within Groups	31.376	98	.320		
Total	32.887	101			

ΠΙΝΑΚΑΣ 51 : Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

Tests of Normality							
	Κατηγορία Εκπαίδευσης	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Εργασιακή Ανασφάλεια	ΠΕ	.125	16	.200*	.967	16	.787
	ΤΕ	.193	14	.168	.951	14	.569
	ΔΕ	.099	50	.200*	.982	50	.650
	ΥΕ	.157	22	.172	.953	22	.363

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

ΠΙΝΑΚΑΣ 52: Έλεγχος μέσων τιμών των αντιλήψεων των εργαζομένων για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια σε σχέση με την κατηγορία εκπαίδευσης (ONE WAY ANOVA)

ANOVA					
Εργασιακή Ανασφάλεια					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.092	3	1.031	3.390	.021
Within Groups	29.795	98	.304		
Total	32.887	101			

ΠΙΝΑΚΑΣ 53: Έλεγχος post hoc για την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ανασφάλεια μεταξύ των κατηγοριών εκπαίδευσης

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Εργασιακή Ανασφάλεια						
Scheffe						
(I) Κατηγορία Εκπαίδευσης	(J) Κατηγορία Εκπαίδευσης	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound		Upper Bound
ΠΕ	ΤΕ	.135	.202	.930	-.44	.71
	ΔΕ	-.151	.158	.823	-.60	.30
	ΥΕ	.278	.181	.506	-.24	.79
ΤΕ	ΠΕ	-.135	.202	.930	-.71	.44
	ΔΕ	-.286	.167	.405	-.76	.19
	ΥΕ	.143	.189	.902	-.39	.68
ΔΕ	ΠΕ	.151	.158	.823	-.30	.60
	ΤΕ	.286	.167	.405	-.19	.76
	ΥΕ	.429*	.141	.031	.03	.83
ΥΕ	ΠΕ	-.278	.181	.506	-.79	.24
	ΤΕ	-.143	.189	.902	-.68	.39
	ΔΕ	-.429*	.141	.031	-.83	-.03

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ΠΙΝΑΚΑΣ 54: Πίνακας συχνοτήτων των αντιλήψεων των εργαζομένων για την πληροφοριακή δικαιοσύνη της αξιολόγησης

Report							
Εργασιακή Ανασφάλεια							
Κατηγορία Εκπαίδευσης	N	% of Total N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Median
ΠΕ	16	15.7%	3.67	.477	3	5	3.67
ΤΕ	14	13.7%	3.53	.390	3	4	3.61
ΔΕ	50	49.0%	3.82	.601	2	5	3.89
ΥΕ	22	21.6%	3.39	.564	2	4	3.33
Total	102	100.0%	3.66	.571	2	5	3.67

ΠΙΝΑΚΑΣ 55: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

Tests of Normality							
	Θέση	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Εργασιακή Ανασφάλεια	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	.059	82	.200	.986	82	.538
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	.171	20	.128	.928	20	.141

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

ΠΙΝΑΚΑΣ 56: Έλεγχος μέσων τιμών των αντιλήψεων των εργαζομένων για την εργασιακή ανασφάλεια σε σχέση με τη θέση εργασίας (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST)

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Εργασιακή Ανασφάλεια	Equal variances assumed	.244	.623	.737	100	.463	.105	.143	-.178	.388
	Equal variances not assumed			.816	33.235	.420	.105	.129	-.157	.367