



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Δημόσια Διοίκηση - Master in Public Management (MPM)



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

της

ΣΟΦΙΑΣ ΑΝΤΩΝΙΑΔΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2019

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου προς όλους εκείνους που με στήριξαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα, κ. Βικτωρία-Μαρία Μπέλλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τις εύστοχες παρατηρήσεις και τις συμβουλές της στην ενασχόληση μου με την παρούσα διπλωματική εργασία.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κ. κ. Φώτη Βούζα και Δημήτριο Μιχαήλ, καθηγητές του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, μέλη της εξεταστικής επιτροπής της παρούσας εργασίας, για την πολύτιμη διδασκαλία και συνεργασία στην διάρκεια των σπουδών μου.

Ευχαριστίες οφείλω επίσης στην οικογένεια μου και ιδιαίτερα στο σύζυγο μου Σίμο για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη που μου παρείχαν σε όλη την διάρκεια της προσπάθειας μου.

Σοφία Αντωνιάδου

Ιανουάριος 2019

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία, εξετάζεται η επίδραση των οργανωσιακών αλλαγών στην εργασιακή ασφάλεια και απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Αναλύεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής και οι λόγοι που ωθούν τους οργανισμούς σε αλλαγές. Επίσης, παρουσιάζονται οι μορφές και οι φορείς αλλαγών καθώς επίσης και οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές. Τέλος, αναλύονται οι έννοιες της εργασιακής ασφάλειας και της εργασιακής απόδοσης. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων ως μορφή οργανωσιακής αλλαγής και επιχειρεί να κατανοήσει την επίδραση της στην εργασιακή ασφάλεια και εργασιακή απόδοση.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή αλλαγή, εργασιακή ασφάλεια, εργασιακή απόδοση, δημόσιος τομέας, νέο δημόσιο μάνατζμεντ, αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων.

Abstract

In this paper, the effect of organizational changes on employee security and employee performance in the public sector is being examined. The notion of organizational change and the reasons that drive organizations to change are also being analyzed. The forms and agents of changes as well as the reactions of the employees towards the changes are presented. Finally, the notions of employee security and performance are mentioned. Taking into account the above, this research focuses on the evaluation performance of civil servants as a form of organizational change and it attempts to understand its impact on employee security and employee performance.

Keywords: organizational change, employee security, employee performance, public sector, new public management, performance evaluation of civil servants.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	ii
Περίληψη	iii
Abstract	iv
Κατάλογος σχημάτων	vii
Κατάλογος πινάκων	viii
Κατάλογος διαγραμμάτων	ix

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	4
Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ	4
1.1 Νέες τάσεις στο δημόσιο τομέα: νέο δημόσιο μάνατζμεντ ως πρόταση αλλαγής	5
1.2 Κύρια χαρακτηριστικά του «νέου δημόσιου μάνατζμεντ»	7
1.3 Η έννοια και το περιεχόμενο του δημοσίου τομέα	11
1.4 Η ελληνική δημόσια διοίκηση - διαρθρωτικά προβλήματα	17
1.5 Αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα μέσα από την εφαρμογή του ΝΔΜ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	30
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	30
2.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής	31
2.2 Τύποι οργανωσιακής αλλαγής	33
2.3 Μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής	38
2.4 Φορείς οργανωσιακής αλλαγής.....	50
2.5 Αίτια – δυνάμεις αλλαγής	52
2.6 Αντιδράσεις στην οργανωσιακή αλλαγή.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	59
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ.....	59
3.1 Η έννοια της εργασιακής ασφάλειας.....	60
3.2 Οι συνέπειες της εργασιακής ασφάλειας	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	65
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	65
4.1 Ιστορική αναδρομή	66

4.2 Τύποι εργασιακής απόδοσης.....	67
4.2.1 Διάκριση μεταξύ απόδοσης «εντός ρόλου» και απόδοσης «πέραν του ρόλου»	67
4.2.2 Έννοια της απόδοσης «εντός ρόλου» και απόδοσης «πέραν του ρόλου»...	68
4.2.3 «Συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη».....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	71
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ.....	71
5.1 Εμπειρικές μελέτες και ερευνητικές υποθέσεις	72
5.1.1 Η οργανωσιακή αλλαγή σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων	72
5.1.2 Η οργανωσιακή αλλαγή σε σχέση με την εργασιακή ασφάλεια	75
5.1.3 Η εργασιακή ασφάλεια σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων	78
5.2 Ερευνητικό μοντέλο	82
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	84
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	84
6.1 Μεθοδολογία έρευνας	85
6.2 Ερευνητικά εργαλεία μέτρησης	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	89
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	89
7.1 Ανάλυση αξιοπιστίας	90
7.2 Ανάλυση μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων	90
7.3 Ανάλυση συχνοτήτων	91
7.4 Ανάλυση συσχετίσεων	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	104
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	104
8.1 Συμπεράσματα-Περιορισμοί-Προτάσεις.....	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	109
Ξενόγλωσση	109
Ελληνική Βιβλιογραφία	121
Πηγές στο Διαδίκτυο.....	123
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	126

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1: Διαφορές δημόσιας γραφειοκρατίας και δημόσιου μανάτζμεντ	6
Σχήμα 2: Εφαρμογές του νέου δημόσιου μανάτζμεντ	10
Σχήμα 3: Ελληνικός δημόσιος τομέας κατά το ενωσιακό δίκαιο (N.4270/2014, N.4337/2015)	16
Σχήμα 4: Μεταρρυθμιστικά προγράμματα στη ελληνική δημόσια διοίκηση.....	24
Σχήμα 5: Τύποι οργανωσιακής αλλαγής.....	37
Σχήμα 6: Μοντέλο αλλαγήςτριών σταδίων του Lewin.....	39
Σχήμα 7: Οκτώ φάσεις αλλαγών του Kotter.....	44
Σχήμα 8: Μοντέλοτων Burke and Litwin	45
Σχήμα 9: Μοντέλο των Armenakis et al. (οργανωσιακής ετοιμότητας).....	49
Σχήμα 10: Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για σημαντικέςαλλαγές στους οργανισμούς	53
Σχήμα 11: Αντιδράσεις στην οργανωσιακή αλλαγή.....	56
Σχήμα 12: Συνεχές αντιδράσεων στην οργανωσιακή αλλαγή.....	57
Σχήμα 13: Τύποι συνεπειών εργασιακής ανασφάλειας.....	63
Σχήμα 14: Διαγραμματική απεικόνιση του ερευνητικού μοντέλου	82
Σχήμα 15: Η κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε.....	87

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων μεταβλητών και.....	91
Πίνακας 2: Πίνακας συσχετίσεων των εννοιών με τις μεταβλητές δημογραφικών στοιχείων	103

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Συχνότητες για το φύλο	92
Διάγραμμα 2: Συχνότητες για την ηλικία	93
Διάγραμμα 3: Συχνότητες για την εκπαίδευση.....	94
Διάγραμμα 4: Συχνότητες για την οικογενειακή κατάσταση	95
Διάγραμμα 5: Συχνότητες για το καθεστώς εργασίας	96
Διάγραμμα 6: Συχνότητες για την προϋπηρεσία	97
Διάγραμμα 7: Συχνότητες για την παρούσα θέση	98
Διάγραμμα 8: Συχνότητες για την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής.....	99
Διάγραμμα 9: Συχνότητες για την έννοια της εργασιακής απόδοσης	100
Διάγραμμα 10: Συχνότητες για την έννοια της εργασιακής ασφάλειας.....	101

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή

Οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της κομμάτι της κοινωνίας μας και ιδιαίτερα των οργανισμών, οι οποίοι στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν πρέπει να ακολουθούν τις διεθνείς εξελίξεις στο παγκόσμιο γίγνεσθαι σε όλα τα επίπεδα. Ειδικότερα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, λόγω της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, του διεθνούς ανταγωνισμού και των τεχνολογικών εξελίξεων επηρεάζονται άμεσα από τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον όχι μόνο σε οργανωσιακό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό.

Τα τελευταία χρόνια όπως επισημαίνουν πολλοί ερευνητές, η ζωή των εργαζομένων έχει υποβληθεί σε δραματικές αλλαγές λόγω της απρόβλεπτης οικονομικής κατάστασης και των αυξανόμενων απαιτήσεων για ευελιξία τόσο στο εσωτερικό όσο και μεταξύ των οργανισμών. Κατά συνέπεια οι οργανισμοί προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις νέες απαιτήσεις, αναγκάζονται να διεκπεραιώσουν τις δραστηριότητες τους πιο αποτελεσματικά και με λιγότερους πόρους. Αυτό το πετυχαίνουν υιοθετώντας διαρθρωτικές οργανωτικές αλλαγές όπως: συγχωνεύσεις, εξαγορές, ιδιωτικοποιήσεις, ανάθεση έργου σε εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing), συχνά σε συνδυασμό με μειώσεις προσωπικού μέσω απολύσεων, πρόωρη συνταξιοδότηση και αυξημένη χρήση της υπεργολαβίας των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών η **εργασιακή ανασφάλεια** έχει προβάλλει σαν ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που αφορά τους οργανισμούς και τους εργαζόμενους (Sverke et al., 2006).

Ειδικότερα όσον αφορά την Ελλάδα, η οικονομική δυσχέρεια της χώρας, σε συνδυασμό με την παγκόσμια οικονομική κρίση, οδήγησαν τη χώρα στο μηχανισμό στήριξης των «θεσμών» (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο-Ευρωπαϊκή Επιτροπή-Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα). Τα τρία μνημόνια που ακολουθούν επιβάλλουν τη μείωση των δημοσίων δαπανών και τη συρρίκνωση του δημοσίου τομέα. Άλλωστε η απασχόληση ενός μεγάλου ποσοστού του εργατικού δυναμικού της χώρας στο δημόσιο και η ανεξέλεγκτη λειτουργία του πελατειακού συστήματος ως προς τις προσλήψεις στο δημόσιο, αποτέλεσαν το βασικό αίτιο για την διοικητική κακοδαιμονία της Ελλάδας (Μακρυδημήτρης, 2011).

Ωστόσο, οι ελληνικές κυβερνήσεις παρόλο που δεν έχει θεσμοθετηθεί η άρση της μονιμότητας στο δημόσιο τομέα, για να βελτιώσουν την σχέση αποτελεσματικότητας-κόστους των δημοσίων υπηρεσιών προχώρησαν σε μία σειρά μέτρων που αυξάνει τις πιθανότητες απώλειας των θέσεων εργασίας των μόνιμων υπαλλήλων (Λαδής, 2011).

Συγκεκριμένα μεταξύ των αλλαγών που εφαρμόστηκαν στον ελληνικό δημόσιο τομέα λόγω των μνημονιακών δεσμεύσεων, υιοθετήθηκαν και μέτρα (εργασιακή εφεδρεία, πρόωρη συνταξιοδότηση, περικοπές μισθών, σύνδεση μισθού-απόδοσης, κατάργηση-συγχώνευση δημοσίων υπηρεσιών) που ενίσχυσαν περισσότερο το κλίμα της εργασιακής ανασφάλειας.

Σύμφωνα με τους Sverke et al., (2002) η εργασιακή ανασφάλεια έχει αρνητική επίδραση στην υγεία, στην στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων στο πλαίσιο των επαγγελματικών τους καθηκόντων. Για παράδειγμα έχει επίδραση στην εργασιακή απόδοση με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (Brockner, Grover, Reed, DeWitt, 1992), να παρουσιάζουν μειωμένη απόδοση σε δραστηριότητες εκτός του εργασιακού τους ρόλου (Feather and Rauter, 2004) και να εμφανίζουν αυξημένες αποκλίνουσες συμπεριφορές (Lim, 1996).

Οι Reisel et al., (2007) επισημαίνουν ότι παρατεταμένες περιόδους εργασιακής ανασφάλειας μπορεί να είναι επιβλαβείς στην απόδοση των εργαζομένων διότι εξαιτίας της ανησυχίας και του άγχους που βιώνουν, δεν επικεντρώνονται όσο θα έπρεπε στην εργασία τους. Κατά συνέπεια η επίδραση της εργασιακής ανασφάλειας στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, επηρεάζει με αρνητικό τρόπο τη συνολική απόδοση των οργανισμών διότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τους σημαντικότερους πόρους ενός οργανισμού (Martinez et al., 2014).

Η συγκεκριμένη μελέτη, θα επιχειρήσει να αναλύσει την επιρροή των οργανωσιακών αλλαγών στην εργασιακή ασφάλεια και απόδοση των εργαζομένων του ελληνικού δημόσιου τομέα. Ειδικότερα ως μορφή οργανωσιακής αλλαγής επιλέχθηκε η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, με απώτερο σκοπό να εντοπιστεί κατά πόσο αυτή επηρεάζει την απόδοση τους και το αίσθημα ασφάλειας που αισθάνονται στην εργασία τους.

Αναλυτικότερα η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε δύο μέρη, το **θεωρητικό** μέρος και το **ερευνητικό** μέρος. Το θεωρητικό μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τα πέντε πρώτα κεφάλαια. Στο **πρώτο κεφάλαιο** οριοθετείται η έννοια και το περιεχόμενο του δημόσιου τομέα και πώς αυτό εξελίχθηκε μέσα από την ελληνική νομοθεσία. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά τα διαθρωπικά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και οι αλλαγές που έχουν επέλθει στον ελληνικό δημόσιο τομέα μέσα από την εφαρμογή του νέου δημόσιου μανάτζμεντ. Στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναλύεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, οι τύποι, τα μοντέλα και οι δυνάμεις της οργανωσιακής αλλαγής καθώς επίσης και οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές στον εργασιακό τους περιβάλλον. Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την έννοια της εργασιακής ανασφάλειας καθώς και οι συνέπειες της στους εργαζόμενους. Στο **τέταρτο κεφάλαιο** περιγράφεται η έννοια της εργασιακής απόδοσης εντός και εκτός του εργασιακού ρόλου και η «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη». Στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται συνοπτικά οι εμπειρικές μελέτες που σχετίζονται με τις έννοιες που διερευνούμε και ακολουθεί η διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων και η διαγραμματική απεικόνιση του ερευνητικού μοντέλου.

Το **ερευνητικό** μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τα υπόλοιπα τρία κεφάλαια. Στο **έκτο κεφάλαιο** περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και η δομή του ερωτηματολογίου. Στο **έβδομο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση της εμπειρικής έρευνας και στο **όγδοο κεφάλαιο** τα συμπεράσματα οι περιορισμοί και οι προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

1.1 Νέες τάσεις στο δημόσιο τομέα: νέο δημόσιο μανάτζμεντ ως πρόταση αλλαγής

Από τη δεκαετία του 1970 μέχρι και σήμερα δεν είναι λίγοι οι αναλυτές που αμφισβητούν την αποτελεσματική λειτουργία του κράτους και των δημοσίων υπηρεσιών. Τα δημόσια ελλείμματα σε συνδυασμό με κοινωνικά φαινόμενα όπως, για παράδειγμα, η ανεργία έχουν διαμορφώσει ένα εκρηκτικό μείγμα δημοσίων προβλημάτων των οποίων οι παρενέργειες και οι συνέπειες είναι απρόβλεπτες και, ίσως, κλονίζουν τον ιστό και τη συνοχή της κοινωνίας (Μιχαλόπουλος, 2003).

Ο παραδοσιακός τρόπος λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών και αγαθών, είχε αρχίσει να αμφισβητείται από το τέλος της δεκαετίας του '70, γεγονός που έκανε επιτακτική την ανάγκη για μια διοίκηση που θα δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Σημείο αναφοράς της αντίληψης αυτής είναι η μεταφορά διοικητικής τεχνογνωσίας και μεθόδων από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα, ενόψει της αύξησης της παραγωγικότητας και της ανταπόκρισής του στις ανάγκες των «πελατών» (Σπανού, 1996).

Εξάλλου, είναι ευρύτατα, γνωστό ότι οι πρώτοι προβληματισμοί, οι πρώτες δράσεις και προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης υπαγορεύτηκαν από την αναγκαιότητα συμπίεσης του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα. Ο Δημόσιος Τομέας δεν μεταρρυθμίστηκε ταυτόχρονα με τον ιδιωτικό εξακολουθώντας να προκαλεί ελλείμματα και δημοσιονομικές κρίσεις (Καρκατσούλης, 2004).

Έτσι, προκειμένου να γίνει εστίαση στην αποτελεσματικότητα η επιστήμη οδηγήθηκε στην διαμόρφωση ενός «υβριδικού» μοντέλου διοίκησης, το οποίο χρησιμοποίησε στοιχεία από το υφιστάμενο κανονιστικό μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης και από τη σύγχρονη και διαρκώς εξελισσόμενη επιστήμη του επιχειρησιακού μανάτζμεντ. Το νέο αυτό μόρφωμα το οποίο εμφανίστηκε την δεκαετία του 1970 και αποτελεί μετεξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης, ονομάζεται **Δημόσιο Μανάτζμεντ** (Ρωσσίδη, 2014).

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1999, σ.36) «*Το Δημόσιο μανάτζμεντ ως σύστημα λειτουργίας της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνει μια πιο φιλελεύθερη, αλλά κυρίως πιο επιστημονική αντίληψη στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που*

αντιμετωπίζουν οι υπηρεσίες και οργανισμοί του Δημόσιου Τομέα. Παρουσιάζει τόσο εύρος ώστε να καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα είναι εξειδικευμένο ώστε να φέρει κομβικά αποτελέσματα, από την εφαρμογή απολύτως εξειδικευμένων μεθόδων».

Οι λόγοι που συνέβαλαν στην εμφάνιση και εδραίωση του Δημόσιου Μάνατζμεντ συνίστανται κυρίως μεταξύ άλλων (Ρωσσίδης, 2014):

- Στις αλματώδεις εξελίξεις στην τεχνολογία της πληροφορικής.
- Στην λειτουργική ανεπάρκεια μιας γραφειοκρατικής Δημόσιας Διοίκησης.
- Στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας- απελευθέρωση των αγορών.
- Στην οικονομική κρίση που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν πολλά κράτη τα τελευταία είκοσι χρόνια.
- Στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτικότερες υπηρεσίες.

Στο παρακάτω σχήμα αναφέρονται οι διαφορές μεταξύ του Δημόσιου Μάνατζμεντ και της Δημόσιας Διοίκησης/Γραφειοκρατίας (Ρωσσίδης,2014).

Δημόσια Γραφειοκρατία	Δημόσιο Μάνατζμεντ
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Στρατηγικός /μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Έμφαση στις διαδικασίες	Έμφαση στα αποτελέσματα
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριτη και λιτή δομή
Συγκέντρωση εξουσίας στην κεντρική διοίκηση	Αποκέντρωση εξουσίας στη λήψη αποφάσεων
Δέσμευση από κανόνες	Ευέλικτη διοίκηση
Εσωστρέφεια	Εξωστρέφεια
Προσανατολισμός στη συμμόρφωση και στη διαμόρφωση ενιαίων προδιαγραφών	Προσανατολισμός προς τον πολίτη/πελάτη -έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Σχήμα 1: Διαφορές δημόσιας γραφειοκρατίας και δημόσιου μάνατζμεντ

Πηγή: I. Ρωσσίδης, Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, 2014, Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ πρακτικά αποτελεί μια διαφορετική διοικητική νοοτροπία, που στοχεύει στο συνολικό εξορθολογισμό της Δημόσιας Διοίκησης μέσω ριζικών μεταρρυθμίσεων εξελίσσοντας την υφιστάμενη μορφή διοίκησης του δημόσιου τομέα. Κατά την πρώτη περίοδο εφαρμογής του το Δημόσιο Μάνατζμεντ δεν τελεσφόρησε. Το κενό ήρθε να καλύψει στην πράξη το νέο μοντέλο διοίκησης που ονομάζεται **Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ** (Ν.Δ.Μ. στο εξής), το οποίο εμφανίζεται ως πληρέστερη προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου, επειδή ακριβώς «έμαθε» από τα κενά του προκατόχου του και έλαβε σοβαρά υπόψη τις δομικές διαφορές μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των δημοσίων οργανώσεων (Μιχαλόπουλος, 2003).

1.2 Κύρια χαρακτηριστικά του «νέου δημόσιου μάνατζμεντ»

Το Ν.Δ.Μ. θεωρείται μια αναβαθμισμένη μορφή του Δημόσιου Μάνατζμεντ και «αποτελεί μια επίκαιρη συνολική πρόταση οργάνωσης των σχέσεων κράτους, αγοράς και κοινωνίας πολιτών που ανταποκρίνεται στις παγκόσμιες και τοπικές οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις» (Καρκατσούλης, 2004).

Η νέα επίκαιρη πρόταση οργάνωσης του κράτους, προσεγγίζει τους πολίτες-χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών, χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, είναι ανταγωνιστική, δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών, κρίνεται «εκ των αποτελεσμάτων», των δεικτών απόδοσης (performance indicators) που η ίδια έχει προκαθορίσει και των συγκριτικών επιδόσεων της (benchmarking) (Ραμματά, 2011).

Ως όρος, επινοήθηκε από τον Hood (1991), για να περιγράψει την πολιτική εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα προκειμένου να τον καταστήσει πιο αποτελεσματικό. Η βασική ιδέα του είναι ότι η προσανατολισμένη στο μάνατζμεντ αγορά του δημόσιου τομέα θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη οικονομική αποδοτικότητα για τις κυβερνήσεις, χωρίς να υπάρξουν αρνητικές παράπλευρες επιπτώσεις σε άλλους στόχους και εκτιμήσεις.

Σύμφωνα με τον Hood (1991) το Ν.Δ.Μ. θεμελιώθηκε πάνω σε **επτά βασικές αρχές**:

1. Εφαρμογή επαγγελματικού μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα, «αφήστε τους μάνατζερ να διοικήσουν». Σύμφωνα με αυτή την λογική οι διοικητές των

δημόσιων οργανισμών δεν υλοποιούν απλώς τις πολιτικές αποφάσεις αλλά είναι και οι ίδιοι δημιουργοί πολιτικής.

2. Συγκεκριμένα συστήματα μέτρησης απόδοσης, γεγονός που προϋποθέτει τον προσδιορισμό στόχων και του επιπέδου απόδοσης.
3. Έμφαση στις εκροές των αποτελεσμάτων. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι λόγω της πίεσης για αποτελέσματα και όχι για τήρηση διαδικασιών, οι πόροι κατευθύνονται σε τομείς σύμφωνα με την μετρήσιμη απόδοσή τους.
4. Αποκέντρωση υπηρεσιών μέσω μεταφοράς εξουσίας σε φορείς της περιφέρειας του διοικητικού μηχανισμού.
5. Ενίσχυση του ανταγωνισμού τόσο ανάμεσα σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα όσο και του ιδιωτικού τομέα με εσωτερικές αγορές και προθεσμιακά συμβόλαια.
6. Υιοθέτηση μεθόδων μάνατζμεντ που εφαρμόστηκαν επιτυχώς στον ιδιωτικό τομέα.
7. Συντηρητική και πειθαρχημένη διαχείριση των πόρων.

Οι βασικές αξίες που διέπουν την μεταρρυθμιστική τάση του Ν.Δ.Μ. είναι: η «οικονομικότητα» (economy), η «αποδοτικότητα», (efficiency), και η «αποτελεσματικότητα» (effectiveness).

Οικονομικότητα: Η Οικονομικότητα αφορά αποκλειστικά τη μείωση δαπανών του δημόσιου τομέα. Ένας από τους βασικούς λόγους μεταρρύθμισης είναι η ανάγκη εξοικονόμησης πόρων. Ιδιαίτερα κατά την δεκαετία του 1990, όπου οι οικονομικές πιέσεις εντάθηκαν, η ανάπτυξη του κράτους πρόνοιας στις δυτικές κοινωνίες και η αύξηση του κόστους συντήρησης του οδήγησαν σε στρατηγικές μείωσης των δαπανών (Λαδή, 2016; Lane, 2000).

Αποδοτικότητα: Η αποδοτικότητα είναι μια αξία εμπνευσμένη από τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τον Etzioni (1964), η αποδοτικότητα μιας οργάνωσης εξαρτάται από το κατά πόσο επιτυγχάνει τους στόχους της (αποτελεσματικότητα) και από τους πόρους που χρησιμοποιεί για να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα (παραγωγικότητα).

Αποτελεσματικότητα: Όπως φαίνεται και από τον προηγούμενο ορισμό, είναι συστατικό στοιχείο της αποδοτικότητας και επικεντρώνεται στο κατά πόσο μια πολιτική ή ένα πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους του (Lane, 2000).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του Ν.Δ.Μ. είναι (Λαδής, 2016; Ρωσσίδης, 2014):

- Προσανατολισμός στους πολίτες-πελάτες των δημοσίων οργανώσεων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων.
- Εστίαση στο αποτέλεσμα(εκροές) και όχι στη διαδικασία, δίνοντας έμφαση στην πολύτιμη έννοια της σχέσης κόστους – οφέλους.
- Αποκέντρωση, δηλαδή το μοίρασμα της εξουσίας από ένα μικρό αριθμό φορέων σε μεγαλύτερο αριθμό, ή με άλλα λόγια τη μεταφορά της κεντρικής εξουσίας σε άλλες διοικητικές μονάδες (Pollitt, 2005).
- Καθιέρωση στόχων παραγωγικότητας και τη δημιουργία ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και των ομοειδών ιδιωτικών (Benchmarking).
- Έμφαση στην ατομική επίδοση του δημόσιου λειτουργού η οποία μετράται και αξιολογείται.
- Ενίσχυση της συμμετοχής στη Διοίκηση μέσω της λήψης αποφάσεων, τόσο των δημόσιων λειτουργών, όσο και των πολιτών (Χάρτες Δικαιωμάτων των Πολιτών) με διαφάνεια και ευρεία κοινωνική διαβούλευση.

Οι δράσεις που συνθέτουν το Ν.Δ.Μ. δεν αποτελούν μια αυστηρά ορισμένη ατζέντα, αλλά περιλαμβάνουν στοιχεία και από το κλασικό επιχειρηματικό μάνατζμεντ και από την εσωστρεφή δημόσια διοίκηση. Οι πιο γνωστές εφαρμογές του Ν.Δ.Μ. αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα (Ρωσσίδης, 2014).

Οι περισσότερες από τις παρακάτω δράσεις συναντώνται σε ποικίλα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης σ' όλα τα κράτη-μέλη της ΕΕ, αλλά και στα υπόλοιπα ανεπτυγμένα κράτη του κόσμου. Τα προγράμματα αυτά έχουν, βεβαίως, διαφορετικό βαθμό ωριμότητας και επιτυχίας σε κάθε χώρα, αλλά είναι σημαντικό ότι, σήμερα, δύσκολα μπορεί κάποιος να συναντήσει προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης που να μην περιέχουν ορισμένες από τις προαναφερόμενες δράσεις (Καρκατσούλης, 2004).

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ Ν.Δ.Μ

1. Η ενίσχυση του προγραμματισμού
2. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
3. Η Διοίκηση Αποτελεσμάτων
4. Η ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας
5. Η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και πόρων
6. Η σχεδίαση δημόσιων πολιτικών με τη λογική ανταγωνισμού
7. Η μισθοδοσία των υπαλλήλων με βάση την απόδοσή τους
8. Η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking)
9. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
10. Η αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών
11. Η διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης
12. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
13. Η κανονιστική μεταρρύθμιση (απορρύθμιση και καλύτερη νομοθέτηση)
14. Η κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δεικτών απόδοσης
15. Διοίκηση μέσω Στόχων (Management By Objectives)

Σχήμα 2: Εφαρμογές του νέου δημόσιου μανάτζμεντ

Πηγή: Ι. Ρωσσίδης, Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μανάτζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, 2014, Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.

1.3 Η έννοια και το περιεχόμενο του δημόσιου τομέα

Στην συγκεκριμένη ενότητα είναι απαραίτητο προτού αναφερθούμε στην έννοια και το περιεχόμενο του δημόσιου τομέα να εξηγήσουμε πρώτα την έννοια της δημόσιας διοίκησης. Η δημόσια διοίκηση αποτελεί το βασικό διοικητικό μηχανισμό του κράτους ο οποίος έχει την αρμοδιότητα υλοποίησης δημόσιων πολιτικών, όπως αυτές καθορίζονται από την ανώτατη εκτελεστική εξουσία. Απώτερος στόχος της κρατικής διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Ρωσσίδης, 2014; Milacovich, 2009).

Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (2010), «η δημόσια διοίκηση αποτελείται από μια δέσμη φορέων και οργανισμών δημοσίου ενδιαφέροντος που κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους χειρίζονται δημόσια εξουσία και διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια προκειμένου να εξυπηρετήσουν με τρόπο αποτελεσματικό την επίτευξη δημόσιων σκοπών και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο».

Η δημόσια διοίκηση με την **ευρεία έννοια** του όρου, αποτελείται από το νομικό πρόσωπο του κράτους με τη στενή έννοια, δηλαδή το δημόσιο και το σύνολο των δημόσιων νομικών προσώπων, στα οποία η έννομη τάξη έχει αναθέσει την επιδίωξη ποικίλων σκοπών. Με τη **στενή έννοια**, η δημόσια διοίκηση αποτελείται από το δημόσιο και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου τα οποία, κατά κανόνα, έχουν αρμοδιότητα να θεσπίζουν μονομερώς κανόνες δικαίου δηλαδή να ασκούν δημόσια εξουσία.

Στο Σύνταγμα (άρθρο 14 παρ. 9 και άρθρο 103 παρ. 7), καθώς και σε μια σειρά από νόμους χρησιμοποιείται και η έννοια του «δημόσιου τομέα» και η έννοια του «ευρύτερου δημόσιου τομέα». Πρόκειται για έννοιες που σε γενικές γραμμές αναφέρονται στην παρέμβαση του κράτους με διάφορους τρόπους και οργανωτικές μορφές στον χώρο της (δημόσιας) οικονομίας. Έτσι με αυτό τον τρόπο αντιδιαστέλλονται προς τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας, όπου η παρέμβαση του κράτους είναι πιο περιορισμένη (Μακρυδημήτρη, 2008).

Ο όρος δημόσιος τομέας εισήχθη στη νομοθεσία με το Νόμο 1232/1982 (άρθρο 9 παρ.1). Ωστόσο, για πρώτη φορά η νομική έννοια «δημόσιος τομέας» καθιερώθηκε με το Νόμο 1256/1982 (άρθρο 1 παρ.6) , ο οποίος **οριοθέτησε** τον δημόσιο τομέα και

ερμήνευσε αυθεντικά το άρθρο 9 του Ν. 1232/1982. Η επαναοριοθέτηση του έγινε με το Ν. 1892/1990, ο οποίος είχε την πρόθεση να τον περιορίσει. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο νόμος αυτός δεν χρησιμοποιεί το επίθετο «κρατικός» για τον προσδιορισμό νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.

Έννοια και οριοθέτηση του Δημόσιου Τομέα (Ν.1256/1982)

Η αληθινή έννοια της παρ. 1 του άρθρου 9 του νόμου 1232/1982 για την "επιαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις" είναι ότι στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται **όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου που τους διέπει**, δηλαδή:

α) Οι Κρατικές ή Δημόσιες υπηρεσίες, όπως εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του Δημοσίου.

β) Οι Κρατικοί ή Δημόσιοι Οργανισμοί που λειτουργούν ως κρατικά Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

γ) Οι Κρατικές ή Δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις όπως η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ), η Ελληνική Ραδιοφωνία - Τηλεόραση (ΕΡΤ) κλπ.

δ) Τα Κοινοφελή Ιδρύματα του Αστικού Κώδικα που περιήλθαν στο Δημόσιο και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται απ' αυτό.

ε) Οι Τραπεζιτικές και άλλες ανώνυμες εταιρείες στις οποίες είτε τα κατά τις προηγούμενες περιπτώσεις νομικά πρόσωπα έχουν το σύνολο ή την πλειοψηφία των μετοχών του εταιρικού κεφαλαίου είτε έχουν κρατικό προνόμιο ή κρατική επιχορήγηση, όπως η Τράπεζα Ελλάδος, η Αγροτική Τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα, η Κτηματική Τράπεζα, η Εμπορική Τράπεζα, η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως κ.α.

στ) Τα κρατικά νομικά πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το νόμο ή τα δικαστήρια ως Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, που χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από οποιοδήποτε από τα προαναφερόμενα νομικά πρόσωπα.

ζ) Οι θυγατρικές ανώνυμες εταιρείες των πιο πάνω Νομικών Προσώπων των εδαφίων α' - στ' αυτής της παραγράφου που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από αυτά.

Επαναοριοθέτηση του Δημόσιου Τομέα (Ν. 1892/1990)

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 6 του Ν. 1256/1982 ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει μόνο:

- α) Τις κάθε είδους δημόσιες υπηρεσίες, που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου και εκπροσωπούνται από αυτό.
- β) Τα κάθε είδους Ν.Π.Δ.Δ., εξαιρουμένων των Χρηματιστηρίων Αξιών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Εποπτείας της Ιδιωτικής Ασφάλισης, είτε αυτά αποτελούν οργανισμούς κατά τόπο είτε καθ' ύλην αυτοδιοίκησης.
- γ) Τις κάθε είδους κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις και οργανισμούς, "καθώς και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημόσιου χαρακτήρα που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς."
- δ) Τις τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου, είτε στο σύνολό τους είτε κατά πλειοψηφία.
- ε) Τις κάθε είδους θυγατρικές εταιρείες των νομικών προσώπων που αναφέρονται στις περιπτώσεις β' και γ' αυτού του άρθρου, εκτός από τις επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α.

Σε συμμόρφωση με Οδηγίες της ΕΕ έχουν νομοθετηθεί οι όροι Κεντρική Κυβέρνηση και Γενική Κυβέρνηση που αντιστοιχούν στους όρους Διοίκηση με την στενή και Διοίκηση με την ευρεία έννοια (Σπηλιωτόπουλος, 2017).

Έννοια και οριοθέτηση του Δημόσιου Τομέα σύμφωνα με το Ενωσιακό Δίκαιο (Ν.4270/2014)

Ο ελληνικός Δημόσιος Τομέας οριοθετήθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του **Ενωσιακού Δικαίου**, όπως ενσωματώθηκαν στο ελληνικό δίκαιο με τις διατάξεις του άρθρου 14 του νόμου 4270/2014 και του άρθρου 10 του νόμου 4337/2015 οριοθετείται ως εξής:

α. Δημόσιος τομέας περιλαμβάνει :

- τη Γενική Κυβέρνηση,
- τα εκτός αυτής νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ),
- τις εκτός αυτής δημόσιες επιχειρήσεις και
- οργανισμούς του Κεφαλαίου Α' του ν. 3429/2005 (Α'314), ανεξαρτήτως εάν έχουν εξαιρεθεί από την εφαρμογή του.

β. Η Γενική Κυβέρνηση περιλαμβάνει **τρεις υποτομείς**:

- Την Κεντρική Κυβέρνηση,
- Τους Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) ,
- Τους Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ), σύμφωνα με τους κανόνες και τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Συστήματος Λογαριασμών (ΕΣΟΛ). Οι φορείς εκτός Κεντρικής Διοίκησης, που περιλαμβάνονται στους υποτομείς της Γενικής Κυβέρνησης («λοιποί φορείς της Γενικής Κυβέρνησης»), προσδιορίζονται, ανά υποτομέα, από το Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, που τηρείται με ευθύνη της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και αποτελούν ξεχωριστά νομικά πρόσωπα που εποπτεύονται από φορείς της Κεντρικής Διοίκησης ή από ΟΤΑ.

γ. Η **Κεντρική Κυβέρνηση** περιλαμβάνει την:

- Την Κεντρική Διοίκηση,
- Τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου,
- Τις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές που έχουν νομική προσωπικότητα, εφόσον τα παραπάνω περιλαμβάνονται στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, αλλά δεν ανήκουν στους υποτομείς των ΟΤΑ και των ΟΚΑ.

δ. Οι **Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης** περιλαμβάνουν:

- Τους Δήμους (ΟΤΑ Α΄ βαθμού),
- Τις Περιφέρειες (ΟΤΑ Β΄ βαθμού),
- Τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου που ανήκουν, ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από τους ΟΤΑ.

ε. **Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης** περιλαμβάνουν:

- Ασφαλιστικά Ταμεία,
- Οργανισμούς Απασχόλησης,
- Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.

στ. Η Κεντρική Διοίκηση ή Κράτος ή Δημόσιο με τη στενή έννοια περιλαμβάνει:

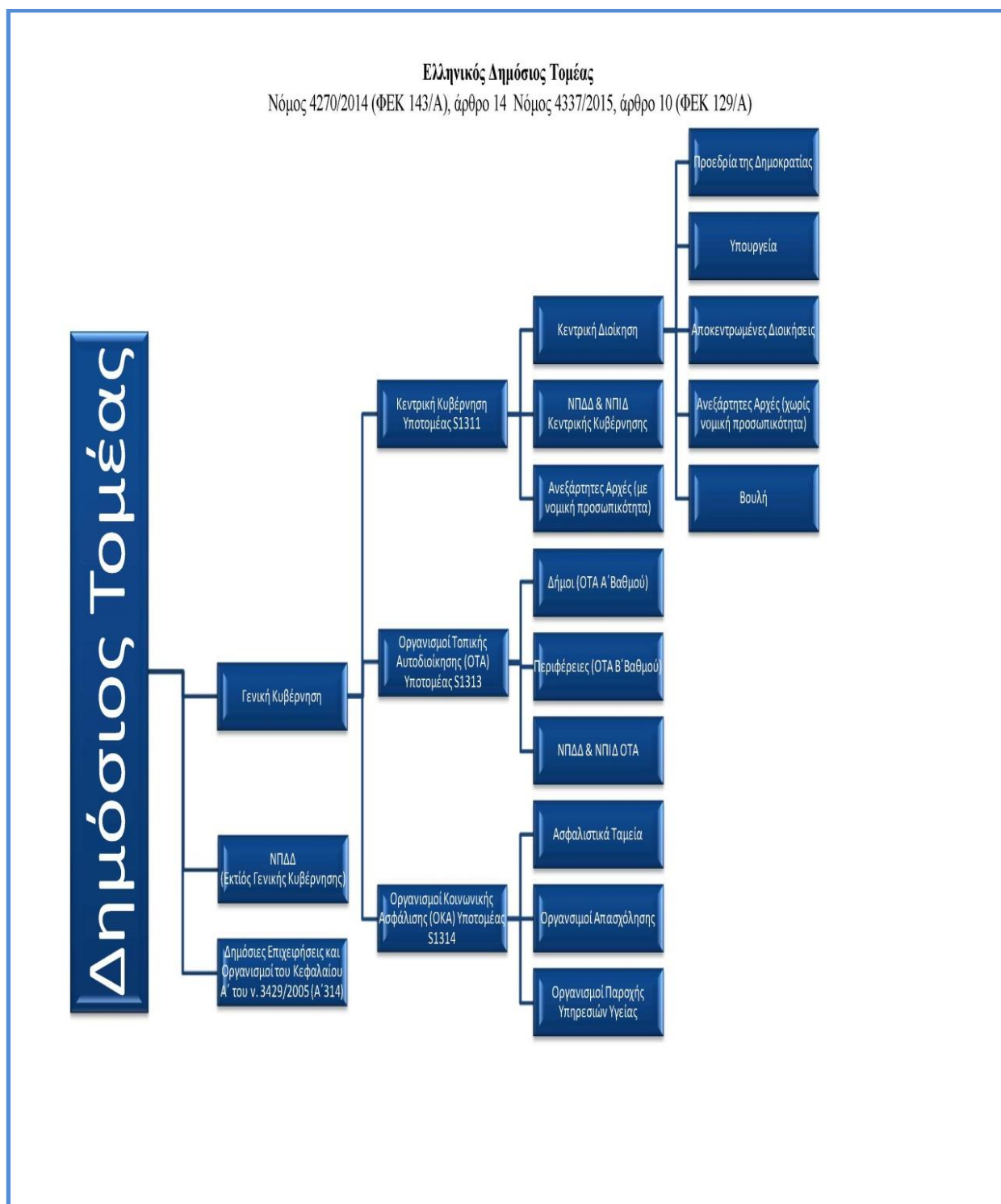
- Την Προεδρία της Δημοκρατίας,
- Τα Υπουργεία,
- Τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις,

- Τις Ανεξάρτητες Αρχές που δεν έχουν νομική προσωπικότητα.

Για λόγους στατιστικής ταξινόμησης, η Βουλή των Ελλήνων περιλαμβάνεται και αυτή στην Κεντρική Διοίκηση, σύμφωνα με τον Κανονισμό της, ως προς τον προϋπολογισμό εξόδων και τον ισολογισμό-απολογισμό αυτής. Οι φορείς της Κεντρικής Διοίκησης και οι υποδιαιρέσεις τους σε ειδικούς φορείς είναι διοικητικές της μονάδες και μονάδες του προϋπολογισμού της, χωρίς αυτοτελή νομική προσωπικότητα.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η οριοθέτηση του ελληνικού δημόσιου τομέα σύμφωνα με το Ενωσιακό Δίκαιο.

Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας κατά το ενωσιακό δίκαιο



Σχήμα 3: Ελληνικός δημόσιος τομέας κατά το ενωσιακό δίκαιο (Ν.4270/2014, Ν.4337/2015)

Είναι γεγονός πάντως, πως οι έννοιες του δημόσιου τομέα και του ευρύτερου δημόσιου τομέα απαντούν στις διάφορες συνταγματικές και νομοθετικές διατάξεις κατά τρόπο διάσπαρτο, όχι συστηματικά συνεπή και ενιαίο, προκαλώντας ασάφειες και δυσκολίες κατά την ερμηνεία αυτών των διατάξεων (Μακρυδημήτρης, 2008).

Χαρακτηριστικό της δυσκολίας προσδιορισμού του δημόσιου τομέα είναι τα παραδείγματα από τη νομοθεσία της χώρας μας, όπου από το 1982, οπότε άρχισε να οριοθετείται ο όρος, αναοριοθετείται διαρκώς (Λαδή, 2016).

Η έννοια του δημοσίου τομέα δεν είναι απαλλαγμένη από ορισμένες αντιφάσεις. Από τη μια πλευρά, καθίσταται σαφές ότι η έννοια του δημοσίου τομέα αφενός **διευκολύνει** την εισαγωγή του ιδιωτικού δικαίου στο χώρο της διοίκησης, αφετέρου **επιτρέπει** σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τη λειτουργία και τον έλεγχο της δημόσιας δράσης. Από την άλλη πλευρά, δεν μπορεί να μην αναφερθεί ότι η έννοια του δημοσίου τομέα συνιστά μια έκφανση **κρατικού συγκεντρωτισμού** και εκφράζει να γενικευμένη **ελεγκτική τάση**. Ευτυχώς, οι κοινοτικές κατοχυρώσεις της ιδιωτικής πρωτοβουλίας ανακόπτουν σημαντικά αυτόν τον κρατικό επεκτατισμό (Φορτσάκης, 2001).

1.4 Η ελληνική δημόσια διοίκηση - διαρθρωτικά προβλήματα

Η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι παραδοσιακά ιεραρχική και συγκεντρωτική τόσο όσο προς τους θεσμούς της όσο ως προς τους ελεγκτικούς μηχανισμούς της. Το διοικητικό σύστημα συνήθως κυριαρχείται από το κυβερνών κόμμα με αποτέλεσμα να μην μπορεί να εξασφαλισθεί η συνέχεια στη διοίκηση (Spanou, 1998).

Το μοντέλο διακυβέρνησης που κυριαρχεί στο τεράστιο και πολύπλοκο σύστημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι η γραφειοκρατία. Αναφορικά με το φαινόμενο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης η πλειοψηφία των μελετών δηλώνει ότι αποτελεί ένα γραφειοκρατικό, υψηλά συγκεντρωτικό, μη ευέλικτο, μη αποδοτικό σύστημα που χρειάζεται ριζικές και επείγουσες αλλαγές προκειμένου να επιβιώσει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα είναι δομημένοι σαν πυραμίδες και οι πολιτικές καθορίζονται από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και αναθέτονται στα υφιστάμενα στελέχη μέσω της ιεραρχικής αλυσίδας διοίκησης. (Sotirakou and Zeppou, 2005; Wilson 1996; Makrydimitris, 1991; Argyriadis, 1971; Mouzelis, 1978).

Επίσης, έρευνες έχουν δείξει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα δεν πληρώνονται ικανοποιητικά σε σύγκριση με το προσωπικό του ιδιωτικού τομέα και οι μισθοί τους είναι πολύ πιο κάτω από του μισθούς δημοσίων υπαλλήλων άλλων Ευρωπαϊκών κρατών. Παρόλα αυτά, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα αφοσιώνονται στην υπηρεσία τους με αντάλλαγμα μια ασφαλή και σταθερή εργασία (Sotirakou and Zερρου, 2005). Κατά συνέπεια η εργασιακή ασφάλεια αποτελούσε ανέκαθεν ένα από τα βασικά στοιχεία του ελληνικού δημόσιου τομέα χάρη στη μονιμότητα που παρείχε η κατοχή των οργανικών θέσεων (Κουζής, 2008). Επιπλέον υπήρχε σύνδεση του μισθού με το βαθμολογικό κλιμάκιο των υπαλλήλων, δηλαδή ο μισθός τους εξαρτιόταν από τα χρόνια προϋπηρεσίας και από το βαθμό τους στην ιεραρχική κλίμακα και όχι από την εργασιακή τους απόδοση (Sotirakou and Zερρου, 2006).

Προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Οι αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και οι τρόποι για την αντιμετώπισή τους έχουν γίνει αντικείμενο μελέτης από τη δεκαετία του '50. Ήδη κατά την πρώτη μεταπολεμική περίοδο, που η χώρα αντιμετώπιζε το οξύ πρόβλημα της στοιχειώδους ανασυγκρότησης της κοινωνικής ζωής και βρισκόταν στο κατώφλι μιας νέας εποχής, ο καθηγητής και πρώην πολιτικός Κυριάκος **Βαρβαρέσος** έθεσε το ζήτημα της διοικητικής υποδομής στις πραγματικές του διαστάσεις.

Στην Έκθεσή του «Περί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδος», είχε χαρακτηρίσει το έργο της διοικητικής αναδιοργάνωσης «το δυσχερέστερον από όσα αντιμετώπιζε σήμερα η χώρα». Κατέληγε μάλιστα στο απαισιόδοξο συμπέρασμα ότι «και εις το μέλλον ουδεμία πραγματική βελτίωσις των οικονομικών της χώρας θα καταστεί δυνατή, εφ' όσον δεν αντιμετωπίζεται τούτο το πρόβλημα της πλημμελώς λειτουργούσης διοικητικής μηχανής» (Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000).

Οι παθογένειες του ελληνικού διοικητικού συστήματος είχαν επισημανθεί εδώ και δεκαετίες, στο πλαίσιο των οποίων αρκετές φορές προτείνονταν οι απαραίτητες μεταρρυθμίσεις που θα εκσυγχρόνιζαν τη δημόσια διοίκηση και θα καθιστούσαν το κράτος αποτελεσματικό.

Σύμφωνα με μελέτη της εταιρίας συμβούλων McKinsey & Company, με τίτλο «*Η Ελλάδα 10 Χρόνια Μπροστά – Προσδιορίζοντας το Νέο Μοντέλο Ανάπτυξης της Ελλάδας*» (2012), δύο από τις βασικές παθογένειες της ελληνικής οικονομίας, είναι :

- α) το μεγάλο μέγεθος και η έλλειψη αποδοτικότητας του ευρύτερου δημόσιου τομέα
- β) το νομικό και δικαστικό σύστημα που χαρακτηρίζεται ως δύσβατο και αποθαρρυντικό για τις επενδύσεις.

Στο δημόσιο τομέα, τα ζητήματα που ανακύπτουν αφορούν στο μέγεθος των φορέων, αλλά και των δαπανών, χωρίς να συνδέονται με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, στην έλλειψη μηχανισμού ελέγχου των δημοσίων δαπανών, στον κατακερματισμό και την επικάλυψη αρμοδιοτήτων που συνεπάγονται τη χαμηλή αποδοτικότητα, καθώς και στη μεγάλη εξάρτηση της ελληνικής οικονομίας από το δημόσιο τομέα. Παράλληλα, ο μεγάλος αριθμός νόμων, ενίοτε αντιφατικών, καθιστά το νομικό και δικαστικό σύστημα πολύπλοκο και τη δημόσια διοίκηση μη παραγωγική (Τσαμαντάνης και Καρίκης, 2014).

Σύμφωνα με τον **Πικραμένο** (2015), οι κυριότερες παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, κατά την περίοδο 1974-2010, θα μπορούσαν επιγραμματικά να συνοψισθούν στα εξής σημεία:

- Η περιστασιακή, αποσπασματική και εξυπηρετική σκοπών μη συναπτομένων με το δημόσιο συμφέρον οργάνωση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης.
- Ανισοκατανομή του υπαλληλικού προσωπικού στις υπηρεσίες του Δημοσίου η οποία προήλθε από την καταχρηστική εφαρμογή υπηρεσιακών μεταβολών κινητικότητας.
- Πρόσληψη προσωπικού χωρίς τα κατάλληλα προσόντα για την άσκηση καθηκόντων δημοσίου υπαλλήλου, παρά την σύσταση του ΑΣΕΠ, το οποίο να μεν λειτούργησε ανασχετικά, αλλά δεν συνέβαλλε στην πλήρη εξάλειψη του προβλήματος.
- Έλλειψη **ουσιαστικής** αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων, σχεδόν αυτόματη μονιμοποίηση των δοκίμων και ακώλυτη εξέλιξη των υπαλλήλων στη βαθμολογική κλίμακα.
- Έλλειψη έμπειρων ανώτατων υπαλλήλων με ικανότητες manager.

- Φραγμοί στην κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, γεγονός που συνέβαλλε στην ανορθολογική συγκέντρωση προσωπικού σε ορισμένες υπηρεσίες και στην αντίστοιχη αποψίλωση άλλων.
- Η πειθαρχική ατιμωρησία.

Σύμφωνα με μελέτη του **Μανιτάκη** (2015), τέως Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης, η δημόσια διοίκηση, στο πλαίσιο των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που επιχειρείται τα τελευταία χρόνια είναι εγκλωβισμένη στον ιστό της πολυνομίας, της τυπολατρίας και της κακονομίας. Μεταξύ άλλων τονίζει ότι κάθε αλλαγή κυβέρνησης και υπουργού συνδυάζεται με υπουργικές δηλώσεις για μια νέα αρχή για την δημόσια διοίκηση. Πριν προλάβει η προηγούμενη νομοθεσία να εφαρμοστεί, μια νέα νομοθετική πρωτοβουλία αναλαμβάνεται και ένας νέος νόμος έρχεται να αναγγείλει μια νέα ρύθμιση, καταργώντας ή τροποποιώντας την προηγούμενη.

Η εκάστοτε πολιτική εξουσία στην προσπάθεια της να ικανοποιήσει τις προεκλογικές της εξαγγελίες προχωρεί στην ψήφιση σειράς νομοθετημάτων για τη ρύθμιση θεμάτων της διοίκησης. Έτσι εμφανίζεται ως ρυθμίζουσα και επιλύουσα προβλήματα με πλούσια παραγωγή νομοθετικού έργου δημιουργώντας όμως η ίδια το φαινόμενο της πολυνομίας, δεδομένου ότι οι νέοι νόμοι δεν καταργούν στο σύνολο τους παλαιούς αφενός και αφετέρου με τη ρύθμιση θεμάτων άσχετων σε μεγάλο βαθμό με το κυρίως ρυθμιζόμενο θέμα. Η πολυνομία αυτή δημιουργεί σύγχυση, ανακολουθία και ασυνέχεια στους διοικητικούς θεσμούς με αποτέλεσμα τη δυσλειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, αντί του επιθυμητού στόχου που είναι η εύρυθμη λειτουργία και η αποτελεσματικότητα, που ενώ καταχωρούνται στις αντίστοιχες εισηγητικές εκθέσεις, στην πράξη δεν οδηγούν σε αναμενόμενες επιτεύξεις (Τσαμαντάνης και Καρίκης, 2014).

Όσον αφορά με το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα σύμφωνα με τον Μανιτάκη (2015), υπάρχει διάχυτη επιφυλακτικότητα και καχυποψία και κυρίως μια αβεβαιότητα και ανασφάλεια και πάνω από όλα αυτά μια ανοργανωσιά και ένας αποπροσανατολισμός. Οι δημόσιες υπηρεσίες και οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι βρίσκονταν εγκλωβισμένοι σε έναν κυκεώνα όχι μόνον φακέλων και υποθέσεων προς διεκπεραίωση αλλά κυρίως χαμένοι σε ένα λαβύρινθο νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων, συγκρουόμενων αρμοδιοτήτων και αποφάσεων, που δεν τους αφήνει να αναπτύξουν καμία πρωτοβουλία, καμία ικανότητα σχεδιασμού και εκπλήρωσης των στόχων, που επιβάλλει η δημόσια αποστολή τους και κυρίως καμία ικανότητα

σχεδιασμού διαμόρφωσης δημόσιας πολιτικής. Το πιο εντυπωσιακό και θλιβερό μαζί είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι και διοίκηση οχυρώνονται και τελικά βολεύονται, πίσω από ένα μόντο: η δουλειά του δημοσίου υπαλλήλου είναι να εκτελεί τυφλά και πιστά το νόμο, και να τον ερμηνεύει στενά και γραμματικά τίποτε περισσότερο και τίποτε λιγότερο. Μοναδική τους φροντίδα είναι να ενεργούν στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και να εκτελούν πιστά τη διάταξη του νόμου που τους αφορά, ώστε να αποφύγουν τυχόν παρανομία.

Αντιθέτως λιγότερη βαρύτητα δίνεται στην οργάνωση μιας ευέλικτης αποδοτικής και αποτελεσματικής διοίκησης, η οποία θα εκπληρώνει κατά τον καλύτερο τρόπο τη δημόσια αποστολή της. Κατά συνέπεια η ελληνική διοίκηση οχυρωμένη πίσω από την αρχή της τήρησης της τυπικής νομιμότητας, έχασε κάθε ευελιξία και τον δημόσιο σκοπό της δηλαδή την αποτελεσματική εξυπηρέτηση αγαθών δημοσίου συμφέροντος. Η τυφλή προσήλωση στην τυπική νομιμότητα και στον φορμαλισμό, έμπλεξε τη Δημόσια Διοίκηση στο δίκτυ της γραφειοκρατίας, οδηγώντας την σε απονεύρωση και μαρασμό (Μανιτάκης, 2015).

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι μια άλλη ιδιαιτερότητα του ελληνικού πολιτικο-διοικητικού συστήματος είναι η κομματοκρατία, η οποία αποτελεί διαχρονική παθογένεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Τόσο οι εκθέσεις των Ελλήνων και ξένων εμπειρογνομόνων [(Κ. Βαρβαρέσσου (1952), G. Langrod εμπειρογνώμων του ΟΟΣΑ (1964), Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών-ΚΕΠΕ (1988), Έκθεση των «100» του Υπουργείου Προεδρίας (1990), Έκθεση Ζολώτα (1991), Έκθεση Δεκλερής «Ελληνική Διοίκηση 2000» (1992), Έκθεση Σπράου «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση» (1998)] όσο και οι προτάσεις των διεθνών φορέων και ευρωπαϊκών οργανισμών πριν το ξέσπασμα, αλλά και κατά τη διάρκεια της κρίσης (ΟΟΣΑ, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΔΝΤ, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, 2012) συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι κεντρικός στόχος κάθε μεταρρύθμισης στη δημόσια διοίκηση είναι η **απαλλαγή από τις παραμορφωτικές επιδράσεις της κομματικής παρέμβασης στη διοικητική λειτουργία** (Παπατόλιας, 2017).

Το αίτημα της αποπολιτικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης εμφανίζεται από το 2012 και ένθεν ως πρωταρχικό ζητούμενο και κεντρικός άξονας κάθε σοβαρού μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος του διοικητικού συστήματος της χώρας μας. (Παπατόλιας, 2017).

Το γεγονός αυτό άλλωστε αποτελεί και προαπαιτούμενο του 3ου Μνημονίου στο οποίο αναφέρεται: «Οι Αρχές προτίθενται να εκσυγχρονίσουν και να ενισχύσουν σημαντικά την ελληνική διοίκηση και να εφαρμόσουν, σε στενή συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ένα πρόγραμμα οικοδόμησης ικανοτήτων και αποπολιτικοποίησης της ελληνικής διοίκησης» (Ν.4336/14.9.2015).

Επισημαίνεται από τον **Μαΐστρο** (2016), ότι σωστότερος όρος είναι η «αποκομματικοποίηση», γιατί η δημόσια διοίκηση είναι όργανο σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών (public policies), άρα είναι κατεξοχήν όργανο πολιτικής. Σύμφωνα με τον ίδιο τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν σε σχέση με την πολιτική εξάρτηση της δημόσιας διοίκησης είναι τα εξής:

- Η επιλογή των Γενικών και Ειδικών Γραμματέων και των Γενικών Διευθυντών της δημόσιας διοίκησης με υποκειμενικά κριτήρια ή/και κομματικά κριτήρια, γεγονός που οδηγεί στον κίνδυνο να λειτουργούν προς όφελος των προσωπικών ή/και των κομματικών ενδιαφερόντων των πολιτικών προϊσταμένων τους και όχι για την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών τις οποίες οι πολιτικοί προϊστάμενοι, ως εντολοδόχοι της κυβέρνησής τους, έχουν την πολιτική νομιμοποίηση να εφαρμόσουν.
- Η παρέμβαση των πολιτικών προϊσταμένων στην καθημερινή διοίκηση των υπηρεσιών (management) και στη λήψη των υπηρεσιακών αποφάσεων, καθώς και η παρέμβασή τους στην υπηρεσιακή εξέλιξη και γενικότερα στο υπηρεσιακό καθεστώς του προσωπικού.
- Οι πελατειακές σχέσεις μεταξύ πολιτικών - πολιτών - δημοσίων υπαλλήλων και η ανάγκη διαμεσολάβησης των πολιτικών στη Δημόσια Διοίκηση για την προώθηση «φωτογραφικών» ρυθμίσεων ή για τη νομότυπα θετική ερμηνεία του ασαφούς κανονιστικού πλαισίου.
- Η ανάγκη διαμεσολάβησης για τη χορήγηση στοιχείων που έχουν δημόσιο χαρακτήρα αλλά δεν έχουν δημοσιοποιηθεί.

Όλα τα παραπάνω διαχρονικά προβλήματα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, σε συνδυασμό με την υποχρέωση της Ελλάδας να συμμορφώνεται με τις ευρωπαϊκές Οδηγίες στη παροχή δημοσίων υπηρεσιών και να προσαρμόζει τις νομικές και διοικητικές της διαδικασίες στα ευρωπαϊκά πρότυπα, έκαναν επιτακτική την ανάγκη για την εφαρμογή ριζικών αλλαγών.

1.5 Αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα μέσα από την εφαρμογή του ΝΔΜ

Στην Ελλάδα κατά την τελευταία εικοσαετία, οι κυβερνήσεις εφάρμοσαν προγράμματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων στη δομή και την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ. Η υποδοχή του Ν.Δ.Μ. στην Ελλάδα υπήρξε επιφυλακτική, ενώ σημειώθηκε και σημαντική χρονική υστέρηση στην αποδοχή των προτάσεών του. Αυτό οφείλεται τόσο στη γενικότερη οικονομική, κοινωνική και πολιτική καθυστέρηση σε σχέση με τις προηγμένες χώρες, όσο και σε επιμέρους αιτίες, όπως το εκπαιδευτικό έλλειμμα, η οικονομική δυσπραγία και η πολιτική ατολμία (Καρκατσούλης, 2004).

Οι περισσότερες αλλαγές που επιχειρήθηκαν, δεν ψηφίστηκαν από επιλογή, αλλά ήταν αποτέλεσμα της προσαρμογής της χώρας μας στην **διοικητική σύγκλιση** των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως αυτή ορίστηκε από την Σύνοδο Κορυφής στη Λισσαβόνα (Μάρτιος 2000) και στη Φέιρα (Ιούνιος 2000) (Sotirakou and Zερρου, 2005). Επίσης πλήθος αλλαγών απορρέουν από την υλοποίηση των βασικών δεσμεύσεων των Μνημονίων Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής που υπέγραψε η Ελληνική Κυβέρνηση με την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο με στόχο την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Και τα τρία Μνημόνια (Μάιος 2010, Μάρτιος 2012, Αύγουστος 2015) περιλαμβάνουν το αίτημα για μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση (Τσαμαντάνης και Καρίκης, 2014).

Τα πιο γνωστά Μεταρρυθμιστικά Προγράμματα που πραγματοποιήθηκαν αναφορικά με την αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης παρατίθενται στο παρακάτω σχήμα:

ΔΡΑΣΗ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
«Ποιότητα για τον Πολίτη»	Βελτίωση των σχέσεων Κράτους-Πολίτη
«Πολιτεία» (Ν.2880/2001)	Δημιουργία Διαδικτυακών Πυλών (ΕΡΜΗΣ)
«Διοίκηση Μέσω Στόχων-Αξιολόγηση» (Ν. 3230/2004)	Εξορθολογισμός Συστήματος Αξιολόγησης
« Πρόγραμμα Καλλικράτης» (Ν.3852/2010)	Διοικητική Αποκέντρωση – Αναδιοργάνωση ΟΤΑ
«Διαύγεια» (Ν.3861/2010)	Ενίσχυση Διαφάνειας & Λογοδοσίας
«Οpengov»	Ενίσχυση Διαφάνειας-Διαβούλευσης-Συμμετοχής
«ΣΥΖΕΥΞΙΣ»	Εσωτερική Ηλεκτρονική Δικτύωση Δημόσιου Τομέα (Intranet)
«TAXIS»	Βελτίωση Υπηρεσιών στις Εφορίες
Ενιαίο Μισθολόγιο - Βαθμολόγιο (Ν.4024/2011)	Εξορθολογισμός Αμοιβών & Συστήματος Εξέλιξης
Σύσταση Γενικής Γραμματείας Συντονισμού (Ν.4109/2013)	Βελτίωση Διυπουργικού Συντονισμού
Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (Ν.4325/2015)	Ποιότητα Υπηρεσιών – Χρήση Τεχνολογίας Πληροφορίας
Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (Ν.4369/2016)	Σύστημα Αξιολόγησης-Επιλογής Προϊσταμένων - Κοινωνική Λογοδοσία - Αξιοκρατία
Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση (Ν.4440/2016)	Αξιοκρατική – Διαφανής Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού
«Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2020»	Πολιτο-κεντρική-Αποτελεσματική-Ευέλικτη Δημόσια Διοίκηση

Σχήμα 4: Μεταρρυθμιστικά προγράμματα στη ελληνική δημόσια διοίκηση

Οι κυριότεροι άξονες των προγραμμάτων αυτών είναι (Ραμματά, 2011):

- Απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών
- Απογραφειοκρατικοποίηση (deburaucratisation)-ελάττωση γραφειοκρατίας
- Προώθηση της διαφάνειας σε συνδυασμό με την ανάγκη για πληροφόρηση των πολιτών και την πάταξη της διαφθοράς

- Προσέγγιση του κράτους προς τον πολίτη και ανανέωση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους δημοκρατικούς θεσμούς
- Βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας, της πληροφορικής και των επικοινωνιών για την καλύτερη οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών
- Αναθεώρηση των ωραρίων των δημοσίων υπηρεσιών – Απογευματινή λειτουργία υπηρεσιών
- Έκδοση «Χαρτών των Δικαιωμάτων των Πολιτών» από ορισμένες υπηρεσίες
- Εισαγωγή συστημάτων στοχοθεσίας για την μέτρηση της αποδοτικότητας δημοσίων υπηρεσιών και υπαλλήλων
- Δημιουργία υπηρεσιών μιας στάσης «one-stop-shop»
- Κωδικοποίηση και βελτίωση των κανονιστικών ρυθμίσεων
- Ενιαιοποίηση και ψηφιοποίηση των διοικητικών εντύπων.

Ειδικότερα ανάμεσα στις κυριότερες αλλαγές-μεταρρυθμίσεις που έχουν εφαρμοστεί μέχρι τώρα στο Δημόσιο Τομέα συμπεριλαμβάνονται τα εξής:

- Η Διοικητική Μεταρρύθμιση στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» (Ν.3852/2010), η οποία οδήγησε μέσα από την συγχώνευση των Δήμων και των νομικών τους προσώπων, σε μείωση του αριθμού τους κατά 2/3 και συνέβαλε με αυτόν τον τρόπο στον περιορισμό του κόστους λειτουργίας των ΟΤΑ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2014-2020, ΕΠΔΜ στο εξής).
- Η αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (Ν.3230/2004), η οποία αποτελεί την πρώτη θεσμοθετημένη προσπάθεια εφαρμογής των Αρχών της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management By Objectives – MBO). Κύριος σκοπός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η βελτίωση της ατομικής τους επίδοσης με απώτερο στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο της αξιολόγησης καθιερώνεται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των

παρεχόμενων υπηρεσιών. Συμπληρωματικά για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών (Ρωσσίδης, 2014).

- Μέτρα δημοσιονομικής πολιτικής για την μείωση του μισθολογικού κόστους και του πλεονάζοντος εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

Ο Ν. 4024/2011 ο οποίος εισήγαγε μέτρα για το **Ενιαίο Μισθολόγιο** και προέβλεπε τα εξής:

- την εφαρμογή του Ενιαίου Μισθολογίου το οποίο άλλαξε ριζικά το σύστημα των προαγωγών, της αξιολόγησης, των πειθαρχικών ποινών και είχε ως στόχο την εξίσωση των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων
- την καθιέρωση ανώτατου ορίου για μισθούς και μόνους
- την μείωση των ονομαστικών μισθών
- την μείωση των κύριων και επικουρικών συντάξεων
- την πρόωρη συνταξιοδότηση (προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα)
- το καθεστώς εργασιακής εφεδρείας
- την κατάργηση κενών οργανικών θέσεων

Ο Ν. 4093/2012 ο οποίος εισήγαγε μέτρα για τη **Κινητικότητα-Διαθεσιμότητα** των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα, προέβλεπε τα εξής:

- την ένταξη στο Πρόγραμμα Κινητικότητας των υπαλλήλων Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου σε κλάδους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Δημοσίου, ΝΠΔΔ και ΟΤΑ οι οποίοι τίθενται σε διαθεσιμότητα λόγω κατάργησης των θέσεων τους
- την ενίσχυση του θεσμού της Αργίας για πειθαρχικά υπόλογους υπαλλήλους
- αύξηση του ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης από το 65ο στο 67ο έτος και πλήρη καταβολή σύνταξης με συμπλήρωση 40 ετών υπηρεσίας

Ο Ν.4354/2015 ο οποίος εισήγαγε μέτρα για το **Νέο Ενιαίο Μισθολόγιο** στο Δημόσιο προέβλεπε ριζικές αλλαγές:

- αποσύνδεση μισθού – βαθμού και εξέλιξη του προσωπικού στα μισθολογικά κλιμάκια ανεξάρτητα από το βαθμό που κατέχει αλλά ανάλογα με την περιγραφή της θέσης εργασίας και την απόδοση (αξιολόγηση) του εργαζομένου (άρθρο 8).

- προωθημένη μισθολογική εξέλιξη κατά την αξιολόγηση των υπαλλήλων, δηλαδή η βαθμολόγηση με άριστα σε τρεις (3) συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δίνει την δυνατότητα στον υπάλληλο να λαμβάνει ένα επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο (άρθρο 12§1).
- αναστολή της αυτόματης μισθολογικής εξέλιξης του υπαλλήλου έως ένα (1) έτος σε περίπτωση που βαθμολογηθεί ως ανεπαρκής ή ακατάλληλος για την υπηρεσία μετά από τρεις (3) ετήσιες συνεχόμενες αξιολογήσεις (άρθρο 12§3).

Τα μέτρα αυτά συνοδευόμενα από την αυστηροποίηση του πειθαρχικού ελέγχου, την επέκταση του θεσμού της αυτόματης αργίας, την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης με προσδιορισμένο εκ των προτέρων του ποσοστού των παραγωγικών και αντιπαραγωγικών υπαλλήλων δημιουργούν ένα ασφυκτικό κλίμα εργασιακής ανασφάλειας στον δημόσιο τομέα ενόψει και της υλοποίησης της μνημονιακής δέσμευσης για περαιτέρω μειώσεις προσωπικού κατά 150.000 για την περίοδο 2012-2015 (Κουζής, 2016).

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι παρά την διαβεβαίωση της ηγεσίας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017)ότι «**η αξιολόγηση δεν αποτελεί όχημα απολύσεων και κατατομήσεων**», και την διαβεβαίωση στην αιτιολογική έκθεση για το σύστημα αξιολόγησης που προβλέπεται στο **N. 4369/2016**,ότι δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως πρόσχημα για απολύσεις, η εφαρμογή της προκάλεσε διαδοχικές αντιδράσεις στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα όπως προκύπτει από επίσημα κείμενα της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.(Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων).Ειδικότερα, σε σχετικό υπόμνημα η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. στις 18 Σεπτεμβρίου 2017 προς τα κόμματα και τους βουλευτές, προκηρύσσει αποχή από την αξιολόγηση. Μεταξύ άλλων στο υπόμνημα αναφέρεται ότι «όσοι χαρακτηριστούν τρεις συνεχόμενες φορές ανεπαρκείς και ακατάλληλοι, θα δημιουργήσουν μια δεξαμενή προβληματικών και δυνητικά διαθέσιμων υπαλλήλων, βλέποντας κοντά τους την πόρτα της εξόδου» (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.).

- Στο πλαίσιο της γενικότερης πολιτικής περιστολής δημοσίων δαπανών αποφασίστηκε η κατάργηση και η συγχώνευση φορέων και νομικών προσώπων του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η αρμοδιότητα για την εποπτεία, τον συντονισμό και την εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμίσεων ανατέθηκε στην Γενική Γραμματεία Συντονισμού

(N.4109/2013), η οποία υπάγεται απευθείας στον Πρωθυπουργό (ΕΠΔΜ 2014-2020).

- Η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος η οποία εισήγαγε την ίδρυση από 1/1/2017 του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης – ΕΦΚΑ (N.4387/2016), στον οποίο ενοποιήθηκαν οι παλιοί ασφαλιστικοί φορείς.
- Η μεταρρύθμιση στον τομέα της δημόσιας υγείας, με την ίδρυση του Εθνικού Οργανισμού Παροχής Υπηρεσιών Υγείας – ΕΟΠΥΥ (N.3918/2011), η οποία εισήγαγε το σύστημα της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης και παραπομπής των διαγνωστικών εξετάσεων. Με τον τρόπο αυτό δόθηκε η δυνατότητα να ελέγχεται άμεσα από το κράτος το κόστος του οργανισμού για φάρμακα και εξετάσεις (www.eopyy.gov.gr).

Στις **πιο πρόσφατες αλλαγές** που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου συμπεριλαμβάνονται τα εξής(Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018):

- **Νέο Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης-Ηλεκτρονική Αξιολόγηση** (N.4533/2018, άρθρο 9).Ειδικότερα εφαρμόζεται για πρώτη φορά η ηλεκτρονική αξιολόγηση η οποία επιτρέπει στους αξιολογούμενους να υποβάλλουν ηλεκτρονικά τις φόρμες αξιολόγησης στην διεύθυνση hr.apografι.gov.gr. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης «360° μοιρών», στο οποίο προβλέπεται αξιολόγηση του υφισταμένου από τον προϊστάμενο και αντίστροφα, ομαδική αξιολόγηση τμήματος και συμβουλευτική συνέντευξη, με την οποία προσδιορίζονται από κοινού τρόποι βελτίωσης της απόδοσης του.
- **Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας**(N.4440/2016)στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση ώστε στο εξής να βρίσκεται ο «κατάλληλος εργαζόμενος, στην κατάλληλη θέση», χωρίς τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του παρελθόντος. Συγκεκριμένα οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι υποβάλλουν ηλεκτρονικά την αίτηση τους για να μετακινηθούν σε άλλο φορέα του δημοσίου, εφόσον προηγηθεί η ανάρτηση κενών θέσεων από τους δημόσιους φορείς με βάση το **ψηφιακό οργανόγραμμα** της δημόσιας διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης το οποίο είναι διαθέσιμο σε κεντρικό ιστότοπο.
- **Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας**(N.4440/2016, άρθρο 16). Για πρώτη φορά συντάσσονται περιγράμματα θέσεων εργασίας, στα οποία αποτυπώνονται οι

υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των υπαλλήλων εξατομικευμένα, ενώ κάθε θέση αντιστοιχίζεται με τα τυπικά και άλλα προσόντα, που απαιτούνται στην πράξη. Ειδικότερα η περιγραφή των θέσεων εργασίας συμπεριλαμβάνεται μέσα στο ψηφιακό οργανόγραμμα της δημόσιας διοίκησης στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του δημοσίου. Ειδικότερα, δημιουργείται σε βάση δεδομένων οργανόγραμμα της δημόσιας διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του δημοσίου. Το οργανόγραμμα περιλαμβάνει όλες τις οργανικές μονάδες των ως άνω φορέων, τους υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα υπαλλήλους και τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Κάθε οργανική μονάδα συναρτάται με την ιεραρχικά ανώτερή της και κάθε υπάλληλος με τη μονάδα στην οποία υπηρετεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

2.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

Η αλλαγή είναι ένα αναπόφευκτο και διαρκές γνώρισμα των οργανισμών. Αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι τόσο της κοινωνικής όσο και της οργανωσιακής ζωής και είναι κάτι που βιώνουμε όλοι με τον έναν ή άλλο τρόπο (Mullins, 2015). Οι οργανισμοί σήμερα, στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι συχνά αναγκασμένοι να μεταβάλλουν την στρατηγική τους κατεύθυνση και την πορεία δράσης τους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί (Armenakis and Bedeian, 1999). Στους οργανισμούς οι οποίοι διαχειρίζονται την αλλαγή αποτελεσματικά, η ίδια η αλλαγή γίνεται κινητήριος δύναμη που διαιώνίζει την μελλοντική επιτυχία και ανάπτυξη (Mullins, 2015).

Λόγω των επιδράσεων, που δέχονται οι οργανισμοί τόσο από το εξωτερικό (οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, πολιτικοί παράγοντες) όσο και από το εσωτερικό (διοίκηση, εργαζόμενοι, κουλτούρα) τους περιβάλλον βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλλαγής για να ανταπεξέλθουν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Κατά συνέπεια η αλλαγή που αφορά βασικούς τομείς της οργάνωσης ενός οργανισμού όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία ονομάζεται *οργανωσιακή αλλαγή*. Συγκεκριμένα με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοούμε την μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα. Με αυτή την έννοια η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων της οργάνωσης καθώς και την έννοια, της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Στην σύγχρονη βιβλιογραφία έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί αναφορικά με την οργανωσιακή αλλαγή, τα είδη της, τον τρόπο εφαρμογής της, και την αντίδραση σε αυτήν. Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001, σ.326) «οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη ή διαφορετικά η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές ομάδες) σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά».

Η *οργανωσιακή αλλαγή* μπορεί να οριστεί και ως η διαφοροποίηση της δομής, της μορφής, και της ποιότητας ενός οργανισμού ή οργανωσιακής ενότητας μέσα στην πορεία του χρόνου. Η οργανωσιακή ενότητα μπορεί να είναι η ατομική εργασία ενός εργαζόμενου, μια ομάδα εργασίας, ένας οργανωσιακός τομέας ή τμήμα, το σύνολο του οργανισμού ή ένα σύνολο οργανισμών. Η αλλαγή σε όλες αυτές τις οργανωσιακές ενότητες μπορεί να διαπιστωθεί από την μέτρηση διαφόρων διαστάσεων του ίδιου οργανισμού σε δυο διαφορετικά χρονικά σημεία και στη συνέχεια τη σύγκριση αυτών των διαστάσεων στην πορεία του χρόνου (Poole and Van de Ven, 2004).

Με βάση τον Armenakis (2002) η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μια συμμετοχική διαδικασία για την διάγνωση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των οργανωσιακών αλλαγών που απαιτούνται για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Οι Anderson and Anderson (2001) επισημαίνουν ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι ένα σύνολο αρχών, τεχνικών, και συνταγών που εφαρμόζονται στις ανθρώπινες πτυχές της εκτέλεσης σημαντικών πρωτοβουλιών αλλαγής στην οργανωσιακή δομή. Η εστίασή της είναι όχι στο «τι» είναι η κινητήρια δύναμη της αλλαγής (τεχνολογία, τα σχέδια αναδιοργάνωσης, συγχωνεύσεις/εξαγορές, η παγκοσμιοποίηση, κλπ.), αλλά για το «πώς» θα συντονίσει την ανθρώπινη υποδομή που περιβάλλει βασικά κομμάτια της έτσι ώστε οι άνθρωποι να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις που τους επηρεάζουν.

Γενικά οι αλλαγές που συμβαίνουν στους οργανισμούς αφορούν κατά κύριο λόγο (Χυτήρης, 2013; Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000):

- **Το σύστημα παραγωγής** που περιλαμβάνει την δομή, την τεχνολογία, και το έργο του οργανισμού, π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, τα διοικητικά συστήματα πληροφοριών, η μηχανοργάνωση κ.α.
- **Το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας** που περιλαμβάνει ότι σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως εκπαίδευση προσωπικού, ανταμοιβές, μειώσεις προσωπικού, σύστημα προαγωγών, η στάση τους απέναντι στην εργασία ή τους προϊσταμένους, κ.α.

Ο Burke (2002) διακρίνει το *περιεχόμενο* της οργανωσιακής αλλαγής από την *διαδικασία*. Υποστηρίζει ότι η διάκριση είναι σημαντική, γιατί το πρώτο αναφέρεται στο **τι** παρέχει το όραμα και την συνολική κατεύθυνση για αλλαγή, και η διαδικασία,

στο *πως*, και αφορά την εφαρμογή και προσαρμογή. Το περιεχόμενο σχετίζεται με το σκοπό, την αποστολή, τη στρατηγική, τις αξίες και ότι έχει να κάνει με τον οργανισμό συνολικά.

2.2 Τύποι οργανωσιακής αλλαγής

Η εισαγωγή, η σχεδίαση και η υλοποίηση μιας αλλαγής μέσα σε έναν οργανισμό είναι αποτέλεσμα πιέσεων που δέχεται ο οργανισμός είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον. Η οργανωσιακή αλλαγή κατηγοριοποιείται σε τύπους ανάλογα το είδος και το αντικείμενο των πιέσεων αυτών. Ανάλογα με την πηγή που ωθεί τον οργανισμό σε αλλαγές αυτές διακρίνονται σε (Χυτήρης,2013; Reissner, 2009):

Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης

Απρογραμμάτιστη (unplanned change). Η αλλαγή αυτή πραγματοποιείται ξαφνικά, χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία. Στην περίπτωση αυτή η αντίδραση του οργανισμού είναι μηδαμινή ή ανύπαρκτη, καθώς απρόβλεπτοι παράγοντες αναγκάζουν τον οργανισμό να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο που συνήθως έχουν ήδη προδιαγράψει κάποιοι άλλοι, όπως η πολιτεία, ο ανταγωνισμός, κ.α. Η αλλαγή αυτή κρίνεται απαραίτητη, όταν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες πιέζουν τον οργανισμό να βιαστικές αποφάσεις προκειμένου να συνεχίσει να έχει ζωτικό χαρακτήρα. Με άλλα λόγια, η απρογραμμάτιστη αλλαγή είναι το τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια (ενέργεια αλλαγής), η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος. Τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν πολλές αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού. Τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν έντονες αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού. Για παράδειγμα, η αύξηση των ωρών εργασίας.

Προγραμματισμένη(planned change). Η αλλαγή αυτή υλοποιείται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού και η αντίδραση απέναντι στην αλλαγή είναι ελεγχόμενη. Παραδείγματος χάρη, η προαγωγή ενός προϊσταμένου σε διευθυντή. Σε αυτό το είδος αλλαγής, η διοίκηση του οργανισμού ενημερώνει τους εργαζόμενους πριν την εισαγωγή της αλλαγής, έτσι ώστε να μπορέσει να μειώσει τις αντιδράσεις που θα προκύψουν.

Διαπραγματεύσιμη (negotiable change). Σε αυτήν την περίπτωση, η νέα συμπεριφορά που πρέπει να ακολουθήσουν και να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι αποτελεί αντικείμενο συζήτησης των ενδιαφερόμενων. Επιπλέον, εξετάζεται και η σκοπιμότητα της ίδιας της αλλαγής για τον οργανισμό. Παραδείγματος χάρη, η δημιουργία ειδικών ομάδων έργου, κύκλοι ποιότητας.

Αυτοί οι τρεις τύποι καθορίζουν την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού και επηρεάζουν τέσσερα βασικά σύνολα παραγόντων (Χυτήρης,2013;Todd,1999):

1. *Παράγοντες δομής*, ότι δηλαδή αφορά τη συγκρότηση και τη δομή του οργανισμού όπως είναι οι πολιτικές διαδικασίες, οι διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας.
2. *Ανθρώπινοι παράγοντες*, που αφορούν τους εργαζομένους, τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, τις στάσεις, τις ηγετικές ικανότητες, τη συμπεριφορά, τις ομάδες και τις σχέσεις μεταξύ τους.
3. *Τεχνολογικοί παράγοντες*, δηλαδή ο εξοπλισμός, η αυτοματοποίηση, οι παραγωγικές διαδικασίες και ο τόπος παραγωγής.
4. Το *έργο* και πως είναι αυτό σχεδιασμένο. Αν είναι απλό, δύσκολο, υπεύθυνο ή έργο ρουτίνας.

Με βάση την ένταση και την έκταση

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν ακόμη να διαφέρουν ανάλογα με το πόσα τμήματα του οργανισμού επηρεάζουν καθώς και σε πόσο χρονικό διάστημα πραγματοποιείται αυτό. Με βάση λοιπόν αυτή τους τη διάκριση οι αλλαγές χωρίζονται σε 3 κατηγορίες(Χυτήρης, 2013; Reissner,2009):

Σταδιακή αλλαγή: πραγματοποιείται σταδιακά σε τομείς ή τμήματα του οργανισμού και μεσολαβεί κάποιο χρονικό περιθώριο μέχρι την ολοκλήρωσή της.Η σταδιακή αλλαγή, μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα τμήμα της οργάνωσης, προκειμένου να μελετηθεί και να εξεταστεί το κατά πόσο είναι εφαρμόσιμη και φέρνει θετικά αποτελέσματα. Επιπλέον, μπορεί να εφαρμοστεί ένα μέρος της αλλαγής και στη συνέχεια τα επόμενα, ώστε η προσαρμογή να γίνει πιο εύκολα. Παράδειγμα τέτοιας αλλαγής είναι η εν μέρει τοποθέτηση και χρησιμοποίηση μηχανημάτων στην εργασία και στη συνέχεια η πλήρης αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας.

Τα σταδιακά προγράμματα αλλαγών αφήνουν μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί προσεκτικά ένα πρόγραμμα αλλαγών με αποτέλεσμα, όταν η αλλαγή διοικηθεί αποτελεσματικά, να μην προκαλεί εσωτερικά προβλήματα και αντιδράσεις. Τα προγράμματα αλλαγών μπορεί να αφορούν μόνο ένα μέρος, όπως είναι η αναδιοργάνωση ενός τμήματος, ή να είναι καθολικά, που σημαίνει ότι αφορούν σε ολόκληρο τον οργανισμό, όπως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές. Μπορεί να είναι μικρού εύρους όπως η εφαρμογή μιας καινούριας πολιτικής, π.χ. η απαγόρευση του καπνίσματος στους εργασιακούς χώρους, ή να είναι μεγάλου εύρους, όπως π.χ. η αλλαγή κουλτούρας.

Ριζοσπαστική αλλαγή: η αλλαγή εφαρμόζεται ραγδαία και πραγματοποιείται σε ολόκληρη την έκταση της οργάνωσης, δηλαδή σε όλα τα τμήματά της. Αυτό γίνεται σε γρήγορους ρυθμούς, ώστε να υπάρξει άμεση αποκοπή από τα προηγούμενα αντίστοιχα δεδομένα της οργάνωσης. Παράδειγμα ριζοσπαστικών αλλαγών περιλαμβάνουν ιδιωτικοποιήσεις, αναδιάρθρωση και εξαγορές οργανισμών. Δραστικές αλλαγές συνήθως υιοθετούν οι οργανισμοί όταν υπάρχει τεράστιο εσωτερικό πρόβλημα ή ο ανταγωνισμός είναι σκληρός.

Το αποτέλεσμα είναι ότι δεν υπάρχει χρόνος για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί σταδιακά το πρόγραμμα αλλαγής και έτσι ο οργανισμός επιλέγει τη δραστική λύση. Η δραστική αλλαγή αν και περιέχει την έννοια του απρόσμενου, του μη προγραμματισμένου μπορεί να έχει και την έννοια του «διαγράψω την υπάρχουσα κατάσταση και αρχίζω από το μηδέν». Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός αποφασίζει όντας μη ευχαριστημένος με την παρούσα κατάσταση να μην χρησιμοποιήσει τίποτα από την υφιστάμενη κατάσταση και να αρχίσει από την αρχή. Τα μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι ότι προκαλούνται πολλά εσωτερικά προβλήματα με κυριότερο την αντίσταση κατά της αλλαγής.

Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή

Με κριτήριο το τι θα επηρεάσει τον οργανισμό ούτως ώστε να προβεί σε αλλαγή μας οδηγεί στην διάκριση των αλλαγών σε 2 ακόμα κατηγορίες (Χυτήρης, 2012):

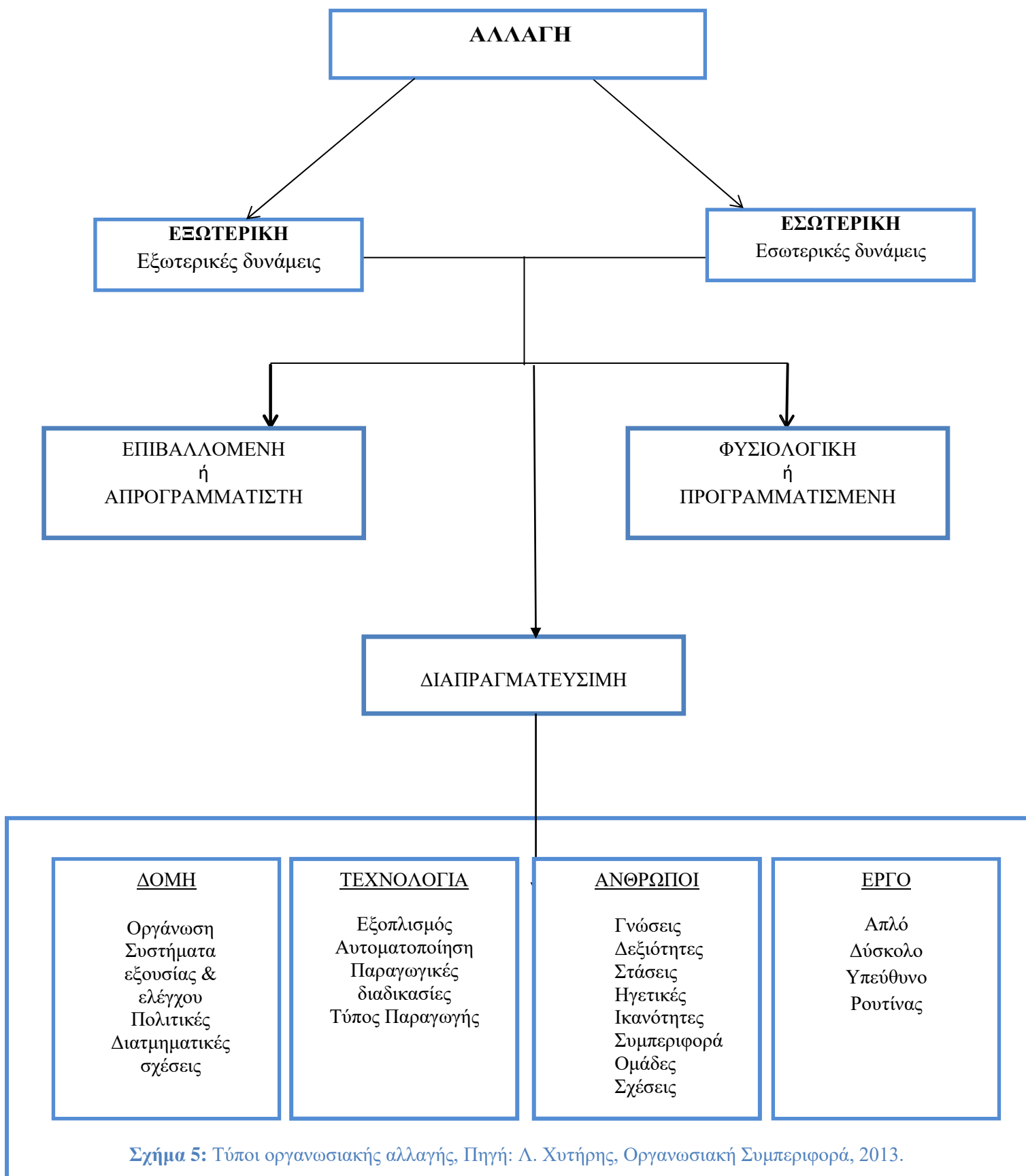
Αντιδραστική αλλαγή (Reactive Change). Η αλλαγή αυτή πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται ο οργανισμός. Με αυτόν τον τρόπο, η συγκεκριμένη οργάνωση δίνει την απάντησή της. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση

που ασχολείται με το εμπόριο ρίχνει τις τιμές της, διότι αντιλαμβάνεται την απήχηση την οικονομικής κρίσης στους καταναλωτές.

Προδραστική αλλαγή (Proactive Change). Η αλλαγή αυτή πραγματοποιείται από έναν οργανισμό εφόσον αυτός έχει κάνει κάποιες προβλέψεις για το μέλλον και ενεργεί τις αντίστοιχες δραστηριότητες για να προλαμβάνει τις εξελίξεις. Για παράδειγμα οι αυτοκινητοβιομηχανίες προβλέποντας την μείωση των παγκόσμιων αποθεμάτων πετρελαίου αλλά και τις περιβαλλοντολογικές επιδράσεις έχουν δημιουργήσει προγράμματα έρευνας για ηλεκτρικά αυτοκίνητα.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μια γενική τυπολογία αλλαγών:

ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ



Σχήμα 5: Τύποι οργανωσιακής αλλαγής, Πηγή: Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 2013.

2.3 Μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής

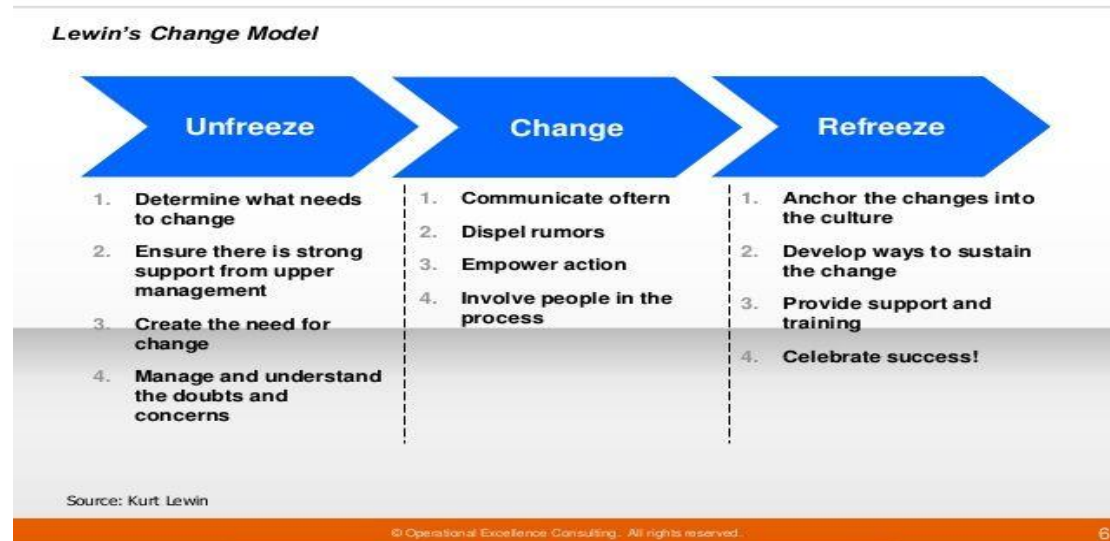
Τα μοντέλα οργανωσιακών αλλαγών είναι θεωρητικές έννοιες οι οποίες βοηθάνε στην κατανόηση των οργανωσιακών αλλαγών κατά ένα πιο ουσιαστικό τρόπο. Ειδικότερα, τα μοντέλα περιγράφουν το βέλτιστο τρόπο εισαγωγής και διαχείρισης των οργανωσιακών αλλαγών. Σκοπός τους είναι να λειτουργήσουν ως ένα πλαίσιο αναφοράς και να επεξηγήσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διάφορων παραγόντων που επηρεάζουν τις αλλαγές και το πώς συμβάλλουν οι παράγοντες αυτοί στην αλλαγή.

Με άλλα λόγια χρησιμεύουν στην χαρτογράφηση και το σχεδιασμό της οργανωσιακής αλλαγής τόσο ως προς το περιεχόμενο (αποστολή και σκοπός) όσο και ως προς την διαδικασία που θα ακολουθηθεί. Οι αρχές τους έχουν επηρεάσει τον τρόπο σκέψης των σύγχρονων θεωρητικών και βάσει αυτών οι μάνατζερ των σημερινών επιχειρήσεων και οργανισμών προσπαθούν να προβλέψουν καταστάσεις ώστε να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για μεγιστοποίηση της επιτυχίας της αλλαγής (Burke, 2002).

Μοντέλο τριών σταδίων του Lewin

Το μοντέλο αλλαγής των τριών σταδίων του Lewin (1951), αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα υποδείγματα οργανωσιακής αλλαγής. Ο Lewin υποστήριξε ότι η επιτυχημένη αλλαγή στους οργανισμούς θα πρέπει να ακολουθεί τρία στάδια: **ξεπάγωμα – αποπαγοποίηση** της ισχύουσας κατάστασης, **αλλαγή** προς μια επιθυμητή τελική κατάσταση και **ξαναπάγωμα- επαναπαγοποίηση** της νέας αλλαγής για να την καταστήσει μόνιμη (Σχήμα 6). Τα στάδια αυτά βασίζονται σε τρεις διαφορετικές καταστάσεις συμπεριφοράς: αποδέσμευση, μετακίνηση, επαναδέσμευση, τις οποίες βιώνει το άτομο (Κάτου, 2017; Βακόλα και Ιωάννου, 2012; Robbins and Judge, 2011).

Lewin's Three Stage Change Process – Practical Steps



Σχήμα 6: Μοντέλο αλλαγής τριών σταδίων του Lewin

Βήμα 1: Ξεπάγωμα ή αποδέσμευση (unfreezing or releasing): Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την προετοιμασία για αλλαγή και την αποδέσμευση από την υπάρχουσα κατάσταση. Αυτό προϋποθέτει ενημέρωση της διοίκησης προς τα μέλη του οργανισμού για την αναγκαιότητα της αλλαγής, ώστε να τους ευαισθητοποιήσει και να τους δώσει το κίνητρο για να αποδεσμευτούν από τις ισχύουσες στάσεις τους και συμπεριφορές. Οι φορείς αλλαγών μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες τεχνικές (π.χ. έρευνες ερωτηματολογίων) για να ενισχύσουν την ευαισθητοποίηση εργαζομένων και να τονώσουν την αμφισβήτηση υπαρχόντων στάσεων και συμπεριφορών, γεγονός που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ετοιμότητα για αλλαγή (Bowditch et al., 2007).

Βήμα 2: Αλλαγή ή μετακίνηση (changing or moving): Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών και την μετακίνηση του οργανισμού στην καινούργια κατάσταση εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν πλέον αποδεσμευτεί από τις παλιές τους στάσεις και συμπεριφορές. Θα λέγαμε ότι το στάδιο αυτό αποτελεί το **στάδιο μάθησης (learning stage)**, νέων δομών, διαδικασιών και συστημάτων. Σκοπός είναι να πειραματιστούν τα μέλη του οργανισμού με νέες ιδέες και να αρχίσουν έτσι να επικεντρώνονται στις συμπεριφορές εκείνες που θεωρούνται περισσότερο επιθυμητές και χρήσιμες.

Βήμα 3: Ξαναπάγωμα ή επαναδέσμευση (refreezing or recommitment): Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την σταθεροποίηση της αλλαγής. Η διοίκηση του οργανισμού, προκειμένου να σταθεροποιήσει την αλλαγή παρουσιάζει τα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή των νέων στάσεων και συμπεριφορών. Επιπλέον δημιουργεί ασφαλιστικές δικλείδες που θα αποτρέψουν πισωγύρισμα στους παλαιούς τρόπους λειτουργίας και συμπεριφοράς. Αυτό το επιτυγχάνει μέσα από τρόπους όπως η επικοινωνία, η αξιολόγηση της απόδοσης, η δέσμευση της ηγεσίας, η εκπαίδευση και η επιβράβευση των επιτυχιών.

Δεδομένου της ραγδαίας και ρευστής φύσης της αλλαγής μέσα σε ένα σύγχρονο και παγκόσμια αλληλοεξαρτώμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, μερικοί επικριτές υποστηρίζουν ότι η έννοια του ξεπαγώματος και ξαναπαγώματος του Lewin έχει γίνει ξεπερασμένη (Bowditch et al., 2007). Κύριο μειονέκτημα του είναι ότι δεν αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή (2^ο βήμα) θα γίνει πραγματικότητα, καθώς και στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν ώστε το υπάρχον σύστημα να μην ταραχθεί.

Επιπλέον, το τελευταίο στάδιο του μοντέλου αυτού, στην πράξη, δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε ένα οργανισμό προσανατολισμένο στην ποιότητα, καθώς το περιβάλλον είναι δυναμικό και όχι στατικό. Δεδομένου ότι η αλλαγή είναι συνήθως πολύ πιο πολύπλοκη από τη διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω, το μοντέλο των τριών σταδίων αλλαγής θεωρείται παρωχημένο ήδη από τη δεκαετία του 1980. Ουσιαστικά το μοντέλο αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο για να κατανοήσει κανείς τη διαδικασία της αλλαγής, το οποίο στη συνέχεια εξειδικεύτηκε από πλήθος ερευνητών σε μια προσπάθεια πληρέστερης απεικόνισης των βημάτων που καλούνται να ακολουθήσουν οι φορείς της αλλαγής (Burnes, 2000).

Μοντέλο του Schein

Ο Schein(1987), ένας ακόμη μελετητής που ασχολήθηκε με την οργανωσιακή αλλαγή, στηριζόμενος στο μοντέλο του Lewin, διαμόρφωσε μια διαφορετική θεωρητική προσέγγιση για τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Θεωρεί ότι τα βήματα (τα ονομάζει στάδια) αλληλεπικαλύπτονται και η διαδικασία αλλαγής είναι πολύ πιο περίτεχνη και πολύπλοκη από απλά τρία βήματα. Διατήρησε τα τρία στάδια, αλλά επέκτεινε και ανέπτυξε περισσότερο το καθένα από αυτά(Burke, 2002; Huczynski and Buchanan, 2001).

Στάδιο 1: Αποδέσμευση (unfreezing). Δημιουργία κινητοποίησης και ετοιμότητας για αλλαγή. Υπάρχουν τρεις τρόποι τουλάχιστον για το «ξεπάγωμα» του οργανισμού σύμφωνα με τον Schein(1987):

- Αστάθεια και αμφισβήτηση (disconfirmation): Δημιουργία κλίματος αστάθειας και αμφισβήτησης της υπάρχουσας κατάστασης παρέχοντας πληροφορίες ότι οι ριζικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού απειλούν την επιβίωση και αποτελεσματικότητα του. Με αυτό τον τρόπο παρέχονται τα απαραίτητα κίνητρα για την αποδοχή της αλλαγής.
- Πρόκληση ενοχής ή άγχους: Η επισήμανση στα μέλη οργανισμού του χάσματος (gap) μεταξύ της υπάρχουσας δυσλειτουργικής και της επιθυμητής κατάστασης, είναι πιθανό να τους κάνει να κινητοποιηθούν από αισθήματα ενοχής και άγχους γενικότερα, προκειμένου να μειωθεί το κενό και να δραστηριοποιηθούν σε στόχους οι οποίοι θα κάνουν τα πράγματα καλύτερα.
- Δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας: Τα μέλη του οργανισμού για να μετακινηθούν ομαλά στο δεύτερο στάδιο της αλλαγής, πρέπει να πιστέψουν ότι η αλλαγή δεν θα προκαλέσει αισθήματα αμηχανίας, ή απώλειας αυτοπεποίθησης. Τα άτομα έχουν ανάγκη να αισθανθούν ότι είναι αξιόλογα και ψυχολογικά ασφαλή ώστε να αποδεχθούν χωρίς φόβο την αλλαγή.

Στάδιο 2: Αλλαγή (changing). Είναι το στάδιο που ο Schein το ονομάζει «**γνωστική ανακατασκευή**» (*cognitive restructuring*). Εννοεί ότι τα μέλη του οργανισμού χρειάζεται να δουν τα πράγματα διαφορετικά σε σχέση με το παρελθόν και σαν αποτέλεσμα αυτής της διαφορετικής οπτικής, να δράσουν διαφορετικά. Για να επιτευχθεί η τροποποίηση της σκέψης και της δράσης τους, δύο διαδικασίες είναι απαραίτητες:

1. Ταύτιση με ένα νέο μοντέλο, μέντορα, ηγέτη, ή ακόμη έναν σύμβουλο για να είναι σε θέση να εξετάσουν τα μέλη του οργανισμού, τις συνθήκες από την οπτική γωνία αυτών των ανθρώπων.

Εξέταση του περιβάλλοντος για νέες, σχετικές πληροφορίες. Τα μέλη του οργανισμού πρέπει να επεκτείνουν τους ορίζοντες πληροφόρησής τους είτε μαθαίνοντας από τις εμπειρίες άλλων, είτε προσκαλώντας άτομα εκτός του οργανισμού για να τους μεταφέρουν τις γνώσεις τους. Έτσι, με την κατάλληλη υποστήριξη επιτυγχάνεται η ουσιαστική τροποποίηση της σκέψης και της δράσης τους.

Στάδιο 3: Ξαναπάγωμα(refreezing). Στο στάδιο της παγιοποίησης οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα του εργασιακού τους χώρου. Για να μπορέσει να διασφαλιστεί η υιοθέτηση και σταθεροποίηση της νέας κατάστασης (αλλαγής) απαιτείται προσοχή ως προς την αφομοίωση/κατανόηση των νέων συμπεριφορών. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με δύο πρακτικές/μηχανισμούς:

1. «Προσωπικό πάγωμα», δηλαδή με την προσωπική εξοικείωση του κάθε εμπλεκόμενου με την νέα κατάσταση και την ικανοποιητική αποδοχή του νέου ρόλου του. Αυτή η διαδικασία απαιτεί μια σημαντική πρακτική: δοκιμή νέας συμπεριφοράς, εποικοδομητική κριτική/προτάσεις βελτίωσης (feedback) και επιβράβευση.
2. «Διαπροσωπικό πάγωμα», δηλαδή εξασφάλιση της ομαλής αλληλεπίδρασης των νέων προσωπικών ρόλων και συμπεριφορών μεταξύ των μελών του οργανισμού. Με άλλα λόγια, “αν αλλάξω, και εσύ θα πρέπει να αλλάξεις αν είναι να εργαστούμε αποτελεσματικά μαζί στο μέλλον”.

Μοντέλο του Kotter

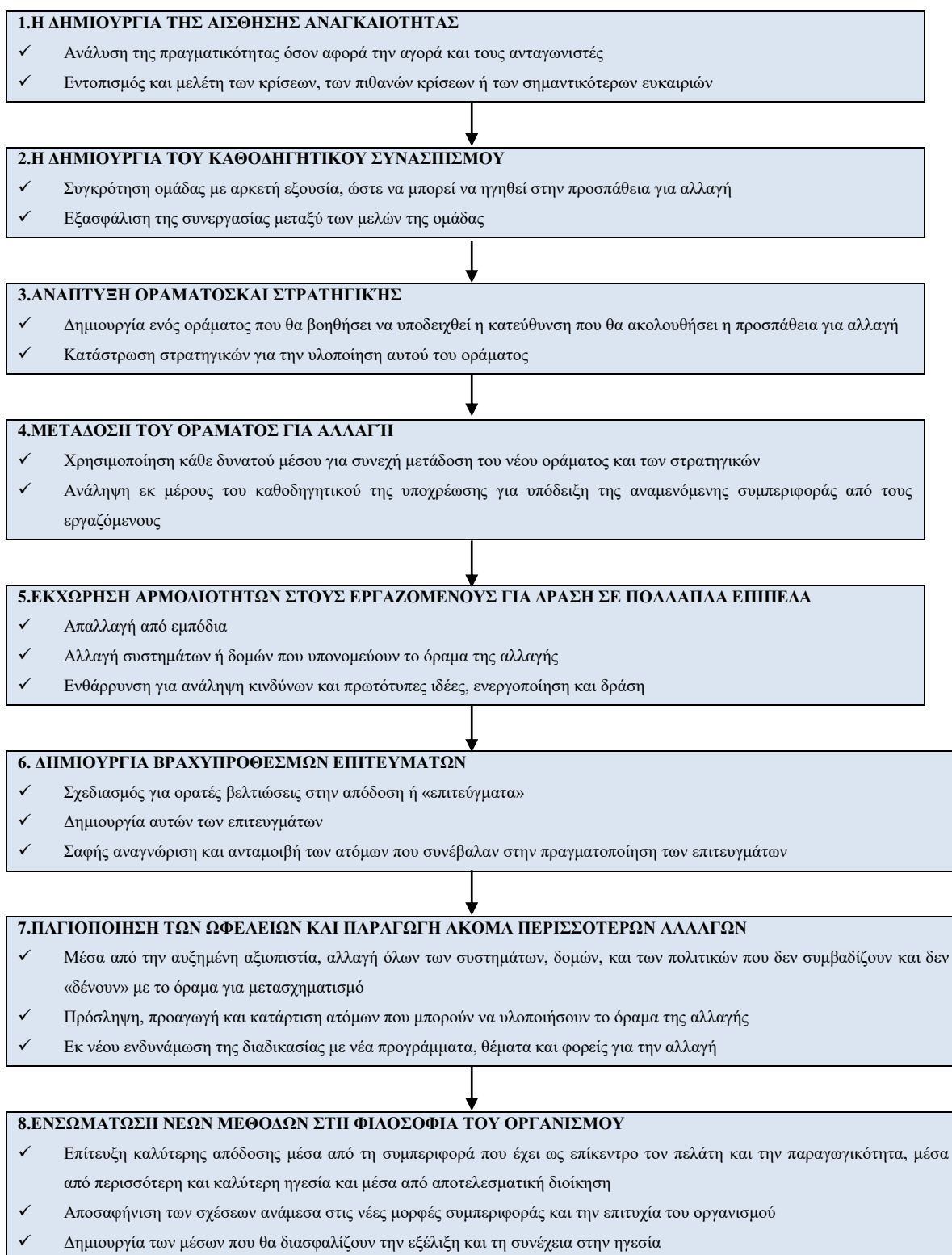
Ο Kotter (1996, 1995) διεξήγαγε εκτεταμένη έρευνα σε πάνω από 100 εταιρείες που προσπαθούσαν να αναδιοργανωθούν και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονταν μεγάλοι οργανισμοί (Ford) και μικροί (Landmark Communications), εταιρείες που είχαν την έδρα τους στις ΗΠΑ (General Motors) αλλά και σε άλλες χώρες (British Airways), εταιρείες που αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα (Eastern Airlines), και εταιρίες που αποκόμιζαν σημαντικά κέρδη (Bristol-Myers Squibb). Μετά από αυτή την εμπειρική έρευνα, διατύπωσε το μοντέλο αλλαγής των «οκτώ βημάτων» και κατέληξε στα εξής συμπεράσματα:

- Η διαδικασία αλλαγής αποτελείται από οκτώ επιμέρους στάδια τα οποία απαιτούν συνήθως μεγάλο χρονικό διάστημα. Η παράλειψη κάποιων φάσεων δημιουργεί μόνο μια αυταπάτη ταχύτητας, αλλά ποτέ δεν οδηγεί σε ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

- Λάθη σημαντικά σε κάποιο από τα στάδια αυτά μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην διαδικασία της αλλαγής.

Το υπόδειγμα αλλαγής των οκτώ βημάτων του Kotter αποτελεί επέκταση του υποδείγματος των τριών σταδίων του Lewin (1951). Στην ουσία ο Kotter προσπάθησε για κάθε στάδιο του Lewin να προτείνει τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένας μάνατζερ, προκειμένου να έχει πιθανότητες επιτυχίας η οργανωτική αλλαγή που θέλει να εφαρμόσει (Κάτου, 2017). Ο Kotter υποστηρίζει ότι οι αλλαγές δεν πραγματοποιούνται εύκολα και πολλές φορές αποτυγχάνουν εξαιτίας μιας εσωστρεφούς φιλοσοφίας, μιας γραφειοκρατίας που παραλύει τα πάντα, της έλλειψης ομαδικής εργασίας, και του γενικότερου φόβου για το άγνωστο. Τα οκτώ βήματα του υποδείγματος αυτού, τα οποία προτείνεται να παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω (Kotter, 1996):

Η διαδικασία των 8 φάσεων για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών



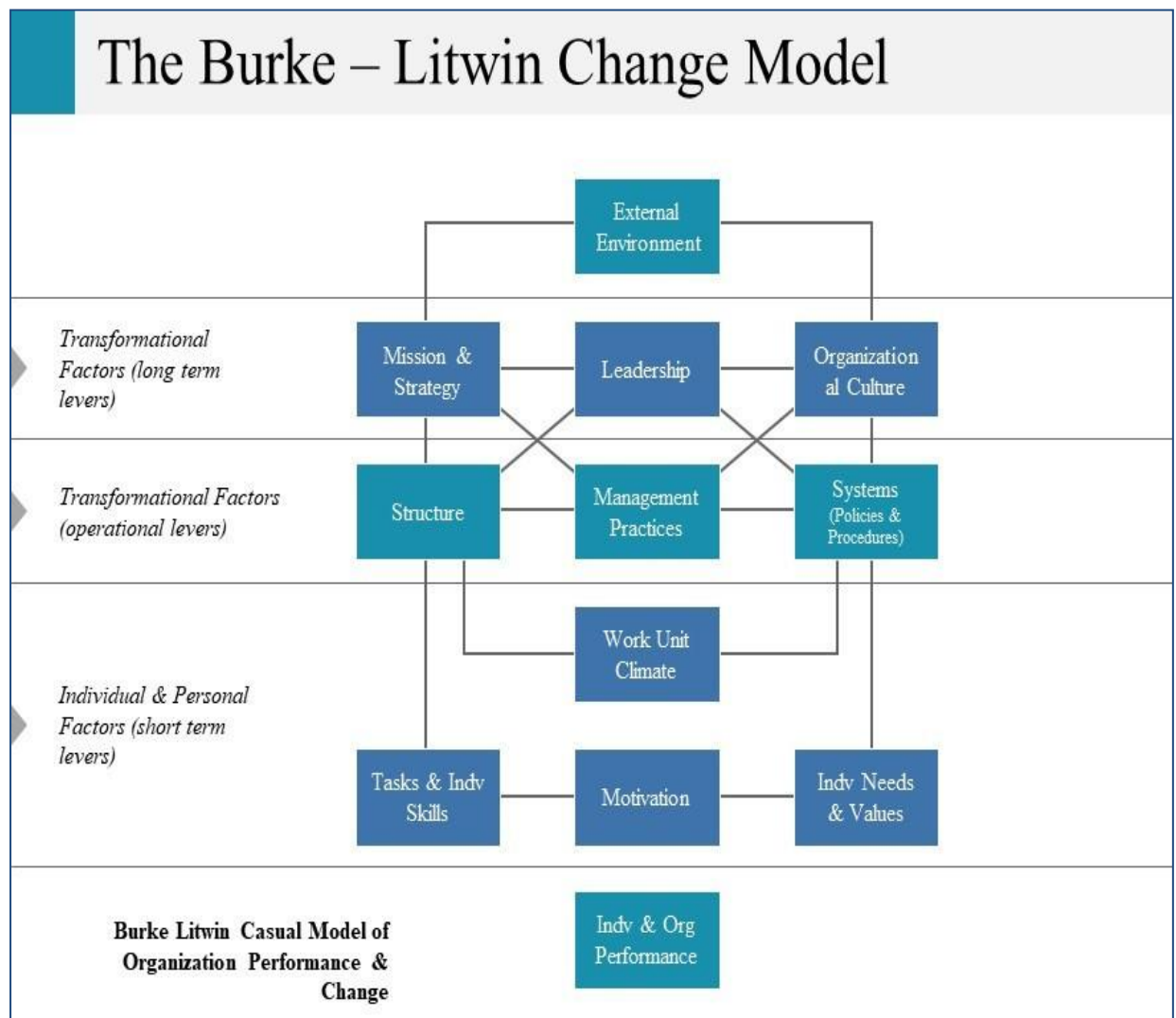
Σχήμα 7: Οκτώ φάσεις αλλαγών του Kotter

Πηγή: J. Kotter, «Ηγέτης στις αλλαγές», 2001, Εκδ. Κριτική, Αθήνα, σελ.37.

Μοντέλο των Burke and Litwin

Το αιτιώδης μοντέλο της οργανωσιακής απόδοσης των Burke και Litwin (1992) περιγράφει την σχέση αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ δώδεκα βασικών οργανωσιακών μεταβλητών που πρέπει να λάβει κανείς υπόψη προκειμένου να εξηγήσει την συνολική απόδοση ενός οργανισμού, τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους καθώς και πως αυτές επηρεάζουν την αλλαγή.

Το μοντέλο απεικονίζει διαγραμματικά (Σχήμα 8) τους παράγοντες-δυνάμεις αλλαγής και τους κατατάσσει με βάση την σημαντικότητά τους. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες βρίσκονται στην κορυφή, ενώ στα χαμηλότερα στρώματα, οι παράγοντες γίνονται βαθμιαία λιγότερο σημαντικοί (Burke, 2002).



Σχήμα 8: Μοντέλο των Burke and Litwin

Πηγή: From the Burke-Litwin model of organizational performance and change, 1987, 1992 by W. Warner Burke, Associates, Inc.

Οι παράγοντες αλλαγής στους οποίους επικεντρώνεται το μοντέλο είναι (Burke and Litwin, 1992) :

Μετασχηματιστικοί παράγοντες (transformational factors). Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

- Αποστολή
- Στρατηγική
- Ηγεσία
- Κουλτούρα

Θεωρούνται πολύ σημαντικοί γιατί κάθε αλλαγή που θα συμβεί σε αυτούς τους παράγοντες θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό όλο το σύστημα του οργανισμού. Στην ουσία οι μετασχηματιστικοί παράγοντες είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης με δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, προϋποθέτουν θεμελιώδεις αλλαγές στις συμπεριφορές των εργαζομένων και συνδέονται με την αλλαγή της *κουλτούρας*.

Συναλλακτικοί παράγοντες (transactional factors). Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

- Δομή
- Πρακτικές Διοίκησης
- Συστήματα
- Οργανωσιακό Κλίμα
- Προσόντα και Δεξιότητες
- Κίνητρα
- Ατομικές Ανάγκες και Αξίες

Θεωρούνται λιγότερο σημαντικοί γιατί ασκούν λιγότερη επίδραση στον οργανισμό και αλλάζουν ευκολότερα. Αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού, την αλληλεπίδραση των εργαζομένων, προϋποθέτουν αλλαγές σε οργανωσιακές και ψυχολογικές μεταβλητές και μπορούν να επηρεάσουν κυρίως το *κλίμα* που επικρατεί στον οργανισμό.

Και οι δύο παράγοντες μαζί έχουν επίδραση στην ατομική υποκίνηση και αυτή με τη σειρά της στην απόδοση. Ουσιαστικά πρόκειται για μια διαδικασία του τύπου: εισροές - διεργασίες - εκροές, όπου το εξωτερικό περιβάλλον αφορά τις εισροές, η ατομική και οργανωσιακή απόδοση αφορά τις εκροές και οι διεργασίες σχετίζονται με τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρο στον οργανισμό. Το στοιχείο της ανατροφοδότησης λειτουργεί προς δυο κατευθύνσεις: από τη μια πλευρά, η

οργανωσιακή απόδοση επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον μέσω των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών που προκύπτουν από την επιχείρηση ή οργανισμό και από την άλλη δέχεται τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το μοντέλο αυτό συνοδεύεται από ένα διαγνωστικό ερωτηματολόγιο 150 μεταβλητών, επειδή απώτερος στόχος των εμπνευστών του είναι να μπορεί να επαληθευθεί εμπειρικά. Συγκεκριμένα το εν λόγω μοντέλο εφαρμόστηκε πρακτικά το 1985 στην British Airways, η οποία με διάταγμα της τότε Πρωθυπουργού της Μεγάλης Βρετανίας, Margaret Thatcher, μετατράπηκε από δημόσιο οργανισμό σε ιδιωτικό προκειμένου να επιβιώσει και να αντέξει στον ανταγωνισμό.

Τα αποτελέσματα της διαγνωστικής ανατροφοδότησης από το ερωτηματολόγιο μπορούν να βοηθήσουν τους φορείς αλλαγής και τους managers να κατανοήσουν ποιοι από τους παράγοντες στην περιοχή δράσης τους χρειάζονται προσοχή και πότε. Παρόλα αυτά όμως εντοπίζονται κενά στις σχέσεις που συνδέουν τους παράγοντες μεταξύ τους και στον τρόπο που η ενέργεια περνάει από τον ένα στον επόμενο. Ανεξάρτητα από αυτό όμως, το κύριο πλεονέκτημα του έναντι άλλων μοντέλων είναι ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και σε περιβάλλον συνεχών αλλαγών. Κάθε αλλαγή στο εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει την αιτία ενός νέου μετασχηματισμού.

Μοντέλο της οργανωσιακής ετοιμότητας των Armenakis *et al.*

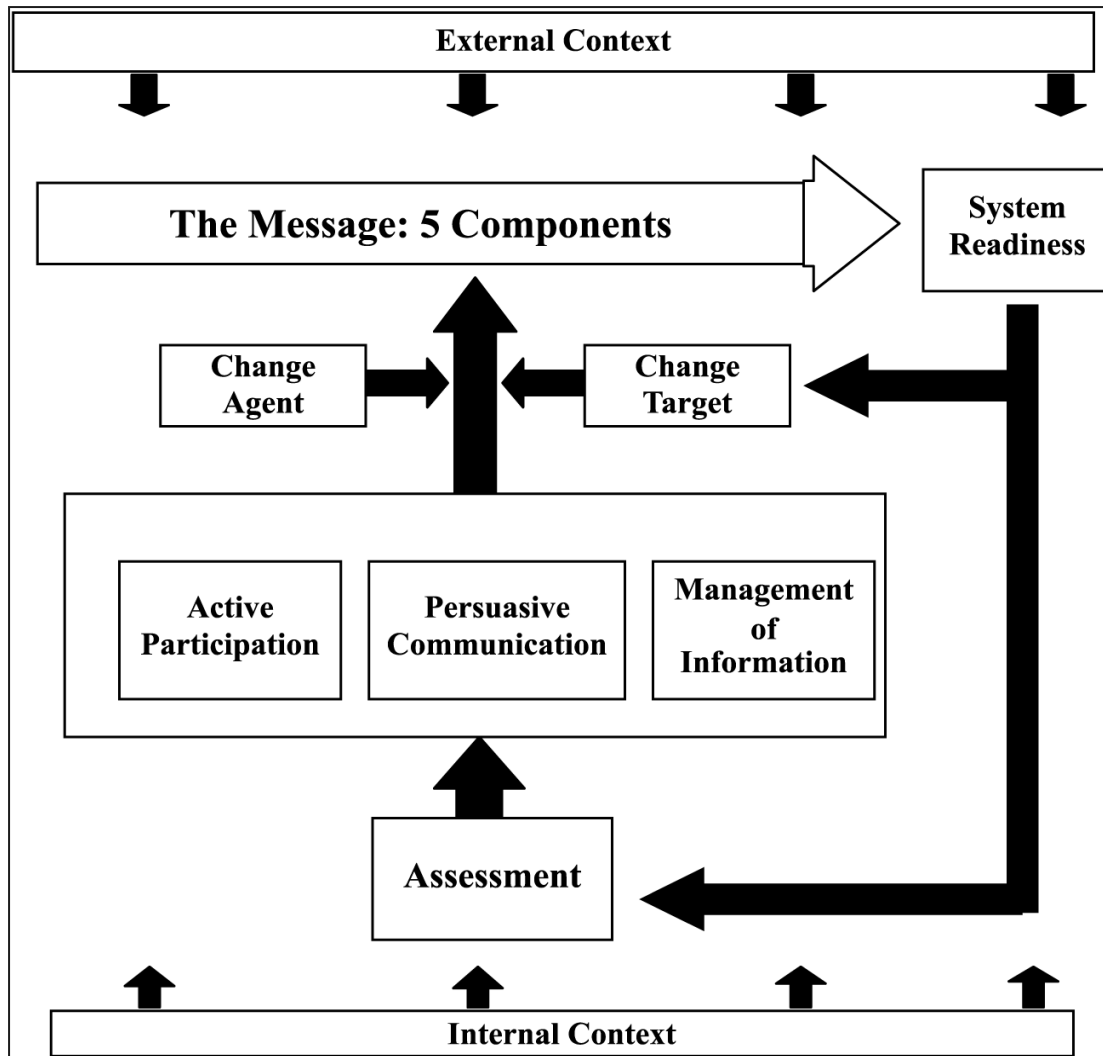
Οι Armenakis *et al.*, (1999) ανέπτυξαν ένα οργανωσιακό μοντέλο αλλαγής, το οποίο ενσωμάτωσε στοιχεία από την θεωρία του Lewin και τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura (1986). Πρόκειται για το μοντέλο της οργανωσιακής ετοιμότητας, το οποίο περιγράφει την διαδικασία της αλλαγής, το μήνυμα και τις στρατηγικές μέσω των οποίων ο οργανισμός μπορεί να προετοιμαστεί να δεχθεί το νέο καθεστώς. Σύμφωνα με τους Armenakis *et al.*, (1999) είναι απαραίτητο οι ηγέτες να επικοινωνούν ένα επίμονο μήνυμα υπέρ της αλλαγής, το οποίο θα μεταδίδει την φύση της αλλαγής και θα διαμορφώσει τα συναισθήματα τα οποία καθορίζουν τις αντιδράσεις απέναντι σε αυτήν. Η διαδικασία της αλλαγής είναι παρόμοια με αυτή που περιέγραψε ο Lewin στο μοντέλο των τριών βημάτων (Armenakis and Harris, 2002):

- 1η φάση, της **ετοιμότητας** (readiness), όπου τα μέλη του οργανισμού προετοιμάζονται για την αλλαγή και στην ιδανική περίπτωση γίνονται

υποστηρικτές της.

- 2η φάση, της **υιοθέτησης**(adaptation), όπου η αλλαγή τίθεται σε εφαρμογή και τα μέλη του οργανισμού υιοθετούν νέες μεθόδους εργασίας. Παρόλα αυτά, επειδή είναι μια δοκιμαστική περίοδος μπορεί η αλλαγή να απορριφθεί.
- 3η φάση, της **θεσμοθέτησης** (institutionalization), της αλλαγής, η διαδικασία οδηγείται από τις προσπάθειες να διατηρηθεί η περίοδος υιοθέτησης και να ενισχυθούν οι αλλαγές ώσπου να εσωτερικευθούν και να γίνουν ο κανόνας.

Το μήνυμα της αλλαγής και η επικοινωνία του μπορούν να υπηρετήσουν το συντονισμό των τριών φάσεων, παρέχοντας το οργανωσιακό πλαίσιο για τη δημιουργία ετοιμότητας και το κίνητρο για την υιοθέτηση και θεσμοθέτηση-σταθεροποίηση της αλλαγής. Οι Armenakis et al.,(1999) υποστήριξαν ότι το μήνυμα της αλλαγής πρέπει να ανταποκρίνεται σε πέντε σημαντικά στοιχεία και τρεις στρατηγικές τις οποίες οι φορείς των αλλαγών μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να μεταφέρουν αποτελεσματικά αυτό το μήνυμα της αλλαγής (Σχήμα 9). Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων διαμορφώνει θετικά (ετοιμότητα και υποστήριξη) ή αρνητικά (αντίσταση) κίνητρα των ατόμων απέναντι στη αλλαγή.



Σχήμα 9: Μοντέλο των Armenakis et al. (οργανωσιακής ετοιμότητας)
 Πηγή: Armenakis, A.A. and Harris, A.G., 2002, σελ. 171

Τα πέντε στοιχεία που πρέπει να ενσωματώνει το μήνυμα της αλλαγής προκειμένου να μεταφερθεί αποτελεσματικά είναι τα εξής (Armenakis and Harris, 2002):

1. Η **απόκλιση** (*discrepancy*) ανάμεσα στην παρούσα απόδοση του οργανισμού και την επιθυμητή τελική κατάσταση (Katz and Kahn, 1978). Αυτό θα κινητοποιήσει τα άτομα και θα τα βοηθήσει να καταλάβουν ότι κάτι δεν πάει καλά και χρειάζεται να αλλάξει.
2. Η **αποτελεσματικότητα** (*efficacy*) αναφέρεται στην πεποίθηση των μελών του οργανισμού ότι μπορούν να υλοποιήσουν την αλλαγή επιτυχώς. Η άποψη αυτή είναι σύμφωνη και με τη θεωρία των κινήτρων (Vroom, 1964) που

υποστηρίζει ότι τα άτομα κινητοποιούνται προς ένα στόχο μόνο εάν πιστέψουν ότι μπορούν να τον επιτύχουν.

3. **Καταλληλότητα** (*appropriateness*) της αλλαγής είναι πολύ σημαντική γιατί τα άτομα μπορεί να αισθάνονται ότι πράγματι χρειάζεται η αλλαγή, αλλά να διαφωνούν με την προτεινόμενη. Αυτό δημιουργεί αντίσταση και τα άτομα πρέπει να πειστούν για την καταλληλότητα του. Οι Armenakis et al.,(1990) έχουν εξηγήσει ότι αν τα λάθη που κάνουν τα στελέχη, οι managers και οι σύμβουλοι κατά την διάρκεια της οργανωσιακής διάγνωσης είναι εμφανή τότε η οργανωσιακή αλλαγή που σχεδιάζεται σύμφωνα με την διάγνωση είναι πιθανόν να είναι αναποτελεσματική.
4. Η **υποστήριξη** (*principal support*) αφορά το βαθμό στον οποίο το εγχείρημα της αλλαγής υποστηρίζεται από την ανώτερη διοίκηση και το προσωπικό. Η αλλαγή απαιτεί πόρους και δέσμευση. Οι εργαζόμενοι, έχουν δει πολλές προσπάθειες αλλαγών να αποτυγχάνουν εξαιτίας της έλλειψης στήριξης από αυτούς που ηγούνται της αλλαγής, με αποτέλεσμα να είναι επιφυλακτικοί και απρόθυμοι να συμμετάσχουν. Η υποστήριξη σε αυτούς πρέπει να είναι συνεχής και από την αρχή της διαδικασίας.
5. Το **προσωπικό όφελος** (*personal valence*). Κατά την διάρκεια της αλλαγής τα άτομα που επηρεάζονται από αυτή, θα αξιολογήσουν τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα της, αν είναι δίκαιη και τον πως θα τους επηρεάσει.. Αν το ατομικό τους συμφέρον απειλείται, τότε η προτεινόμενη αλλαγή πολύ πιθανό να αντιμετωπίσει αντίσταση.

2.4 Φορείς οργανωσιακής αλλαγής

Τα άτομα ή ομάδες ατόμων που αναλαμβάνουν να προτείνουν, να προγραμματίσουν να υλοποιήσουν και να εκτελέσουν μια αλλαγή, ονομάζονται *φορείς αλλαγής* (change agents). Ο ρόλος τους στην επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι φορείς αυτοί θα παίξουν τους ρόλους τους και θα ανταποκριθούν στις υπευθυνότητες τους. Οι φορείς αυτοί διακρίνονται σε τέσσερις βασικές ομάδες (Κάτου,2017; Χυτήρης,2013):

- **Ηγέτης** (leader):Είναι συνήθως το στέλεχος του οργανισμού που αντιλαμβάνεται την ανάγκη για αλλαγή, αμφισβητώντας την κατεστημένη κατάσταση, οραματίζεται την νέα κατάσταση και χαράζει την νέα πορεία προς

την κατεύθυνση αυτή. Ο ηγέτης βρίσκεται στην υψηλότερη ιεραρχικά βαθμίδα στον οργανισμό, και κατά κύριο λόγο παρακολουθεί τις δραστηριότητες των ατόμων κατά τη διάρκεια υλοποίησης της αλλαγής. Τμήμα του ρόλου του είναι η εμπέδωση στα μέλη του οργανισμού ενός «αισθήματος του επείγοντος», η διάδοση του οράματος της αλλαγής, η έμπνευση, η ενδυνάμωση και η κινητοποίηση των εργαζομένων για την αλλαγή.

- **Υποστηρικτές** (supporters) της αλλαγής: Είναι η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, η οποία έχει ως έργο την υποστήριξη του όλου εγχειρήματος της αλλαγής, συμβάλλοντας στην εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, χρήματα) καθώς και στην ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων που επηρεάζονται από την αλλαγή.
- **Προγραμματιστές** (programmers) της αλλαγής: Είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την ευθύνη να δημιουργήσουν τις «τεχνικές» συνθήκες για την υλοποίηση της αλλαγής διοικώντας σε καθημερινή βάση την όλη διαδικασία της αλλαγής. Προγραμματίζουν, συντονίζουν, υλοποιούν και ελέγχουν ενέργειες που αφορούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής. Δηλαδή ορίζουν ΤΙ ακριβώς πρέπει να γίνει και ΠΩΣ, σε ποιο χρονικό ορίζοντα και ΠΟΙΕΣ είναι οι υποχρεώσεις των εργαζομένων. Συνήθως συμμετέχουν σε ομάδες έργων σχετικών με την αλλαγή ως υπεύθυνοι ή απλά μέλη, ως ειδικοί ή ως διαχειριστές. Διευκολύνουν την εισαγωγή και υλοποίηση των πολιτικών της αλλαγής μετατρέποντας την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα δράσης. Λειτουργούν δηλαδή ως σύνδεσμος μεταξύ της ιδέας της αλλαγής και της εφαρμογής της στον οργανισμό.
- **Εκτελεστές** (executors) της αλλαγής: Είναι τα άτομα που ασχολούνται με το πρακτικό μέρος της αλλαγής. Βρίσκονται στην βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού και αναλαμβάνουν να εκτελέσουν τις εργασίες που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της αλλαγής.

Μια άλλη διάκριση των φορέων αλλαγής σύμφωνα με τους Bowditch et al.,(2007) είναι η εξής:

- **Σχεδιαστές στρατηγικής**(strategists) της αλλαγής, οι οποίοι αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, δημιουργούν το όραμα για το

επιθυμητό αποτέλεσμα ετοιμάζουν τον οργανισμό για την αλλαγή και επικεντρώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

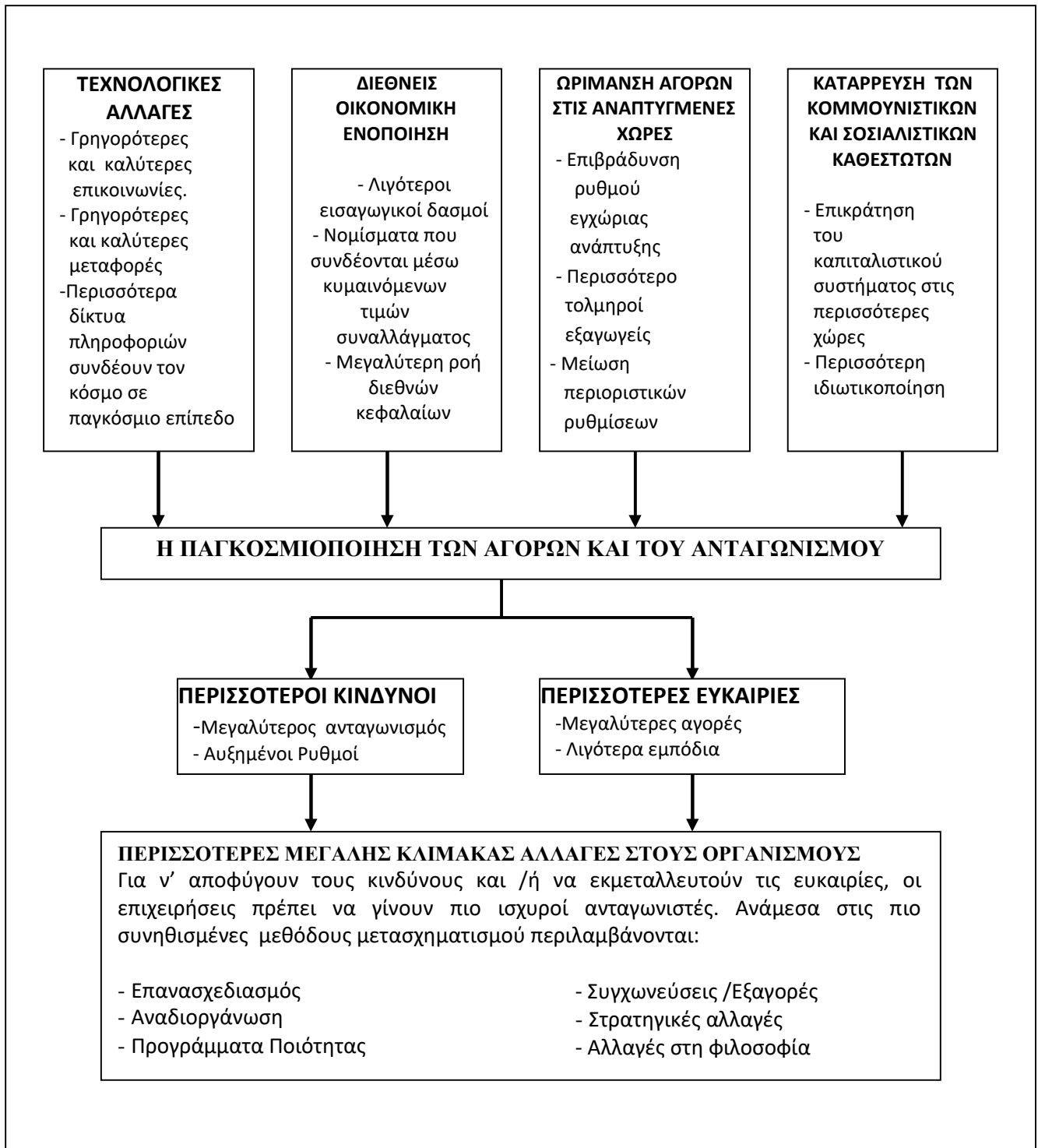
- **Υλοποιητές**(implementers) της αλλαγής, οι οποίοι υποστηρίζουν την καθημερινή διαδικασία εκτέλεσης της αλλαγής, επικεντρώνονται στο συντονισμό των προβλημάτων και απαιτήσεων του εσωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. αντιμετώπιση αντίστασης, διαχείριση ειδικών προγραμμάτων αλλαγής)
- **Αποδέκτες**(recipients) της αλλαγής, οι οποίοι είναι ο μεγάλος αριθμός των μελών του οργανισμού που υιοθετούν, προσαρμόζουν, σταθεροποιούν την αλλαγή, επικεντρώνονται σε αυτό που θεωρούν ότι είναι τα προσωπικά οφέλη και κόστη που σχετίζονται με την αλλαγή.

2.5 Αίτια – δυνάμεις αλλαγής

Το σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης δημιούργησε περισσότερες ευκαιρίες αλλά και περισσότερους κινδύνους για όλους, υποχρεώνοντας τις εταιρείες και τους οργανισμούς σε δραματικές μεταρρυθμίσεις όχι μόνο για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, αλλά και για να επιβιώσουν. Ένα ευρύ φάσμα δυνάμεων που σχετίζεται με τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις διεθνείς οικονομικές ενοποιήσεις, την ωρίμανση των εγχώριων αγορών στα ανεπτυγμένα κράτη, την κατάρρευση πολλών κομμουνιστικών και σοσιαλιστικών καθεστώτων, είναι αυτό που ωθεί την παγκοσμιοποίηση των αγορών και του ανταγωνισμού (Kotter, 2001).

Από το Σχήμα 10 γίνεται κατανοητό ότι μια πρόκληση για αλλαγή επιφυλάσσει απειλές αλλά και ευκαιρίες για έναν οργανισμό. Δεν είναι δηλαδή μόνο το γεγονός της αλλαγής αυτό καθαυτό που πρέπει να τονιστεί και να προσεχθεί, αλλά και ο τρόπος χειρισμού του. Ο χειρισμός αυτός θα καθορίσει αποφασιστικά τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα «δει» τον εαυτό της μέσα και μετά από αυτήν τη διαδικασία.

Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς



Σχήμα 10: Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς
Πηγή: Kotter,2001 σελ.35

Σύμφωνα με τον Kotter οι οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις ωθούν τους οργανισμούς σε αλλαγές μεγάλης κλίμακας. Από την πλευρά τους οι οργανισμοί, στην προσπάθεια τους να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί υιοθετούν σημαντικές αλλαγές. Ανάμεσα στις πιο συνηθισμένες μεθόδους μετασχηματισμού περιλαμβάνονται:

- ✓ Αναδιοργάνωση
- ✓ Επανασχεδιασμό προγραμμάτων ποιότητας
- ✓ Συγχωνεύσεις και εξαγορές
- ✓ Ανανέωση φιλοσοφίας
- ✓ Στρατηγικές αλλαγές

Η συστημική προσέγγιση του μάνατζμεντ τοποθετεί τον οργανισμό ως σύστημα μέσα στο περιβάλλον (environment) όπου αυτός δραστηριοποιείται. Το περιβάλλον, δηλαδή οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία του διακρίνεται σε **εξωτερικό περιβάλλον** (external environment) και **εσωτερικό περιβάλλον** (internal environment).

Όπως επισημαίνει η Mullins (2015) για να διασφαλίσει την αποτελεσματική του λειτουργία ο οργανισμός θα πρέπει να ανταποκρίνεται άμεσα στις εξωτερικές απαιτήσεις. Θα πρέπει να προσαρμόζεται μέσω της οργανωσιακής αλλαγής. Περαιτέρω βασικοί παράγοντες της αλλαγής είναι:

- οι αυξημένες απαιτήσεις για ποιότητα και υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών
- η μεγαλύτερη ευελιξία στη δομή των οργανισμών και τα πρότυπα διοίκησης
- η μεταβαλλόμενη φύση και σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού
- και οι ενδοπηρεσιακές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Επίσης οι **ανθρώπινες πηγές** και η **δομή των οργανωτικών συστημάτων** αποτελούν τις σημαντικότερες εσωτερικές δυνάμεις αλλαγής. Θέματα όπως τα συστήματα ελέγχου, η τυπική δομή εξουσιοδοτήσεων, τα κανάλια πληροφοριών και τα συστήματα ανταμοιβής, επηρεάζουν τη σκέψη των στελεχών σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να κάνουν για να βελτιώσουν τη λειτουργία του οργανισμού (Ζαβλανός, 2002).

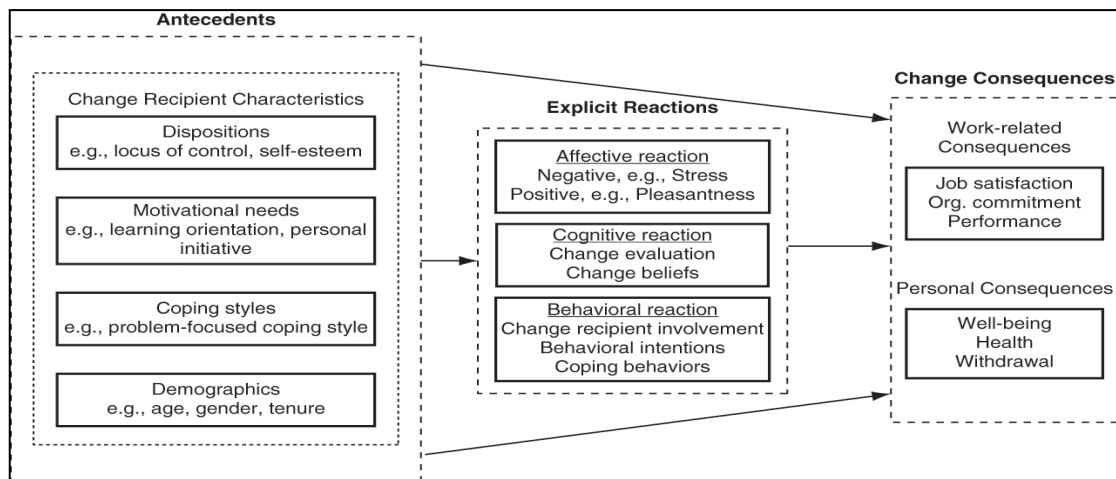
2.6 Αντιδράσεις στην οργανωσιακή αλλαγή

Η εισαγωγή οποιαδήποτε αλλαγής στο εσωτερικό ενός οργανισμού, είναι φυσικό να επιφέρει μια σειρά από διαφορετικές αντιδράσεις στους εργαζόμενους οι οποίοι αποτελούν τους βασικούς αποδέκτες της αλλαγής. Συνήθως, τα άτομα ενός οργανισμού αντιδρούν εκφράζοντας είτε μια διαφορετική συμπεριφορά (ψυχολογική αντίδραση) είτε για πιο συγκεκριμένους λόγους (συστημική αντίδραση). Εάν οι υπεύθυνοι της αλλαγής δεν υπολογίσουν σωστά την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων έτσι ώστε να μπορέσουν να τις καταπολεμήσουν, η υλοποίηση της αλλαγής δεν θα μπορέσει να πετύχει. Οι πιο συνηθισμένες μορφές με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια επιχειρούμενη αλλαγή είναι (Hodgetts,1987;Cornell, 1996; Χυτήρης, 2017):

- **Απόρριψη** (withdrawal): Εκδηλώνεται όταν οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι θα χάσουν την δουλειά τους, θα μειωθούν οι αποδοχές τους ή θα μειωθεί το κύρος τους. Θεωρείται η πιο σοβαρή αντίδραση στην αλλαγή και μπορεί να πάρει την μορφή στάσεων εργασίας ή και απεργιών.
- **Αντίσταση**(resistance):Πρόκειται για μια πιο ήπια αντίδραση. Οι εργαζόμενοι θεωρούν τις επιπτώσεις της αλλαγής αρνητικές, αλλά όχι καταστροφικές. Η αντίδραση τους εκδηλώνεται με την έλλειψη στήριξης του προγράμματος αλλαγής ή με την παρεμπόδιση της επιτυχούς έκβασης του, μέσω άρνησης συνεργασίας, σχηματισμού ομάδων πίεσης, μειωμένης αποδοτικότητας, εσκεμμένη παρεμπόδιση της υλοποίησης, μη σωστή τήρηση διαδικασιών.
- **Ανοχή**(Tolerance): Αποτελεί μια ουδέτερη αντίδραση κατά την οποία οι εργαζόμενοι θεωρούν πως ούτε βλάπτονται αλλά και ούτε ωφελούνται από την επιχειρούμενη αλλαγή. Η αντίδραση αυτή συναντάται συνήθως σε ένα καλά οργανωμένο και διοικούμενο οργανισμό στις οποίες υπάρχουν αναπτυγμένες σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό.
- **Αποδοχή** (Acceptance): Αποτελεί αδιαμφισβήτητα την πιο επιθυμητή μορφή αντίδρασης των εργαζομένων απέναντι στην πιθανή αλλαγή που θα εισάγει ο οργανισμός. Η αντίδραση αυτή εκδηλώνεται όταν δεν υπάρχει υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση στους εργαζόμενους, αλλά αντίθετα ωφελούνται από την αλλαγή. Ως παραδείγματα αλλαγών που επιφέρουν την

αποδοχή των εργαζομένων είναι η αύξηση των αποδοχών μέσα από ένα νέο σύστημα ανταμοιβών, ή η εφαρμογή ελαστικού ωραρίου κ.λπ.

Οι Vakola, Armenakis and Oreg (2011), μετά από μια διερεύνηση ποσοτικών εμπειρικών μελετών (που δημοσιεύτηκαν από το 1948 έως το 2007) αναφορικά με τις αντιδράσεις και το ρόλο των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές, προτείνουν ένα μοντέλο (Σχήμα 11) στο οποίο απεικονίζονται οι αντιδράσεις τους. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, οι αντιδράσεις των ατόμων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή διακρίνονται σε: άμεσες (explicit) και έμμεσες (change consequences).



Σχήμα 11: Αντιδράσεις στην οργανωσιακή αλλαγή

Πηγή: Vakola, Armenakis and Oreg (2013). “Reactions to Organizational Change from an individual differences perspective: a Review of empirical research”

Άμεσες αντιδράσεις στην αλλαγή

Οι άμεσες αντιδράσεις των ατόμων περιλαμβάνουν:

- **Συναισθηματικές αντιδράσεις (Affective):** Αναφέρονται στο πως αισθάνονται τα άτομα, δηλαδή στα συναισθήματα που προκαλούνται σε αυτά από την εισαγωγή των αλλαγών. Οι αντιδράσεις μπορεί να είναι αρνητικές (π.χ. άγχος) ή θετικές (π.χ. ευχαρίστηση).
- **Γνωστικές αντιδράσεις (Cognitive):** Αναφέρονται στο τι πιστεύουν τα άτομα σχετικά με την καταλληλότητα και τα οφέλη που θα έχει η αλλαγή τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό .
- **Συμπεριφορικές αντιδράσεις (Behavioral):** Αναφέρονται στο τι σκοπεύουν να κάνουν τα άτομα, δηλαδή στις συμπεριφορές που εκδηλώνουν λόγω της

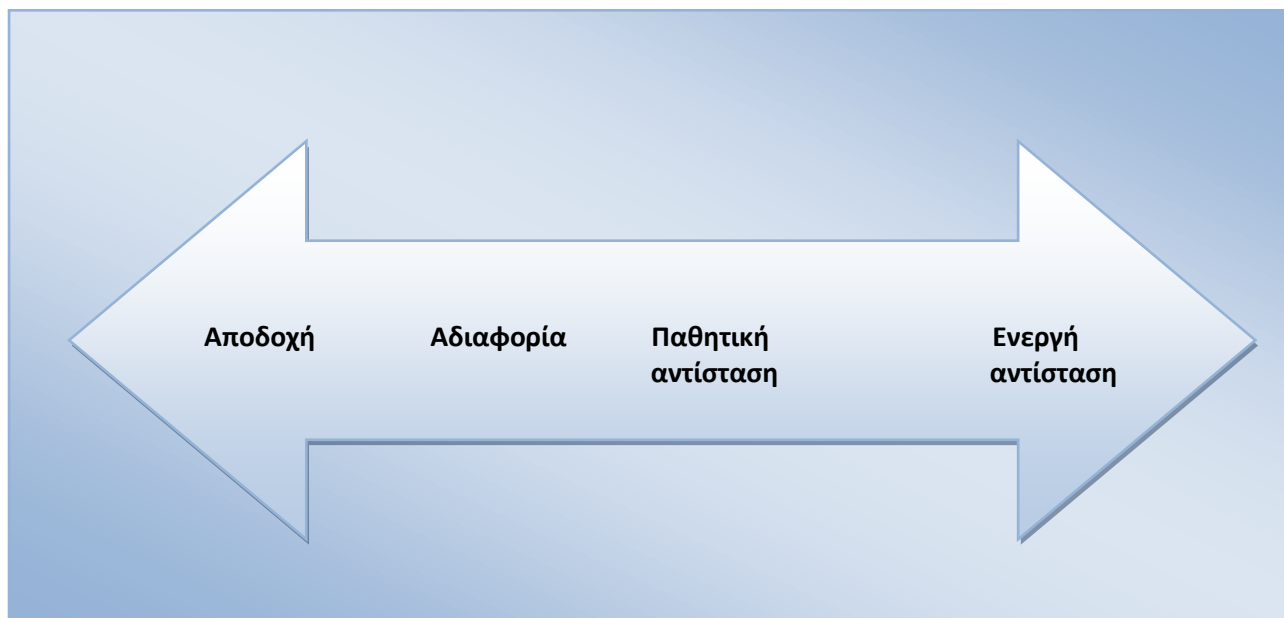
εισαγωγής των αλλαγών. Οι συμπεριφορές αυτές μπορεί να είναι ενεργή συμμετοχή, απόρριψη, αντίσταση ή αποδοχή της αλλαγής.

Έμμεσες αντιδράσεις στην αλλαγή

Οι έμμεσες αντιδράσεις ορίζονται ως οι μακροπρόθεσμες αντιδράσεις των ατόμων και αναφέρονται σαν *συνέπειες αλλαγών* (change consequences):

- **Συνέπειες που σχετίζονται με την εργασία:** εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, απόδοση.
- **Προσωπικές συνέπειες** στους εργαζόμενους που αφορούν: την ευημερία και προσωπική ανάπτυξη, την υγεία (άγχος, ένταση, εκνευρισμός), ψυχολογική αποχώρηση από την εργασία (αβεβαιότητα, ψυχική υγεία, εξάντληση).

Σύμφωνα με τους Greenberg and Baron (2002), οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή συνοψίζονται σε ένα συνεχές τεσσάρων μορφών αντίδρασης, οι οποίες κυμαίνονται από την αποδοχή (αριστερά), ως την ενεργό αντίδραση (δεξιά) (Σχήμα 12).



Σχήμα 12: Συνεχές αντιδράσεων στην Οργανωσιακή Αλλαγή
Πηγή: Greenberg and Baron, 2013.

Μερικές από τις μορφές αντίδρασης είναι: η αποδοχή (που εκφράζεται με ενθουσιασμό και συνεργασία), η αδιαφορία (που εκφράζεται με παθητική

συμπεριφορά), η παθητική αντίσταση (παραίτηση, μη συμμετοχή) και η ενεργή αντίσταση (απεργίες, σαμποτάρισμα του προγράμματος αλλαγής).

Η αντίσταση κατά της αλλαγής παρουσιάζεται σε **ατομικό**, και **οργανωσιακό** επίπεδο.

Οι λόγοι για τους οποίους τα άτομα αντιστέκονται στην αλλαγή βασίζονται στα βασικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων όπως η προσωπικότητα, οι αντιλήψεις, οι ανάγκες ενώ οι λόγοι της οργανωσιακής αντίστασης βασίζονται στην δομική διάρθρωση των ίδιων των οργανισμών.

Αντίσταση από το άτομο

Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους τα **άτομα** αντιστέκονται στις αλλαγές είναι η συνήθεια, η ασφάλεια, ο φόβος για το άγνωστο, οικονομικοί παράγοντες και η επιλεκτική αντίληψη (Κάτου, 2017; Mullins, 2015; Robbins and Judge, 2013):

Αντίσταση από τον οργανισμό

Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους οι **οργανισμοί** αντιδρούν στις αλλαγές είναι η δομική αδράνεια-σταθερότητα του οργανισμού, η αδράνεια-σταθερότητα της ομάδας, η απειλή για εδραιωμένες σχέσεις εξουσίας, απειλή για εδραιωμένη κατανομή πόρων (Κάτου, 2017; Mullins, 2015; Robbins and Judge, 2013):

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

3.1 Η έννοια της εργασιακής ασφάλειας

Η εργασιακή ανασφάλεια τα τελευταία χρόνια αποτελεί ένα σημαντικά επίκαιρο κοινωνικό φαινόμενο, που προκλήθηκε από τις θεμελιώδεις αλλαγές που σημειώθηκαν στο οικονομικό σύστημα των περισσότερων ευρωπαϊκών χωρών και των ΗΠΑ, όπως το κλείσιμο εργοστασίων, η αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων και η αύξηση του ποσοστού των προσωρινών συμβάσεων (De Witte, 2005). Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε την έννοια της εργασιακής ανασφάλειας για να εξηγήσουμε πως επηρεάζουν τους εργαζόμενους αλλά και τους οργανισμούς, οι μειώσεις προσωπικού και η πιθανότητα απώλειας της εργασίας. Ειδικότερα στην περίπτωση της Ελλάδας, λόγω της οικονομικής κρίσης και των μνημονιακών δεσμεύσεων, υπάρχει ένα παρατεταμένο κλίμα αβεβαιότητας ιδιαίτερα στον εργασιακό τομέα που καθιστά δύσκολο τον εργασιακό βίο.

Η έννοια της εργασιακής ανασφάλειας στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχει διατυπωθεί με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με τους Greenhalgh and Rosenblatt (1984, σελ. 438) η εργασιακή ανασφάλεια ορίζεται ως «αντιλαμβανόμενη αδυναμία να διατηρηθεί η επιθυμητή συνέχεια της εργασίας εξαιτίας μιας απειλούμενης εργασιακής κατάστασης. Άλλοι ορισμοί για την εργασιακή ανασφάλεια την περιγράφουν ως εξής:

- «Προσδοκίες του ατόμου σχετικά με την συνέχιση της εργασίας του» (Davy et al., 1997, σελ. 323)
- «Μια συνολική ανησυχία για την μελλοντική ύπαρξη της δουλειάς» (Rosenblatt and Ruvio, 1996, σελ. 587)
- «Η αντίληψη του υπαλλήλου για την πιθανή της συνέχισης της τωρινής εργασίας του» (Heaney et al., 1994, σελ. 1431)
- «Η απόκλιση μεταξύ του επιπέδου ασφάλειας που βιώνει ένα άτομο και του επιπέδου που προτιμά» (Hartley et al., 1991, σελ. 7)
- «Η προσμονή ενός θεμελιώδους και ακούσιου γεγονότος το οποίο βιώνεται υποκειμενικά» (Sverke et al., 2002, σελ. 243).

Παρόλο τους διαφορετικούς ορισμούς που έχουν διατυπωθεί από τους ερευνητές, φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμφωνούν στο γεγονός ότι η εργασιακή ανασφάλεια είναι μια **υποκειμενική εμπειρία** η οποία καθορίζεται από το πώς αντιλαμβάνεται

και ερμηνεύει το κάθε άτομο το άμεσο εργασιακό του περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται ότι υπάρχει μια διαφορά αντιλήψεων ανάμεσα στην υποκειμενική απειλή που αντιλαμβάνεται το άτομο και την αντικειμενική πραγματικότητα. Κατά συνέπεια, δύο εργαζόμενοι στην ίδια κατάσταση θα βιώσουν διαφορετικό βαθμό εργασιακής ανασφάλειας, διότι θα αντιληφθούν και θα ερμηνεύσουν την κατάσταση διαφορετικά (Sverke et al, 2002;De Witte,1999;Van Vuuren, 1990).

Εργασιακή ανασφάλεια συμβαίνει μόνο σε περίπτωση μη ηθελημένης απώλειας της εργασίας. Οι εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι να αναζητήσουν διαφορετική εργασία σε άλλο οργανισμό επειδή εμπιστεύονται τις ικανότητες τους, ή για άλλους λόγους δεν φοβούνται την απώλεια εργασίας, δεν θα αισθανθούν ανασφάλεια όταν προκύψουν αντικειμενικές απειλές όπως αυτή της απόλυσης (Sverke et al., 2002; Greenhalgh and Rosenblatt, 1984).

Οι περισσότεροι ερευνητές έχουν υιοθετήσει μια σφαιρική εικόνα κατά την οποία η εργασιακή ανασφάλεια θεωρείται μια γενική ανησυχία του ατόμου για την συνεχιζόμενη ύπαρξη της εργασίας του μελλοντικά (De Witte,1999;Sverke et al, 2002). Παρόλο που μερικές μελέτες έχουν βασιστεί σε πολυδιάστατους ορισμούς οι οποίοι, επιπλέον, συμπεριλαμβάνουν παράγοντες όπως απειλές σε διαφορετικά χαρακτηριστικά της εργασίας (π.χ. συνθήκες απασχόλησης, ευκαιρίες καριέρας), ο κύριος όγκος των ερευνών δίνει έμφαση στην ανησυχία σχετικά με την μελλοντική ύπαρξη της εργασίας(π.χ., Bussing, 1999; Barling and MacEwen,1992; Kuhnert and Vance, 1992; Hartley et al., 1991; Lim, 1996; Orpen, 1993; Van Vuuren, 1990).Αυτό αντανακλάται και στο περιεχόμενο των διαφόρων μετρήσεων της εργασιακής ανασφάλειας, όπου η μελλοντική ύπαρξη της τωρινής απασχόλησης βρίσκεται στο επίκεντρο.

Έτσι, η εργασιακή ανασφάλεια συμβαίνει μόνο σε περίπτωση μη ηθελημένης απώλειας της εργασίας. Οι εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι να αναζητήσουν διαφορετική εργασία σε άλλο οργανισμό επειδή εμπιστεύονται τις ικανότητες τους, ή για άλλους λόγους δεν φοβούνται την απώλεια εργασίας, δεν θα αισθανθούν ανασφάλεια όταν προκύψουν αντικειμενικές απειλές όπως αυτή της απόλυσης (Sverke et al., 2002; Greenhalgh and Rosenblatt, 1984).

3.2 Οι συνέπειες της εργασιακής ασφάλειας

Λόγω του ότι η εργασιακή ανασφάλεια αντανακλά την ανησυχία σχετικά με την απώλεια της τωρινής εργασίας, είναι πιθανό να έχει δυνατό ψυχολογικό αντίκτυπο στα άτομα που επηρεάζει. Η εργασία δεν ικανοποιεί μόνο οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες, αλλά παρέχει στα άτομα εισόδημα, κοινωνικές επαφές και ευκαιρίες για την προσωπική τους ανάπτυξη, καθώς επίσης μια πιο καλά οργανωμένη ζωή (Jahoda, 1982).

Αν τα άτομα αισθανθούν ότι απειλούνται αυτές οι ανάγκες από εργασιακή ανασφάλεια, θα βιώσουν επίσης απειλή και σε ζωτικές οικονομικές, κοινωνικές και προσωπικές πτυχές της ζωής τους (De Witte, 1999). Επειδή η αξιολόγηση της εργασίας του ατόμου διαμορφώνεται και από μια έντονη επιθυμία για σταθερότητα, η απώλεια της εργασίας θα σημαίνει επίσης απώλεια της οργάνωσης και της σταθερότητας στη ζωή τους. Έτσι τα άτομα που αισθάνονται ότι αυτά τα σημαντικά χαρακτηριστικά στη ζωή τους απειλούνται και είναι αβέβαιοι για το πώς θα τα προστατέψουν, θα απογοητευτούν και θα αγχωθούν (Sverke et al., 2006).

Πράγματι, ένα από τα πιο κυρίαρχα χαρακτηριστικά της εργασιακής ανασφάλειας είναι, είναι το θέμα της αβεβαιότητας και της ασάφειας. Σύμφωνα με θεωρίες σχετικά με το άγχος, το να μη γνωρίζει κάποιος πώς να εξουδετερώσει μια απειλή απέναντι σε κάτι αξιόλογο, θα οδηγήσει σε μια αγχώδη κατάσταση. Η αβεβαιότητα που αφορά το μέλλον της εργασίας εμποδίζει το άτομο να αντιμετωπίσει την απειλή επαρκώς και ελαττώνει τις ευκαιρίες για μείωση του άγχους. Σύμφωνα με αυτή την συλλογιστική, οι έρευνες υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να έχει τόσο επιβλαβείς συνέπειες όσο και η απώλεια εργασίας. Η άποψη αυτή συμφωνεί με την βασική θέση των ερευνών σχετικά με το άγχος, ότι δηλαδή η αναμονή ενός αγχωτικού γεγονότος μπορεί να είναι εξίσου σημαντική ή ίσως ακόμη μεγαλύτερη πηγή άγχους από ότι το πραγματικό γεγονός (Sverke et al., 2006; Lazarus and Folkman, 1984).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η εργασιακή ανασφάλεια μειώνει την ευεξία του ατόμου. Σε μια μελέτη που διεξήχθη στη Μεγάλη Βρετανία μεταξύ 600 εργαζομένων, βρέθηκαν μειωμένα επίπεδα ευεξίας ανάμεσα σε αυτούς που αισθάνονταν ανασφάλεια για την δουλειά τους (Burchell, 1994; De Witte, 1999).

Επίσης μια διεθνής συγκριτική μελέτη στην Ολλανδία και το Ισραήλ, αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που δεν αισθάνονται ασφάλεια στην δουλειά τους εκδηλώνουν κατάθλιψη και αρνητικά συναισθήματα (Van Vuuren et al., 1991). Άλλες μελέτες αναφέρονται επίσης στο στρες, στο άγχος και στην κατάθλιψη και σε άλλα αρνητικά συναισθήματα. Άλλες έρευνες προσθέτουν σε αυτή τη λίστα αρνητικών επιδράσεων, αυξημένα επίπεδα πνευματικής, συναισθηματικής και σωματικής εξάντλησης (burnout) (Dekker and Schaufeli, 1995; Landsbergis, 1988).

Σύμφωνα με τους Sverke et al., (2002) οι συνέπειες της εργασιακής ανασφάλειας μπορούν να ταξινομηθούν αρχικά σε δύο κατηγορίες (Σχήμα 13):

ΕΜΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ			
		Ατομική	Οργανωσιακή
ΤΥΠΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ	Άμεση	Εργασιακές Στάσεις <ul style="list-style-type: none"> • Εργασιακή ικανοποίηση • Εργασιακή συμμετοχή 	Οργανωσιακές Στάσεις <ul style="list-style-type: none"> • Οργανωσιακή δέσμευση • Εμπιστοσύνη
	Μακροπρόθεσμη	Υγεία <ul style="list-style-type: none"> • Σωματική υγεία • Πνευματική υγεία 	Συμπεριφορά σχετική με την εργασία <ul style="list-style-type: none"> • Εργασιακή απόδοση • Πρόθεση αποχώρησης

Σχήμα 13: Τύποι συνεπειών εργασιακής ανασφάλειας. Πηγή: Sverke et al., (2002). “No security: A meta- analysis and review of job insecurity and its consequences”

- **Άμεσες και μακροπρόθεσμες αντιδράσεις.** Κάποια είδη αντιδράσεων (π.χ. στάσεων) μπορεί να εκδηλωθούν γρηγορότερα χρονικά, ενώ κάποια άλλα (συμπεριφορά, κατάσταση υγείας) μπορεί να εμφανιστούν μετά από μεγαλύτερη χρονική περίοδο.
- **Ατομικές και οργανωσιακές αντιδράσεις.** Οι ατομικές αντιδράσεις μπορεί να αφορούν π.χ. συνέπειες που μπορεί να έχει το επάγγελμα στην υγεία των ατόμων. Ενώ οι οργανωσιακές αντιδράσεις μπορεί να αφορούν π.χ. συνέπειες που σχετίζονται με την διαχείριση του οργανισμού. Μερικά αποτελέσματα της εργασιακής ανασφάλειας μπορεί να έχουν την κυριότερη επίδραση στα άτομα (π.χ. υγεία) και μόνο έμμεση επίδραση στον οργανισμό, ενώ αντίθετα

κάποια άλλα αποτελέσματα μπορεί να επηρεάζουν κυρίως τον οργανισμό και να έχουν έμμεση επίδραση στα άτομα.

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε **τέσσερις** κύριες κατηγορίες πιθανών συνεπειών της εργασιακής ανασφάλειας:

1. Άμεσες αντιδράσεις με προσανατολισμό στα άτομα αφορούν εργασιακές στάσεις. Η εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή συμμετοχή είναι τυπικά παραδείγματα εργασιακών στάσεων.
2. Άμεσες αντιδράσεις με προσανατολισμό τον οργανισμό αφορούν οργανωσιακές στάσεις. Η οργανωσιακή δέσμευση και η εμπιστοσύνη χαρακτηρίζουν συγκεκριμένες οργανωσιακές στάσεις.
3. Μακροπρόθεσμες αντιδράσεις που κυρίως επηρεάζουν τα άτομα (υγεία).
4. Μακροπρόθεσμες αντιδράσεις που κυρίως έχουν επιπτώσεις στον οργανισμό (συμπεριφορά σχετική με την εργασία).

Αναφορικά με τις συνέπειες της εργασιακής ανασφάλειας εμπειρικές έρευνες (Ashford et al., 1989; Davy et al., 1991; Lim, 1996; Probst, 2002; Rosenblatt and Ruvio, 1996; Sverke et al., 2004) έχουν δείξει ότι η εργασιακή ανασφάλεια έχει αρνητική επίδραση τόσο στις άμεσες οργανωσιακές συνέπειες, δηλαδή στην εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση όσο και στις μακροπρόθεσμες αντιδράσεις, όπως εργασιακή απόδοση και κατά συνήθεια απουσία (absenteeism) (Chirumbolo and Areni, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

4.1 Ιστορική αναδρομή

Η εργασιακή απόδοση είναι μια από τις πιο σημαντικές μεταβλητές στην Εργασιακή και Οργανωσιακή Ψυχολογία. Είναι ολοένα και πιο σημαντικό να επεκταθεί το εύρος της αξιολόγησης της απόδοσης σε όλες τις συμπεριφορές που έχουν αντίκτυπο στα οργανωσιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής και διακριτικής συμπεριφοράς (Diaz-Vilela et al., 2015).

Η έννοια συμπεριφορά εντός ρόλου ή απόδοση εντός ρόλου αρχικά προτάθηκε από τους Katz and Kahn(1951).Αυτοί αναγνώρισαν δύο τύπους στην απόδοση των εργαζομένων, την απόδοση μέσα στο πλαίσιο του ρόλου εργασίας (in-role performance) και την απόδοση έξω από το πλαίσιο του ρόλου εργασίας (extra –role performance).

Ο Katz (1964) μελέτησε και αναγνώρισε τρεις τύπους βασικών συμπεριφορών οι οποίες έχουν σημαντικές επιδράσεις στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Αυτοί οι τρεις τύποι είναι (Yanhan,2013):

1. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καθορίσουν αν θέλουν να εισέλθουν στον οργανισμό και να διατηρήσουν την ταυτότητα τους ως μέλη του οργανισμού. Αυτό για να συμβεί, πρέπει να δίνονται στους εργαζόμενους κίνητρα ώστε να παραμείνουν στον οργανισμό.
2. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπληρώνουν τις απαιτήσεις του ρόλου τους σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας τους.
3. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν με αυθόρμητες ενέργειες τους, παραπάνω πράγματα, από αυτά που απαιτούνται από την θέση εργασίας τους, ξεφεύγοντας από τα στενά όρια των καθορισμένων ρόλων εργασίας.

Όσον αφορά τον τελευταίο τύπο, ο Katz επεσήμανε ότι οι οργανισμοί που εξαρτώνται αποκλειστικά από τις συμπεριφορές που απαιτούνται από τις περιγραφές των θέσεων εργασίας είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο κοινωνικό σύστημα. Ο τρίτος τύπος συμπεριφοράς που πρότεινε ο Katz εισήγαγε την έννοια της απόδοσης εκτός ρόλου, η οποία αναγνωρίστηκε από το ακαδημαϊκό πεδίο ως «Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη» ή «Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά»(**Organizational Citizenship Behavior** ή **OCB**).Η έννοια αυτή περιλαμβάνει δραστηριότητες οι

οποίες δεν αποτελούν μέρος της εργασίας του ατόμου και δεν έχουν κάποιο αντίκτυπο στο μισθολογικό του κλιμάκιο (Katz, 1964).

4.2 Τύποι εργασιακής απόδοσης

4.2.1 Διάκριση μεταξύ απόδοσης «εντός ρόλου» και απόδοσης «πέραν του ρόλου»

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες περίπου, οι ερευνητές Borman and Motowildo (1993,1997) εξέλιξαν την θεωρία των Katz and Kahn αναφορικά με την εργασιακή απόδοση. Ειδικότερα επέκτειναν τον τομέα της εργασιακής απόδοσης ώστε να περιλαμβάνει και δραστηριότητες συναφείς με τις υποχρεώσεις που είναι υποχρεωμένος ο εργαζόμενος να εκτελέσει στο πλαίσιο των καθηκόντων του.

Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της θεωρίας που ανέπτυξαν, μίλησαν για την απόδοση εργασίας μέσα στο πλαίσιο των εργασιακών καθηκόντων ή «εντός ρόλου» (Task Performance) και την απόδοση «πέραν του ρόλου» εργασίας (Contextual Performance). Υποστήριξαν ότι η απόδοση εργασίας «εντός ρόλου» αναφέρεται σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εκτέλεση και συντήρηση βασικών τεχνικών διαδικασιών σε ένα οργανισμό και η απόδοση «πέραν του ρόλου» περιλαμβάνει ένα ευρύτερο οργανωσιακό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο τεχνικός πυρήνας του οργανισμού (Bergman et al, 2008).

Μεταξύ άλλων, οι Borman and Motowildo (2001,1997)επισήμαναν ότι η απόδοση «πέραν του ρόλου» εργασίας συνδέεται με την «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη» γιατί περιέχει πολλά στοιχεία από αυτήν. Ειδικότερα, τόνισαν ότι η εργασιακή απόδοση «εντός ρόλου» διαφέρει από την απόδοση «πέραν του ρόλου» τουλάχιστον κατά τρεις τρόπους:

- Πρώτον, οι δραστηριότητες καθηκόντων (task activities) **ποικίλλουν** σημαντικά ανάλογα με τις εργασίες των ατόμων. Ενώ οι δραστηριότητες πέραν του ρόλου εργασίας είναι αρκετά παρόμοιες ανάμεσα σε διάφορες δουλειές, δεν έχουν περιγραφή και εξυπηρετούν την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (π.χ. εθελοντισμός).
- Δεύτερον, οι δραστηριότητες καθηκόντων είναι πιο πιθανό από τις δραστηριότητες πέραν του ρόλου να είναι καθορισμένες και συγκεκριμένες από τον εργασιακό ρόλο, την περιγραφή της θέσης εργασίας, σύμφωνα με την

οποία πρέπει να συμμορφώνονται οι εργαζόμενοι για να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Για παράδειγμα οι δραστηριότητες καθηκόντων μπορεί να εμφανίζονται σε ένα έντυπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

- Τρίτον, τα χαρακτηριστικά απόδοσης «εντός ρόλου» είναι πιο πιθανό να περιλαμβάνουν γνωστικές – νοητικές ικανότητες, ενώ τα χαρακτηριστικά της απόδοσης «πέραν του ρόλου» είναι πιο πιθανό να περιλαμβάνουν στοιχεία της προσωπικότητας.

4.2.2 Έννοια της απόδοσης «εντός ρόλου» και απόδοσης «πέραν του ρόλου»

Εργασιακή απόδοση ή απόδοση «εντός ρόλου» μπορεί να οριστεί ως η αποτελεσματικότητα με την οποία οι εργαζόμενοι εκτελούν δραστηριότητες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του τεχνικού πυρήνα του οργανισμού. Η συμβολή αυτή μπορεί να είναι άμεση, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής ενός μέρους της οργανωσιακής τεχνολογίας, ή έμμεση, παρέχοντας υλικά ή υπηρεσίες που απαιτούνται για την εκτέλεση οργανωσιακών τεχνικών διαδικασιών (Borman and Motowidlo, 2001).

Απόδοση «πέραν του ρόλου», η οποία ονομάζεται και «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη», είναι η απόδοση των εργαζομένων, η οποία δεν σχετίζεται άμεσα με την κύρια εργασία που έχουν να εκτελέσουν. Αφορά κυρίως συμπεριφορές που εκτελούνται έξω από το πλαίσιο του εργασιακού ρόλου, αλλά είναι σημαντικές γιατί συμβάλλουν στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, με την έννοια ότι διαμορφώνουν το οργανωσιακό, κοινωνικό και ψυχολογικό πλαίσιο που χρησιμεύει ως καταλύτης για τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες εργασιών. Οι συμπεριφορές αυτές περιλαμβάνουν εθελοντική προσφορά των εργαζομένων που δεν είναι τυπικά μέρος της δουλειάς τους και παροχή βοήθειας και συνεργασίας σε συναδέλφους για την επίτευξη καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν (Borman et al., 2001; Borman and Motowidlo, 1997).

Σχετικά με την απόδοση «πέραν του ρόλου» ή «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη», οι Borman and Motowidlo (1997), ανέπτυξαν μια θεωρία σύμφωνα με την οποία υποστηρίζουν ότι το άτομο εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές στο πλαίσιο αυτής:

1. **Επιμονή με ενθουσιασμό** για να ολοκληρώσει επιτυχώς την εργασία του, καταβάλλοντας παραπάνω προσπάθεια.
2. **Εθελοντική εργασία** και δραστηριότητες που δεν αποτελούν τυπικά μέρος του τομέα ευθύνης του.
3. **Βοήθεια και συνεργασία** σε συναδέλφους του.
4. **Συμμόρφωση** με οργανωσιακούς κανόνες και πολιτικές του οργανισμού.
5. **Υποστήριξη και υπεράσπιση** των σκοπών του οργανισμού.

Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία αυτής της θεωρίας είναι ότι η εργασιακή απόδοση ή «απόδοση εντός ρόλου» έχει ως κύριο χαρακτηριστικό, την γνωστική ικανότητα του ατόμου (γνώσεις, δεξιότητες), ενώ η απόδοση «πέραν του ρόλου» αντίστοιχα, έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την προσωπικότητα του ατόμου.

4.2.3 «Συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη»

Σύμφωνα με τον Organ(1988), η «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη» είναι ένα σύνολο αυθόρμητων συμπεριφορών που δεν είναι ξεκάθαρα καθορισμένες ή άμεσα αναγνωρισμένες από το επίσημο σύστημα μισθοδοσίας του οργανισμού, αλλά ωφελούν την αποτελεσματική λειτουργία του. Η πρακτική σημασία της «συμπεριφοράς του οργανωσιακού πολίτη» είναι ότι μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της λειτουργίας του οργανισμού, μέσα από δραστηριότητες που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι προτείνουν, αλλά δεν απαιτούνται από τα καθήκοντα τους.

Ο Organ (1997) επισημαίνει ότι η «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη» αποτελεί μια ατομική συμπεριφορά η οποία είναι εθελοντική, προαιρετική και ενισχύει το ψυχολογικό και κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εκτελούν τα καθήκοντα τους οι εργαζόμενοι.

Η απόδοση «πέραν του ρόλου» ή «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη» μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες (Yanhan,2013):

1. Απόδοση με προσανατολισμό στον οργανισμό

Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στην «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη» η οποία είναι προσανατολισμένη στον οργανισμό(organization citizenship behavior-organization ή ocb-o). Στην περίπτωση αυτή, η εστίαση

γίνεται προς τον οργανισμό. Για παράδειγμα , «η πιστή εφαρμογή των άτυπων κανόνων που στοχεύουν στην εκτέλεση εντολών εργασίας». Η «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη» που είναι προσανατολισμένη στον οργανισμό χαρακτηρίζεται συχνά ως υπακοή ή συμμόρφωση.

2. Απόδοση προσανατολισμένη στο άτομο

Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στην «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη» η οποία είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο (organization citizenship behavior-individual ή ocb-i). Στην περίπτωση αυτή, το επίκεντρο είναι ο άνθρωπος. Εδώ η ατομική συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου άμεσα στοχεύει στο να ωφεληθούν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό, αλλά έμμεσα με αυτό τον τρόπο συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για παράδειγμα, η βοήθεια ενός εργαζόμενου στην ολοκλήρωση μιας δουλειάς λόγω απουσίας συναδέλφου, η διαπροσωπική βοήθεια μεταξύ συναδέλφων κ.α.. Η «συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη» που προσανατολίζεται στον εργαζόμενο χαρακτηρίζεται συχνά ως αλτρουισμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

5.1 Εμπειρικές μελέτες και ερευνητικές υποθέσεις

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα εμπειρικών μελετών σχετικά με το ερευνητικό θέμα που εξετάζουμε, τα οποία προκύπτουν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ειδικότερα εξετάζεται πως επηρεάζουν οι οργανωσιακές αλλαγές που εφαρμόζουν οι οργανισμοί την εργασιακή ασφάλεια και απόδοση των εργαζομένων. Επίσης διατυπώνονται ορισμένες ερευνητικές υποθέσεις με την διαγραμματική απεικόνιση του ερευνητικού μοντέλου.

5.1.1 Η οργανωσιακή αλλαγή σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων

Οι οργανισμοί συνεχώς ξεκινούν προγράμματα οργανωσιακών αλλαγών, τα οποία σύμφωνα με μια μελέτη που διεξήχθη από το Αμερικανικό Γραφείο Εθνικών Υποθέσεων (1996), αποτελούν σημαντική ανησυχία για περισσότερο από το ένα τρίτο των 396 οργανισμών που συμμετείχαν και δημιουργούν ένταση στους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τον McHugh (1993) κατά την διάρκεια των αλλαγών, αν η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν αντιληφθεί ότι ο οργανισμός αναπτύσσει υποστηρικτικούς οργανωτικούς μηχανισμούς όπως: δέσμευση από την ηγεσία, παραχώρηση πόρων, ανταμοιβές, εκπαίδευση, συμμετοχή στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής, τότε η αλλαγή θα είναι μια αγχωτική εμπειρία. Το γεγονός αυτό θα έχει αρνητική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, στην εργασιακή ικανοποίηση, χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, κακή εσωτερική επικοινωνία και συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων, μειωμένο ηθικό και έλλειψη κινήτρων για εργασία (Schabracq and Cooper, 2000; Murphy, 1995; McHugh, 1993).

Έρευνα των Vakola and Nikolaou (2005), η οποία πραγματοποιήθηκε σε 292 εργαζόμενους σε διάφορους ελληνικούς οργανισμούς διαπίστωσε ότι:

α) υπάρχει αρνητική στάση και αυξημένη απροθυμία απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές όταν οι εργαζόμενοι είναι αρκετά αγχωμένοι λόγω κακών εργασιακών σχέσεων, φόρτου εργασίας, αθέμιτων αμοιβών και παροχών.

β) η έλλειψη ενός κοινωνικά υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο εκφράζεται μέσα από κακές εργασιακές σχέσεις, βρέθηκε να είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας των αρνητικών συμπεριφορών απέναντι στην αλλαγή.

Αναφορικά με την σχέση της οργανωσιακής αλλαγής και εργασιακής απόδοσης οι Khosa et al., (2015) σε μελέτη που πραγματοποίησαν στον τραπεζικό τομέα του Πακιστάν, αναφέρουν ότι εργασιακή απόδοση είναι ζωτική για την επιτυχία και την κερδοφορία κάθε οργανισμού μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Οι περισσότεροι οργανισμοί για να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εργασιακή απόδοση.

Οι οργανωσιακές αλλαγές που περιλαμβάνουν μείωση προσωπικού, συγχωνεύσεις, καινοτομίες και εταιρική αναδιοργάνωση, συνήθως μειώνουν την εργασιακή απόδοση. Μεταξύ άλλων τονίζουν ότι οι ανεπάρκειες της εργασιακής απόδοσης μπορεί να ξεπεραστούν με αποτελεσματική ηγεσία, επικοινωνία, κίνητρα, ανάπτυξη προσωπικού και ανοχή στην αλλαγή. Ειδικότερα η έρευνα τους εξέτασε την σχέση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και διαφόρων παραγόντων οργανωσιακής αλλαγής όπως επικοινωνία, ηγεσία, διαδικαστική δικαιοσύνη, ανάπτυξη εργαζομένων και ανοχή στην αλλαγή.

Τα αποτελέσματα της έρευνας τους, έδειξαν ότι ο παράγοντας οργανωσιακής αλλαγής που επηρεάζει περισσότερο την εργασιακή απόδοση στον τραπεζικό τομέα είναι η ανοχή στην αλλαγή, ενώ ο παράγοντας που ασκεί την μικρότερη επίδραση στην εργασιακή απόδοση είναι η διαδικαστική δικαιοσύνη. Συνεπώς, η κατανόηση όλων αυτών των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση θα βοηθήσει τον οργανισμό να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων.

Κατά την εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών, οι εργαζόμενοι αποτελούν τους βασικούς αποδέκτες της αλλαγής. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι απορρίψουν την αλλαγή, επειδή οι επιχειρούμενες μεταβολές απειλούν τα προσωπικά τους συμφέροντα, εκδηλώνουν αρνητικά συναισθήματα (Χυτήρης, 2013). Σύμφωνα με τους Turnley and Feldman (1999) αν οι εργαζόμενοι απορρίψουν την αλλαγή, μεταξύ των αντιδράσεων που μπορεί να εκδηλώσουν είναι και η παραμέληση των καθημερινών τους καθηκόντων. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι δίνουν λιγότερη προσοχή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, και μπορεί να απουσιάζουν ή να καθυστερούν περισσότερο στην εργασία τους. Κατά συνέπεια η παραμέληση των καθηκόντων τους, η οποία προέρχεται ως αντίδραση στην αλλαγή, επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή τους απόδοση.

Σε μια άλλη μελέτη αναφορικά με την επίδραση της οργανωσιακής αλλαγής στην απόδοση των εργαζομένων η οποία πραγματοποιήθηκε στην κρατική ταχυδρομική εταιρία της Κένυας, διαπιστώθηκαν τα εξής (Karanja,2015):

α) η δομή του οργανισμού υποστήριξε τους εργαζόμενους κατά την μεταβατική περίοδο της αλλαγής

β) η εφαρμογή τεχνολογικών αλλαγών στην συγκεκριμένη υπηρεσία επηρέασε **θετικά** την εργασιακή απόδοση και οδήγησε σε ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών.

Μεταξύ των οργανωσιακών αλλαγών-μεταρρυθμίσεων που εφαρμόζονται τις τελευταίες δεκαετίες στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών, στο πλαίσιο της υιοθέτησης κανόνων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NDM), εντάσσεται και η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι συχνά μη παραγωγική, λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος τόσο από τους προϊσταμένους όσο και από τους υπαλλήλους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι από την μια πλευρά οι προϊστάμενοι αισθάνονται ότι δεν έχουν κίνητρα για να αξιολογήσουν την απόδοση των υφισταμένων τους, και από την άλλη οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να αξιολογηθούν (Shah, 2017; Jin et al., 2016; Berman et al., 2015;Kellough and Lu, 1993).

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Roberts (2003), η αξιολόγηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα: αντιμετωπίζεται γενικότερα επιφυλακτικά από τους εργαζόμενους, συμβάλλει αρνητικά στην απόδοση μεμονωμένων υπαλλήλων και δημιουργεί συγκρούσεις και ανταγωνισμό μεταξύ τους. Επιπλέον, άλλες μελέτες δείχνουν ότι τα περισσότερα προγράμματα αξιολόγησης απόδοσης καταναλώνουν χρόνο, πόρους, έχουν ελάχιστες θετικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων και προκαλούν δυσαρέσκεια σε όλους (Boyle, 2014). Συνεπώς με βάση τα παραπάνω η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης, ως μια μορφή οργανωσιακής αλλαγής επηρεάζει **αρνητικά** την απόδοση των εργαζομένων.

Παρόλο που με βάση τις παραπάνω εμπειρικές έρευνες αποδεικνύεται ότι ο οργανωσιακή αλλαγή επηρεάζει και με θετικό και με αρνητικό τρόπο την απόδοση των εργαζομένων τα αποτελέσματα γύρω από αυτή την συσχέτιση είναι συγκεχυμένα. Ειδικότερα στην Ελλάδα την δεδομένη χρονική στιγμή, στους συγκεκριμένους

δημοσίους υπαλλήλους εκτιμάται ότι η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής αλλαγής (αξιολόγηση) και της απόδοσης θα είναι αρνητική.

Πιθανή ερμηνεία της παραπάνω αρνητικής συσχέτισης εξηγείται λόγω των ιδιοτεροτήτων που παρουσιάζει ο ελληνικός δημόσιος τομέας, μία από τις οποίες έγκειται στην χαμηλή αποδοτικότητα και στην παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες. Η οικονομική κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων επιδεινώθηκε από την κρίση με την επερχόμενη μείωση του μέσου μισθού αλλά και του αριθμού των μισθοδοτούμενων από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Παράλληλα, η μείωση των αποδοχών κατέστησε μη ελκυστικό πια το δημόσιο τομέα ως προς την υφισταμένων ή την προσέλκυση νέων και ικανών στελεχών. Η ευρύτερη άλλωστε απαξίωση του ανθρώπινου δυναμικού οδήγησε αναπόφευκτα σε πτώση του ηθικού, της αποδοτικότητας των υπαλλήλων (Ζυγούλης και Τσοπανά, 2014). Το πρόβλημα της χαμηλής αποδοτικότητας θα μπορούσε να βελτιωθεί με την υποκίνηση του προσωπικού, όμως στην περίπτωση ελληνικής δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί να εφαρμοστεί πλήρως καθώς στερείται της δυνατότητας παροχής οικονομικών κινήτρων λόγω των υφιστάμενων δημοσιονομικών περιορισμών (Rossidis et al., 2016).

Επομένως με βάση τα όσα διατυπώθηκαν προηγουμένως και λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου τομέα δημιουργείται η εξής ερευνητική υπόθεση:

H1: Η οργανωσιακή αλλαγή έχει αρνητική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων.

5.1.2 Η οργανωσιακή αλλαγή σε σχέση με την εργασιακή ασφάλεια

Μια από τις πιο δύσκολες πτυχές της εμπειρίας της οργανωσιακής αλλαγής για τους εργαζόμενους είναι η αβεβαιότητα που συνδέεται με τη διαδικασία και τα αποτελέσματα της (DiFonzo and Bordia, 1998). Επειδή δεν γνωρίζουν πώς η αλλαγή θα τους επηρεάσει, ή ακόμα και αν θα συνεχίσουν να έχουν την δουλειά τους, η αλλαγή μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά αγχωτική. Ενώ η διοίκηση του οργανισμού συχνά προσπαθεί να αντιμετωπίσει αυτήν την αβεβαιότητα μέσω της επικοινωνίας και της ενημέρωσης, συχνά υπολείπεται των προσδοκιών (DiFonzo and Bordia, 1998; Covin, 1993; Harcourt, Richerson, and Wattier, 1991; Smeltzer, 1991).

Οι Bordia et al., (2004) υποστηρίζουν ότι η αβεβαιότητα σχετικά με τα γεγονότα και τα αποτελέσματα της οργανωσιακής αλλαγής κάνει τους εργαζόμενους να αισθανθούν ότι χάνουν τον έλεγχο της κατάστασης σε σημαντικά προσωπικά θέματα όπως η εργασιακή ασφάλεια, η θέση τους στον οργανισμό, ή ανάγκες εκπαίδευσης. Εάν οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τη φύση και τις συνέπειες της αλλαγής στο εργασιακό καθεστώς της δουλειάς τους, θα αισθανθούν ανεπαρκώς προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν την αλλαγή.

Αναφορικά με την αβεβαιότητα που υπάρχει κατά την διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής, οι Bordia et al., (2004) πραγματοποίησαν έρευνα η οποία διεξάχθηκε σε 222 εργαζόμενους ενός νοσοκομείου μια εβδομάδα πριν αυτό υποβληθεί σε αναδιάρθρωση μεγάλης κλίμακας. Η οργανωσιακή αλλαγή περιλάμβανε τον επαναπροσδιορισμό των θέσεων εργασίας, αλλαγές στην οργανωτική δομή και τη μετάβαση σε ένα νέο κτίριο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αβεβαιότητα που υπάρχει κατά την διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών :

α) έχει άμεσες συνέπειες στους εργαζόμενους όπως η έλλειψη ελέγχου της κατάστασης, η οποία σχετίζεται αρνητικά με την αβεβαιότητα, με την έννοια ότι μειώνει το αίσθημα ελέγχου που βιώνουν οι εργαζόμενοι

β) έχει έμμεσες συνέπειες στην ψυχολογική ένταση των εργαζομένων, η οποία σχετίζεται θετικά με την αβεβαιότητα με την έννοια ότι αυξάνει την ψυχολογική πίεση, και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό.

Αυτά τα ευρήματα είναι σε συμφωνία με την εκτεταμένη βιβλιογραφία σχετικά με το άγχος, την εργασιακή ικανοποίηση, την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό. Η ένταση που προκαλείται από τις αβεβαιότητες που σχετίζονται με την εργασιακή ασφάλεια, τη μελλοντική θέση του εργαζόμενου στον οργανισμό, και την επαγγελματική του καριέρα πιθανόν να οδηγήσει σε αποχώρηση αξιόλογων εργαζομένων από τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Jones et al., (2008) δεν αντιμετωπίζονται αρνητικά όλες οι προσπάθειες οργανωσιακών αλλαγών από τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται πιο θετικά απέναντι σε αλλαγές που δεν περιλαμβάνουν μειώσεις προσωπικού, αλλά προσφέρουν ανάπτυξη δεξιοτήτων ή ευκαιρίες ανάπτυξης καινοτόμων μεθόδων εργασίας (Silvester et al, 1999; King et al., 1991).

Επιπλέον, τα διευθυντικά στελέχη και τα μεσαία στελέχη μπορεί επίσης να ανταποκρίνονται διαφορετικά στην αλλαγή. Σε μια μελέτη της Armstrong-Stassen (2005) αναφορικά με μειώσεις προσωπικού, διαπιστώθηκε ότι σε σύγκριση με διευθυντικά στελέχη, τα μεσαία στελέχη αισθάνθηκαν ότι είχαν λιγότερη εργασιακή ασφάλεια, ανέφεραν χαμηλότερη εργασιακή απόδοση και εμφάνισαν περισσότερα συμπτώματα υγείας, ενώ οι τα κατώτερα στελέχη εμφάνισαν τα χαμηλότερα ποσοστά εργασιακής ασφάλειας. Τα διευθυντικά στελέχη ανησυχούν κυρίως για την δομική αβεβαιότητα (δομές, πολιτικές και πρακτικές), ενώ τα μεσαία και κατώτερα στελέχη πιο συχνά αισθάνονται αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εργασία όπως η εργασιακή ασφάλεια, αλλαγές στις θέσεις εργασίας και στην διαδικασία προαγωγών (Jones et al., 2008).

Στην Μεγάλη Βρετανία, το 1997 και 1998 διεξάχθηκε έρευνα από το Ινστιτούτο Ερευνών για την διοίκηση ποιότητας της εργασιακής ζωής του Πανεπιστημίου του Μάντσεστερ, η οποία διερεύνησε την επίδραση των μαζικών μεταρρυθμίσεων που έχουν εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια στην χώρα. Ειδικότερα, εξέτασε την επίπτωση των οργανωσιακών αλλαγών σε διευθυντικά στελέχη του δημόσιου τομέα, του ιδιωτικού τομέα και δημοσίων υπηρεσιών κοινής ωφέλειας οι οποίες είχαν ιδιωτικοποιηθεί.

Στους ερωτηθέντες ζητήθηκε να προσδιορίσουν τι επίδραση είχαν οι οργανωσιακές αλλαγές στην αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας, στη αφοσίωση στον οργανισμό, στο ηθικό και στα κίνητρα τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα διευθυντικά στελέχη από τον δημόσιο τομέα και τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας αισθάνθηκαν ότι οι αλλαγές μείωσαν την αίσθηση εργασιακής ασφάλειας, την αφοσίωση, το ηθικό και τα κίνητρα τους σε σχέση με αυτούς στον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον και στους τρεις τομείς, η μεγαλύτερη αρνητική επίδραση υπήρχε στην μειωμένη αίσθηση εργασιακής ασφάλειας και στο μειωμένο ηθικό των διευθυντικών στελεχών (Worall et al., 2000).

Οι παραπάνω εμπειρικές έρευνες δηλώνουν ότι στην βιβλιογραφία εκφράζονται αντικρουόμενες απόψεις αναφορικά με τη συσχέτιση της οργανωσιακής αλλαγής με την εργασιακή ασφάλεια. Ωστόσο, λαμβάνοντας όμως υπόψη τον ελληνικό δημόσιο τομέα, οι πολιτικές λιτότητας που επέβαλαν τα μνημόνια για την εξυγίανση του,

αναπόφευκτα επηρέασαν τις εργασιακές σχέσεις, την οικονομική κατάσταση και την ασφάλεια των δημοσίων υπαλλήλων ως προς την διατήρηση της θέσης τους.

Ειδικότερα, η αξιολόγηση η οποία εξετάζεται στην παρούσα έρευνα ως μορφή οργανωσιακής αλλαγής αντιμετωπίστηκε με δυσπιστία και προκάλεσε αντιδράσεις στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, γεγονός που αποδεικνύεται από επίσημα κείμενα της ΑΔΕΔΥ.Ο θεσμός της αξιολόγησης σε συνδυασμό με μια σειρά μέτρων όπως η εργασιακή εφεδρεία, προ-συνταξιοδοτική διαθεσιμότητα, κατάργηση οργανικών θέσεων σε ορισμένες κατηγορίες και κλάδους, συνέβαλαν αθροιστικά στη δημιουργία ενός κλίματος εργασιακής ανασφάλειας παρά τις διαβεβαιώσεις ότι η αξιολόγηση δεν θα αποτελέσει πρόσχημα απολύσεων αλλά θα δημιουργήσει ένα ισχυρό κίνητρο βελτίωσης και ανάπτυξης.

Επομένως με βάση τα όσα διατυπώθηκαν προηγουμένως και λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου τομέα καταλήγουμε στην εξής ερευνητική υπόθεση:

H2: Η οργανωσιακή αλλαγή έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή ασφάλεια.

5.1.3 Η εργασιακή ασφάλεια σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Yousef(1998) η σημασία της εργασιακής ασφάλειας προέρχεται από το γεγονός ότι επηρεάζει σημαντικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία. Για παράδειγμα η εργασιακή ασφάλεια είναι καθοριστικός παράγοντας: για την υγεία του εργαζόμενου (Kuhnert et al., 1989), την σωματική και ψυχολογική του ευημερία (Burke, 1991), την κινητικότητα των εργαζομένων (Arnold and Feldman, 1982), την εργασιακή ικανοποίηση (Lim, 1996) και εργασιακή δέσμευση (Iverson, 1996).

Οι Ashford et al., (1989) σε μελέτη που διεξήγαγαν σχετικά με την επίδραση της εργασιακής ανασφάλειας στην απόδοση των εργαζομένων, στην εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση, διαπίστωσαν ότι η εργασιακή ανασφάλεια οδηγεί σε μειωμένη δέσμευση και ικανοποίηση, αλλά δεν έχει καθόλου επίδραση στην εργασιακή απόδοση. Αντίθετα με τους Ashford et al., που δεν βρήκαν καμία σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ανασφάλεια και εργασιακή απόδοση, άλλοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι η εργασιακή ανασφάλεια μειώνει την απόδοση των εργαζομένων (Yousef,1998; Rosow and Zager,1985;Mooney, 1984;Bolt,1983).

Σε έρευνα του Yousef, (1998) που πραγματοποιήθηκε σε 447 εργαζόμενους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η οποία εξέτασε το ρόλο της εργασιακής ασφάλειας σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων και την οργανωσιακή δέσμευση διαπιστώθηκαν τα εξής :

α) υπάρχει σημαντική **θετική** συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση που προσφέρει εργασιακή ασφάλεια και στην εργασιακή απόδοση

β) υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση που προσφέρει εργασιακή ασφάλεια και στην εργασιακή δέσμευση

γ)η εργασιακή ασφάλεια αυξάνει όσο αυξάνει η ηλικία των εργαζομένων, η θητεία στη συγκεκριμένη θέση και οργανισμό, το μηνιαίο εισόδημα και το ιεραρχικό επίπεδο εργασίας

Κατά συνέπεια τα ευρήματα αυτής της έρευνας υποστηρίζουν την ότι όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους, τόσο καλύτερη είναι η εργασιακή τους απόδοση και τόσο περισσότερο αυξάνει η εργασιακή τους δέσμευση.

Στην ίδια κατεύθυνση περίπου κινήθηκε και μια άλλη έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε 392 εργαζόμενους σε βιομηχανία ετοιμών ενδυμάτων στο Μπαγκλαντές (Ahmed et al., 2017). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εργασιακή ασφάλεια έχει λιγότερη θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση και μεγαλύτερη θετική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι η εργασιακή ασφάλεια κάνει τους εργαζόμενους να επικεντρώνονται στα καθήκοντα τους επειδή τους δεν ανησυχούν για την ξαφνική απώλεια εργασίας. Επιπλέον, η έρευνα αποκαλύπτει ότι υψηλό και αποτελεσματικό επίπεδο εργασιακής απόδοσης είναι το αποτέλεσμα της συνεχιζόμενης απασχόλησης των εργαζομένων.

Ωστόσο, η εργασιακή ασφάλεια βιώνεται με διαφορετικό τρόπο από τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα. Σύμφωνα με τους Ichino and Riphahn (2004) και Engellandt and Riphahn (2005), υπάρχει μεγάλη διαφορά στο βαθμό της εργασιακής ασφάλειας ανάμεσα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, γεγονός που υποδηλώνει ότι το ποσοστό των εργαζομένων που είναι αποδοτικοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους ποικίλλει ανάλογα με τον τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους δείχνουν ότι όσο

χαμηλότερος είναι ο κίνδυνος απώλειας θέσεων εργασίας (εργασιακή ανασφάλεια) τόσο μικρότερη είναι προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος και κατ' επέκταση και η απόδοση του.

Σύμφωνα με τον Aguiar do Monte (2017), πραγματοποιήθηκε έρευνα σχετικά με την προσπάθεια που καταβάλλουν στην εργασία τους απασχολούμενοι του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα από το Βραζιλιάνικο Ινστιτούτο Γεωγραφίας και Στατιστικής (IBGE) για την χρονική περίοδο 2003-2012, σε ένα δείγμα 255.122 παρατηρήσεων. Η εργασιακή προσπάθεια αφορούσε τον αριθμό των απουσιών στην εργασία και την μη αμειβομένη υπερωριακή απασχόληση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν τα εξής:

α) Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα λόγω της μονιμότητας που υπάρχει, δηλαδή της εργασιακής ασφάλειας, καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα.

β) Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, λόγω της εργασιακής ανασφάλειας που υπάρχει καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια υπό την έννοια ότι απουσιάζουν λιγότερο από την εργασία τους, ακόμη και αν δεν πληρώνονται ανάλογα με την εργασία που προσφέρουν.

γ) Ένα ακόμη ενδιαφέρον εύρημα της έρευνας είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που αρχικά απασχολούνταν στον ιδιωτικό τομέα και στη συνέχεια μεταπήδησαν στον δημόσιο τομέα είναι πιο πιθανό να καταβάλλουν περισσότερη εργασιακή προσπάθεια (λιγότερες απουσίες) σε σχέση με εκείνους που προϋπήρχαν σε θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα.

Ουσιαστικά σύμφωνα με τον Aguiar do Monte (2017), η έρευνα καταδεικνύει ότι η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας στον ιδιωτικό τομέα λειτουργεί σαν ένα κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, ενώ από την άλλη πλευρά η ύπαρξη της εργασιακής ασφάλειας στο δημόσιο τομέα είναι πιθανό να μην επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Αξιοσημείωτο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα των Bourantas et al.,(1999) αναφορικά με την εργασιακή απόδοση στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα της Ελλάδας. Η εν λόγω μελέτη διενεργήθηκε σε δείγμα 1.194 εργαζομένων σε Υπουργεία, δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Βόρεια Ελλάδα. Τα

αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν **υστέρηση** στην απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τους Rossidis et al., (2016) και Bourantas et al.,(1999) η μειωμένη απόδοση των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα οφείλεται:

- Στην εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα) σε συνδυασμό με την έλλειψη μισθολογικών ή βαθμολογικών κινήτρων που να συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων.
- Στα χαρακτηριστικά του περιεχομένου εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων και κυρίως στην ποικιλία και σπουδαιότητα καθηκόντων, στην αυτονομία εκτέλεσης, στη ασάφεια και σύγκρουση ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Στην ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς των άμεσων προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων και κυρίως στη λειτουργία των ανταμοιβών και του προσανατολισμού των ενεργειών προς την επίτευξη των στόχων.

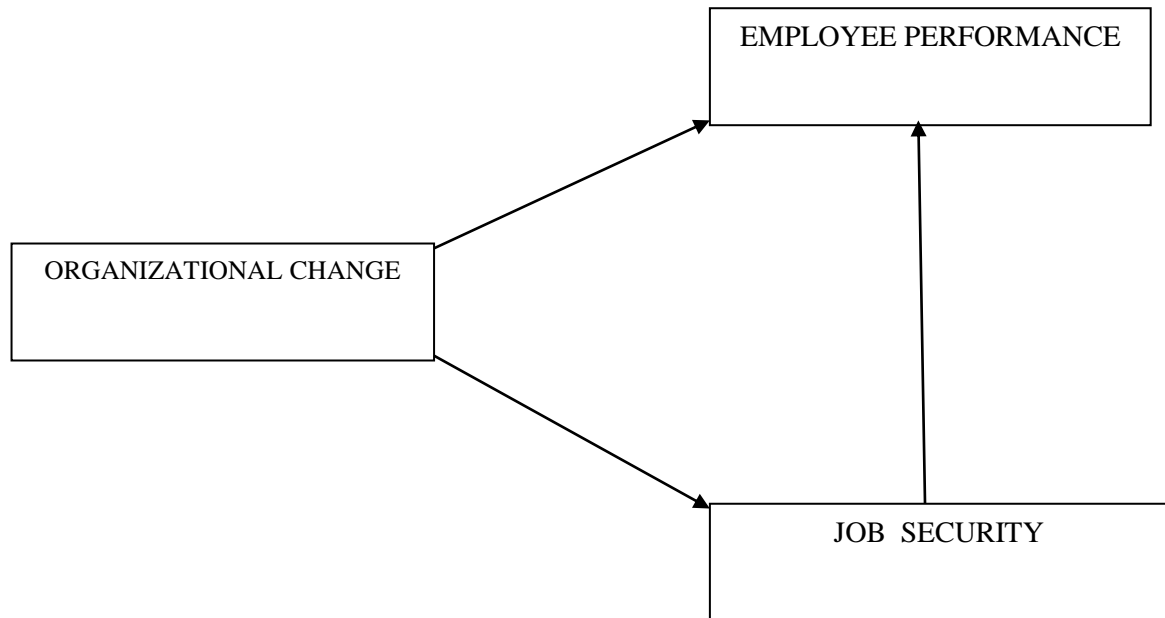
Από την παραπάνω έρευνα προκύπτει ότι στον ελληνικό δημόσιο τομέα η εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα) και η ανυπαρξία κινήτρων που να συνδέονται με την απόδοση δεν επιδρά θετικά στην απόδοση ορισμένων εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό, με αποτέλεσμα η ποιοτική διεκπεραίωση των εργασιών να εναπόκειται στην επαγγελματική ευσυνειδησία του προσωπικού.

Συνοψίζοντας, παρόλο που οι παραπάνω έρευνες που διατυπώθηκαν στην βιβλιογραφία υποστηρίζουν διαφορετικές απόψεις αναφορικά με τη συσχέτιση της εργασιακής ασφάλειας και εργασιακής απόδοσης, ωστόσο στην ελληνική δημόσια διοίκηση λόγω της μονιμότητας που υπάρχει εκτιμάται ότι η εργασιακή ασφάλεια θα επηρεάσει θετικά την απόδοση των εργαζομένων. Αυτή θετική συσχέτιση ερμηνεύεται από το γεγονός ότι η εργασιακή ασφάλεια παρέχει μονιμότητα, σταθερότητα, και ευημερία στην ζωή του εργαζόμενου.

Επομένως, με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω διατυπώνεται η εξής ερευνητική υπόθεση:

H3: Η εργασιακή ασφάλεια έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων.

5.2 Ερευνητικό μοντέλο



Σχήμα 14: Διαγραμματική απεικόνιση του ερευνητικού μοντέλου

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να διερευνήσει την επίδραση των οργανωσιακών αλλαγών στην εργασιακή ασφάλεια και απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, ως μορφή οργανωσιακής αλλαγής επιλέχθηκε η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων η οποία παρουσιάζει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον.

Ειδικότερα, για την πραγματοποίηση του σκοπού της συγκεκριμένης μελέτης επιλέχθηκε ποσοτική έρευνα (quantitative research). Σύμφωνα με τον Creswell(2011), αυτό το είδος έρευνας χρησιμοποιείται κυρίως στον χώρο των κοινωνικών επιστημών και ιδιαίτερα από ερευνητές που αποσκοπούν στην εξέταση των απόψεων, των στάσεων και των χαρακτηριστικών ενός συγκεκριμένου πληθυσμού σχετικά με θέματα κοινωνικού περιεχομένου.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι από την αρχή δεν τέθηκε θέμα ποιοτικής έρευνας, αφενός γιατί η ποιοτική έρευνα αναφέρεται σε μικρό δείγμα συμμετεχόντων που δεν αντιπροσωπεύει το γενικό πληθυσμό και αφετέρου γιατί αδυνατεί να διερευνήσει την αιτιώδη συνάφεια μεταξύ των διαφόρων στοιχείων της έρευνας. Επιπλέον, παρέχει μη γενικεύσιμα συμπεράσματα και απαιτεί μια σύνθετη και χρονοβόρα ανάλυση (θεματική ανάλυση). Ένας ακόμη λόγος μη επιλογής της ποιοτικής έρευνας είναι ότι προϋποθέτει την εμπλοκή του ερευνητή στην υπό μελέτη έρευνα, γεγονός που ενισχύει την υποκειμενική βαρύτητα στις ατομικές ερμηνείες των γεγονότων. Μερικές φορές, οι ίδιες οι πληροφορίες οδηγούν σε διαφορετικά συμπεράσματα ανάλογα με τα προσωπικά συμπεράσματα του ερευνητή (Παρούτσας, 2011).

Αντιθέτως, επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση γιατί έχει σημαντικά πλεονεκτήματα που επιτρέπουν την έρευνα σε μεγάλο αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού. Το γεγονός ότι η ποσοτική μέθοδος μας δίνει την δυνατότητα να εξετάσουμε την αλληλεπίδραση ορισμένων μεταβλητών πάνω σε κάποιες άλλες, ήταν ένας ακόμη λόγος που μας οδήγησε να την επιλέξουμε κατά την προσπάθεια αναζήτησης της πιθανής επίδρασης της οργανωσιακής αλλαγής (αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων) στην εργασιακή ασφάλεια και απόδοση των εργαζομένων. Ένα ακόμη πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, σχετίζεται αφενός με το γεγονός ότι επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας των δεδομένων μέσω της στατιστικής ανάλυσης και αφετέρου

ότι καταλήγει σε γενικεύσεις και σε εμπειρικά θεμελιωμένες θεωρίες μέσω ερευνητικών υποθέσεων. Επιπλέον, υπάρχει αποστασιοποίηση του ερευνητή από το αντικείμενο της έρευνας και ελαχιστοποιείται η υποκειμενικότητα των αποτελεσμάτων (Παπαγεωργίου, 2014; Παρούτσας, 2011).

Για την συγκέντρωση των δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος του δομημένου ερωτηματολογίου, γιατί αποτελεί ένατα πιο δημοφιλή εργαλεία της ποσοτικής έρευνας, μέσω του οποίου συγκεντρώθηκαν ποσοτικά δεδομένα για στατιστική ανάλυση. Τα ερωτηματολόγια αποτελούν μια λιγότερο χρονοβόρα διαδικασία και έχουν χαμηλό κόστος σε σχέση με τα μεγέθη των πληθυσμών που καλύπτουν. Επιπλέον, με την χρήση του ερωτηματολογίου μπορεί να λαμβάνονται οι απόψεις μεγάλου αριθμού ερωτηθέντων, να δίνονται συγκεκριμένες και σαφείς απαντήσεις και να επιτυγχάνεται η αντικειμενικότητα και ουδετερότητα στις απαντήσεις. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε με βάση τις ανάγκες του συγκεκριμένου ερευνητικού σκοπού, έτσι ώστε με τον τρόπο αυτό να συγκεντρωθούν οι κατάλληλες πληροφορίες για την τεκμηρίωση των σχετικών ερευνητικών υποθέσεων (Τοράκη, 2016).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2018 και για την διεξαγωγή της μοιράστηκαν προσωπικά 150 ερωτηματολόγια σε ένα τυχαίο δείγμα δημοσίων υπαλλήλων. Από αυτά συμπληρώθηκαν τα 130, περέχοντας ένα ποσοστό ανταπόκρισης 86% (130/150) το οποίο αποτελεί ένα ικανοποιητικό ποσοστό για την διεξαγωγή συμπερασμάτων της έρευνας. Ειδικότερα τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε δημοσίους υπαλλήλους που εργάζονται:

- στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας,
- στον Δήμο Παύλου Μελά και
- στο 3ο Τοπικό Υποκατάστημα ΕΦΚΑ-ΙΚΑ Νεάπολης Θεσσαλονίκης.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι ησυμμετοχή τους ήταν εθελοντική, ανώνυμη και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν γιαερευνητικούς σκοπούς και μόνο, όπως άλλωστε αναφερόταν και στο εισαγωγικό κείμενο του ερωτηματολογίου.

Για την στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS, μέσω του οποίου αναλύθηκαν και εξήχθησαν τα συμπεράσματα βάσει των δυνατοτήτων που προσφέρει το στατιστικό πακέτο. Οι έλεγχοι που

χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων ήταν η ανάλυση συχνοτήτων, η ανάλυση συσχετίσεων και η ανάλυση παλινδρόμησης.

6.2 Ερευνητικά εργαλεία μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας βασίστηκε σε πρότυπα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της οργανωσιακής αλλαγής, της εργασιακής ασφάλειας και της εργασιακής απόδοσης. Για την ανταπόκριση των ερωτώμενων στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε η παρακάτω 5βάθμια κλίμακα Likert:

1	2	3	4	5
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ εν μέρει	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ εν μέρει	συμφωνώ απόλυτα

Σχήμα 15: Η κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση, το καθεστώς εργασίας, και τα χρόνια προυπηρεσίας.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου μετρήθηκε η οργανωσιακή αλλαγή (αξιολόγηση). Αυτή η ομάδα ερωτήσεων περιλάμβανε τέσσερις (4) ερωτήσεις με τις οποίες μετρήθηκε το άγχος που σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή (αξιολόγηση), η οποία στηρίχθηκε στην κλίμακα των Terry, Tonge, και Callan's (1995). Σε αυτή την κλίμακα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δείξουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σχετικά με το πόσο αγχωτική, ενοχλητική, ανησυχητική και δύσκολη θεωρούν την διαδικασία της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα σε μια 5βάθμια κλίμακα. Ακολουθούν επιπλέον 24 ερωτήσεις με τις οποίες μετρήθηκε κατά πόσο οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή ωφελεί τους εργαζόμενους και την υπηρεσία τους. Η μέτρηση αυτή βασίστηκε στην έρευνα των Holt et al., (2007). Η συγκεκριμένη έννοια είναι αξιόπιστη αφού ο έλεγχος αξιοπιστίας της σύμφωνα με το Cronbach's Alpha έδωσε μια τιμή 0,784.

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου μετρήθηκε η απόδοση των εργαζομένων εντός και εκτός εργασιακού ρόλου. Η πρώτη κατηγορία εντός εργασιακού ρόλου, περιλάμβανε επτά (7) ερωτήσεις και βασίστηκε στην κλίμακα που ανέπτυξαν οι Williams και Anderson (1991). Η δεύτερη κατηγορία εκτός εργασιακού ρόλου περιλάμβανε πέντε (5) ερωτήσεις και στηρίχθηκε στην κλίμακα των Lee και Allen

(2002). Η συγκεκριμένη έννοια είναι αξιόπιστη αφού ο έλεγχος αξιοπιστίας της σύμφωνα με το Crohnbach' s Alpha έδωσε μια τιμή 0,724.

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου μετρήθηκε η εργασιακή ασφάλεια, η οποία περιλάμβανε τρεις (3) ερωτήσεις και ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Kraimer et al., (2005). Η συγκεκριμένη έννοια αρχικά δεν ήταν αξιόπιστη, αφού ο έλεγχος αξιοπιστίας της σύμφωνα με το Crohnbach' s Alpha έδωσε μια τιμή 0,515 όμως μετά την αφαίρεση της ερώτησης «Είμαι βέβαιος ότι θα μπορέσω να εργαστώ στην υπηρεσία μου όσο το επιθυμώ», ο συντελεστής αξιοπιστίας της συγκεκριμένης έννοιας έγινε 0,666.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

7.1 Ανάλυση αξιοπιστίας

Η ανάλυση ξεκινάει από την εξέταση της αξιοπιστίας των εννοιών που επιλέχθηκαν να δημιουργηθούν στα πλαίσια του ερευνητικού μοντέλου. Σχετικά με την αξιοπιστία των μετρήσεων, κρίνεται απαραίτητη η χρήση κάποιου ελέγχου αξιοπιστίας με το οποίο εκτιμάται η εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Ένας από τους ευρέως χρησιμοποιούμενους δείκτες αξιοπιστίας είναι ο δείκτης Cronbach's Alpha, ή δείκτης εσωτερικής συνάφειας (internal consistency coefficient). Να σημειωθεί ότι οι τρεις (3) έννοιες που εξετάστηκαν ήταν:

1. Η οργανωσιακή αλλαγή, που αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 1-28
2. Η εργασιακή απόδοση, που αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 29-40
3. Η εργασιακή ασφάλεια, που αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 41-43

Η πρώτη έννοια που εξετάστηκε ήταν η οργανωσιακή αλλαγή η οποία έφτασε την τιμή 0,784 στο έλεγχο του Cronbach's Alpha. Η τιμή θεωρείται ικανοποιητική και οι 28 ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν και να δημιουργήσουν την σχετική έννοια.

Στη συνέχεια, ο αντίστοιχος έλεγχος έγινε για τις 12 ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην έννοια της εργασιακής απόδοσης. Ο έλεγχος επέστρεψε την τιμή 0,724 που θεωρείται ικανοποιητική και οι 12 ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν και να σχηματίσουν τη σχετική έννοια.

Μια διαφορετική τιμή – μη ικανοποιητική – βρέθηκε για τις 3 ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην εργασιακή ασφάλεια. Η τιμή έφτασε μόλις την τιμή 0,515 γεγονός που δεν επιτρέπει την ενοποίηση των ερωτήσεων.

Για το λόγο αυτό και έπειτα από τα αποτελέσματα του SPSS επιλέχθηκε η αποβολή μιας ερώτησης (Ερώτηση 41) για να μπορέσουν να ενοποιηθούν οι υπόλοιπες 2 ερωτήσεις και να δημιουργηθεί η έννοια της εργασιακής ασφάλειας. Στον αντίστοιχο έλεγχο η τιμή του Cronbach's Alpha έφτασε την τιμή 0,666.

7.2 Ανάλυση μέσω των όρων και τυπικών αποκλίσεων

Επόμενο βήμα της ανάλυσης είναι η παρουσίαση των μέσων όρων (Mean) και των τυπικών αποκλίσεων (Std. Deviation) των μεταβλητών των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των τριών εννοιών που διαμορφώθηκαν (Πίνακας 1). Ενδεικτικά αναφέρεται πως η οργανωσιακή αλλαγή εμφανίζει μέσο όρο 2,85 περίπου

και τυπική απόκλιση 0,39. Αυτό φανερώνει πως η αλλαγή που φέρνει η αξιολόγηση στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα της έρευνας, σύμφωνα με το μέσο όρο των αποκρίσεων θεωρείται μέτρια.

Αντίστοιχο συμπέρασμα προκύπτει και για την εργασιακή ασφάλεια, που εμφανίζει μέσο όρο 2,72 και τυπική απόκλιση 0,90. Ωστόσο, σε πιο υψηλά επίπεδα βρίσκεται η εργασιακή απόδοση που φτάνει το 3,41 στο μέσο όρο και το 0,51 σε τυπική απόκλιση. Αυτό σημαίνει ότι κατά μέσο όρο οι αποκρίσεις αντιστοιχήθηκαν περισσότερο σε μέτρια αλλά και θετικά επίπεδα απόδοσης στις ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή απόδοση.

Πίνακας 1:

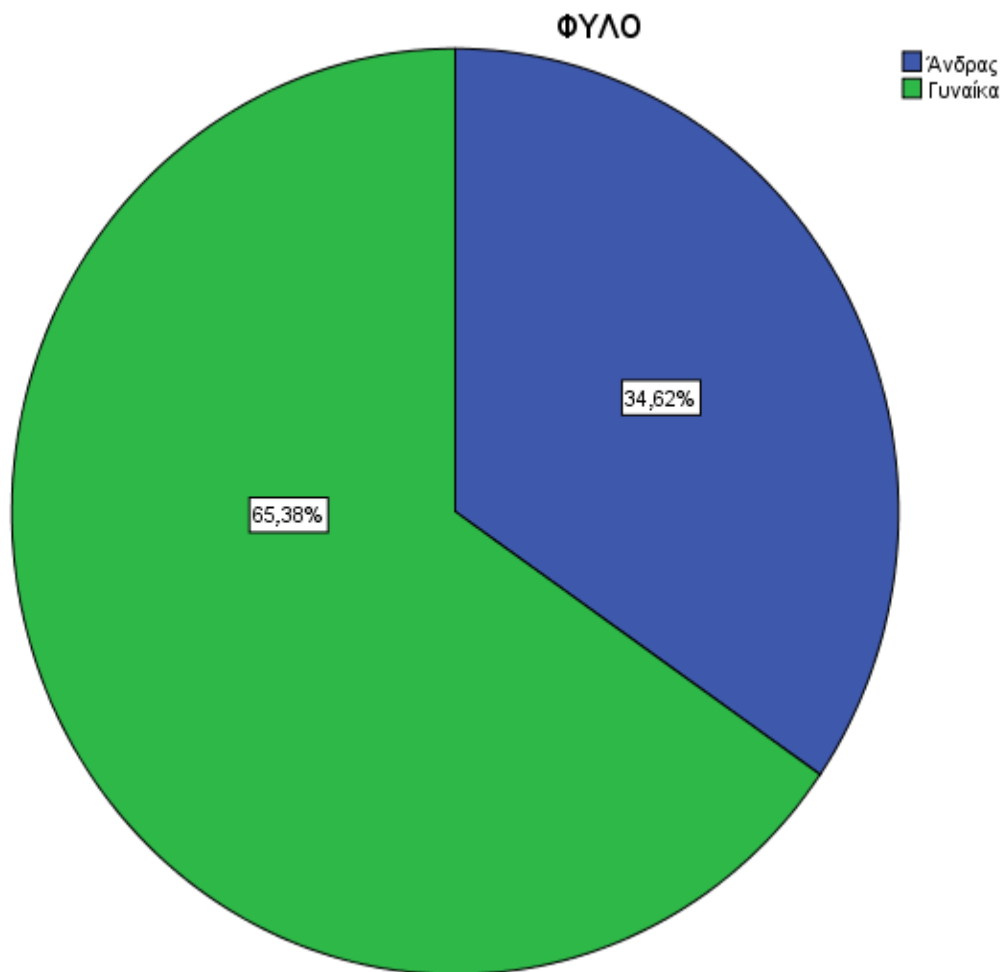
Πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων μεταβλητών και εννοιών της έρευνας

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Ηλικία	130	2,654	,6900
Εκπαίδευση	130	2,892	,9086
Οικογενειακή κατάσταση	130	1,962	,5761
Καθεστώς εργασίας	130	1,062	,2715
Προϋπηρεσία	130	3,000	,8627
Παρούσα θέση	130	2,969	,9956
Οργανωσιακή Αλλαγή	130	2,8558	,39843
Εργασιακή Απόδοση	130	3,4128	,51713
Εργασιακή Ασφάλεια	130	2,7231	,90447
Valid N (listwise)	130		

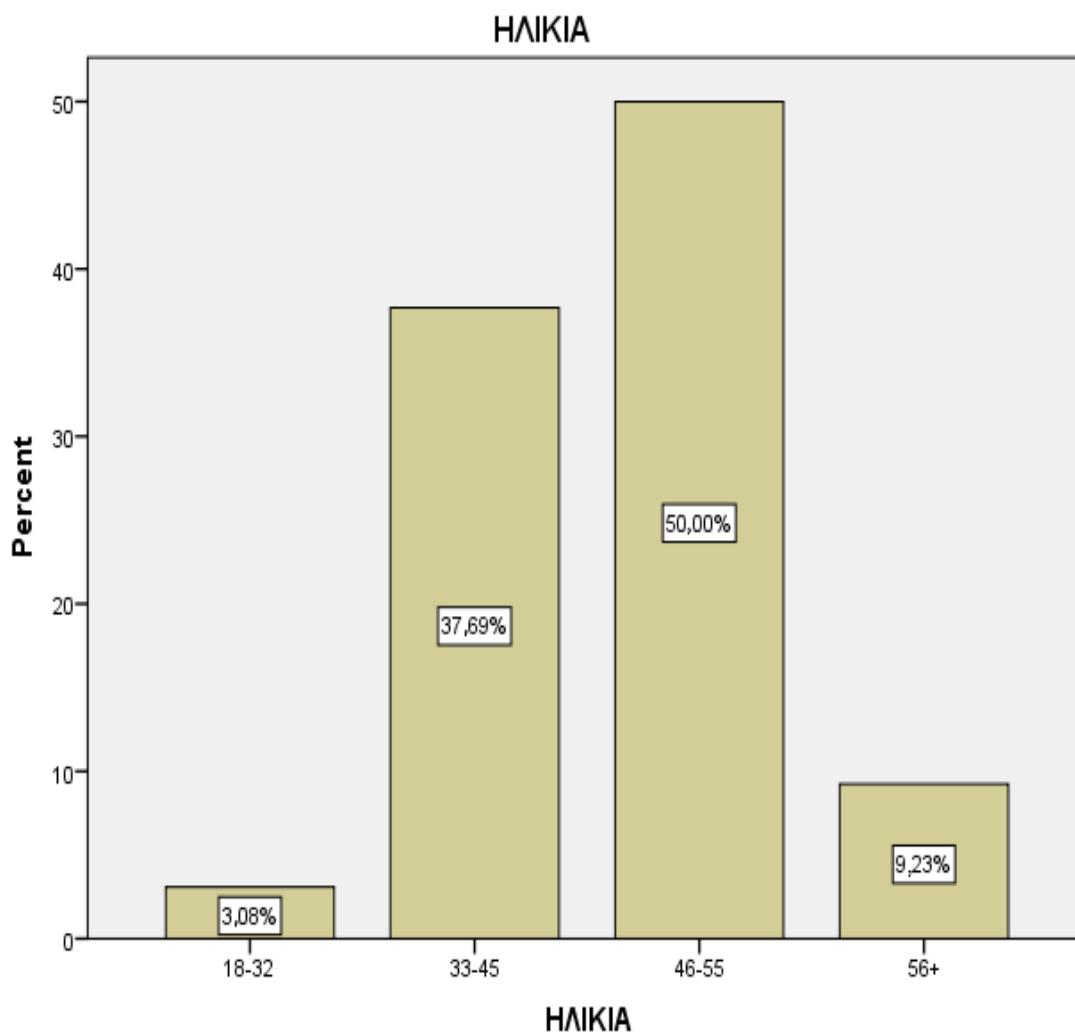
7.3 Ανάλυση συχνοτήτων

Περνώντας στις συχνότητες των μεταβλητών των δημογραφικών στοιχείων, σύμφωνα με το **Διάγραμμα 1** φαίνεται πως το 65,38% του δείγματος αντιστοιχεί σε γυναίκες (n = 85) και το υπόλοιπο 34,62% σε άνδρες (n = 45).



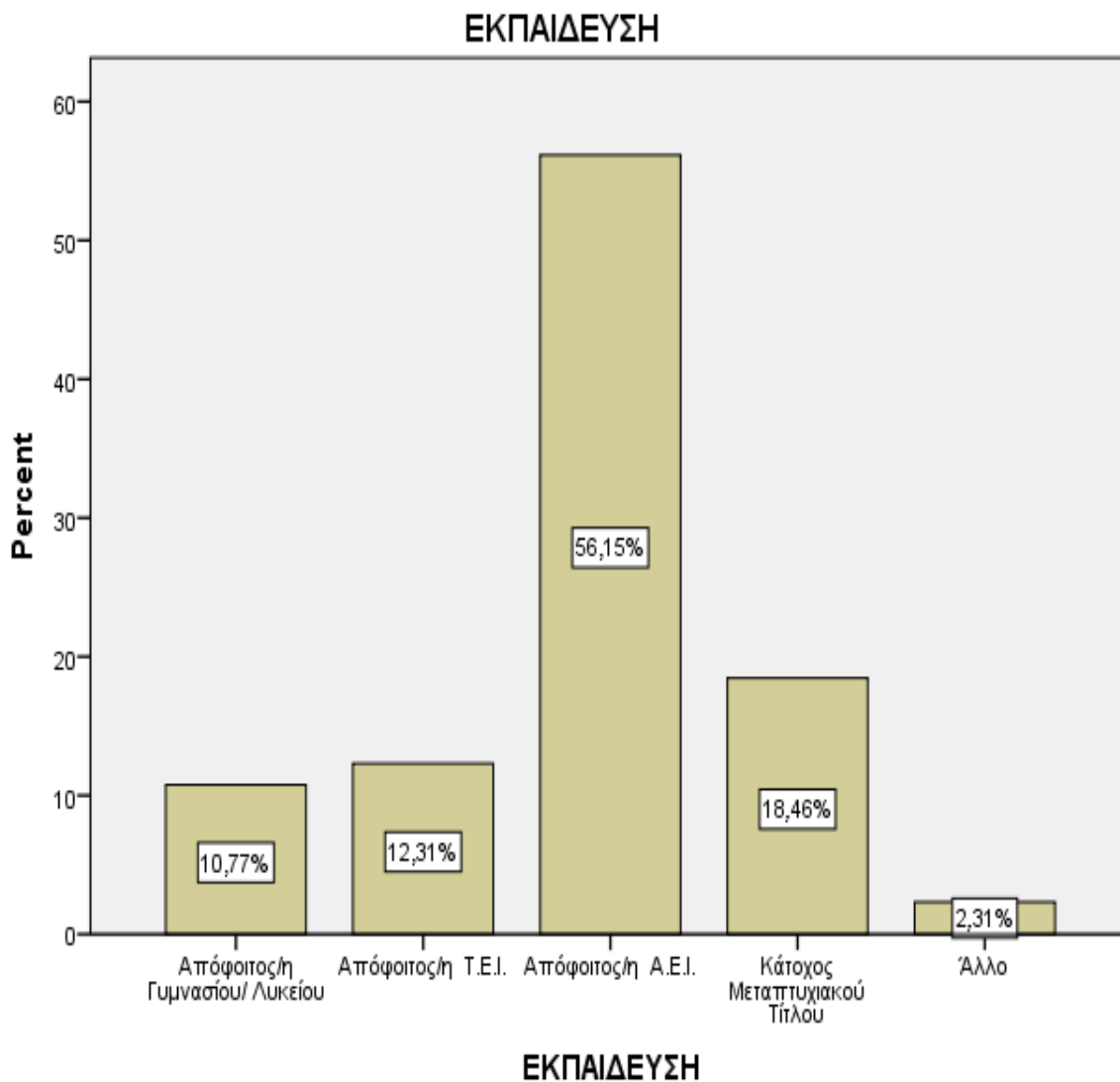
Διάγραμμα 1: Συχνότητες για το φύλο

Σύμφωνα με το **Διάγραμμα 2**, οι περισσότεροι συμμετέχοντες της έρευνας (50,00%) βρίσκονται ανάμεσα στις ηλικίες 46-55 ($n = 65$). Λίγο πιο πίσω, με ποσοστό 37,69% βρίσκονται οι 33-45 ($n = 49$) και οι 56+ με ποσοστό 9,23% ($n = 12$). Τέλος, μόλις το 3,08% αντιστοιχεί σε συμμετέχοντες ανάμεσα σε 18-32 χρονών ($n = 4$).



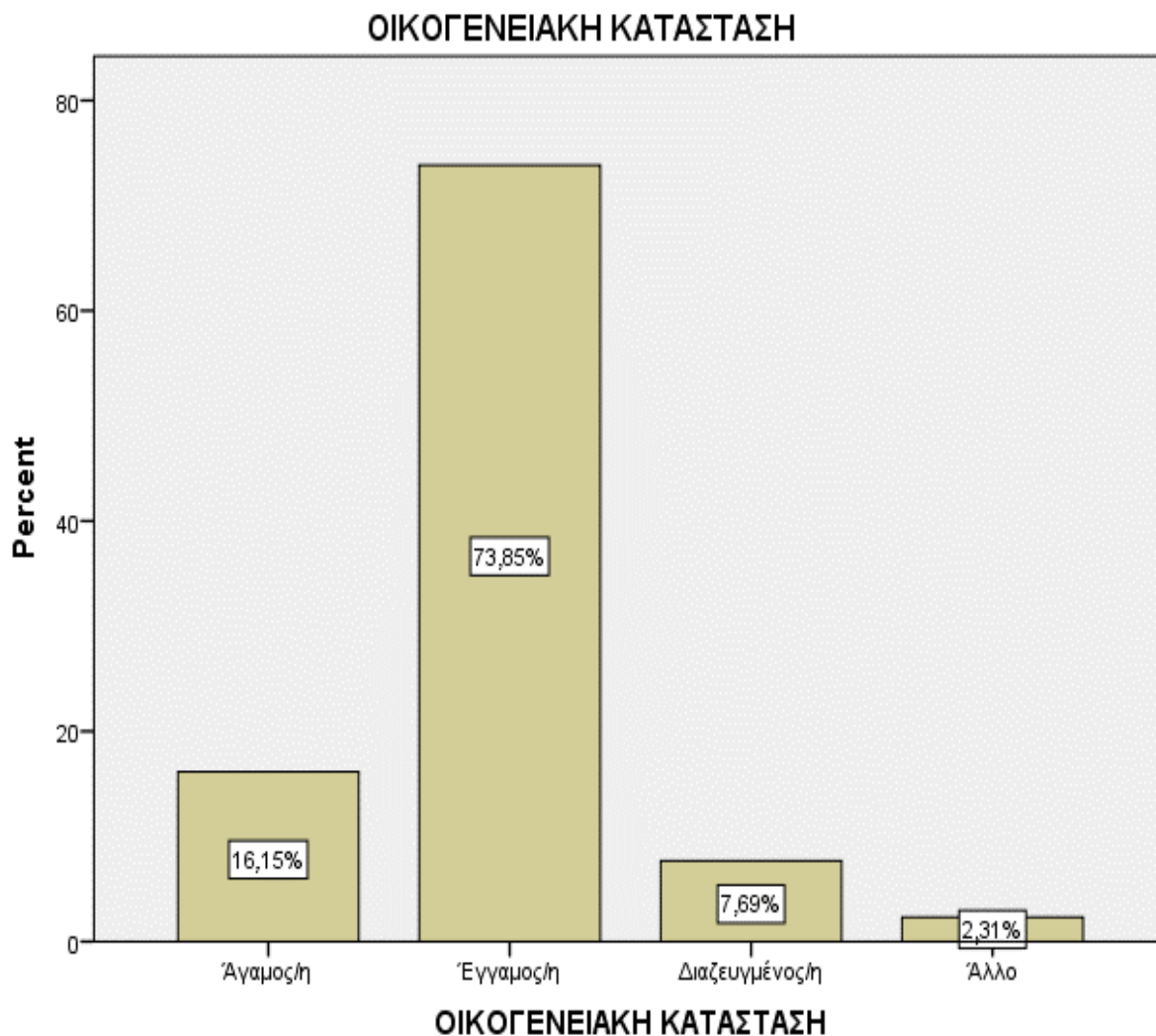
Διάγραμμα 2: Συχνότητες για την ηλικία

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος, σύμφωνα με το **Διάγραμμα 3η** πλειοψηφία έχει τελειώσει κάποιο Α.Ε.Ι και αντιστοιχεί σε ποσοστό 56,15% ($n = 73$). Πιο πίσω, αλλά με μικρές διαφορές μεταξύ τους βρίσκονται οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (18,46%) και οι απόφοιτοι/ες Τ.Ε.Ι. (12,31%). Σε πιο χαμηλά ποσοστά συναντώνται οι απόφοιτοι/ες Γυμνασίου/Λυκείου (10,77%).



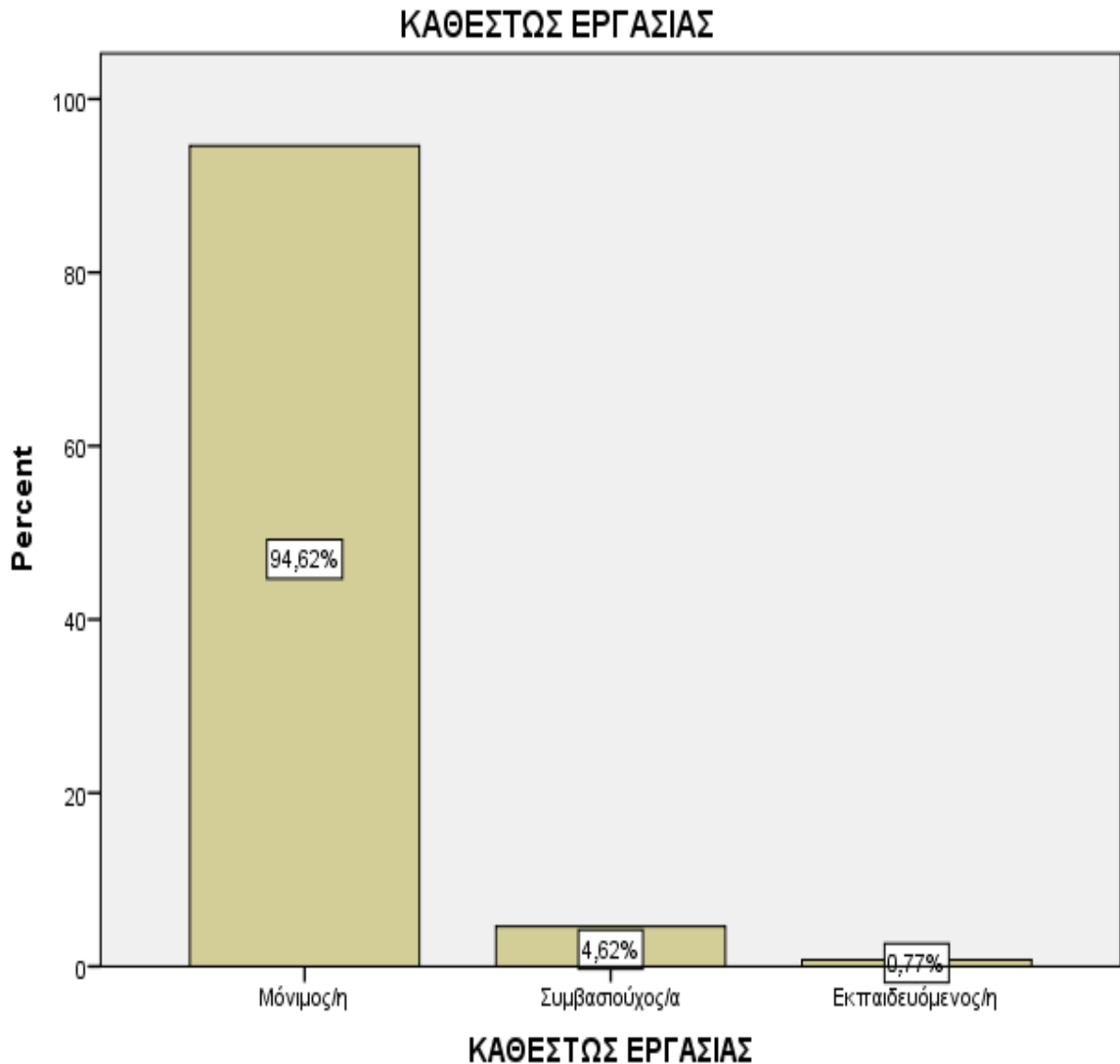
Διάγραμμα 3: Συχνότητες για την εκπαίδευση

Τα αποτελέσματα των συχνοτήτων της οικογενειακής κατάστασης παρουσιάζονται στο **Διάγραμμα 4**. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος δηλώνει έγγαμοι/ες και μάλιστα σε ποσοστό 73,85% (n = 96). Πολύ πιο πίσω με ποσοστό 16,15% βρίσκονται οι άγαμοι/ες (n = 21) και ακόμα πιο πίσω οι διαζευγμένοι με ποσοστό 7,69% (n = 10).



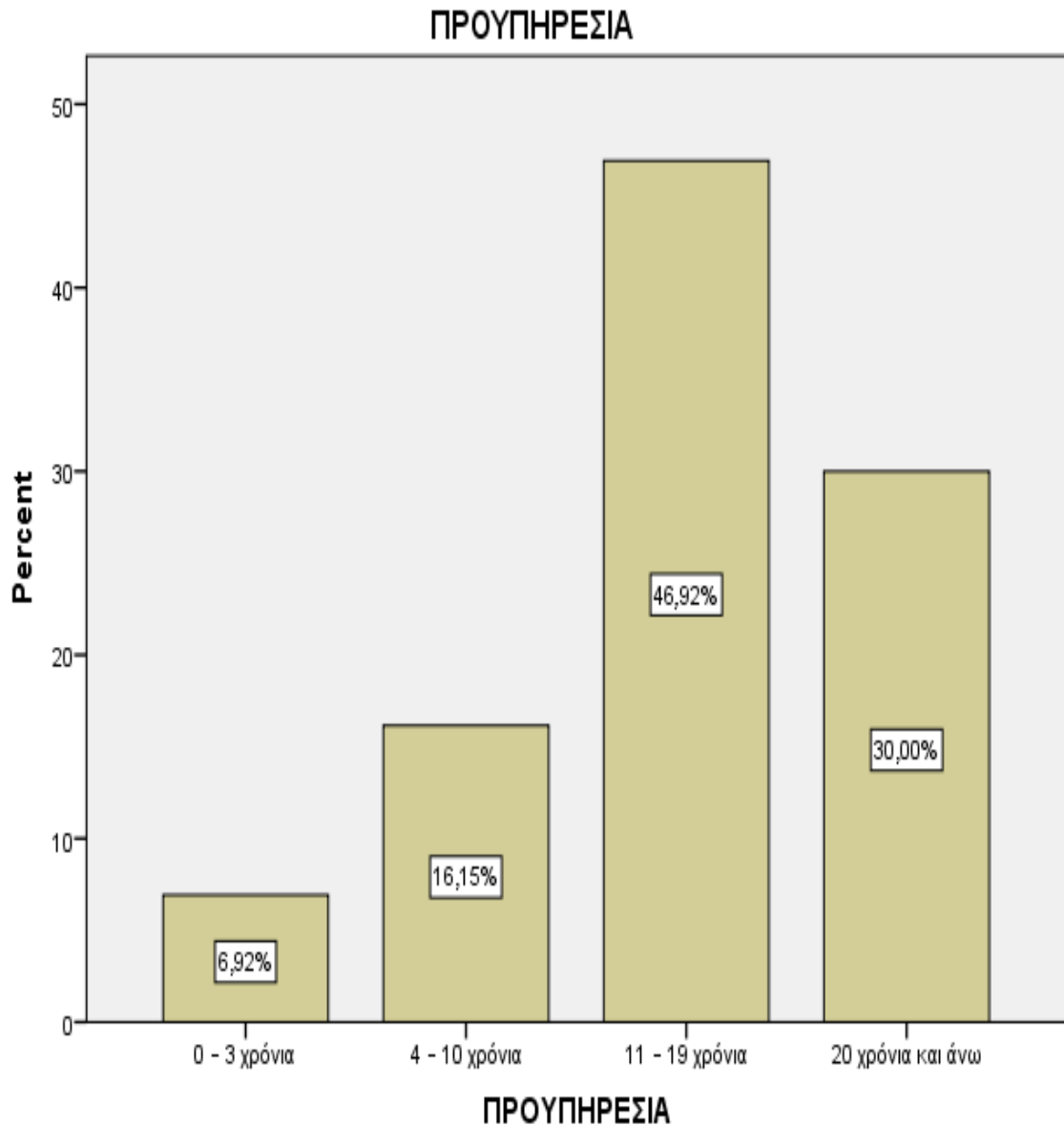
Διάγραμμα 4: Συχνότητες για την οικογενειακή κατάσταση

Στη συνέχεια της ανάλυσης των δημογραφικών συναντάται το καθεστώς εργασίας και σύμφωνα με το **Διάγραμμα 5** το 94,62% του δείγματος απασχολούνται σε μόνιμες θέσεις ($n = 123$). Μόλις το 4,62% αποτελείται από συμβασιούχους ($n = 6$) και μόλις το 0,77% από εκπαιδευόμενους ($n = 1$).



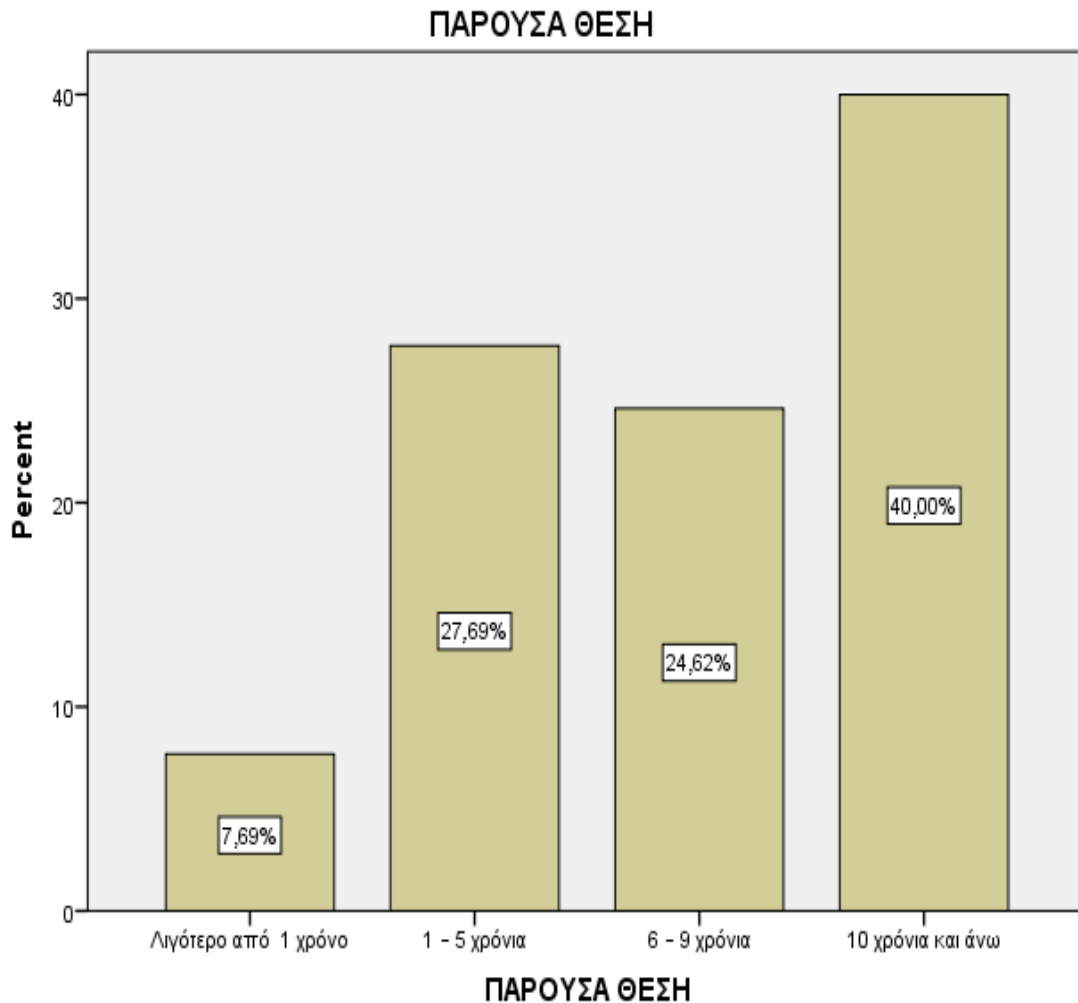
Διάγραμμα 5: Συχνότητες για το καθεστώς εργασίας

Στην ερώτηση της προϋπηρεσίας σύμφωνα με το **Διάγραμμα 6** το δείγμα σε ποσοστό 46,92% δήλωσε πως κατέχει από 11 έως 19 χρόνια προϋπηρεσία ($n = 61$) και λίγο πιο πίσω, το 30,00% από 20 χρόνια και πάνω ($n = 39$). Σε πιο χαμηλά ποσοστά συναντώνται τα 4-10 χρόνια προϋπηρεσίας που αντιστοιχούν σε 16,15% του δείγματος ($n = 21$) και τα 0-3 χρόνια με ποσοστό 6,92% ($n = 9$).



Διάγραμμα 6: Συχνότητες για την προϋπηρεσία

Η επόμενη μεταβλητή υπό εξέταση, είναι της παρούσας θέσης η οποία σύμφωνα με το **Διάγραμμα 7** η πλειοψηφία του δείγματος (40,00%) δήλωσε πως στη θέση που βρίσκεται τώρα, βρίσκεται τουλάχιστον 10 χρόνια ($n = 52$). Περίπου ίσοι είναι και όσοι βρίσκονται στην ίδια θέση είτε 1-5 χρόνια (27,69%), είτε 6-9 (24,62%). Τέλος, συναντώνται και αυτοί που διατηρούν την ίδια θέση τα τελευταία 0-3 χρόνια σε ποσοστό 7,69% ($n = 10$).

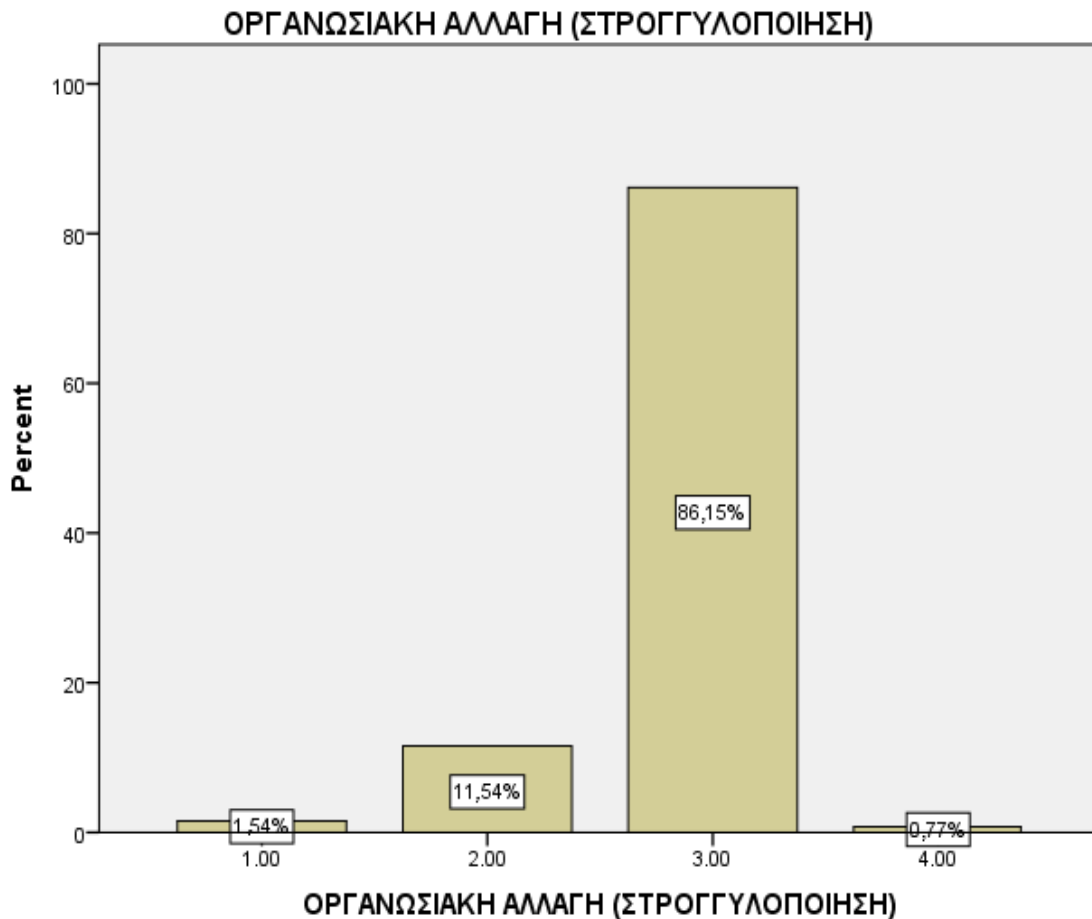


Διάγραμμα 7: Συχνότητες για την παρούσα θέση

Περνώντας στις τρεις βασικές έννοιες τις έρευνας, αξίζει να σημειωθεί πως κατά τη διαδικασία της ομαδοποίησης των ερωτήσεων σε μία έννοια προέκυψε η κάθε έννοια να αποτελείται από αριθμούς με πολλά και διαφορετικά δεκαδικά ψηφία. Ως εκ τούτου η απεικόνιση σε γραφήματα των συχνοτήτων τους θα οδηγούσε τα γραφήματα να είναι χαοτικά. Για το λόγο αυτό, στις τιμές των τριών εννοιών και μόνο για την απεικόνιση των συχνοτήτων έγιναν στρογγυλοποιήσεις με την εξής τακτική:

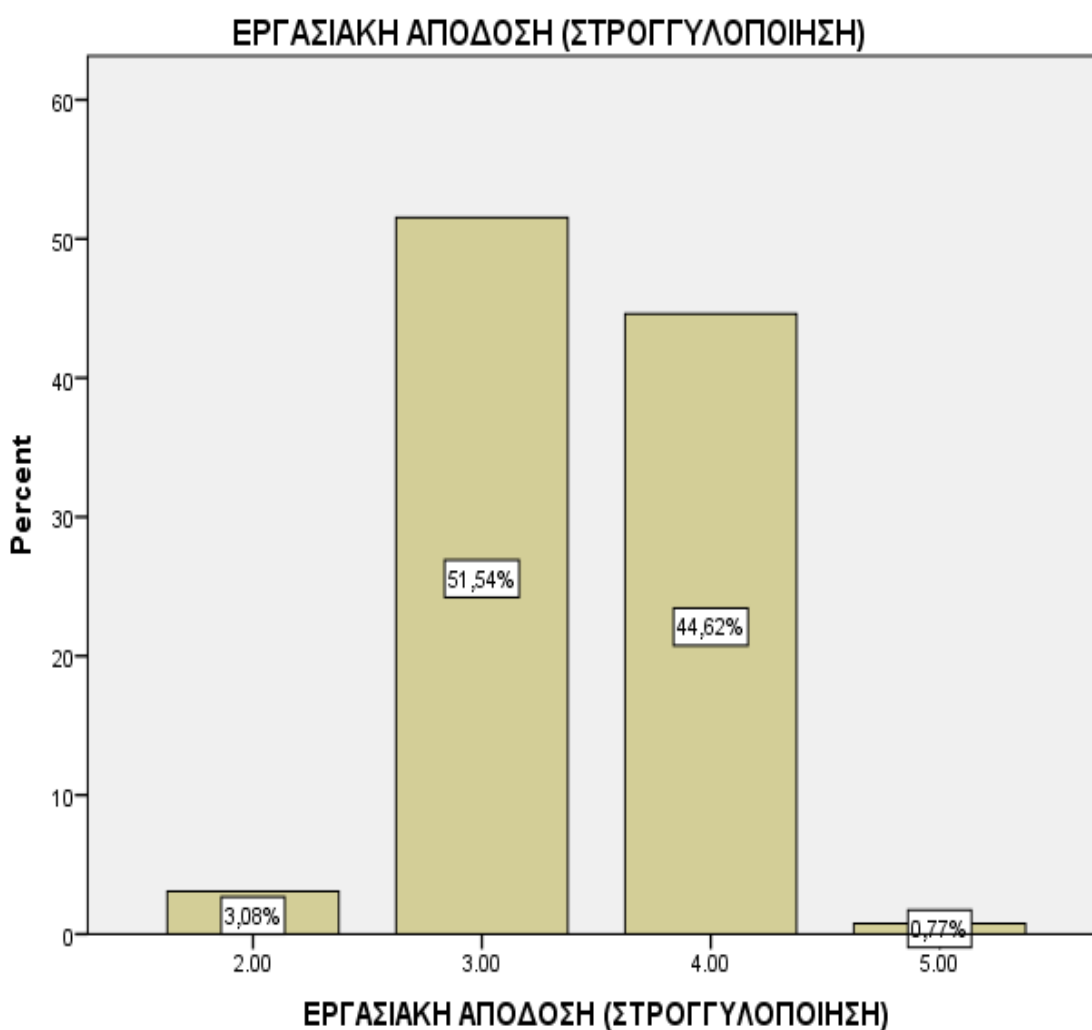
- Για αριθμούς από 1-1,49, η τιμή μετατρέπεται σε 1
- Για αριθμούς από 1,50-2,49, η τιμή μετατρέπεται σε 2
- Για αριθμούς από 2,50-3,49, η τιμή μετατρέπεται σε 3
- Για αριθμούς από 3,50-4,49, η τιμή μετατρέπεται σε 4
- Για αριθμούς από 4,40-5, η τιμή μετατρέπεται σε 5

Έτσι παρουσιάζεται το **Διάγραμμα 8** με τις συχνότητες για την Οργανωσιακή Αλλαγή στην οποία οι περισσότεροι συμμετέχοντες (86.15%) είχαν μέτρια τάση να επηρεαστούν από την αλλαγή της αξιολόγησης (n = 112). Σε πιο χαμηλά επίπεδα επηρεασμού από την αλλαγή που φέρνει η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα βρίσκεται το 11,54% του δείγματος αφού απάντησε 2 στην κλίμακα 1 έως 5 (n = 15). Ακόμα πιο μικρή επιρροή από την αλλαγή είχαν μόλις 2 συμμετέχοντες οι οποίοι αντιστοιχούν στο 1,54% του δείγματος και απάντησαν 1 στην κλίμακα έως 5. Τέλος, μόλις ένα υποκείμενο επέλεξε το 4 από την κλίμακα 1 έως 5 δηλώνοντας μια πιο θετική απάντηση ως προς την επιρροή του από την εργασιακή αλλαγή αλλά αυτός αντιστοιχεί μόλις στο 0,72% του δείγματος.



Διάγραμμα 8: Συχνότητες για την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

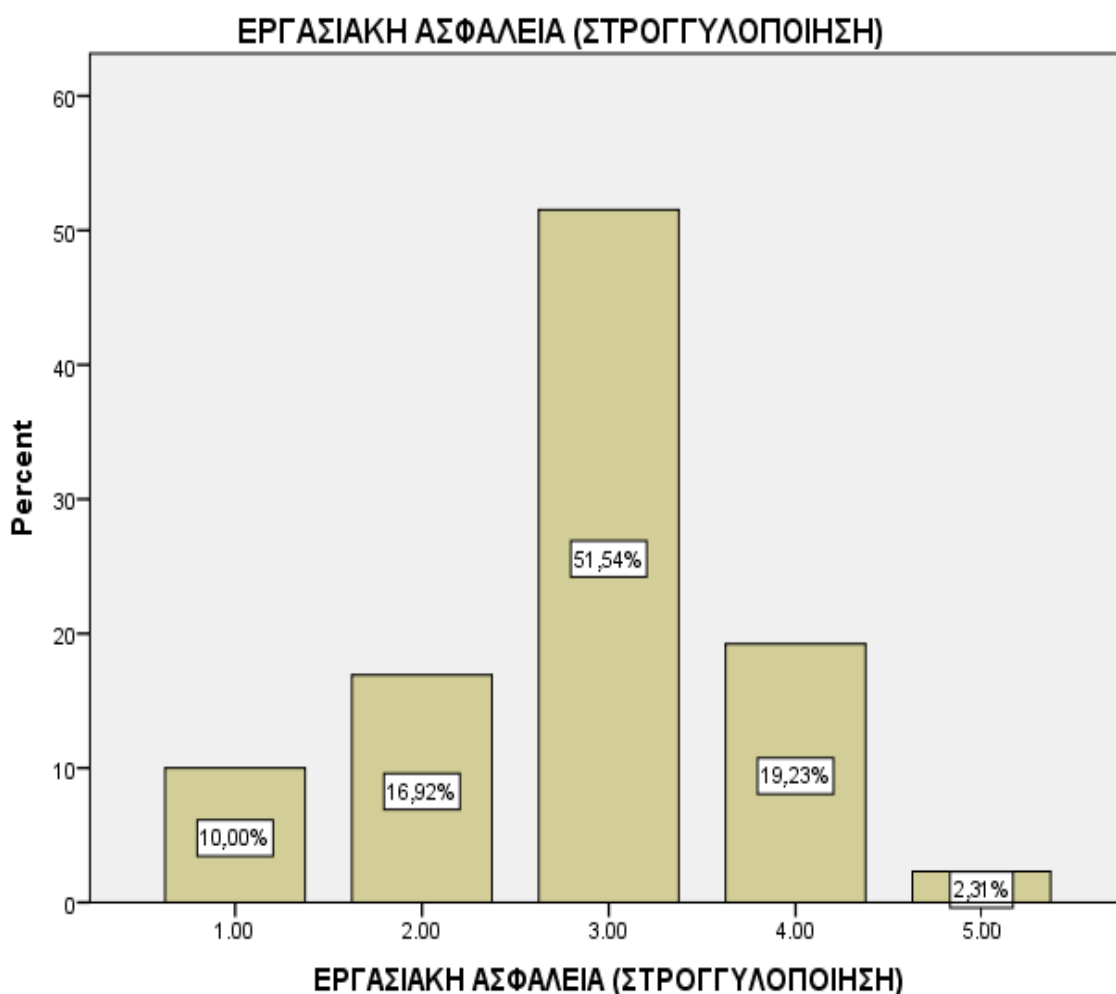
Μια διαφορετική στάση παρουσιάζεται στο **Διάγραμμα 9**, αφού οι περισσότερες απαντήσεις κινούνται σε μέτρια και θετικά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, σε μέτρια επίπεδα όσον αφορά την εργασιακή απόδοση ανήκει το 51,54% που δηλώνει πως το ποσοστό αυτό του δείγματος χαρακτηρίζει μέτρια την απόδοσή του (n = 67). Παρόλα αυτά, δεν είναι λίγοι αυτοί που είναι πιο θετικοί για την απόδοσή τους και βρίσκονται πιο πάνω από το μέτριο επίπεδο, οι οποίοι αντιστοιχούν στο 44,62% του δείγματος (n = 58). Τέλος, προς την αρνητική άποψη για την απόδοση γέρνει μόλις το 3,08% (n = 4) ενώ στην απόλυτα θετική το 0,77% (n= 1).



Διάγραμμα 9: Συχνότητες για την έννοια της εργασιακής απόδοσης

Τέλος στις συχνότητες δίνει η παρουσίαση των συχνοτήτων της εργασιακής ασφάλειας, οι οποίες παρουσιάζονται στο **Διάγραμμα 10**. Όπως παρουσιάζεται, οι περισσότεροι στο δείγμα κινούνται σε μέτρια επίπεδα ασφάλειας και αποτελούν το

51,54% του δείγματος (n = 67). Πιο πίσω αλλά κοντά μεταξύ τους, βρίσκονται δύο αντίθετες τάσεις, αυτή που πλησιάζει την αρνητική άποψη για την ασφάλεια σε ποσοστό 16,92% (n = 22) και αυτή που πλησιάζει την θετική άποψη σε ποσοστό 19,23% (n = 25). Τέλος, συναντώνται τα δύο απόλυτα άκρα, δηλαδή οι μεν που νιώθουν απόλυτα ανασφαλείς και καλύπτουν το 10,00% του δείγματος (n = 13) και αυτοί που νιώθουν απόλυτα ασφαλείς και καλύπτουν το 2,91% (n = 3).



Διάγραμμα 10: Συχνότητες για την έννοια της εργασιακής ασφάλειας

7.4 Ανάλυση συσχετίσεων

Επόμενο βήμα στην ανάλυση της έρευνας ήταν η εξέταση των πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των εννοιών που διερευνώνται με τον έλεγχο συσχετίσεων Pearson. Ο συγκεκριμένος συντελεστής είναι συντελεστής γραμμικής συσχέτισης, συμβολίζεται με γ και παίρνει τιμές από -1 ως +1 και χρησιμοποιείται σε ποσοτικές μεταβλητές.

Ειδικότερα, δημιουργήθηκε ο πίνακας συσχετίσεων (Πίνακας 2) των μεταβλητών των δημογραφικών στοιχείων και των τριών εννοιών που δημιουργήθηκαν. Αποτέλεσμα, ήταν ο επόμενος πίνακας στον οποίο για τη διευκόλυνση του μελετητή της εργασίας οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις είναι έντονα γραμμένες.

Μελετώντας τον πίνακα συσχετίσεων (Πίνακας 2), αξίζει να σημειωθεί ότι για λόγους σωστής παρουσίασης του πίνακα σε μια σελίδα αφαιρέθηκαν τα επίπεδα σημαντικότητας (p) αφού συμβολίζονται με αστερίσκους και οι τιμές πέρα από τη διαγώνιο των άσπων που δημιουργείται αφού αφορούν ίδια αποτελέσματα. Επίσης, από τον πίνακα που διαμορφώθηκε αφαιρέθηκε και η τελευταία στήλη αφού περιλάμβανε μόνο την τιμή συσχέτισης της τελευταίας έννοιας με τον εαυτό της που δεν είναι άλλη από 1.

Κοιτώντας λοιπόν τον πίνακα, προκύπτει ότι δεν εμφανίζεται καμία συσχέτιση ανάμεσα στις 3 έννοιες που δημιουργήθηκαν γεγονός που προϋποθέτει ένα έμπειρο αναγνώστη να υποθέσει πως το ερευνητικό μοντέλο της εργασίας δε θα εμφανίσει αποτελέσματα σε μια πιθανή παλινδρόμηση για την αναζήτηση αιτίου - αποτελέσματος.

Παρόλα αυτά, συσχετίσεις εμφανίζονται τόσο μεταξύ των δημογραφικών αλλά και ανάμεσα σε μία από τις τρεις έννοιες και κάποια δημογραφικά στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια που εμφανίζει συσχετίσεις και μάλιστα στατιστικά σημαντικές, είναι αυτή της εργασιακής απόδοσης. Η εργασιακή απόδοση, λοιπόν, εμφανίζει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές προϋπηρεσία ($r = 0,332, p < 0,01$) και παρούσα θέση ($r = 0,253, p < 0,01$).

Αναφορικά, άλλες συσχετίσεις εμφανίζονται ανάμεσα στην εκπαίδευση και το φύλο ($r = 0,235, p < 0,01$), την ηλικία και το φύλο (αρνητική) ($r = -0,178, p < 0,01$), το καθεστώς εργασίας και την εκπαίδευση (αρνητική) ($r = -0,224, p < 0,05$), την παρούσα θέση και την προϋπηρεσία ($r = 0,397, p < 0,01$).

Πίνακας 2: Πίνακας συσχετίσεων των εννοιών με τις μεταβλητές δημογραφικών στοιχείων

Correlations										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Φύλο (1)	Pearson Correlation	1								
	N	130								
Ηλικία (2)	Pearson Correlation	-,178*	1							
	N	130	130							
Εκπαίδευση (3)	Pearson Correlation	,235**	-0,134	1						
	N	130	130	130						
Οικογενειακή Κατάσταση (4)	Pearson Correlation	0,092	0,142	-0,067	1					
	N	130	130	130	130					
Καθεστώς Εργασίας (5)	Pearson Correlation	-0,074	-,382**	-,224*	-0,084	1				
	N	130	130	130	130	130				
Προϋπηρεσία (6)	Pearson Correlation	-0,132	,586**	-0,109	0,140	-,364**	1			
	N	130	130	130	130	130	130			
Παρούσα Θέση (7)	Pearson Correlation	-0,055	,210*	-0,124	0,106	-,194*	,397**	1		
	N	130	130	130	130	130	130	130		
Οργανωσιακή Αλλαγή (8)	Pearson Correlation	0,112	0,132	,224*	0,085	0,024	0,080	-0,042	1	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	
Εργασιακή Απόδοση (9)	Pearson Correlation	0,052	0,108	0,013	0,015	0,034	,332**	,253**	0,075	1
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Εργασιακή Ασφάλεια (10)	Pearson Correlation	-0,062	-0,018	-0,041	-0,110	-0,025	-0,134	-0,048	-0,020	0,052
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed), **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 Συμπεράσματα-Περιορισμοί-Προτάσεις

Η παρούσα εργασία μέσα από τη διενέργεια πρωτογενούς έρευνας προσπάθησε να διερευνήσει κατά πόσο επηρεάζει ή όχι η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ως μορφή οργανωσιακής αλλαγής την εργασιακή τους ασφάλεια και απόδοση.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας θα πρέπει να επισημανθούν κάποια στοιχεία ως προς τα δημογραφικά στοιχεία τα οποία αξίζει να αναφερθούν. Όπως τονίστηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν γυναίκες και οι περισσότεροι από αυτούς είχαν υψηλό μορφωτικό επίπεδο καθώς ήταν απόφοιτοι των Α.Ε.Ι. και κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο. Επίσης η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων προήλθε από εργαζόμενους με μόνιμο εργασιακό καθεστώς και προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα από 11 ως 19 χρόνια. Το γεγονός αυτό καθιστά σαφές ότι υπάρχει μέχρι στιγμής ένα περιβάλλον εργασιακής ασφάλειας έστω και αν έχουν εξαγγελθεί στο παρελθόν απολύσεις ή μειώσεις στον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων.

Ακόμα, μέσω της έρευνας φάνηκε ότι η αξιολόγηση ως μορφή οργανωσιακής αλλαγής επηρέασε σε μέτριο βαθμό το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δημοσίων υπαλλήλων. Σε πιο χαμηλά επίπεδα επηρεασμού από την αξιολόγηση, κάτω του μετρίου βαθμού κυμάνθηκε ένα μικρό ποσοστό (11,54%) των ερωτηθέντων. Το γεγονός αυτό πιθανότητα να ερμηνεύεται λόγω της συνταγματικά κατοχυρωμένης μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο 103§4) η οποία εγγυάται την εργασιακή τους ασφάλεια. Επιπλέον, ακόμη και αν η απόδοση του υπαλλήλου αξιολογηθεί άριστη δεν οδηγεί σε κάποια υλική ανταμοιβή, αντίθετα ούτε αν κριθεί μη ικανοποιητική επηρεάζει το εργασιακό του καθεστώς. Πιθανότατα το σύστημα της αξιολόγησης στο μέλλον να αποκτήσει μια πιο ουσιαστική βαρύτητα αφού η εφαρμογή από 1-1-2018των διατάξεων που συνδέουν την αξιολόγηση-απόδοση με την μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη (προαγωγή) του υπαλλήλου(N.4354/2015) να ενισχύσει περισσότερο την αξιοπιστία του θεσμού.

Ανεξάρτητα πάντως από την παραπάνω διαπίστωση της έρευνας, το σύστημα αξιολόγησης μετά από πολυάριθμες νομοθετικές παρεμβάσεις προκάλεσε διαδοχικά ανησυχία και αντιδράσεις στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα μέσω του συνδικαλιστικού του οργάνου (ΑΔΕΔΥ, 2017) το οποίο καλούσε σε αποχή. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα

να μην εφαρμόζεται ολοκληρωμένα η αξιολόγηση στις δημόσιες υπηρεσίες, γεγονός που υποδηλώνει τις αδυναμίες του συστήματος.

Τα συμπεράσματα σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση ανάμεσα στις τρεις έννοιες της οργανωσιακής αλλαγής, της εργασιακής ασφάλειας και απόδοσης. Δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική ή θετική σχέση μεταξύ τους.

Το γεγονός της μη ύπαρξης συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές που επιλέχθηκαν για την έρευνα αυτή, αποδείχθηκε στη στατιστική ανάλυση με δύο τρόπους. Ο πρώτος ήταν οι συσχετίσεις μέσω του Pearson test στο οποίο δεν παρουσιάστηκε κάποια συσχέτιση ανάμεσα στις 3 υπό έρευνα έννοιες. Έπειτα, έγινε και μια προσπάθεια αναζήτησης σχέσεων αιτίου αποτελέσματος για τις 3 έννοιες και πάλι μέσω γραμμικής παλινδρόμησης που, ωστόσο, δεν έφερε κάποια αποτελέσματα. Κάτι τέτοιο, βέβαια, ήταν αναμενόμενο αφού ούτε στο Pearson test συσχετίσεων είχε φανεί κάποια συσχέτιση.

Η μη συσχέτιση μεταξύ αλλαγής (αξιολόγηση), απόδοσης και ασφάλειας οφείλεται στο ότι η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα δεν θορύβησε τόσο τους εργαζομένους ώστε να τους επηρεάσει σημαντικά τόσο στο αίσθημα ασφάλειας όσο και στην ίδια τους την απόδοση. Πιθανή ερμηνεία αυτού του αποτελέσματος οφείλεται στο καθεστώς της εργασιακής μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με την Ραμματά (2011), εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι είναι πολλές οι περιπτώσεις που οι προϊστάμενοι προκειμένου να μην έρθουν σε διαφωνία ή ρήξη με τους υφισταμένους, τους δίνουν το μέγιστο βαθμό «άριστα», στερώντας από τους «καλούς» την διάθεση για δουλειά και χωρίς καμία πρόβλεψη για την αντιμετώπιση των υπαλλήλων που δεν εργάζονται αποδοτικά. Αντίστοιχα, εφόσον η ασφάλεια δε φαίνεται να επηρεάστηκε δεν υπήρχε και λόγος τελικά η ασφάλεια να επηρεάσει την απόδοση. Οπότε ξεκινώντας από την πρώτη έννοια της αλλαγής που δεν επηρέασε σημαντικά κάποια έννοια, έτσι και η επόμενη έννοια δεν επηρέασε κάποια άλλη.

Ωστόσο, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην έννοια της εργασιακής απόδοσης και τις μεταβλητές «Προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα» και Προϋπηρεσία στην παρούσα θέση» που εμφανίζονται στα δημογραφικά στοιχεία. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι όσο μεγαλώνει η προϋπηρεσία γενικότερα στο δημόσιο και ειδικότερα στην συγκεκριμένη θέση, αυξάνει και η απόδοση του εργαζομένου.

Συγκεκριμένα από το αποτέλεσμα της έρευνας έγινε εμφανές ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν μεσήλικες από 46 ως 55 ετών, με προϋπηρεσία στην παρούσα θέση πάνω από δέκα (10) χρόνια.

Το εύρημα αυτό έρχεται εν μέρει σε συμφωνία με την έρευνα του Yousef (1998), σε εργαζόμενους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η οποία διαπίστωσε ότι όσο αυξάνει η ηλικία των εργαζομένων, η θητεία στη συγκεκριμένη θέση και οργανισμό, και το ιεραρχικό επίπεδο εργασίας αυξάνει η εργασιακή ασφάλεια η οποία με την σειρά της συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Τέλος, επειδή η ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης στην προσπάθεια αναζήτησης κάποιας σχέσης ανάμεσα στις τρεις υπό εξέταση έννοιες δεν βρήκε κάποιο αποτέλεσμα, συμπεραίνουμε ότι οι αρχικές υποθέσεις του ερευνητικού μοντέλου που τέθηκε στην παρούσα έρευνα απορρίπτονται. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων στη συγκεκριμένη έρευνα η αξιολόγηση ως μια μορφή οργανωσιακής αλλαγής δεν ασκεί επίδραση στην ασφάλεια που αισθάνονται μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον και δεν επηρεάζει την απόδοση τους. Επίσης συμπεραίνεται ότι ούτε η εργασιακή ασφάλεια επηρεάζει την εργασιακή απόδοση. Το γεγονός αυτό έρχεται σε ασυμφωνία με ορισμένες εμπειρικές μελέτες που παρατέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο κατά την ανάλυση του ερευνητικού μοντέλου, οι οποίες διαπίστωσαν άλλοτε θετική και άλλοτε αρνητική σχέση μεταξύ των εννοιών που διερευνούμε.

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας δεν εμφανίστηκαν ιδιαίτερα προβλήματα. Παρόλα αυτά όμως όπως συμβαίνει σε κάθε έρευνα, έτσι και στην συγκεκριμένη, υπάρχουν κάποιοι **περιορισμοί** οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ερμηνεία των συμπερασμάτων της.

Ένας σημαντικός περιορισμός της παρούσας έρευνας αποτελεί το μέγεθος του συγκεντρωμένου δείγματος το οποίο δεν επιτρέπει στα δεδομένα μας να κατανέμονται κανονικά. Ειδικότερα η επιλογή ενός μικρού δείγματος (n=130) εργαζομένων από συγκεκριμένες δημόσιες υπηρεσίες της Θεσσαλονίκης (Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, Δήμος Παύλου Μελά, 3ο Τοπικό Υποκατάστημα ΕΦΚΑ-ΙΚΑ Νεάπολης) θέτει περιορισμούς ως προς την ασφαλή διεξαγωγή γενικών αποτελεσμάτων. Θα εξασφαλιζόταν μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα στο δείγμα,

αν συγκεντρώνονταν πληροφορίες από μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα καθώς επίσης και αν επιλέγονταν δημόσιες υπηρεσίες και από άλλες περιοχές της Ελλάδας.

Κατά συνέπεια μια μελλοντική έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων σίγουρα θα επηρέαζε διαφορετικά τα αποτελέσματα, και θα παρουσίαζε μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις υπό εξέταση έννοιες. Επιπλέον το γεγονός ότι στο ερωτηματολόγιο της έρευνας δεν υπήρχε η δυνατότητα στους ερωτώμενους να παραθέσουν κάποιο σχόλιο δεν επέτρεψε την περαιτέρω αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Τέλος, ένας ακόμη ίσως περιορισμός που αφορά την συγκεκριμένη έρευνα, είναι ο μεγάλος αριθμός των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, αφού αποτελούνταν συνολικά από 50 ερωτήσεις μαζί με τις ερωτήσεις που αναφέρονταν στα δημογραφικά στοιχεία. Ωστόσο δεν ήταν δυνατό να αποφευχθεί ο μεγάλος όγκος των ερωτήσεων, καθώς αφενός τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι ευρέως διαδεδομένα στην διεθνή βιβλιογραφία και αφετέρου κρίθηκαν ιδιαίτερα χρήσιμα για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση

Aguiar do Monte, P. (2017), "Public versus private sector: Do workers' behave differently?", *Economía*, Vol. 18, No. 2, pp.229-243.

Ahmed, S., Bin Jaaffar A. (2017), "Employee job security and performance relationship in developing economy through employee engagement: Critical analysis with PLS-SEM", *International Journal of Economic Research*", Vol. 14 No. 19, pp.133-147.

Argyriadis, D. (1971), *Some Aspects of Administrative Change in Four Mediterranean Countries*, OECD, Paris.

Armenakis, A., Mossholder, K., Harris, S.G. (1990), "Diagnostic Bias in Organizational Consultation", *OMEGA International Journal of Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 563-572.

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

Armenakis, A., Harris, S. (2002), "Crafting a change message to create transformational readiness", *Journal of Organizational Change Management*", Vol.15 No.2, pp.169-183.

Armenakis, A., Harris, G., Field, H.(2002), " Making change permanent. A model for institutionalizing change interventions", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 12, pp. 97-128.

Armstrong-Stassen, M. (2005), "Coping with downsizing: a comparison of executive-level and middle managers", *International Journal of Stress Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 117-41.

Arnold, H., Feldman, D. (1982), "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 No. 3, pp. 350-360.

Ashford, S., Lee, C., Bobko, P. (1989), "Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test", *Academy of Management Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 803-829.

Barling, J., MacEwen, K. (1992), "Linking work experiences to facets of marital functioning", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13 No.6, pp.573–583.

Bergman, M., Donovan, M., Drasgow, F., Overton, R., Henning, J. (2008), "Test of Motowidlo et al.'s (1997) Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", *Human Performance*, Vol.21 No 3, pp. 227-253.

Berman, E., Bowman, J. S., West, J., Van Wart, M. (2015), "Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems", Sage Publications.

Bolt, J. (1983), "Job security: its time has come", *Harvard Business Review*, Vol. 61 No. 6, pp. 115-123.

Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. (1992), " Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship", *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No 2, pp. 413-425.

Bordia, P., Jones, E., Galois, C., Callan, V., Difonzo, N.(2006), "Management Are Aliens!: Rumors and Stress during Organizational Change", *Group and Organization Management*, Vol. 31 No. 5, pp. 601–621.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., DiFonzo, N. (2004), "Uncertainty during organizational change: Is it all about control?", *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, Vol.13 No.3, pp. 345-365.

Borman, W., Motowidlo, S. (1997), "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, Royledge Taylor and Francis, Vol. 10 No. 2, pp. 99-109.

Borman, W., Motowidlo, S. (1993), expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N., Borman, W. (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W., Penner, L., Allen, T., Motowidlo, S., (2001), "Personality Predictors of Citizenship Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9 No.1, pp.52-69.

Bourantas, D., Papalexadris, N.(1999), "Personality traits discriminating between employees in public and in private-sector organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.10 No5, pp. 858-869.

Bowditch, J., Buono, A., Stewart, M.(2007), *A Primer on Organizational Behavior (7th Edition)*. John Wiley and Sons, Inc.

Boyle, R. (2014) "Revisiting performance appraisal: Can the Performance Management and Development System (PMDS) be made to work?" , Tom O'Connor Working Paper Series, Department of Government, UCC, No. 41 pp.1-12.

Burnes, B. (2000), *Managing change: a strategic approach to organizational dynamics*. Prentice Hall.

Brunetto, Y. Teo., S. (2018), " Editorial Special Issue: The impact of Organizational Change on Public Sector employee outcomes", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 77 No. 2, pp.149-153.

Burke, W, (2002), *Organization Change, Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.

Burke, R. (1991), "Job insecurity in stockbrokers: effects on satisfaction and health", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 6 No. 5, pp. 10-16.

Burke, W., Litwin G. (1992), "A causal model of organizational performance and change", *Journal of Management*, Vol.18 No.3, pp.523-545.

Burchell, B. (1994), The effects of labor market position, job insecurity, and unemployment on psychological health. In Gallie, D., Marsh, C., Vogler, C. (eds.) Social change and the experience of unemployment. Oxford: Oxford University Press.

Bussing, A. (1999), "Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? Results from a quasi-experimental study in the steel industry" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 No.2, pp. 219–242.

Carter, M., Armenakis, A., Field, H., Mossholder, K. (2013), "Transformational leadership, relationship quality, Task performance and employee performance during continuous incremental organizational change" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34. No.7, pp. 942-958.

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, No. 4, pp. 65-71.

Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J. Briner, R. (2014), "Doing More with Less? Employee Reactions to Psychological Contract Breach via Target Similarity or Spillover during Public Sector Organizational Change", *British Journal of Management*, Vol.25 No. 4, pp.737-754.

Cornell, J. (1996), "Aspects of the management of change". *Journal of Management in Medicine*, Vol. 10 No.2, pp. 23–30.

Covin, T. (1993), "Managing workforce reduction: A survey of employee reactions and implications for management consultants", *Organization Development Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 67 – 76.

Creswell, J. (2011), *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*, Αθήνα: Εκδόσεις Ίων.

Davy, J., Kinicki, A., Scheck, C. (1997), "A test of job security' s direct and mediated effects on withdrawal cognitions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18 No.4, pp.323-349.

Yousef, D. (1998), "Satisfaction with Job Security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment", *International Journal of Manpower*, Vol. 19 No. 3, pp.184-194.

Dekker, S., Schaufeli, W. (1995), "The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study", *Australian Psychologist*, Vol. 30 No. 1, pp. 57–63.

De Witte, H. (1999), "Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 No. 2, pp.155–177.

Diaz-Vilela, L, et al. (2015), "Relationships between contextual and task performance and interrater agreement: Are there any?", *Journal Plos One*, Vol. 10 No.10.

DiFonzo, N., Bordia, P., Rosnow, R. (1994), "Reining in rumours", *Organizational Dynamics*, Vol. 23 No1, pp. 47 – 62.

Engellandt, A., Riphahn, R., (2005), "Temporary contracts and employee effort", *Labour Economics*, Vol. 12 No.13, pp. 281–299.

Feather, N., Rauter, K. (2004), " Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.77, No. 1, pp. 81-94.

Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z. (1984), "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity", *Academy of Management Review*, Vol.9 No. 3, pp. 438-448.

Gruening, G. (1998), "Origin and theoretical basis of the New Public Management (NPM)", draft for the 1998 IPMN conference in Salem/Oregon.

Harcourt, J., Richerson, V., Wattier, M. (1991), " A national study of middle managers' assessment of organization communication quality", *Journal of Business Communication*, Vol. 28 No. 4, pp.348 – 365.

Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., van Vuuren, T. (1991), *Job Insecurity*, London: Sage Publications.

Heaney, C., Israel, B., House, J. (1994)," Chronic job insecurity among automobile: Effects on job satisfaction and health.", *Social Science and Medicine*, Vol. 38 No. 10, pp. 1431-1437.

Hodgetts, R., (1987), *Effective Supervision: A practical Approach*. New York: McGraw-Hill.

Holt, D., Armenakis, A., Field, H., Harris, S. (2007),"Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 2,pp. 232–255.

Hood, C. (1991), "A Public Management For All Seasons?", *Public Administration*, Vol. 69 No. 1, pp. 3-19.

Huczynski, A., Buchanan, D. (2001), *Organizational behaviour: an introductory text*. New York. Financial Times/Prentice Hall.

Ichino, A., Riphahn, R., (2004)," Absenteeism and employment protection: three case studies". *Swedish Economic Policy Review*, Vol. 11,pp. 95–114.

Jahoda, M. (1982), *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Jin, M., McDonald, B., Park, J. (2016), "Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance

oriented culture", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 218- 237.

Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., Callan, V. (2008), "Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level", Vol. 29 No. 4, pp.294-316.

Karanja, A.(2015),"Organizational Change and Employee Performance: A Case on the Postal Corporation of Kenya", *European Journal of Business Management*, Vol. 7 No. 11, pp. 232-241.

Katz, D. (1964), "The motivational basis of organizational behavior", *Journal of the Society for General Systems Research*, Vol. 9 No. 2, pp.131-146.

Katz, D., Kahn, R.(1951), "Human Organization and worker motivation", In *Industrial Productivity*. Tripp, R.(ed), Madison Wis. Industrial Relations Research Association.

Kellough, J., Lu, H. (1993), "The paradox of merit pay in the public sector persistence of a problematic procedure", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 13 No.2, pp.45-64.

Khosa, Z., Rehman, Z., Ghanbari, A., Bilal, M. and Hussain, N. (2015), "The Impact of Organizational Change on the Employee's Performance in the Banking Sector of Pakistan", *Journal of Business and Management*, Vol. 17 No.3, pp.54-56

King, N., Anderson, N., West, M. (1991), "Organizational innovation in the UK: a case study of perceptions and processes", *Work & Stress*, Vol. 5 No. 4, pp. 331-339.

Kotter, J. (1995), *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, Vol. 73 No.2, pp. 59–67.

Kraimer, M., Wayne, S., Liden, R., Sparrowe, R. (2005),"The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers

and employees' performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No.2, pp. 389–398.

Kuhnert, K., Sims, R., Lahey, M.(1989), "The relationship between job security and employee health", *Group & Organization Studies*, Vol. 14, No. 4, pp. 399-410.

Kuhnert, K., Vance, R. (1992), "Job insecurity and moderators of the relation between job insecurity and employee adjustment", In Quick, J., Murphy, L., Hurrell, J. (Eds.), *Stress and wellbeing at work: Assessments and interventions for occupational mental health* (pp. 48–63). Washington, DC: American Psychological Association.

Landsbergis, P. (1988), "Occupational stress among health care workers: a test of the job demands control model", *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 9, No. 3, pp. 217–239.

Lane, E. (2000), *The Public Sector*. London: Sage Publications.

Lazarus, R., Folkman, S. (1984), *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.

Lee, K., Allen, N.(2002), "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 131–142.

Lewin, K.(1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*, New York, Harper.

Lim, V. (1996), "Job security and its outcomes: moderating effects of work-based and non work-based social support", *Human Relations*, Vol. 49, No. 2, pp. 171-94.

Makrydimitris, A. (1991), *Administrative Studies*, Sakoulas Press, Athens.

Martinez, G., De Cuyper, D., De Witte, H.(2014), " Review of the job insecurity literature: The case of Latin America. *Avances en Psicología Latinoamericana/Bogotá* "Vol.28 No 2, pp. 194-204.

McHugh, M. (1993), "Stress at work: do managers really count the costs?", *Employee Relations*, Vol. 15 No. 1, pp. 18-32.

- Milacovich, G.(2009), *Public Administration in America*. Boston: Wadsworth.
- Mooney, M. (1984), "Let's use job security as a productivity builder", *Personnel Administrator*, Vol. 29 No. 1, pp. 38-44.
- Mouzelis, N. (1978), *Modern Greece: Facets of Underdevelopment*. Macmillan Press, London.
- Murphy, L.R. (1995), "Managing job stress: an employee assistance/human resource management partnership", *Personnel Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 41-50.
- Mullins, L. (2010), *Management and organizational behavior*. Financial Times Prentice Hall.
- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. (2011)," Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies", *Journal of Behavioral Science*, Vol. 47 No. 4, pp.461-524.
- Organ, D. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean up time", *Human Performance*, Vol.10 No. 2, pp. 85-97.
- Orpen, C. (1993), " Correlations between Job Insecurity and Psychological Well-being among White and Black Employees in South Africa", *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 76, No. 3, pp. 885–886.
- Piderit, S. (2000),"Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 783-795.

Pollitt C., Decentralization, Oxford (2005), in Ferlie, E. Lynn, L. Pollitt, C. The Oxford Handbook of Public Management. Oxford University Press.

Poole, M., Van de Ven, A. (2004), Theories of organizational Change and innovation Processes. Handbook of Organizational Change and Innovation.(pp.374-384). New York. Oxford University Press.

Probst, T. (2002), The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors. In Brett, Drasgow, F. (Eds.), The psychology of work: Theoretically based empirical research (pp. 141-168). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Reisel, W., Chia, S., Maloles, C., Slocum, J.(2007), "The Effects of Job Insecurity on Satisfaction and Perceived Organizational Performance", Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol 14, No. 2, pp.106-116.

Roberts, G. (2003), "Employee performance appraisal system participation: A technique that works", Public Personnel Management, Vol. 32 No.1, pp. 89 - 98.

Rossidis, I., Aspridis, G., Blanas, N., Bouas, K., Katsimardos, P. (2016), "Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency", Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 5 No.3, pp.114-150.

Rosenblatt, Z., Ruvio, A. (1996)," A test of a multidimensional model of job insecurity: the case of Israeli teachers", Journal of Organizational Behavior, Vol. 17, pp. 587-605.

Rosow, J., Zager, R. (1985), "The case for employment security", Across the Board, Vol. 22No. 1, pp. 34-41.

Schabracq, M., Cooper, C. (2000), "The changing nature of work and stress", Journal of Managerial Psychology, Vol. 15 No. 3, pp. 227-42.

Schein, E.(1987), Process consultation: Vol. 2. Its role in organization development (2nd ed.).Reading, MA: Addison-Wesley.

Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2000), Organizational Behavior. John Wiley& Sons, Inc.

Shah, S.(2017),"Comparative Literature Review of Performance Management in Public Sector and Performance Appraisal Practices, in Civil Bureaucracy of Various Countries. Frontiers of emerging trends in social sciences", Vol.1 No.1, pp.15-29.

Ανακτήθηκε στις 05/12/2018 από :

<http://www.inu.edu.pk/BA-Journal/2.Sameen%20Shah.pdf>

Silvester, J., Anderson, N., Patterson, F. (1999), "Organizational culture change: an intergroup attributional analysis", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72 No. 1, pp. 1-23.

Smeltzer, L. (1991),"An analysis of strategies for announcing organization-wide change", Group and Organization Studies, Vol. 16 No.1, pp. 5–24.

Sotirakou, T., Zeppou, M. (2005), "How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies- A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context", International Journal of Public Sector Management, Vol. 18, No. 1, pp. 54-82.

Sotirakou, T., Zeppou, M. (2006), "Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector", Vol. 44 No. 11, pp. 1277-1304.

Sverke, M., Hellgren, J., Näswall,(2002), "No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences, Journal of Occupational Health Psychology, Vol .7, No3, pp. 242-264.

Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Chirumbolo, A., De Witte, H. Goslinga, S. (2004), Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production. Brussels: P.I.E.-Peter Lang.

Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K. (2006), Job Insecurity A literature review. National Institute for Working Life in Sweden.

Terry, D., Tonge, L., Callan, V.(1995),"Employee adjustment to stress: The role of coping resources, situational factors, and coping responses, *Anxiety, Stress & Coping*", Vol. 8 No.1, pp.1-24.

Vakola, M., Armenakis, A., Oreg, S. (2013), "Reactions to organizational change from an individual differences perspective: a review of empirical research," in Oreg, S., Michel, A., By, R. (eds) *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 95–122.

Van Vuuren, C. (1990), *Threats of job loss: Employees' workplace uncertainty during organizational change*. Amsterdam: VU Uitgeverij.

Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, D., Hartley, J. (1991), Employees' reactions to job insecurity. In J. Hartley, Jacobson, D., Klandermans, B., van Vuuren, T., *Job insecurity: Coping with jobs at risk* (pp. 79–103). London: Sage.

Williams, L., Anderson, S. (1991),"Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*,Vol.17 No.3, pp. 601-617.

Wilson, F. (1966), *The Machinery of Government in Greece*, OECD, Paris.

Worrall, L., Cooper, C. and Campbell-Jamison, F.(2000),"The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sector managers", *Personnel Review*, Vol. 29 No. 5, pp.613-636.

Yanhan, Z. (2013), "Individual Behavior: In-role and Extra-role", *International Journal of Business Administration*, Vol. 4 No.1, pp. 23-27.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Ζαβλανός, Μ. (2002), Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Καρκατσούλης Π., (2004), Το κράτος σε μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση, Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Κάτου, Α. (2017), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.

Κουζής, Γ. (2008), Οι εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα: Προτάσεις αναβάθμισης, Περιοδικό Ενημέρωση ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Δεκέμβριος, σελ. 12-27.

Κουζής, Γ. (2016), Η Κρίση και τα Μνημόνια Ισοπεδώνουν την Εργασία, Κοινωνική Πολιτική, Τεύχος 6, σελ.7-20.

Λαδή, Σ. (2011), Οικονομική κρίση και διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και στην Κύπρο: Ευκαιρίες και περιορισμοί. Κέντρο Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων, Πανεπιστήμιο Λευκωσίας. Ανακτήθηκε 21/12/2018 από Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδος:

http://www.dee.gr/mediaupload/publications/LADI_BOOKLET_POLITIC_2_2011.p

Λαδή, Σ., Νταλάκου, Β.(2016),Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν.(2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μακρυδημήτρης, Α., Πραβίτα, Μ. (2012), Δημόσια Διοίκηση - Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν. (2000), Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μακρυδημήτρης, Α., (2011), Πώς η δημόσια διοίκηση της χώρας έφτασε ως εδώ. Μέρος Α. Καθημερινή, 9 Οκτωβρίου. Ανακτήθηκε 20 Ιανουαρίου 2019 από:

<http://www.kathimerini.gr/439406/article/epikairothta/politikh/apoyh-pws-h-dhmosia-dioikhsh-ths-xwras-eftase-ws-edw-meros-a>

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Ραμματά, Μ. (2011), Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ρωσσίδης, Ι. (2014), Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Σπανού, Κ. (1996), Το Πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης, μια πρώτη προσέγγιση, Οικονομικά Θέματα, IOBE.

Σπηλιωτόπουλος, Ε., (2015), Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Φαναριώτης, Π. (1999), Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Φορτσάκης Θ., Ο δημόσιος τομέας: περιεχόμενο, όρια ιδιωτικοποιήσεις, σε: Σπηλιωτόπουλος Ε., Μακρυδημήτρης Α., (2001), Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Χυτήρης, Λ. (2013), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Greenberg, J., Baron, R. (2013), Οργανωσιακή Ψυχολογία και συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Kotter, J. (2001), Ηγέτης στις Αλλαγές, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Mullins, L. Christy, G.(2015), Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Utopia.

Robbins, S., Judge, T. (2011),Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Πηγές στο Διαδίκτυο

- ΑΔΕΔΥ: Το από 18/9/2017 «Υπόμνημα προς τα κόμματα και τους βουλευτές για την Αξιολόγηση ». Ανακτήθηκε 21 /12/2018 από: www.adedy.gr/ypomnimaprosvouleuteskaikommata/
- Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας <https://www.eopyy.gov.gr/>
- Ζυγούλης, Φ., Τσοπανά, Ρ. (2014), Η δημοσιονομική κρίση στην Ελλάδα και οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημόσιου τομέα., Political Doubts. Ανακτήθηκε 21/01/2019 από: <http://www.politicaldoubts.com/finance/item/407-i-dimosionomiki-krisi-stin-ellada-kai-oi-epiptoseis-sto-anthropino-dynamiko-tou-ellinikoy-dimosiou-tomea>
- «Κείμενο Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμισης Δημόσιου Τομέα 2014- 2020».Ανακτήθηκε 21/12/ 2018 από: www.espa.gr/elibrary/Metarrythmisi_Dimosiou_2014GR05M2OP001_1_2_el.pdf
- Μαΐστρος, Π. (2016), Η Αποπολιτικοποίηση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Manager, Τεύχος 41, σελ.12-15. Ανακτήθηκε 21/12/ 2018 από:http://www.eede.gr/manager/T_41/mobile/index.html
- Μανιτάκης, Α. (2015), Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση, εγκλωβισμένες στον ιστό της πολυνομίας και της τυπολατρίας: προτάσεις για απαγκίστρωση τους. Ανακτήθηκε 21/12/2018 από: <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi2016/>

- Παπατόλιας, Α. (2017), Μεταρρυθμιστικές πολιτικές στη Δημόσια Διοίκηση με τις εγγυήσεις του ΑΣΕΠ. Ο στόχος της «απο-πολιτικοποίησης» και η θέσπιση Μητρώου Επιτελικών Στελεχών. Ανακτήθηκε 21/12/2018 από: <https://www.constitutionalism.gr/papatolias-apopolitikopoiisi-dimosias-dioikisis/>-
- Παπαγεωργίου, Π.(2014), Ποσοτική έρευνα. Ανακτήθηκε 19/01/2019 από: http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Papageorgiou_DEIGMATOLHPTIKH1.pdf
- Παρούτσας, Δ. (2011), Μεθοδολογία της έρευνας για Μαθητικό Πορτφόλιο. Ανακτήθηκε 14/01/2019 από: <https://paroutsas.jmc.gr/portfol/method.htm>
- Πικραμένος, Μ. (2015), Οι Μείζονες Μεταβολές στη Δημόσια Διοίκηση και Νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας. Ανακτήθηκε 21/12/2018 από: https://www.constitutionalism.gr/wp-content/uploads/2016/04/Pikramenos_%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA.pdf
- Τοράκη, Κ. (2006), Ποιοτικές και Ποσοτικές Μέθοδοι Αξιολόγησης. Ανακτήθηκε 14/01/2019 από: https://users.ionio.gr/~toraki/evalinfo_met/evalinfo_met0607_3.pdf
- Τσαμαντάνης, Χ, Καρίκης, Δ. (2014), Η κρίση στο πολιτικό σύστημα και στη Δημόσια Διοίκηση: Μια κριτική ματιά με το βλέμμα στο αύριο. Ανακτήθηκε 21/12/2018 από: <http://www.seedcenter.gr/>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης <http://www.minadmin.gov.gr/>

Νόμοι

- **Ν. 3230/2004** «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
- **Ν.4024/2011** «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015»

- **N.4093 /2012** «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016».
- **N. 4354/2015**«Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων».
- **N. 4369/2016** «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».
- **N. 4440/2016** «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».
- **N. 4533/2018** Άρθρο 9. Ηλεκτρονική Αξιολόγηση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- Πίνακες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha
- Πίνακες στατιστικής ανάλυσης
- Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου
- Ερωτηματολόγιο

Πίνακες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Πίνακας αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	28

Πίνακας αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για την έννοια της εργασιακής απόδοσης

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,724	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,515	3

Πίνακας αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για την έννοια της εργασιακής ασφάλειας

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,515	3

Ανανεωμένος πίνακας αξιοπιστίας Cronbach' s Alpha για την έννοια της εργασιακής ασφάλειας

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,666	2

Πίνακες στατιστικής ανάλυσης

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	45	34,6	34,6	34,6
	Γυναίκα	85	65,4	65,4	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-32	4	3,1	3,1	3,1
	33-45	49	37,7	37,7	40,8
	46-55	65	50,0	50,0	90,8
	56+	12	9,2	9,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου	14	10,8	10,8	10,8
	Απόφοιτος/η Τ,Ε,Ι,	16	12,3	12,3	23,1
	Απόφοιτος/η Α,Ε,Ι,	73	56,2	56,2	79,2
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	24	18,5	18,5	97,7
	Άλλο	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	21	16,2	16,2	16,2
	Έγγαμος/η	96	73,8	73,8	90,0
	Διαζευγμένος/η	10	7,7	7,7	97,7
	Άλλο	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος/η	123	94,6	94,6	94,6
	Συμβασιούχος/α	6	4,6	4,6	99,2
	Εκπαιδευόμενος/η	1	,8	,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 – 3 χρόνια	9	6,9	6,9	6,9
	4 – 10 χρόνια	21	16,2	16,2	23,1
	11 – 19 χρόνια	61	46,9	46,9	70,0
	20 χρόνια και άνω	39	30,0	30,0	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από1 χρόνο	10	7,7	7,7	7,7
	1 – 5 χρόνια	36	27,7	27,7	35,4
	6 – 9 χρόνια	32	24,6	24,6	60,0
	10 χρόνια και άνω	52	40,0	40,0	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Οργανωσιακή Αλλαγή Συχνότητες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,5	1,5	1,5
	2,00	15	11,5	11,5	13,1
	3,00	112	86,2	86,2	99,2
	4,00	1	,8	,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Εργασιακή Απόδοση Συχνότητες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	3,1	3,1	3,1
	3,00	67	51,5	51,5	54,6
	4,00	58	44,6	44,6	99,2
	5,00	1	,8	,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Εργασιακή Ασφάλεια Συχνότητες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	13	10,0	10,0	10,0
	2,00	22	16,9	16,9	26,9
	3,00	67	51,5	51,5	78,5
	4,00	25	19,2	19,2	97,7
	5,00	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



Αγαπητή κυρία / Αγαπητέ κύριε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης των οργανωσιακών αλλαγών στην εργασιακή ασφάλεια και απόδοση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα.

Οι απαντήσεις είναι **απολύτως ανώνυμες και εμπιστευτικές**, και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Σε κανένα σημείο του ερωτηματολογίου δεν θα σας ζητηθεί να γράψετε το ονοματεπώνυμο σας, ενώ η συμμετοχή σας είναι προαιρετική. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, παρακαλείσθε να είστε απολύτως ειλικρινείς κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για συμμετοχή σας και για το χρόνο που θα διαθέσετε.

Με εκτίμηση
Σοφία Αντωνιάδου

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια του
ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση του
Πανεπιστημίου Μακεδονίας

**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (✓) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑΣΤΟΙΧΕΙΑ

1	Φύλο	<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
2	Ηλικία	<input type="checkbox"/> 18 – 32 <input type="checkbox"/> 33 – 45 <input type="checkbox"/> 46 – 55 <input type="checkbox"/> 56+
3	Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο: _____
4	Οικογενειακή κατάσταση	<input type="checkbox"/> Άγαμος/η <input type="checkbox"/> Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> Άλλο: _____
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ		
5	Το καθεστώς εργασίας σας	<input type="checkbox"/> Μόνιμος/η <input type="checkbox"/> Συμβασιούχος/α <input type="checkbox"/> Εκπαιδευόμενος/η <input type="checkbox"/> Άλλο: _____
6	Χρόνος προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα	<input type="checkbox"/> 0 – 3 χρόνια <input type="checkbox"/> 4 – 10 χρόνια <input type="checkbox"/> 11 – 19 χρόνια <input type="checkbox"/> 20 χρόνια και άνω
7	Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	<input type="checkbox"/> Λιγότερο από 1 χρόνο <input type="checkbox"/> 1 – 5 χρόνια <input type="checkbox"/> 6 – 9 χρόνια <input type="checkbox"/> 10 χρόνια και άνω

Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν στην εφαρμογή της Αξιολόγησης – Στοχοθεσίας στο Δημόσιο Τομέα (Ν. 3230/2004).

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις

1	2	3	4	5
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ εν μέρει	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ εν μέρει	συμφωνώ απόλυτα

Η αλλαγή αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως:

1	2	3	4	5
καθόλου αγχωτική				υπερβολικά αγχωτική

1	2	3	4	5
καθόλου ενοχλητική				υπερβολικά ενοχλητική

1	2	3	4	5
καθόλου ανησυχητική				υπερβολικά ανησυχητική

1	2	3	4	5
καθόλου δύσκολη				υπερβολικά δύσκολη

Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν και πάλι στην εφαρμογή της Αξιολόγησης – Στοχοθεσίας στο Δημόσιο Τομέα (Ν. 3230/2004).

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις

1	2	3	4	5
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ εν μέρει	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ εν μέρει	συμφωνώ απόλυτα

5	Με την εφαρμογή αυτής της αλλαγής, επωφεληθήκα οικονομικά.	1	2	3	4	5
6	Αυτή η αλλαγή διαταράξε πολλές από τις προσωπικές σχέσεις που ανέπτυξα.	1	2	3	4	5
7	Η αλλαγή αυτή μελλοντικά θα μου δώσει νέες ευκαιρίες σταδιοδρομίας.	1	2	3	4	5
8	Με την εφαρμογή αυτής της αλλαγής δεν πιστεύω ότι κερδίζω τίποτα.	1	2	3	4	5
9	Το μέλλον μου σε αυτή τη δουλειά περιορίζεται λόγω αυτής της αλλαγής.	1	2	3	4	5
10	Μακροπρόθεσμα, νομίζω ότι αυτή η αλλαγή θα είναι χρήσιμη για μένα.	1	2	3	4	5
11	Με την εφαρμογή αυτής της αλλαγής ανησυχώ ότι χάνω κάποια κεκτημένα.	1	2	3	4	5
12	Αυτή η αλλαγή έκανε την δουλειά μου ευκολότερη	1	2	3	4	5
13	Η προσπάθεια που απαιτήθηκε για την εφαρμογή αυτής της αλλαγής είναι μάλλον μικρή σε σύγκριση με τα οφέλη που βλέπουμε από αυτήν.	1	2	3	4	5
14	Αυτή η αλλαγή με κάνει να αμφισβητώ τη μελλοντική μου απασχόληση σε αυτήν την υπηρεσία..	1	2	3	4	5
15	Οι άνθρωποι στην ίδια ιεραρχική θέση με εμένα δεν βλέπουν οφέλη από αυτήν την αλλαγή.	1	2	3	4	5
16	Ανησυχώ για τους κινδύνους που σχετίζονται με αυτήν την αλλαγή.	1	2	3	4	5
17	Νομίζω ότι η υπηρεσία μου ωφελείται από αυτήν την αλλαγή.	1	2	3	4	5
18	Με την εφαρμογή αυτής της αλλαγής η υπηρεσία μου είναι πιο παραγωγική.	1	2	3	4	5

19	Με την εφαρμογή αυτής της αλλαγής είμαι περισσότερο σε θέση να ανταποκριθώ στις ανάγκες των πολιτών.	1	2	3	4	5
20	Αυτή η αλλαγή βελτιώνει την συνολική αποδοτικότητα της υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
21	Η αλλαγή αυτή στερεί από την υπηρεσία μου μερικά πλεονεκτήματα.	1	2	3	4	5
22	Αυτή η αλλαγή ταιριάζει με τις προτεραιότητες της υπηρεσίας μου.	1	2	3	4	5
23	Αυτή η αλλαγή αντικαθιστά ξεπερασμένα στοιχεία της υπηρεσίας, διατηρώντας όμως τα θετικά χαρακτηριστικά της.	1	2	3	4	5
24	Αυτή η αλλαγή είναι μια βελτίωση των τωρινών πρακτικών.	1	2	3	4	5
25	Καταλαβαίνω πως αυτή η αλλαγή βοηθάει την υπηρεσία μου να φθάσει εκεί που προσπαθεί να πάει.	1	2	3	4	5
26	Αυτή η αλλαγή είναι μια "γρήγορη λύση" για μεγαλύτερα οργανωσιακά προβλήματα.	1	2	3	4	5
27	Με την εφαρμογή αυτής της αλλαγής είμαι επιφυλακτικός/η ότι τα πράγματα είναι καλύτερα για την υπηρεσία.	1	2	3	4	5
28	Αυτή η αλλαγή εκπροσωπεί μια απόκλιση από τις αξίες της υπηρεσίας.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ εν μέρει	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ εν μέρει	συμφωνώ απόλυτα

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν εσάς ως εργαζόμενους:

29	Ολοκληρώνω επαρκώς τα καθήκοντα που μου ανατίθενται	1	2	3	4	5
30	Εμπλέκομαι σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την απόδοσή μου.	1	2	3	4	5
31	Δεν καταφέρνω να πραγματοποιήσω βασικά καθήκοντα.	1	2	3	4	5
32	Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται στην περιγραφή της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
33	Εκπληρώνω τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
34	Παραμελώ κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος να εκτελέσω.	1	2	3	4	5
35	Πραγματοποιώ τα καθήκοντα που αναμένονται από εμένα.	1	2	3	4	5
36	Εκφράζω πίστη απέναντι στην υπηρεσία.	1	2	3	4	5
37	Παρακολουθώ τις εξελίξεις στην υπηρεσία.	1	2	3	4	5
38	Προσφέρω ιδέες για να βελτιώσω την λειτουργία της υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
39	Δείχνω υπερηφάνεια όταν εκπροσωπώ την υπηρεσία δημόσια.	1	2	3	4	5
40	Αναλαμβάνω δράση να προστατέψω την υπηρεσία από μελλοντικά προβλήματα.	1	2	3	4	5
41	Είμαι βέβαιος ότι θα μπορέσω να εργαστώ για την υπηρεσία μου όσο το επιθυμώ.	1	2	3	4	5
42	Εάν η δουλειά μου καταργηθεί, θα μου προσφερθεί άλλη θέση στην τωρινή υπηρεσία μου.	1	2	3	4	5
43	Η τωρινή μου υπηρεσία θα με μεταφέρει σε άλλη δουλειά αν απολυθώ από την παρούσα δουλειά μου.	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία