



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη «Δημόσια Διοίκηση»**



Διπλωματική Εργασία

***Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΤΑ***

Της

Στυλιανής-Μαρίας Παρασκελίδου

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:
Σταυρούλα Λασπίτα, Επίκουρη Καθηγήτρια

ΙΟΥΝΙΟΣ 2024

Copyright © 2024 - Στυλιανή-Μαρία Παρασκελίδου

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν αποκλειστικά τον συγγραφέα και δεν αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Ως συγγραφέας της παρούσας εργασίας, δηλώνω πως η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και δεν περιέχει υλικό από μη αναφερόμενες πηγές.

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αφιερώνω αυτή τη διπλωματική εργασία στην οικογένειά μου, που με στήριξε και με ενέπνευσε καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της πορείας.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα. Σταυρούλα Λασπίτα, για την εκτίμηση, την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια αυτής της εργασίας. Οι συμβουλές και η εποικοδομητική κριτική της αποδείχθηκαν καίριες για την ανάπτυξη της έρευνάς μου και την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Επίσης, θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους φίλους και τους συγγενείς μου που με στήριξαν κατά τη διάρκεια αυτής της πορείας. Η συμπαράστασή τους και η θετική τους ενέργεια με έκανε να πιστέψω στον εαυτό μου και να συνεχίσω προς τον στόχο μου.

Τέλος, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου και τους συμφοιτητές μου για τις ενθαρρυντικές συζητήσεις, την ανταλλαγή ιδεών και τη συνεργασία που μοιραστήκαμε. Η αμοιβαία υποστήριξη και η συνεργατικότητα μας αποτέλεσαν την κινητήρια δύναμη πίσω από αυτό το εγχείρημα.

Στους γονείς και τα αδέρφια μου που ήταν πάντα στο πλευρό μου.

Στη μνήμη του πατέρα μου που σ'όλη μου τη ζωή υπήρξε ο άνεμος κάτω από τα φτερά μου.

Στα παιδιά μου, την κινητήρια δύναμη και έμπνευσή μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου της οργανωσιακής δικαιοσύνης στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις, με έμφαση στα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ). Η έρευνα επικεντρώνεται στην κατανόηση του πώς η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει τη διαχείριση του προσωπικού, τη λήψη αποφάσεων και τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, εξετάζεται η σημασία της δικαιοσύνης στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αναλύοντας παράγοντες όπως η κατανομή πόρων, οι διαδικασίες προαγωγής και η διαχείριση ανταμοιβών. Μέσα από την ανάλυση των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και την εφαρμογή στατιστικών μεθόδων, αναδεικνύεται η σημασία της δικαιοσύνης σε διάφορες διαστάσεις, όπως η διαδικαστική, η διανεμητική και η διαδραστική δικαιοσύνη, οι οποίες επηρεάζουν διαφορετικούς παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η διανεμητική δικαιοσύνη σχετίζεται κυρίως με την απόδοση εντός ρόλου, ενώ η διαδραστική δικαιοσύνη είναι κρίσιμη για την εσωτερική παρακίνηση και την απόδοση εκτός ρόλου. Τέλος, η μελέτη αναδεικνύει τη σημασία της δικαιοσύνης για τη βελτίωση της διαχείρισης και της απόδοσης των δημόσιων επιχειρήσεων, προσφέροντας προτάσεις για την ενίσχυση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στα ΕΛΤΑ, συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματική λειτουργία και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων και του κοινού.

Λέξεις-κλειδιά: Οργανωσιακή δικαιοσύνη, απόδοση εργαζομένων, ευρύτερος δημόσιος τομέας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, λήψη αποφάσεων

Περιεχόμενα

Αφιερώσεις και Ευχαριστίες	ii
Περίληψη	iv
1 Εισαγωγή	7
1.1 Αντικείμενο και στόχοι της έρευνας	7
1.2 Οργάνωση και Δομή της Εργασίας	9
2 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	10
2.1 Οργανωσιακή δικαιοσύνη	10
2.1.1 Έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης	10
2.1.2 Μορφές της οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	13
2.1.3 Θεωρίες της οργανωσιακής δικαιοσύνης	18
2.1.4 Αρχές ενίσχυσης της οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	22
2.1.5 Οι επιπτώσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης	22
2.2 Συμπεριφορές του ρόλου των εργαζομένων	25
2.2.1 Συμπεριφορά εντός ρόλου και η έννοια της απόδοσης.....	27
2.2.2 Συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη και η απόδοση πέραν του ρόλου	28
2.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν και ενισχύουν τις συμπεριφορές του ρόλου των εργαζομένων.....	30
2.3 Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί στην Ελλάδα.....	37
2.3.1 Αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα στο Δημόσιο Τομέα	39
2.3.2 Εσωτερική Παρακίνηση και Δημόσιος Τομέας.....	40
2.4 Οι Ερευνητικές Υποθέσεις Υπό Διερεύνηση.....	41
3 Μεθοδολογία της Έρευνας	43
3.1 Τα έξι βήματα της μεθοδολογικής προσέγγισης	43
3.2 Ερευνητικό Εργαλείο.....	44
3.3 Δείγμα και Τρόπος Συλλογής Δεδομένων	45

3.4	Στατιστική ανάλυση	46
4	Αποτελέσματα - Παρουσίαση	47
4.1	Περιγραφική στατιστική	47
4.1.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	47
4.1.2	Ιστογράμματα συχνότητων	54
4.1.3	Πίνακες Συνάφειας.....	57
4.2	Επαγωγική στατιστική.....	58
4.2.1	Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2	58
4.2.2	Αποτελέσματα γραμμικής συσχέτισης κατά Pearson	63
4.2.3	Ανάλυση Αξιοπιστίας α του Cronbach.....	64
4.2.4	Τυπική Ανάλυση Παλινδρόμησης	65
5	Συμπεράσματα – Συζήτηση	71
5.1	Συνεισφορά της έρευνας.....	78
5.2	Ερευνητικοί περιορισμοί και πιθανές πτυχές μελλοντικής έρευνας	79
6	Επίλογος	81
7	Κατάλογος Σχημάτων.....	82
8	Κατάλογος Πινάκων	83
9	Βιβλιογραφία	85
10	Παράρτημα	90

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η έρευνα του ρόλου της οργανωσιακής δικαιοσύνης στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις, με μελέτη περίπτωσης τα ΕΛΤΑ, και μέσω αυτής της έρευνας, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει τη διαχείριση του προσωπικού, τη λήψη αποφάσεων, τη διαδικασία εκτέλεσης των καθηκόντων και τη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι *επιμέρους στόχοι* περιλαμβάνουν:

1. Την κατανόηση της σημασίας της οργανωσιακής δικαιοσύνης: στόχος είναι να διερευνηθεί η σημασία της οργανωσιακής δικαιοσύνης για τη λειτουργία και την απόδοση των δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων.

2. Την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη: η έρευνα θα εστιάσει στην ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση και την αποτελεσματική εφαρμογή της οργανωσιακής δικαιοσύνης στους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Επιπλέον, είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι πρακτικές που εφαρμόζονται στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, και συγκεκριμένα οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, τη διαχείριση των ανταμοιβών και των κινήτρων, καθώς και την εκτίμηση της ανάγκης για εκπαίδευση και κατάρτιση, προκειμένου να βελτιωθούν οι ικανότητες και η αποτελεσματικότητα του προσωπικού σε σχέση με την οργανωτική δικαιοσύνη.

3. Την αξιολόγηση των επιπτώσεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης: η έρευνα θα επικεντρωθεί στην αξιολόγηση των επιπτώσεων που έχει η εφαρμογή της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες του κοινού. Επιπλέον, η αξιολόγηση θα εστιάσει στην εξέταση του πώς η οργανωτική δικαιοσύνη συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών προς το κοινό. Με άλλα λόγια, θα αξιολογηθεί πώς η δομή και η λειτουργία του οργανισμού συντελούν στην επίτευξη των στόχων του, πώς διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους και πώς αυτό επηρεάζει την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς το κοινό.

4. Την ανάπτυξη προτάσεων βελτίωσης: σημαντικός στόχος είναι η ανάπτυξη προτάσεων βελτίωσης που θα επιτρέψουν στους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις να βελτιώσουν την οργανωσιακή τους δικαιοσύνη και, συνεπώς, την απόδοσή τους και τη σχέση τους με τους εργαζόμενους.

Οι λόγοι για τους οποίους στην ερευνητική εργασία εξετάζεται ο ρόλος της οργανωσιακής δικαιοσύνης στους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις, και ειδικότερα στα ΕΛΤΑ, είναι ποικίλοι, όπως ενδεικτικά:

α) *η έρευνα για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας*: η οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη, κάτι που ενισχύει την απόδοσή τους και τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού,

β) *η εξέταση της βελτίωσης ικανοποίησης των εργαζομένων*: η οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασιακή τους εμπειρία, προάγοντας τον σεβασμό, τη διαφάνεια και την ισότιμη μεταχείριση,

γ) *η έρευνα για την αύξηση της παραγωγικότητας*: μια δίκαιη και διαφανής οργανωσιακή δομή μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι και

δ) *πώς μπορεί να ενισχυθεί η εξωτερική φήμη της επιχείρησης ή του οργανισμού*: μία επιχείρηση που δείχνει να εφαρμόζει δίκαιες πρακτικές, έχει περισσότερες πιθανότητες να απολαμβάνει καλή φήμη στην κοινωνία και να εμπνέει εμπιστοσύνη από πολίτες και πελάτες (Ρωσσίδης, 2014).

Όσον αφορά την *επιστημονική πρωτοτυπία της εργασίας*, τα ΕΛΤΑ αποτελούν ένα πολύπλευρο αντικείμενο μελέτης, καθώς είναι μία μεγάλη δημόσια επιχείρηση με πολλές λειτουργικές πτυχές και κοινωνικό ρόλο. Η πρακτική σημασία της διπλωματικής εργασίας έγκειται σε τρεις πτυχές και ειδικότερα:

α) *στη βελτίωση της διαχείρισης και της απόδοσης των ΕΛΤΑ*: η κατανόηση του ρόλου της οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση περιοχών που απαιτούν βελτίωση στη διαχείριση των ΕΛΤΑ και να προσφέρει πρακτικές προτάσεις για αποτελεσματικότερη λειτουργία.

β) στην ενίσχυση της διαφάνειας και της διακυβέρνησης: μέσω της ανάλυσης της οργανωσιακής δικαιοσύνης στα ΕΛΤΑ, μπορεί να γίνει πιο διαφανής η λειτουργία τους και να ενισχυθεί η διακυβέρνησή τους, βελτιώνοντας έτσι την εμπιστοσύνη του κοινού

γ) στην ανάπτυξη προτάσεων πολιτικής: με βάση τα ευρήματα της διπλωματικής εργασίας, μπορούν να διατυπωθούν προτάσεις πολιτικής που να αποσκοπούν στη βελτίωση της λειτουργίας των ΕΛΤΑ και άλλων δημόσιων επιχειρήσεων.

1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία αποτελείται από πέντε ενότητες. Στην εισαγωγική ενότητα παρουσιάζονται οι στόχοι της έρευνας, το αντικείμενό της, και το πλαίσιο διερεύνησης που είναι ο ευρύτερος δημόσιος τομέας. Παρουσιάζεται επίσης, η οργάνωση και η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η δεύτερη ενότητα ασχολείται με το εννοιολογικό πλαίσιο της οργανωσιακής δικαιοσύνης, όπου, μέσω του κριτικού σχολιασμού, παρουσιάζονται: η έννοια, οι μορφές, οι θεωρίες, οι αρχές ενίσχυσης και οι επιπτώσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης στον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση. Η τρίτη ενότητα αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας, όπου περιγράφονται η ερευνητική μέθοδος, το δείγμα και ο τρόπος συλλογής δεδομένων, το εργαλείο συλλογής δεδομένων και η στατιστική ανάλυση. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής είναι μέρος της τέταρτης ενότητας. Τέλος, στην πέμπτη ενότητα γίνεται η συζήτηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική μελέτη, εφαρμογή και έρευνα. Στο τέλος της εργασίας, παρατίθεται η βιβλιογραφία ενώ στο παράρτημα το ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από τους εργαζόμενους.

2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Η δικαιοσύνη, η οποία είναι σημαντική για τη διατήρηση της τάξης και της νομιμότητας στην κοινωνία, αποτελεί την αρχή που καθορίζει την εφαρμογή του νόμου και τη φιλοσοφία του, ενώ επηρεάζει τις πράξεις και τις στάσεις των ανθρώπων. Στο πλαίσιο των οργανισμών, η οργανωτική δικαιοσύνη, που παρουσιάζει ο *Greenberg*, αφορά την αντίληψη των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη στον οργανισμό τους και τον τρόπο που αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και την αντιμετώπισή τους. Στην πραγματικότητα, αυτός ο όρος αναφέρεται στις προσωπικές αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη εντός των οργανισμών και τον τρόπο με τον οποίο αυτές επηρεάζουν τις σχέσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο περιβάλλον τους (*Greenberg & Baron, 2013*).

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αναδεικνύει τη σπουδαιότητα της σωστής εφαρμογής κανόνων και διαδικασιών εντός των δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων. Έτσι, διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία και η επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και οργανισμών. Επιπλέον, η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται με τη δημιουργία ενός υγιούς οργανωτικού περιβάλλοντος με αύξηση της εμπιστοσύνης των εργαζόμενων προς τη δημόσια επιχείρηση. Συνολικά, η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, καθώς συμβάλλει στη διατήρηση της νομιμότητας, της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων (*Βακόλα & Νικολάου, 2019*).

2.1.1 Έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Η έννοια της δικαιοσύνης έχει ερευνηθεί εδώ και αιώνες - από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα. Στον τομέα της ψυχολογίας, η δικαιοσύνη αποτελεί θέμα έρευνας εδώ και περισσότερο από 40 χρόνια. Ο όρος αυτός έχει μεγάλη σημασία, καθώς απασχόλησε σπουδαίους φιλοσόφους της αρχαίας Ελλάδας. Στην Ομηρική επική ποίηση, η *Θέμις* θεωρείται η προστάτιδα των κανόνων, τους οποίους οι άνθρωποι πρέπει να ακολουθούν. Σύμφωνα με τον Πλάτωνα, η δικαιοσύνη αντιπροσωπεύει το απόλυτο αγαθό, καθώς συμβάλλει στην επίτευξη του υψηλότερου σκοπού της πολιτείας, που είναι η ευτυχία των πολιτών της. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η δικαιοσύνη εκδηλώνεται μέσω της συμπεριφοράς προς τους άλλους. Αποτελεί μια

ηθική αρετή που δοκιμάζεται μέσα από τις κοινωνικές σχέσεις, μέσω της αμοιβαίας αναγνώρισης δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. Επομένως, η δικαιοσύνη δεν είναι μόνο μια ατομική ηθική αρετή, όπως πίστευε ο Πλάτωνας, αλλά και μια κοινωνική και πολιτική αρετή, καθώς εκφράζει τη στάση προς τους άλλους, όπως αναλύει ο Αριστοτέλης. Βάσει αυτών, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ηθική συμπεριφορά αποτελεί το θεμέλιο της δικαιοσύνης (Πασόη, 2007).

Σε απλά λόγια, η έννοια της δικαιοσύνης αναφέρεται στο να θεωρούμε μια ενέργεια ή μια απόφαση ως σωστή ή λάθος βάσει των αρχών της ηθικής, της θρησκείας, της ισότητας ή του δικαίου. Αυτό είναι ένα σημαντικό θέμα και για τις επιχειρήσεις, καθώς η αίσθηση της αδικίας από τους εργαζομένους μπορεί να επηρεάσει σοβαρά τις στάσεις και τη συμπεριφορά τους στον χώρο εργασίας, μειώνοντας την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους (Colquitt et al., 2022).

Οι έρευνες στον κοινωνικό τομέα, από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα και μετά, έχουν αναδείξει τη σημασία της δικαιοσύνης ως παράγοντα που επηρεάζει τόσο την ατομική όσο και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η θεωρία της ισότητας, που πρωτοεισήχθη το 1965 από τον *Adams*, σχετίζεται άμεσα με τη θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης. Στην ουσία, στο πλαίσιο μιας εργασιακής σχέσης, οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την αποδοτικότητά τους με εκείνη των άλλων εργαζομένων, επιδιώκοντας την ισότητα και τη δίκαιη μεταχείριση. Η αντίληψή τους για την οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορεί να επηρεάσει τα κίνητρα και την απόδοσή τους, ενισχύοντας ή αποδυναμώνοντας την αντίστοιχη συμπεριφορά τους. Επιπλέον, οι αντιλήψεις για την ισότητα της αντιμετώπισής τους στο χώρο εργασίας συνδέονται με θεωρίες που εξηγούν τη συμπεριφορά των ατόμων. Έτσι, η ύπαρξη αίσθησης αδικίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων, μειώνοντας την απόδοσή τους και αλλάζοντας τον τρόπο που αντιδρούν στον εργασιακό χώρο (Βακόλα & Νικολάου, 2019; Chmiel et al., 2017).

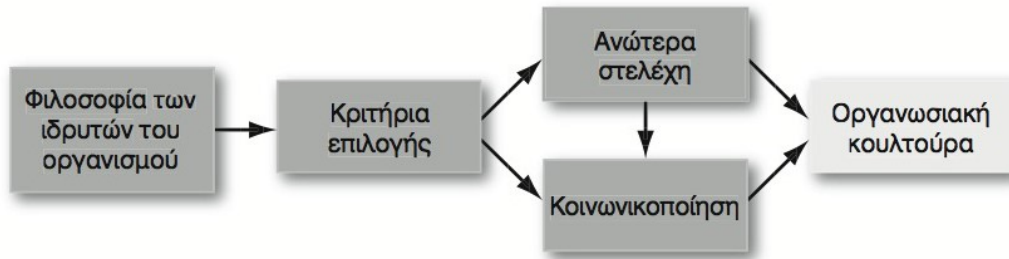
Η θεωρία της ισότητας εστιάζει στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ισότητα και την ισοτιμία, ερευνώντας πώς αυτές επηρεάζουν παράγοντες, όπως η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση, η δέσμευση, η απουσία και η κινητικότητα. Αυτή η θεωρία έχει ως σημαντικότερο στοιχείο την προαγωγή της έρευνας σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Αρχικά, οι θεωρίες περί ισότητας και δικαιοσύνης εστίασαν στην ανάλυση προτάσεων σχετικά με τη διανομή αμοιβών και άλλων εργασιακών ανταμοιβών. Στη συνέχεια, οι επιπτώσεις επεκτάθηκαν σε οργανωσιακούς τομείς

όπως η επίλυση συγκρούσεων, η πρόσληψη προσωπικού, η διαχείριση εργασιακών σχέσεων και οι διαπραγματεύσεις για τις αμοιβές. Όσον αφορά τη θεωρητική προσέγγιση της οργανωσιακής δικαιοσύνης, υπάρχουν δύο βασικές απόψεις. Από τη μία πλευρά, η δικαιοσύνη αντιμετωπίζεται ως κύρια αξία για τον οργανισμό καθαυτόν, ενώ, από την άλλη πλευρά, σε πιο πρακτικό επίπεδο, η αξία της δικαιοσύνης αναδεικνύεται από τις αρνητικές συνέπειες της απουσίας της. Και οι δύο απόψεις συνεργάζονται για ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον (Χυτήρης, 2017; Κάτου, 2017).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, το κέντρο βάρους της έρευνας μετακινήθηκε από τη νομική προσέγγιση, στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς. Αυτό οφείλεται κατ' αρχήν στο ότι οι οργανισμοί εμπλέκονται σε μια ευρεία γκάμα διαδικασιών, όπως η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και ο καθορισμός των αμοιβών. Δεύτερον, μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας της κοινωνικής ψυχολογίας επέλεξαν να φοιτήσουν σε οικονομικές σχολές, γεγονός που οδήγησε σε μια πιο κοινωνικο-ψυχολογική προσέγγιση στην έρευνα των οργανισμών. Στα τέλη της δεκαετίας του '80, ο *Greenberg* εισήγαγε τον όρο "*οργανωσιακή δικαιοσύνη*", αναφερόμενος στις αντιλήψεις των ανθρώπων σχετικά με τη δικαιοσύνη στο εσωτερικό των οργανισμών. Για παράδειγμα, εάν μια επιχείρηση απολύσει τους μισούς εργαζομένους της, είναι πιθανόν οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν αυτήν την κίνηση ως αδικαιολόγητη, με αποτέλεσμα να αλλάξουν τη στάση τους και να μειώσουν την παραγωγικότητά τους. Από αυτό το παράδειγμα, γίνεται εύκολα κατανοητή η σχέση μεταξύ δικαιοσύνης και απόδοσης στο πλαίσιο των οργανισμών (*Greenberg & Baron, 2013; Vinchur, 2018*).

Η δικαιοσύνη είναι υποκειμενική και εξαρτάται από την αντίληψη του καθενός σχετικά με το εάν οι αποφάσεις σε έναν οργανισμό είναι ηθικά σωστές. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορεί να οριστεί ως *η μελέτη της δικαιοσύνης στο περιβάλλον της εργασίας*. Η έρευνα στο πεδίο της οργανωσιακής δικαιοσύνης έχει εξετάσει τον ρόλο αυτής στην απόδοση των εργαζομένων και τα οργανωσιακά αποτελέσματα, εστιάζοντας σε θεωρίες, όπως η γνωστική ασυμφωνία, η κοινωνική αλλαγή και η ισότητα. Η δικαιοσύνη μπορεί ακόμη να θεωρηθεί «*δεοντολογική αντίδραση*», από την αρχαία ελληνική λέξη «*δέον*» που σημαίνει το κατάλληλο και το υποχρεωτικό. Τα θέματα που συνδέονται με τη δικαιοσύνη και είναι σημαντικά για τους εργαζομένους περιλαμβάνουν την αντίληψη για δίκαιη αμοιβή, την ισότητα στις ευκαιρίες προαγωγής και τη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Σε έρευνες στον τομέα της βιομηχανικής και

οργανωσιακής ψυχολογίας, έχουν ερευνηθεί οι επιπτώσεις της αντίληψης των εργαζομένων στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και αυτές επηρεάζουν πολλές βασικές οργανωσιακές πτυχές, όπως το κίνητρο και η ικανοποίηση από την εργασία (Χυτήρης, 2017; Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014). Ακολουθεί, ενδεικτικά, ένα σχήμα από τη



Σχήμα 2-1: Πώς διαμορφώνονται οι οργανωσιακές κουλτούρες, (Robbins & Judge, 2017)

βιβλιογραφία, στο οποίο παρατηρούμε την πορεία διαμόρφωσης της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ξεκινώντας από τη φιλοσοφία των ιδρυτών ενός οργανισμού και συνεχίζοντας με τα κριτήρια επιλογής των ανώτερων στελεχών και την κοινωνικοποίηση, από τα οποία τελικά διαμορφώνεται η οργανωσιακή συμπεριφορά (Robbins & Judge, 2017).

2.1.2 Μορφές της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι μια πολύπλευρη έννοια που έχει τρεις βασικές μορφές: τη *διανεμητική*, τη *διαδικαστική* και τη *διαδραστική* δικαιοσύνη. Η έρευνα στο πεδίο αυτό θεωρείται ουσιαστική και πρέπει να πραγματοποιείται τόσο από επιχειρήσεις όσο και από τον δημόσιο τομέα. Η εφαρμογή δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο ενισχύει την ενθάρρυνση των εργαζομένων, την αποτελεσματικότητά τους και προάγει τη συνεργασία μεταξύ τους στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Σε προσωπικό επίπεδο, η δικαιοσύνη στον εργασιακό τομέα ικανοποιεί βασικές ανάγκες όπως η ηθική ικανοποίηση, η συναισθηματική ευημερία, η ψυχολογική ασφάλεια και η οικονομική ευημερία. Αυτό υποδεικνύει πόσο σημαντική είναι η αντίληψη της δικαιοσύνης, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύει τις αντιδράσεις των εργαζομένων (Βακόλα & Νικολάου, 2019; Κάτου, 2017).

Οι τρεις πτυχές που διακρίνουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι οι παρακάτω:

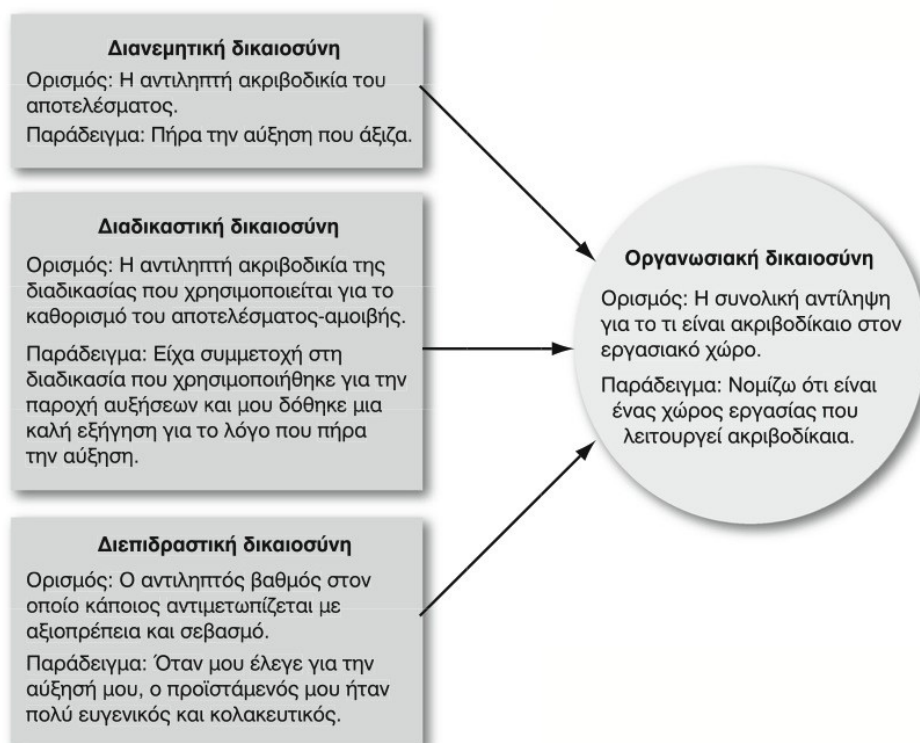
α) η *διανεμητική*, που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός κατανέμει ισότιμα τα αγαθά και τις ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους του. Συγκεκριμένα, αφορά την εκτίμηση της δικαιοσύνης στο πώς κατανέμονται τα αποτελέσματα των αποφάσεων, ειδικά σε ό,τι αφορά τους πόρους και τις αμοιβές.

Επίσης, η διανεμητική δικαιοσύνη βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι συμμετέχοντες στον οργανισμό αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη σε αυτήν τη κατανομή.

β) η *διαδικαστική*, που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός ακολουθεί σωστά τους κανονισμούς και τις διαδικασίες κατά την εφαρμογή των πολιτικών του. Η διαδικαστική δικαιοσύνη εστιάζει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην εκτίμηση της δίκαιης διαδικασίας ή της μεθόδου, με την οποία γίνεται η διανομή των αποτελεσμάτων ή η εφαρμογή της δικαιοσύνης.

γ) η *αλληλεπιδραστική*, που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αντιμετωπίζει τους εργαζομένους του με σεβασμό και δικαιοσύνη, όταν λαμβάνει αποφάσεις που τους αφορούν. Η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη επικεντρώνεται στις επικοινωνιακές σχέσεις και την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων μέσα στον οργανισμό. Επίσης, αξιολογείται η δικαιοσύνη της συμπεριφοράς των άλλων και συχνά συνδέεται με τη μεταχείριση των υπολοίπων, ιδίως από τους ανώτερους σε δύσκολες καταστάσεις, όπως η απόλυση (Γαλανάκης, 2012; Donkor & Segbenya, 2023).

Ακολουθεί το μοντέλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης στο παρακάτω σχήμα, με παραδείγματα για τον ορισμό και τις μορφές αυτής. Η διανεμητική δικαιοσύνη αποτυπώνεται ως «η αντιληπτή ακριβοδικία του αποτελέσματος», η διαδικαστική ως



Σχήμα 2-2: Μοντέλο οργανωσιακής δικαιοσύνης, (Robbins & Judge, 2017)

«η αντιληπτή ακριβοδικία της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό του

αποτελέσματος-αμοιβής», ενώ η διεπιδραστική ή διαδραστική δικαιοσύνη ως «ο αντιληπτός βαθμός στον οποίο κάποιος αντιμετωπίζεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό» (Robbins & Judge, 2017; Πετρίδου, 2017).

Ακολουθεί λεπτομερέστερη η ανάλυση της κάθε μορφής της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Όσον αφορά τη **διανεμητική δικαιοσύνη**, αυτή αποτελεί έννοια που αναφέρεται στη δίκαιη κατανομή ανταμοιβών - πόρων στους εργαζομένους μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη τις συνεισφορές τους στην εργασιακή διαδικασία. Βασικός πυλώνας αυτής της έννοιας είναι η ισότητα, όπου κάθε εργαζόμενος αναμένει να λάβει δίκαια ανταμοιβή για τη συνεισφορά του στον οργανισμό. Συμπληρωματικά, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, που αναπτύχθηκε από τον *George Homans*, επικεντρώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή πόρων και υπηρεσιών μεταξύ των μελών μιας κοινωνικής ομάδας. Σύμφωνα με αυτήν, οι άνθρωποι συμμετέχουν σε αλληλεπιδράσεις που βασίζονται στην ανταλλαγή, προσδοκώντας ότι τα οφέλη τους θα υπερσχύσουν του κόστους. Άρα, για να διατηρηθεί η ισορροπία στις εργασιακές σχέσεις, είναι ζωτικής σημασίας η δίκαιη κατανομή των ανταμοιβών, είτε αυτές είναι οικονομικού είδους είτε προέρχονται από ηθικές πτυχές. Στο πλαίσιο αυτής της αμοιβαίας ανταλλαγής, ο εργαζόμενος αναμένει να ανταμειφθεί δίκαια για τη συνεισφορά του στον οργανισμό μέσω της αποδοτικής εκτέλεσης των καθηκόντων του. Αντίστοιχα, ο οργανισμός αναζητά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα από τους εργαζομένους του. Ωστόσο, για να διατηρηθεί η αμοιβαία ικανοποίηση και η συνεργασία, απαιτείται η δίκαιη ανταλλαγή αξιών, οικονομικών ή ηθικών, μεταξύ των δύο πλευρών. Συνεπώς, εάν η κατανομή των ανταμοιβών είναι ανισότιμη ή αδικαιολόγητη, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντιδράσουν αρνητικά, μειώνοντας την απόδοσή τους ή ακόμα και εκδηλώνοντας αντίσταση. Έτσι, η διανεμητική δικαιοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της ισορροπίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό (Γαλανάκης, 2012; Onken-Menke et al., 2021).

Σχετικά με τη **διαδικαστική δικαιοσύνη**, αυτή αναφέρεται στην αντίληψη του ατόμου για τη δίκαιη διαδικασία λήψης αποφάσεων και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Όπως οι επιλογές που κάνουμε στη ζωή μας επηρεάζουν την πορεία μας, έτσι και ο τρόπος λειτουργίας ενός οργανισμού και οι αποφάσεις που λαμβάνει επηρεάζουν την εξέλιξή του. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια σημαντική

νοητική διαδικασία που προηγείται της δράσης του ατόμου. Κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, το άτομο αντιμετωπίζει διάφορες εναλλακτικές επιλογές. Όταν οι αποφάσεις των οργανισμών δεν βασίζονται σε δίκαιους και συνεκτικούς κανόνες, ανατρέπονται οι σχέσεις και τα συμφέροντα των μελών, δημιουργώντας σύγκρουση και αποσυντονισμό. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πώς αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία σε μια διαδικασία. Ποια χαρακτηριστικά καθιστούν μια απόφαση δίκαιη; Η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων είναι θεμελιώδης, ειδικά όταν αυτά αφορούν την αξιολόγηση της απόδοσης και την απονομή ανταμοιβών. Επίσης, είναι σημαντική η δυνατότητα ελέγχου της διαδικασίας και η παροχή σαφών και λογικών εξηγήσεων. Ο έλεγχος της διαδικασίας περιλαμβάνει το δικαίωμα της ελεύθερης έκφρασης των εργαζομένων και τη δυνατότητα ακρόασης από τη διοίκηση του οργανισμού (Κάτου, 2017; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2017).

Για να θεωρηθεί μια διαδικασία δίκαιη, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι έχουν επιρροή στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και να λαμβάνουν σαφείς και κατανοητές εξηγήσεις για τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι κεφαλαιώδους σημασίας, καθώς αυξάνει το αίσθημα δικαιοσύνης και αμεροληψίας στον οργανισμό. Επιπλέον, η πλήρης και αξιόπιστη πληροφόρηση σχετικά με τις ενέργειες που προηγούνται της λήψης αποφάσεων βοηθά τους εργαζομένους να αξιολογήσουν τη διαδικασία. Όταν οι οργανωτικές διαδικασίες είναι αμερόληπτες και απαλλαγμένες από διακρίσεις, οι εργαζόμενοι αποδέχονται ευκολότερα τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με ανταμοιβές, προαγωγές και άλλα ζητήματα. Είναι σημαντικό οι αποφάσεις που λαμβάνονται στα ανώτερα επίπεδα να εφαρμόζονται συνεπώς σε όλους τους εργαζομένους, με βάση αξιόπιστες πληροφορίες και δίκαια κριτήρια (Μπουραντάς, 2015; Sherf et al., 2020; Qin et al., 2017).

Η συγκεκριμένη μορφή δικαιοσύνης προέκυψε στα μέσα της δεκαετίας του 1980 από την έρευνα που πραγματοποίησαν οι *Thibaut* και *Walker*, η οποία εξέταζε την αντίδραση των ατόμων σε σχέση με το εάν θεωρούν μια διαδικασία ως νόμιμη, μέσω της δυνατότητας ελέγχου της. Αναφορικά με την αντίληψη περί αμεροληψίας όσον αφορά τον έλεγχο των αποφάσεων και της διαδικασίας, οι *Leventhal*, *Karuzza* και *Fry* το 1980 καθόρισαν επτά βασικές συνιστώσες διαδικασιών που οδηγούν στην επίτευξη της δικαιοσύνης. Οι ερευνητές αυτοί προέβησαν σε έξι συγκεκριμένα κριτήρια το 1980, τα οποία μια διαδικασία πρέπει να πληροί για να θεωρηθεί ως νόμιμη και αμερόληπτη.

Συγκεκριμένα, αυτά τα κριτήρια περιλαμβάνουν τη διαχρονική συνέπεια της διαδικασίας και την ισότιμη εφαρμογή των αποφάσεων, τη λήψη αποφάσεων χωρίς πιέσεις, τη διαφάνεια και την ακρίβεια, τη δυνατότητα διόρθωσης και τροποποίησης των αποφάσεων, την αντιπροσωπευτικότητα και την ηθικότητα. Επιπλέον, το 1986, οι *Bies* και *Moag* προχώρησαν στην πιο πρόσφατη εξέλιξη της έννοιας της οργανωσιακής δικαιοσύνης, εστιάζοντας στη σημασία της ποιότητας της μεταχείρισης των μελών ενός οργανισμού κατά την εκτέλεση των οργανωσιακών διαδικασιών. Αυτοί υπογράμμισαν ότι δεν είναι σημαντικό μόνο το περιεχόμενο ή η διαδικασία που χρησιμοποιείται για τον καταμερισμό των ανταμοιβών ή των πόρων, αλλά εξίσου σημαντικός είναι ο τρόπος που αντιμετωπίζεται ο εργαζόμενος σε αυτή τη διαδικασία. Αυτή τη διάσταση την αποκάλεσαν *διαδραστική δικαιοσύνη* (Peeters et al., 2013; Bal, 2019).

Όσον αφορά τη *διαδραστική ή διεπιδραστική δικαιοσύνη*, αυτή εστιάζει στο πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ποιότητα της αντιμετώπισής τους κατά την εφαρμογή των διαδικασιών και πρακτικών ενός οργανισμού, καθώς και στο πώς αντιλαμβάνονται τον τρόπο που ο οργανισμός τους αντιμετωπίζει και αν υπάρχει σεβασμός, αξιοπρέπεια και ενδιαφέρον. Αυτό αφορά την αντίληψή τους για τη δικαιοσύνη που επικρατεί στις καθημερινές τους διαπροσωπικές σχέσεις εντός του οργανισμού, όπως η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με εργασιακά θέματα. Καθώς οι εργαζόμενοι συνδέουν συχνά την έννοια της άδικης μεταχείρισης με τον άμεσο επικοινωνούντα προϊστάμενό τους, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει ισότιμη μεταχείριση από όλους τους ενδιαφερόμενους, είτε πρόκειται για τον ανώτερό τους, τη διοίκηση του οργανισμού είτε τους συναδέλφους τους, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η συνεργασία (Ρωσσίδης, 2014; Βακόλα & Νικολάου, 2019; Johns, 2024).

Η *διαδραστική δικαιοσύνη* διακρίνεται από τον *Greenberg* σε δύο είδη: την *διαπροσωπική δικαιοσύνη* και την *πληροφοριακή δικαιοσύνη*. Η πρώτη αφορά τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αντιμετωπίζεται από τους ανωτέρους του ή τους συναδέλφους του, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στην εγκυρότητα των πληροφοριών πάνω στις οποίες βασίζεται μια απόφαση. Η πληροφοριακή δικαιοσύνη αναπτύσσεται μέσω της ανατροφοδότησης και της και της συστηματικής επικοινωνίας, ενώ οι οργανισμοί επιδιώκουν μέσω αυτής να μειώσουν την αίσθηση της αδικίας και να ενθαρρύνουν τη συνεργασία (Greenberg & Baron, 2013).

Μερικές από τις γενικές αρχές της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι η *αρχή της ισότητας*, όπου οι εισφορές πρέπει να αντανakλούν τα εισοδήματα των ατόμων, ενισχύοντας την ισορροπία και την ισότιμη μεταχείριση, η *αρχή της συνέπειας*, όπου η συνεπής συμπεριφορά της ηγεσίας ενισχύει την αντίληψη για δικαιοσύνη, η *προσωπική αντίληψη περί δικαιοσύνης*, η *συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*, όπου η συμμετοχή ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης, η *ισοτιμία*, όπου οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται στη συλλογική αποστολή, η *ηθική*, η *αντιπροσώπευση*, όπου οι αποφάσεις πρέπει να αντιπροσωπεύουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, η *διόρθωση*, όπου πρέπει να αποκαθίστανται οι άδικες ή λανθασμένες αποφάσεις, η *ακρίβεια των αποφάσεων* που στηρίζονται σε ακριβείς πληροφορίες, και η *διαπροσωπική δικαιοσύνη*, δηλαδή η μεταχείριση με σεβασμό, ευαισθησία και αξιοπρέπεια (Robbins & Judge, 2017).

Τέλος, τα διάφορα είδη οργανωσιακής δικαιοσύνης συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος με τρόπους που έχουν ιδιαίτερη σημασία. Για παράδειγμα, η δίκαιη μεταχείριση μπορεί να ενισχύσει την αποδοχή της ηγεσίας και να μειώσει την αντίσταση στις αλλαγές, προωθώντας την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια. Επιπλέον, βελτιώνεται η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, καθώς η ικανοποίηση που προκύπτει από τη δικαιοσύνη τους ενθαρρύνει να ανταποκριθούν και να ακολουθήσουν τα επόμενα βήματα, δηλαδή αυτά της οργανωσιακής προσήλωσης και της μείωσης της εξουθένωσης και πρόθεσης εγκατάλειψης της εργασίας. Έτσι, διαμορφώνονται συμπεριφορές του λεγόμενου «*οργανωσιακού πολίτη*» (Chahar, 2023).

2.1.3 Θεωρίες της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Το θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο που αναφέρεται στον ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης στους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις είναι εκτενές και συνεχώς εξελίσσεται μέσα από έρευνες και μελέτες στον τομέα. Αυτό το πλαίσιο εστιάζει στην ανάλυση των δομών, των διαδικασιών και των κανόνων που επηρεάζουν την εσωτερική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί αλληλεπιδρούν με το ευρύτερο περιβάλλον τους. Σε αυτό το πλαίσιο, διάφορες έρευνες έχουν εξετάσει πτυχές, όπως η διαδικασία λήψης αποφάσεων, η καθοδήγηση και ο έλεγχος των ενεργειών του προσωπικού, η κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών, καθώς και οι διαδικασίες αντιμετώπισης παραβάσεων και αντιφάσεων εντός των οργανισμών (Γαλανάκης, 2012; Mehmood et al., 2021).

Η επιστημονική κοινότητα έχει ασχοληθεί επίσης με τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της απόδοσης των οργανισμών, καθώς και την επίδραση της δικαιοσύνης στην ευημερία των μελών τους και την αποτελεσματική εκτέλεση των αποστολών τους. Επιπλέον, έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες σχετικά με την επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην ικανοποίηση των εργαζομένων, τη δημιουργία ενός υγιούς οργανωτικού περιβάλλοντος και την επίτευξη των στόχων τους. Με βάση αυτές τις έρευνες και μελέτες, αναπτύσσονται θεωρητικά πλαίσια και πρακτικές προσεγγίσεις που επιδιώκουν να βελτιώσουν τη διαχείριση και τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών μέσω της ενίσχυσης της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Greenberg & Baron, 2013).

Ο όρος «*δίκαιος οργανισμός*» αναφέρεται σε μια οργανωτική δομή που βασίζεται σε ηθικές αρχές και πρότυπα. Με την επίγνωση του τι είναι σωστό και τι όχι, οι εργαζόμενοι αντανakλούν τις ηθικές αξίες και τη συμπεριφορά τους. Ο όρος «*ηθικό κλίμα*», όπως ορίστηκε από τους *Victor* και *Cullen* στα τέλη της δεκαετίας του 1980, περιγράφει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις καθιερωμένες οργανωτικές διαδικασίες που έχουν επίσης ηθική βάση και περιεχόμενο. Το ηθικό κλίμα δεν επηρεάζει μόνο τη λήψη αποφάσεων και τη συνακόλουθη συμπεριφορά σε ηθικά διλήμματα, αλλά καθορίζει και τα ηθικά κριτήρια για την κατανόηση και την αντιμετώπιση αυτών των θεμάτων (Ραμματά, 2011). Επιπλέον, η ύπαρξη των αρχών και των αξιών που προαναφέρθηκαν προηγουμένως αποτελεί την ουσία της έννοιας "οργανωσιακή δικαιοσύνης". Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου επικρατούν οι αρχές της ισότητας, της ισοτιμίας, της συνέπειας, της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, της αντιπροσώπευσης, της ηθικής, της δυνατότητας διόρθωσης, της ακρίβειας και της διαπροσωπικής δικαιοσύνης, είναι εμφανές ότι επικρατεί η δικαιοσύνη (Robbins & Judge, 2017).

Επιπλέον, η οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται στενά με την έννοια της *εμπιστοσύνης*. Αυτές οι δύο έννοιες είναι αλληλένδετες, με την ύπαρξη της μίας να ενισχύει την άλλη. Η εμπιστοσύνη αναφέρεται στην προθυμία μιας ομάδας να εκτεθεί ενώπιον μιας άλλης, με την πεποίθηση ότι η τελευταία είναι αξιόπιστη, ειλικρινής και διακριτική. Η εμπιστοσύνη είναι βασική για την ευημερία των οργανισμών, αλλά απαιτεί συνεχή ανανέωση. Μερικές βασικές έννοιες που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη είναι η καλοσύνη, η αξιοπιστία, η ικανότητα, η τιμιότητα και η διαφάνεια. Επίσης, η εμπιστοσύνη αναλύεται σε δύο κύριες πτυχές: α) η εμπιστοσύνη μεταξύ των

συναδέλφων και β) η εμπιστοσύνη προς την ηγεσία. Όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τον ηγέτη τους, αντιλαμβάνονται ότι αυτός τους μεταχειρίζεται δίκαια, γεγονός που επιτρέπει την αύξηση της απόδοσής τους και της εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση (Βακόλα & Νικολάου, 2019; Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).

Ο *Greenberg*, στα τέλη της δεκαετίας του 1980, προχώρησε στην κατηγοριοποίηση των διαφορετικών αντιλήψεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης σε δύο ανεξάρτητες διαστάσεις: στη *διάσταση αντίδρασης - πρόδρασης*, που εξετάζει μεν τις προθέσεις ανθρώπων να αποφεύγουν ή να αντιδρούν σε καταστάσεις αδικίας και να προωθούν τη δικαιοσύνη δε, καθώς και στη *διάσταση διαδικασίας - περιεχομένου*, που εστιάζει μεν στον τρόπο καθορισμού διαφορετικών αποτελεσμάτων και το πόσο σωστές είναι οι μέθοδοι και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην ορθότητα του αποτελέσματος δε (*Greenberg & Baron, 2013*).

Με βάση αυτά τα στοιχεία δημιουργήθηκαν και οι αντίστοιχες τέσσερις θεωρίες της οργανωσιακής δικαιοσύνης, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

α) *Θεωρία Περιεχομένου Αντίδρασης*: αυτή η θεωρία εστιάζει στο πώς οι άνθρωποι αντιδρούν σε αδικίες, εκφράζοντας τα αρνητικά τους συναισθήματα όπως οργή, απογοήτευση και αποστροφή. Επιχειρούν να αντιμετωπίσουν την αδικία με προσπάθειες επανόρθωσης της κατάστασης ή με αντιδραστική συμπεριφορά ή ακόμα και με οικειοθελή αποχώρηση από τον οργανισμό ή την επιχείρηση.

β) *Θεωρίες Περιεχομένου Πρόδρασης*: σε αντίθεση με τις υπόλοιπες θεωρίες, αυτές οι θεωρίες εστιάζουν στο πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν δίκαιες αποφάσεις. Με βάση το μοντέλο της «*αξιολόγησης δικαιοσύνης*», προσπαθούν να εφαρμόσουν διάφορους κανόνες για να καταλήξουν σε δίκαιες αποφάσεις. Στη θεωρία των «*κινήτρων δικαιοσύνης*», η ανάγκη του ανθρώπου είναι η δικαιοσύνη και τα άτομα, προκειμένου να κατανείμουν τα αποτελέσματα, χρησιμοποιούν τέσσερις κύριες αρχές, αυτή του ανταγωνισμού, της ομοιότητας, της δικαιοσύνης και της μαρξιστικής δικαιοσύνης.

γ) *Θεωρία Διαδικασίας Αντίδρασης*: αυτή η θεωρία επικεντρώνεται στο πώς οι άνθρωποι αντιδρούν στις αδικίες των διαδικασιών που ακολουθούνται κατά τη λήψη αποφάσεων. Ο βαθμός ελέγχου που ασκούν τα άτομα στις διαδικασίες και στις αποφάσεις επηρεάζει την αντίληψή τους για τη δικαιοσύνη των διαδικασιών και, συνεπώς, των αποφάσεων που προκύπτουν από αυτές. Υπάρχουν δύο είδη ελέγχου: ο έλεγχος της διαδικασίας, που αναφέρεται στον βαθμό ελέγχου που οι άνθρωποι

έχουν στις διαδικασίες ή στις πληροφορίες που χρησιμοποιούν για να πάρουν μια απόφαση, και ο έλεγχος της απόφασης, που αναφέρεται στον βαθμό που οι άνθρωποι μπορούν να ελέγχουν αποφάσεις. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι διαδικασίες που παρέχουν έλεγχο στις διαδικασίες γίνονται αντιληπτές ως πιο δίκαιες και αυξάνουν την πιθανότητα αποδοχής ακόμα και δυσάρεστων αποφάσεων (Χυτήρης, 2017; Σταμόπουλος, 2022).

δ) *Θεωρία Διαδικασίας Πρόδρασης*: σε αυτή τη θεωρία, τονίζεται η σημασία της κατανομής των διαφόρων διαδικασιών εντός του οργανισμού, ταυτόχρονα με την έρευνα για τις ενέργειες που αναλαμβάνουν οι άνθρωποι για να επιτύχουν τη δικαιοσύνη. Η θεωρία της «*κατανομής προτιμήσεων*» προτείνει ότι οι άνθρωποι διατηρούν προσδοκίες όπου ορισμένες διαδικασίες λειτουργούν διαφορετικά στην επίτευξη των στόχων. Σύμφωνα με αυτήν, οι διαδικασίες που θεωρούνται βασικές πρέπει να πληρούν τα κριτήρια: α) της επιλογής του λήπτη αποφάσεων, β) της συμμόρφωσης με συνεπείς κανόνες, γ) της χρήσης πληροφοριών ακρίβειας, δ) της αναγνώρισης της δομής της διαδικασίας λήψης απόφασης, ε) της ελεύθερης έκφρασης γνώμης, στ) της διόρθωσης των διαδικασιών και ζ) της τήρησης ηθικών προτύπων (Κάτου, 2017; Παυλόπουλος, 2018).

Παρόλο που οι προηγούμενες θεωρίες παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον, οι εξελίξεις στην έρευνα της οργανωσιακής δικαιοσύνης υποδεικνύουν μια μείωση της προσοχής στις θεωρίες αντίδρασης και περιεχομένου. Αυτό υποδηλώνει τη μετάβαση από την αντίδραση στην πρόδραση και από το περιεχόμενο στη διαδικασία. Η αξιολόγηση του βαθμού δικαιοσύνης μιας απόφασης, δράσης ή διαδικασίας βασίζεται σε δύο κρίσιμους κανόνες: α) στην ισορροπία: όταν κάποιος συγκρίνει την αμοιβή που λαμβάνει με αυτήν που λαμβάνει άλλο άτομο, λαμβάνοντας υπόψη την αξία της προσπάθειας που κατέβαλαν και οι δύο, τότε υπάρχει ισορροπία στη σύγκριση. Στην πράξη, αυτό το παράδειγμα μας παραπέμπει στη διανεμητική δικαιοσύνη, β) στην ορθότητα: αυτή αφορά το εάν μια απόφαση είναι σωστή και καθοδηγείται από τα στοιχεία της συνάφειας, της ακρίβειας, της διαύγειας και της ολοκλήρωσης της διαδικασίας. Όσο οι διαδικασίες εφαρμόζονται με σαφήνεια και συνέπεια, οι εργαζόμενοι τις αναγνωρίζουν ως δίκαιες. Αυτό το παράδειγμα μας παραπέμπει στη διαδικαστική δικαιοσύνη (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014; Λαδή, 2015).

2.1.4 Αρχές ενίσχυσης της οργανωσιακής δικαιοσύνης

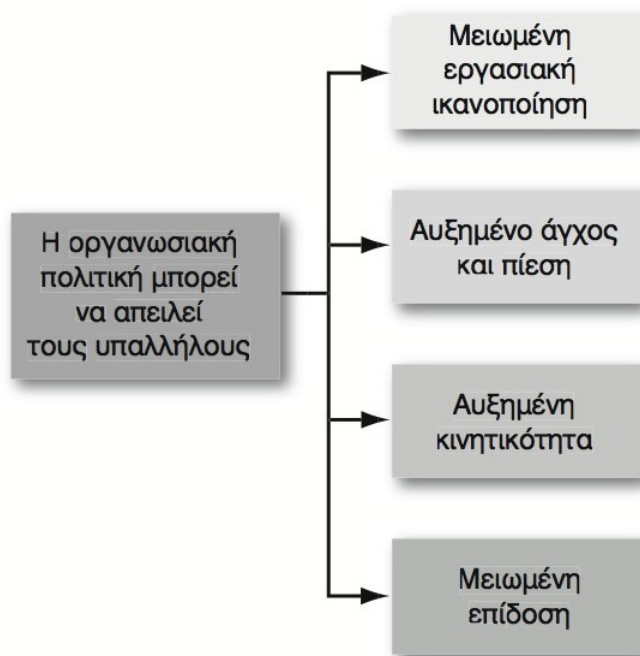
Βασικές αρχές ενίσχυσης της οργανωσιακής δικαιοσύνης περιλαμβάνουν: α) την αναλογία αμοιβής με το έργο του εργαζόμενου, β) την καταγραφή της άποψής τους και τον τακτικό διάλογο μαζί τους, τη διενέργεια έρευνας μεταξύ των εργαζομένων, την πολιτική «ανοικτών θυρών», την ενθάρρυνση και επιβράβευση προτάσεων, γ) τις δίκαιες, ανοικτές και διαφανείς διαδικασίες, δ) τη δικαιολόγηση των ληφθεισών αποφάσεων με σεβασμό, και ε) την εκπαίδευση όλων σε δίκαιες πρακτικές. Οι προαναφερθέντες παράγοντες μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της δικαιοσύνης εντός των οργανισμών και να οδηγήσουν σε σημαντικά θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για το άτομο που είναι μέλος του προσωπικού (Βακόλα & Νικολάου, 2019; Ρωσσίδης, 2014).

2.1.5 Οι επιπτώσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει απευθείας τις διαπροσωπικές σχέσεις και την υπέρβαση των παραδοσιακών οργανωσιακών ρόλων. Αποτελεί καίριο κίνητρο με βάση το οποίο μπορούμε να κατανοήσουμε και να εξηγήσουμε την υπέρβαση των περιορισμών του οργανωσιακού ρόλου από τους εργαζομένους, καθώς οι πεπειθήμες περί δικαιοσύνης τους ενθαρρύνουν να υπερβούν τις συνηθισμένες προσδοκίες. Ιδιαίτερως σημαντική είναι η επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην άσκηση της διοίκησης και τη διαμόρφωση σχέσεων στον χώρο εργασίας. Σε έναν οργανισμό που βασίζεται στην ισότητα, την καλοσύνη και την ηθική, επικρατεί σεβασμός και αποφεύγονται οι πιέσεις, η επιβολή και ο εκφοβισμός. Αντιθέτως, όταν οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων δεν είναι διαφανείς και δεν διεξάγονται με δικαιοσύνη και σεβασμό, εκτίθενται σε διαδικαστικές αδικίες που μπορούν να οδηγήσουν σε καταχρηστική συμπεριφορά από τα μέλη του οργανισμού. Επομένως, η ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας βασισμένης στις αρχές της δικαιοσύνης αποτελεί καίριο στοιχείο για την αποφυγή συγκρούσεων και τη διασφάλιση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος (Γαλανάκης, 2012; Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).

Σήμερα, παρά την οικονομική πίεση που αντιμετωπίζουν, οι εργαζόμενοι αναζητούν δικαιοσύνη τόσο στις κοινωνικές τους σχέσεις όσο και στην εργασία τους. Έτσι, σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ισότιμα, εκφράζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και αφοσίωση στις ευθύνες και τους στόχους του οργανισμού τους. Παρ' όλα αυτά, τι συμβαίνει όταν οι ανισότητες

επιδεινώνονται, οι εργασιακές πιέσεις αυξάνονται και λείπει η κοινωνική υποστήριξη; Η ισότητα παίζει σημαντικό ρόλο στην ευημερία των εργαζομένων. Όταν υπάρχουν αδικίες τόσο στη διαδικασία όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις, αυτό μπορεί να προκαλέσει ψυχολογικά προβλήματα στους εργαζομένους. Η πίεση για αύξηση της παραγωγής ή ο αυξημένος φόρτος εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ψυχικής υγείας και να έχει αρνητικές συνέπειες. Ακολουθεί σχήμα από τη βιβλιογραφία σχετικά με τις πιθανές αντιδράσεις των υπαλλήλων στην οργανωσιακή μικροπολιτική, οι οποίες, ενδεικτικά, μπορεί να είναι η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, το αυξημένο άγχος και η πίεση, η αυξημένη κινητικότητα και η μειωμένη επίδοση (Robbins & Judge, 2017;).



Σχήμα 2-3: Αντιδράσεις των υπαλλήλων στην οργανωσιακή μικροπολιτική, (Robbins & Judge, 2017)

Γι' αυτό, η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση ή οργανισμό. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζονται από την οργανωσιακή δικαιοσύνη, όπως η εμπιστοσύνη, η απόδοση, η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, η συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη, οι απουσίες, ο κύκλος εργασιών και η συναισθηματική εξάντληση. Ειδικότερα, η σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και αντίληψης της οργανωσιακής

δικαιοσύνης βασίζεται στην αμοιβαιότητα. Όταν ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εργαζομένων για δίκαιη μεταχείριση, τότε δημιουργείται μια αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης και οργανωσιακής δικαιοσύνης (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Η απόδοση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση επηρεάζεται σημαντικά από το αίσθημα δικαιοσύνης στον οργανισμό. Η θεωρία της ισότητας υποστηρίζει ότι η αδικία ωθεί τους ανθρώπους να αναζητήσουν την αποκατάσταση της δικαιοσύνης. Συγκεκριμένα, η αντιληπτή αδικία μπορεί να μειώσει την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση προς τον οργανισμό, ενώ η αντιληπτή δικαιοσύνη μπορεί να την

αυξήσει. Επιπλέον, η συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη επηρεάζει το πώς οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν τον οργανισμό, με τις δίκαιες αποφάσεις και ενέργειες να ενθαρρύνουν τη συνεργασία. Αντίθετα, η αντιπαραγωγική συμπεριφορά εργασίας, η απουσία και η αποχώρηση αποτελούν πιθανά αποτελέσματα της αντιληπτικής αδικίας. Επιπλέον, η σωματική και συναισθηματική εξάντληση των εργαζομένων μπορεί να επιδεινωθεί σε περιβάλλοντα με αντιληπτή αδικία (Peeters et al., 2013). Συνολικά, η διαχείριση της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της θετικής συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Ο τρόπος που η οργάνωση διαχειρίζεται τις αρχές της δικαιοσύνης μπορεί να επηρεάσει την πρόθεση ενός εργαζομένου να εγκαταλείψει τον οργανισμό. Για αυτόν τον λόγο, οι διευθύνσεις των εταιρειών πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη συμπεριφορά, τη στάση και την απόδοση των εργαζομένων.

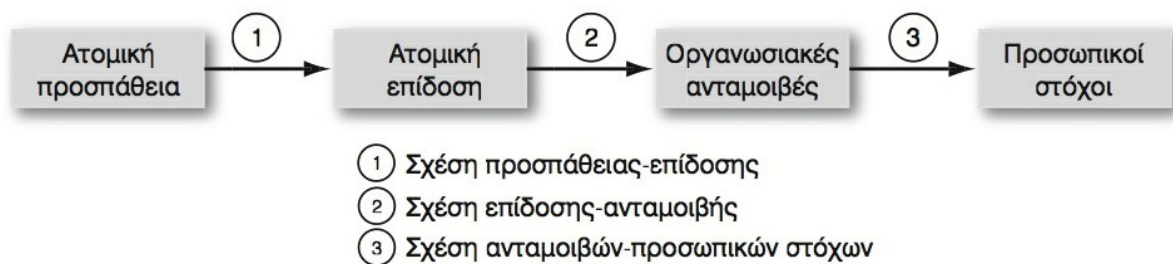
2.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μια από τις κύριες αιτίες που επηρεάζουν την *εργασιακή συμπεριφορά* είναι η έλλειψη σύμφωνης πορείας μεταξύ των προσωπικών στόχων και των στόχων του οργανισμού. Πολλές φορές, οι προσωπικοί στόχοι και τα κίνητρα βασίζονται σε υποκειμενικούς παράγοντες, ενώ οι στόχοι του οργανισμού είναι συχνά επιβεβλημένοι από εξωτερικούς παράγοντες. Επιπλέον, ορισμένοι οργανωσιακοί θεσμοί μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εργασιακή συμπεριφορά. Οι θεσμοί περιλαμβάνουν το σχεδιασμό του έργου, τη σύνθεση των ομάδων εργασίας και τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Επίσης, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι εργασιακές στάσεις και οι συμπεριφορές του ατόμου επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή δυναμική. Ο συνδυασμός σταθερών και διακριτών χαρακτηριστικών διαμορφώνει το μοναδικό τύπο συμπεριφοράς κάθε ατόμου, ενώ η αντίληψη για τις προτεραιότητες και τις ευκαιρίες μπορεί να διαφέρει ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον οργανισμό (Πετρίδου, 2017). Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζεται συνολικά η συμπεριφορά των εργαζομένων, και κατά συνέπεια, η απόδοσή τους.

Αρχικά, οι μελέτες για την *εργασιακή απόδοση* εστίαζαν στην ικανότητα του εργαζομένου να εκτελεί τα καθήκοντά του, όπως αυτά αναλύονταν στην περιγραφή θέσης εργασίας. Η επιτυχής εκτέλεση αυτών των καθηκόντων θεωρούνταν ως σημείο αυξημένης απόδοσης. Αυτό που αξιολογούνταν, συνεπώς, ήταν η αποτελεσματικότητα του εργαζομένου στην εκπλήρωση των προκαθορισμένων συμπεριφορών της εργασίας του. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, η έννοια της εργασιακής απόδοσης έχει επεκταθεί. Πλέον, περιλαμβάνει όχι μόνο την εκτέλεση των καθηκόντων που προβλέπονται από τη θέση εργασίας, αλλά και τις εθελοντικές συμπεριφορές και τις αντιπαραγωγικές στάσεις (Γαλανάκης, 2012).

Όσον αφορά την εργασιακή απόδοση, οι ερευνητές έχουν διαιρέσει τις δραστηριότητες σε δύο κύριες κατηγορίες: την *απόδοση εντός ρόλου (in-role)* και την *απόδοση εκτός ρόλου (extra-role)*. Η απόδοση εντός ρόλου υποστηρίζεται πως είναι η συμπεριφορά που καθορίζεται και περιγράφεται ως μέρος της εργασίας του εργαζομένου και αντικατοπτρίζεται στο επίσημο σύστημα αμοιβών του οργανισμού. Κατά βάση, η συμπεριφορά εντός ρόλου αναφέρεται στην αναμενόμενη συμπεριφορά του εργαζομένου και επηρεάζεται από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τη διάθεσή του. Στους αποδοτικούς εργαζομένους προσφέρονται ανταμοιβές από τον οργανισμό, όπως αύξηση μισθού, ενώ η μη παραγωγική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε

κυρώσεις, όπως η μείωση του μισθού ή η απόλυση. Από την άλλη πλευρά, η απόδοση εκτός ρόλου περιλαμβάνει τις συμπεριφορές των εργαζομένων που δεν απαιτούνται από την επίσημη περιγραφή της θέσης εργασίας τους. Αυτές οι συμπεριφορές, αν και δεν προβλέπονται εκ των προτέρων, βοηθούν στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού ως κοινωνικού συνόλου. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τη βοήθεια προς τους συναδέλφους, τη διατήρηση της καθαριότητας στον χώρο εργασίας και την προστασία των οργανωσιακών πόρων. Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να παρακολουθήσουμε την πορεία του εργαζόμενου από την ατομική του προσπάθεια, στην επίτευξη της ατομικής επίδοσης, στη λήψη οργανωσιακών ανταμοιβών και τελικά την επίτευξη προσωπικών στόχων. Μεταξύ των στοιχείων υπάρχουν σχέσεις αλληλεπίδρασης, όπως η σχέση της προσπάθειας με την επίδοση, η σχέση της επίδοσης με την ανταμοιβή και η σχέση ανταμοιβών με τους προσωπικούς στόχους που θέτει ο εργαζόμενος (Robbins & Judge, 2017; Costa et al., 2021).



Σχήμα 2-4: Η πορεία από την ατομική προσπάθεια στους προσωπικούς στόχους, (Robbins & Judge, 2017)

Πιο συγκεκριμένα, η *συμπεριφορά εντός του ρόλου* αναφέρεται στις ενέργειες που αναμένεται ή απαιτούνται από τον εργαζόμενο σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας του. Αντίθετα, η *συμπεριφορά εκτός ή πέραν του ρόλου* είναι εκείνη που δεν προβλέπεται από τις περιγραφές εργασίας, δεν αντιμετωπίζεται από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και δεν αποτελεί αιτία κυρώσεων σε περίπτωση μη εκδήλωσής της. Αυτή η συμπεριφορά βασίζεται στην προθυμία του εργαζόμενου να συνεισφέρει εποικοδομητικά στον οργανισμό. Όσον αφορά την τρίτη συμπεριφορά, αυτή αναφέρεται στον *αντί-ρόλο* ή αλλιώς *αντιπαραγωγική συμπεριφορά*, η οποία περιλαμβάνει τις ενέργειες που παραβιάζουν σημαντικά οργανωσιακά πρότυπα και απειλούν τη λειτουργία του οργανισμού. Αυτή η συμπεριφορά στοχεύει σε εσκεμμένα επιβλαβή αποτελέσματα για τον οργανισμό και μπορεί να περιλαμβάνει τόσο εμφανείς όσο και παθητικές ενέργειες (Κάτου, 2017).

2.2.1 Συμπεριφορά εντός ρόλου και η έννοια της απόδοσης

Η *συμπεριφορά εντός του ρόλου* αναφέρεται στις ενέργειες που είναι απαραίτητες ή προβλεπόμενες από την περιγραφή της θέσης εργασίας ενός ατόμου και καθορίζουν την αναμενόμενη απόδοσή του. Αντίθετα, η *απόδοση* ορίζεται ως η ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου ή δραστηριότητας που ανατίθεται σε έναν εργαζόμενο, με συγκεκριμένους χρόνους και τρόπους, και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Η απόδοση ενός εργαζόμενου επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των γνώσεών του, των ικανοτήτων του, της οργανωτικής του ικανότητας και της συνεργασίας του, καθώς και της διάθεσής του για απόδοση. Η υποκίνηση είναι η διαδικασία που επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά και τη διάθεση του εργαζόμενου να αποδώσει. Επιπλέον, η απόδοση επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εκτός του ελέγχου του εργαζόμενου, όπως οι περιβαλλοντικοί και οργανωσιακοί παράγοντες. Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου θα πρέπει να περιορίζεται σε παράγοντες που ελέγχονται από τον ίδιο. Συνολικά, η απόδοση αναφέρεται στα αποτελέσματα που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου (Chmiel et al., 2017).

Η απόδοση αποτελείται τόσο από συμπεριφορές όσο και από επιτεύγματα, ενώ οι συνθήκες εργασίας στις συμπεριφορές των εργαζομένων παίζουν καθοριστικό ρόλο. Η *απόδοση* διακρίνεται σε δύο κύριες κατηγορίες: την *απόδοση του οργανισμού* και την *απόδοση της εργασίας*. Η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται από την επίδοση των εργαζομένων, αλλά επίσης από παράγοντες όπως το εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη, η απόδοση της εργασίας αναφέρεται στα αποτελέσματα που παράγονται από την εργασία ενός ατόμου. Επιπλέον, η απόδοση ενός οργανισμού συχνά αντικατοπτρίζεται μέσω της αποτελεσματικότητας, δηλαδή της ικανότητας των εργαζομένων να επιτυγχάνουν τους στόχους του οργανισμού, της αποδοτικότητας, δηλαδή της ικανότητας να επιτυγχάνονται επιθυμητά αποτελέσματα με ελάχιστο κόστος, της ικανοποίησης όλων των εμπλεκομένων, της ανάπτυξης, της καινοτομίας και της ποιότητας των υπηρεσιών του οργανισμού (Greenberg & Baron, 2013; Πετρίδου, 2017).

Η θεωρία πεδίου του *Lewin* υποστηρίζει ότι σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, η κατανομή της ενέργειας και της επιρροής καθορίζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας που έχει συγκεκριμένες ιδιότητες. Από αυτή την οπτική γωνία,

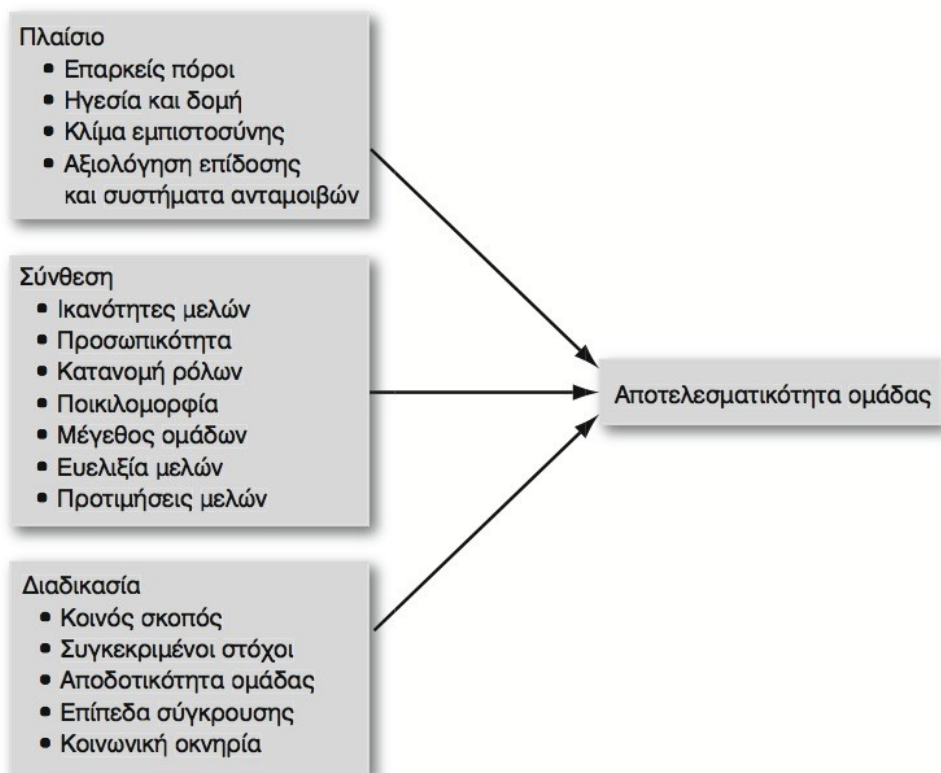
υποστηρίζεται ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων προκύπτουν από το εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζουν ευρύτερα τη συμπεριφορά, την ανάπτυξη και την απόδοση του προσωπικού. Συγκεκριμένα, όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ένα αντίξοο, αγχωτικό και αυθαίρετο περιβάλλον, είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως η απουσία από την εργασία, η αίσθηση της αδικίας, το άγχος, η κατάθλιψη και η μειωμένη αυτοεκτίμηση. Αντίθετα, ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον που εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και αφοσίωση από τους εργαζομένους. Επιπλέον, οι συνθήκες εργασίας που σχετίζονται με το ωράριο, τις πολιτικές διοίκησης και το φυσικό περιβάλλον, ειδικά όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις, όπως η ελευθερία έκφρασης της γνώμης, ο σεβασμός, η δικαιοσύνη και η συνεργασία μεταξύ του προσωπικού, φαίνεται ότι επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση. Τέλος, το θετικό εργασιακό περιβάλλον, που περιλαμβάνει επαρκή στελέχωση, οργανωτική υποστήριξη και ικανοποίηση από τους προϊσταμένους, αποτελεί καίριο παράγοντα για τη διατήρηση και την υψηλή απόδοση του προσωπικού (Παυλόπουλος, 2018).

2.2.2 Συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη και η απόδοση πέραν του ρόλου

Για να περιγραφεί η *συμπεριφορά εκτός ή πέραν του ρόλου* στον οργανισμό, χρησιμοποιείται ο όρος "*Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη*". Αυτός ο όρος αφορά στην αναγνώριση της εργασιακής συμπεριφοράς που συνδέεται με την οργανωσιακή αποδοτικότητα. Στην πραγματικότητα, η υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου περιλαμβάνει την ατομική συμπεριφορά που δεν είναι υποχρεωτική ή δεν ανταμείβεται απευθείας από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής, αλλά συνολικά συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Υπάρχουν πέντε μορφές αυτού του οργανωσιακού ρόλου που είναι ευρέως αποδεκτές: α) ο *αλtruισμός*, που αναφέρεται στην εθελοντική προσφορά βοήθειας ή αυτοθυσία όταν κάποιο πρόβλημα προκύπτει, β) η *ευσυνειδησία* που περιλαμβάνει την αφοσίωση και το σεβασμό προς τον οργανισμό και τους κανόνες του, γ) η *φιλοτιμία* που αποτελεί την προσπάθεια να αποφευχθούν αρνητικές συμπεριφορές, δ) η *ευγένεια* και ε) η *πολιτική αρετή*, που περιλαμβάνει τη γνώση του οργανισμού, το ενδιαφέρον για καινοτομία, την αυτοβελτίωση και την επίλυση προβλημάτων. Με αυτόν τον τρόπο, η συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη προάγει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και ενισχύει το εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους (Χυτήρης, 2017).

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1980, οι εργαζόμενοι, που επεδείκνυαν συμπεριφορά πέραν του ρόλου τους, περιεγράφηκαν ως άνθρωποι που υποφέρουν από το «*σύνδρομο του καλού στρατιώτη*». Αυτή η συμπεριφορά αντιπροσωπεύει την προαιρετική συμβολή που δεν ανταμείβεται άμεσα από το σύστημα ανταμοιβών, αλλά προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται από την εμφάνιση συμπεριφορών εκτός των συμβατικών υποχρεώσεων. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δε θα εκδηλώσουν τέτοιου είδους συμπεριφορές εάν ο οργανισμός δεν τους παράσχει την κατάλληλη υποστήριξη. Επομένως, η *Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη* αποτελεί ανταπόδοση για την ευνοϊκή μεταχείριση από τον οργανισμό (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Η συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη, η οποία εκφράζει θετική πρόθεση και εστιάζει στην ωφέλεια του τρίτου, παρά του ατόμου που την υιοθετεί, προέρχεται από την επίδραση πολλών παραγόντων. Συγκεκριμένα, αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν τα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως η στάση του εργαζομένου, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, οι αντιλήψεις του για τον ρόλο του και η σύγκρουση ρόλων, καθώς και τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά. Επιπλέον, υπάρχουν οργανωσιακοί παράγοντες που αφορούν στο πόσο τυποποιημένες είναι οι διαδικασίες στον οργανισμό, στην οργανωσιακή υποστήριξη και στην εκπλήρωση των

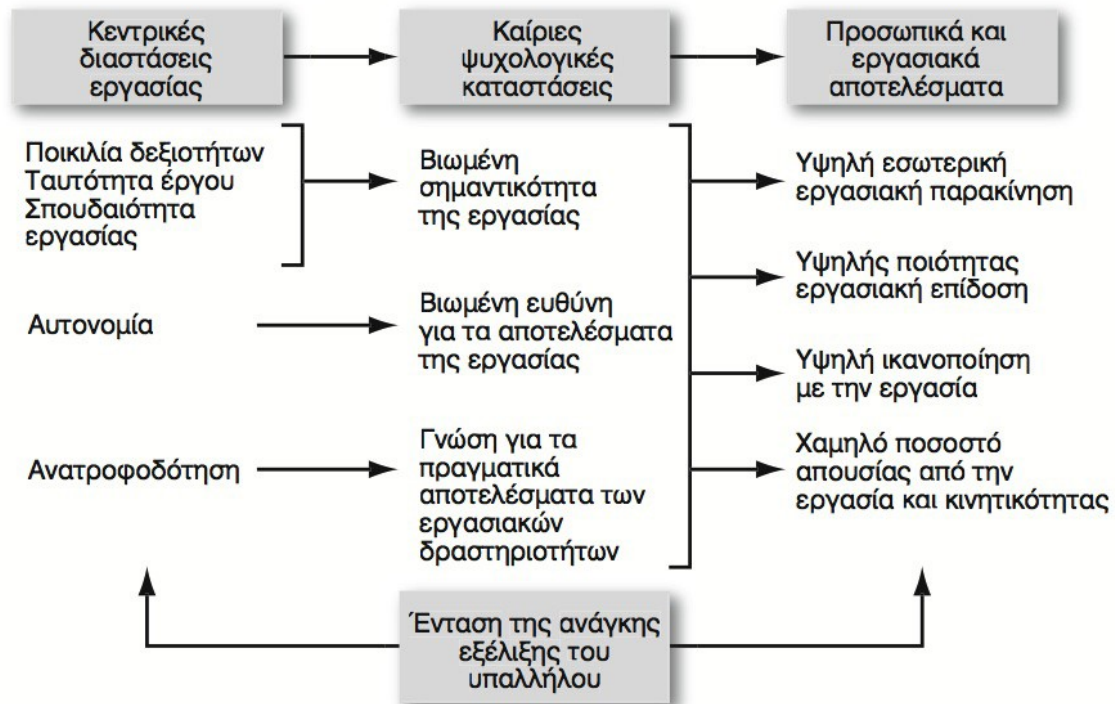


Σχήμα 2-5: Η αποτελεσματικότητα της ομάδας, (Robbins & Judge, 2017)

όρων του ψυχολογικού συμβολαίου. Επίσης, η ηγετική συμπεριφορά προς τους εργαζόμενους και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας επηρεάζουν την τάση των εργαζομένων προς την εκδήλωση αυτού του είδους συμπεριφοράς. Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω σχήμα, οι επαρκείς πόροι, η ηγεσία και δομή της ομάδας, το κλίμα εμπιστοσύνης όπως και η αξιολόγηση της επίδοσης και τα συστήματα ανταμοιβών επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Σήμερα, οι οργανισμοί κατανοούν πλήρως ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπλέκονται σε συμπεριφορές που υπερβαίνουν τα καθήκοντά τους για να επιβιώσουν. Η ικανοποίηση των εργαζομένων, η δικαιοσύνη στον οργανισμό και άλλοι παράγοντες μπορούν να ενθαρρύνουν τη *Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη*, παρέχοντας πολλαπλά οφέλη τόσο στα ίδια όσο και στο εργασιακό τους περιβάλλον (Robbins & Judge, 2017; Bien et al., 2015). Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται αναγκαίο από τους οργανισμούς να ενισχύουν τέτοιου είδους συμπεριφορές αλλά ταυτόχρονα να δρουν σωστά και με αντικειμενικότητα απέναντι στους εργαζομένους. Επομένως, με την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ομάδας σε επίπεδο πλαισίου, σύνθεσης και διαδικασίας, ενισχύεται ο ρόλος του οργανωσιακού πολίτη, βασικού πυλώνα της οργανωσιακής συμπεριφοράς σε έναν οργανισμό.

2.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν και ενισχύουν τις συμπεριφορές του ρόλου των εργαζομένων

Στην ενότητα αυτή θα διερευνηθούν οι συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης, όπως και της σύνδεσης μεταξύ των παραγόντων αυτών και της οργανωσιακής δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Σε πρώτη ανάγνωση, το μοτίβο, το οποίο ωθεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές. Η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται στενά με το περιβάλλον εργασίας και την προσωπικότητά τους. Κάποιοι τύποι ανθρώπων είναι πιο πιθανό να εκφράζουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια από την εργασία τους, ενώ άλλες έρευνες υπογραμμίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος, προσωπικότητας και επίδοσης των εργαζομένων. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται στενά με την ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο επηρεάζουν την απόδοσή τους. Άλλοι παράγοντες, όπως η απογοήτευση και η



Σχήμα 2-6: Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας, (Robbins & Judge, 2017)

αποξένωση, η τεχνολογία, η εποπτεία, η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία και η ασυμφωνία με τη σύγκρουση ρόλων, μπορούν επίσης να επηρεάσουν την απόδοσή τους μέσω της ικανοποίησής τους. Η πολυπλοκότητα της εργασίας παίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης. Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω σχήμα, συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας οδηγούν σε ψυχολογική κατάσταση του εργαζόμενου με υψηλά προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, η ανατροφοδότηση οδηγεί σε γνώση για τα πραγματικά αποτελέσματα των εργασιακών δραστηριοτήτων και συνεπάγεται χαμηλό ποσοστό απουσίας από την εργασία και χαμηλό ποσοστό κινητικότητας. Σε άλλο παράδειγμα, ο βαθμός αυτονομίας του εργαζόμενου σημαίνει βιωμένη ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας, ενώ οδηγεί σε υψηλής ποιότητας εργασιακή επίδοση και υψηλή ικανοποίηση από την εργασία (Robbins & Judge, 2017; Γαλανάκης, 2012; Donkor & Segbenya, 2023). Τα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα του παραπάνω σχήματος είναι άμεσα συνυφασμένα με το πώς επηρεάζεται και τελικά διαμορφώνεται το περιβάλλον της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην εργασία.

Ο βαθμός της οργανωσιακής δικαιοσύνης σε ένα εργασιακό περιβάλλον επηρεάζεται από δευτερεύοντες παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση. Η έννοια ότι η υψηλή πολυπλοκότητα ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση, και συνεπώς την απόδοση των εργαζομένων, έχει

προκαλέσει ενδιαφέρον στην έρευνα. Αυτό το μοντέλο βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται από την εσωτερική ικανοποίηση που προκύπτει όταν αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην εργασία τους. Σύμφωνα με την ίδια θεωρία, οι εργαζόμενοι εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντά τους όταν αυτά είναι πολύπλοκα και απαιτητικά. Εκτός από την πολυπλοκότητα των καθηκόντων, άλλοι παράγοντες που έχουν αποδειχθεί ότι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων είναι οι συνθήκες εργασίας, όπως η θερμοκρασία, ο θόρυβος, η καθαριότητα και ο φωτισμός. Επίσης, το ωράριο εργασίας, ο ελεύθερος χρόνος, η ασφάλεια, η μόνιμη απασχόληση και οι αμοιβές αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Σύμφωνα με το μοντέλο απαιτήσεων και πόρων της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: *απαιτήσεις και πόροι*. Οι απαιτήσεις της εργασίας απαιτούν προσπάθεια και μπορεί να οδηγήσουν σε φυσική και ψυχολογική κόπωση, ενώ οι πόροι της εργασίας παρέχουν αυτονομία, ανατροφοδότηση και υποστήριξη, προωθώντας την ανάπτυξη και την ευεξία του ατόμου. Επιπλέον, η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από την αντίληψη ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος αμοιβών και αναγνώρισης προσπάθειας (Greenberg & Baron, 2013; Bloch et al., 2022). Επομένως, σε ένα περιβάλλον όπου επικρατεί η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η αξιοκρατία, οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να είναι ικανοποιημένοι, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη προσπάθεια και καλύτερη απόδοση.

Η απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση η συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη διαμορφώνεται τόσο από εξωτερικούς παράγοντες όσο και από παράγοντες που ανάγονται λόγω χάρη στην προσωπικότητα των εργαζομένων, δηλαδή τις παραμέτρους που αφορούν στην προσωπικότητα και το μορφωτικό επίπεδο. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την προσωπικότητα, τα χαρακτηριστικά και τις προηγούμενες εμπειρίες του κάθε ατόμου. Ευχάριστες εμπειρίες και θετικά συναισθήματα μπορούν να δημιουργήσουν θετική στάση απέναντι στην εργασία, οδηγώντας έτσι σε εργασιακή ικανοποίηση και υψηλότερη απόδοση. Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, έχει διαπιστωθεί ότι αυτό επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Άτομα με υψηλότερη εκπαίδευση συνήθως συνεισφέρουν περισσότερο σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Επιπλέον, η εκπαίδευση επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης δημιουργεί υψηλότερες προσδοκίες στον εργαζόμενο. Συνολικά, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν

να ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των συνθηκών εργασίας, των χαρακτηριστικών της εργασίας, των διαπροσωπικών σχέσεων, της δικαιοσύνης, της αναγνώρισης της προσπάθειας και της ανταμοιβής, καθώς και της προσωπικότητας, του επιπέδου εκπαίδευσης και της εσωτερικής παρακίνησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2017; Chmiel et al., 2017; Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Η θεωρία και η εμπειρική έρευνα επιχειρούν εδώ και δεκαετίες να κατανοήσουν τους παράγοντες που κινητοποιούν τους εργαζομένους για την καλύτερη απόδοσή τους. Η εργασιακή απόδοση, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αποτελείται από τέσσερις κύριες μεταβλητές: α) τις ικανότητες, β) την κατανόηση της φύσης της εργασίας, γ) το περιβάλλον και δ) την παρακίνηση. Η παρακίνηση αποτελεί μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ενός ατόμου και βασίζεται σε λογικές αναλύσεις που οδηγούν σε επιθυμητά, ευχάριστα ή απαραίτητα αποτελέσματα. Η *παρακίνηση* στην ερευνητική βιβλιογραφία έχει ποικίλους ορισμούς. Ένας από αυτούς τη χαρακτηρίζει ως «*τη διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού*» (Γαλανάκης, 2012). Ένας πιο λεπτομερής ορισμός την αντιλαμβάνεται ως «*μία διαδικασία λήψης αποφάσεων, κατά την οποία το άτομο επιλέγει τα επιθυμητά αποτελέσματα και αναλαμβάνει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξή τους*» (Σταμόπουλος, 2022). Συνεπώς, η παρακίνηση επηρεάζει την επιθυμία ενός εργαζόμενου να εκδηλώσει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά και να εμπλακεί ενεργά σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Στοιχεία που συνδέονται στενά με την παρακίνηση είναι η αποφασιστικότητα, η πρόθεση και η ατομική επιλογή (Peeters et al., 2013; Mubashar & Harzer, 2023).

Για να είναι αποδοτικός ένας εργαζόμενος, πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, προσόντα και δεξιότητες για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Επίσης, πρέπει να κατανοεί ακριβώς τα καθήκοντά του και να είναι κατάλληλα παρακινούμενος για να ενισχύσει την προσπάθειά του για την άριστη ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Η έλλειψη παρακίνησης μπορεί να εμποδίσει ακόμα και τον πιο ικανό εργαζόμενο. Αντίθετα, ένας εργαζόμενος με υψηλό επίπεδο παρακίνησης μπορεί να επιτύχει τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Η σωστή παρακίνηση του προσωπικού θεωρείται η μεγαλύτερη πρόκληση για έναν οργανισμό, αλλά επίσης και το ισχυρότερο του όπλο. Οι εργαζόμενοι που παρακινούνται σωστά έχουν καλύτερη σωματική και πνευματική υγεία, λιγότερο άγχος και στρες, απολαμβάνουν περισσότερο τη δουλειά τους και είναι

πιο δεμένοι με τον οργανισμό. Ως αποτέλεσμα, συμβάλλουν περισσότερο στη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού, είναι καινοτόμοι, δημιουργικοί και ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Η σημασία της παρακίνησης και των κινήτρων στους εργαζομένους οφείλεται στη συνεισφορά τους στη βελτίωση της απόδοσης. Επειδή τα κίνητρα είναι ποικίλα, η ηγεσία κάθε οργανισμού πρέπει να κατανοεί τις αιτίες της συμπεριφοράς των μελών του και να προβλέπει τα αποτελέσματα διοικητικών πράξεων και ενεργειών, προκειμένου η συμπεριφορά να κατευθύνεται προς την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού (Ρωσσίδης, 2014; Volmer, 2015). Γενικά, η παρακίνηση στοχεύει στην ενεργοποίηση του ατόμου για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου.

Στη διαδικασία της *εσωτερικής παρακίνησης*, οι ανάγκες και οι επιθυμίες των ατόμων πηγάζουν από το εσωτερικό τους κόσμο και έχουν σημαντική επίδραση τόσο στις σκέψεις όσο και στη συμπεριφορά τους. Αυτή η εσωτερική διαδικασία έχει ορισμένα χαρακτηριστικά: α) οι ανάγκες και οι επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του και η απόφαση για το τι θέλει βασίζεται στο ίδιο. Αν και άλλοι μπορεί να επιχειρήσουν να το επηρεάσουν, η τελική επιλογή ανήκει στον εκάστοτε ατομικό χώρο, β) οι ανάγκες και οι επιθυμίες καθορίζονται από την προσωπικότητα, τις εμπειρίες και τον βιολογικό/ψυχολογικό κόσμο κάθε ατόμου, καθιστώντας τις μοναδικές για κάθε άτομο και γ) η αντίληψη των επιθυμιών ενός ατόμου μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον χρόνο. Παρά τη μοναδικότητα αυτών των αναγκών και επιθυμιών, ορισμένες είναι αρκετά παρόμοιες, επιτρέποντας στους ανθρώπους να συνεργάζονται για να ικανοποιήσουν τις κοινές τους ανάγκες. Για τον λόγο αυτό, η κατανόηση των κοινών αναγκών μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Υπάρχουν θεωρίες που εστιάζουν στις ανθρώπινες ανάγκες και τις επιθυμίες, καθιστώντας εφικτή την παρακίνηση και την καθοδήγηση των ανθρώπων προς την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Η παρακίνηση εντοπίζεται σε διάφορους εσωτερικούς παράγοντες, όπως οι αξίες, οι πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά εντός του οργανισμού. Οι περισσότερες θεωρίες εστιάζουν στα μόνιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως πηγή κινήτρων, ενώ κάποιες συνδέουν την παρακίνηση με τις εξωτερικές συνθήκες και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά (Ivancevich et al., 2021; Willis et al., 2019) .

Τα κίνητρα επίτευξης σχετίζονται με την επιθυμία να προσπαθήσει κάποιος να έχει επιτυχή αποτελέσματα. Άτομα με ισχυρό κίνητρο επίτευξης επιδιώκουν την επιτυχία σε διάφορους τομείς της ζωής τους και την πραγματοποίηση των φιλοδοξιών τους. Αυτοί που έχουν αυτό τον προσανατολισμό επιθυμούν να αποδείξουν τις ικανότητές τους μέσω του τρόπου που εκτελούν τις εργασίες τους (Greenberg & Baron, 2013). Επιπλέον, αυτά τα άτομα είναι ανταγωνιστικά και προτιμούν να εργάζονται μόνα τους, παρά σε ομάδες. Επιπλέον, αναζητούν ανεξαρτησία και επιθυμούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους. Εν τω μεταξύ, η κοινωνική ανάγκη παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην κινητοποίηση ενός ατόμου, κυρίως μέσω της ανάγκης για επικοινωνία και αποδοχή από τους άλλους. Άτομα που ενεργούν με βάση αυτήν την ανάγκη επιθυμούν την κοινωνική συναλλαγή και την αναγνώριση των συναισθημάτων και των ιδεών τους (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014). Επιπλέον, η επιλογή των εργασιών και ο έλεγχος πάνω στην εργασία που επιτελεί κάποιος είναι σημαντικοί παράγοντες που ενισχύουν την παρακίνηση και τον ζήλο των εργαζομένων. Επιπλέον, η αναγνώριση της εργασίας από τους άλλους αποτελεί σημαντικό κίνητρο, ενώ τα οικονομικά κίνητρα μόνα τους δεν επιτυγχάνουν βαθιά επιθυμία για αφοσίωση και θυσία για τον οργανισμό (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).

Τα θέματα της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι άμεσα συνυφασμένα με το βαθμό οργανωσιακής δικαιοσύνης σε έναν οργανισμό, δηλαδή την αντίληψη των εργαζομένων για την αμεροληψία με την οποία τους αντιμετωπίζουν στο εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, είναι σημαντικό να ερευνηθεί κανείς τον αντίκτυπο της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς τα άτομα καταλήγουν να επιλέγουν την εργασία τους από λόγους που ανάγονται σε προσωπικό επίπεδο, ανεξάρτητα από τις εξωτερικές ανταμοιβές. Τα άτομα αυτά αισθάνονται περισσότερη συμμετοχή στον οργανισμό τους, έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και εκτελούν τις εργασίες τους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, εφόσον υπάρχει κλίμα οργανωσιακής δικαιοσύνης. Για ορισμένους, η επιτυχής εκτέλεση των καθηκόντων τους αποτελεί αυτόματη ανταμοιβή, καθώς αυξάνει την ικανοποίησή τους (Κάτου, 2017). Επιπλέον, η εσωτερική υποκίνηση που πηγάζει από την αξία και το ενδιαφέρον για την εργασία συνήθως μειώνει την κοινωνική οκνηρία που εμφανίζεται σε πολλούς οργανισμούς. Ωστόσο, ο ρόλος των ατομικών διαφορών στην παρακίνηση δυσκολεύει την έρευνα σε αυτό τον τομέα. Για αυτό τον λόγο, η παροχή κατάλληλων κινήτρων σε κάθε εργαζόμενο,

ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του, οδηγεί σε μεγαλύτερη ενεργοποίηση τους, με φυσικό αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής τους. Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη σωστή λειτουργία και την πρόοδο των οργανισμών, καθώς συνδέεται άρρηκτα με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο σημαντικό παράγοντα σε μια επιχείρηση-οργανισμό. Έτσι, η αναγνώριση της συνεισφοράς τους και η αποφυγή των αδικιών και των διακρίσεων στο πλαίσιο της οργανωσιακής δικαιοσύνης δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός αφοσιωμένου, δραστηριοποιημένου και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι οι στάσεις και η υποκίνηση των εργαζομένων επηρεάζουν θετικά την απόδοση του οργανισμού, λειτουργώντας ως μεσολαβητές μεταξύ της απόδοσης και των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Η *εργασιακή εμπλοκή* αποτελεί την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους σε διάφορα επίπεδα - συναισθηματικά, διανοητικά και σωματικά - κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Η διανοητική πλευρά της εμπλοκής αφορά τις απόψεις τους για τον οργανισμό, τις συνθήκες εργασίας και την ηγεσία. Κατά βάση, η εργασιακή εμπλοκή αντιπροσωπεύει μια θετική κατάσταση εργασιακής ευεξίας, η οποία διαφέρει από την εξουθένωση (*burn-out*). Η εμπλοκή των εργαζομένων συνδέεται με την ταύτισή τους με την εργασία τους, τον ενθουσιασμό που αισθάνονται για αυτήν και την ικανοποίηση που αποκομίζουν. Επιπλέον, σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα πόρων, τις ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη, καθώς και τις αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους τους (Χυτήρης, 2017). Η έννοια της εργασιακής εμπλοκής και η συνεισφορά της στην επιτυχία ενός οργανισμού έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία τα τελευταία χρόνια. Ένας εμπλεκόμενος εργαζόμενος είναι πιο δημιουργικός, παραγωγικός και καινοτόμος. Πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η εμπλοκή των εργαζομένων προβλέπει την απόδοση, την επιτυχία και την οικονομική απόδοση του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή εμπλοκή δεν υποκινούνται τόσο από οικονομικές ανταμοιβές ή άλλους εξωτερικούς παράγοντες, αλλά περισσότερο από εσωτερικούς παράγοντες, όπως η δικαιοσύνη, η εκτίμηση της εργασίας τους και οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Για να εμπλακούν οι άνθρωποι στην εργασία τους, πρέπει να είναι "παρόντες" και αυτό απαιτεί μια συγκεκριμένη νοητική κατάσταση, δηλαδή να σκέφτονται, να αισθάνονται και να ενεργούν (Sherf et al., 2020). Η εμπλοκή εστιάζει

στις ψυχολογικές συνθήκες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους. Όταν αυτές οι συνθήκες υπάρχουν σε αποδεκτό επίπεδο, τότε οι άνθρωποι εμπλέκονται. Επομένως, η εμπλοκή αποτελεί το αντίθετο της εξάντλησης (burnout), εκφράζοντας ενέργεια, ανάμειξη και αποτελεσματικότητα αντί για κόπωση, κυνισμό και αναποτελεσματικότητα.

Η εμπλοκή των εργαζομένων χωρίζεται σε δύο είδη: α) *εμπλοκή στην εργασία* και β) *εμπλοκή στον οργανισμό*. Η εμπλοκή στον οργανισμό αφορά την ισχυρή σύνδεση και δέσμευση του εργαζομένου με τον οργανισμό, ενώ η εμπλοκή στην εργασία αναφέρεται στο βαθμό που ο εργαζόμενος αισθάνεται αφοσιωμένος και απορροφημένος από τα καθήκοντα της εργασίας του. Ως συστατικά της εμπλοκής αναγνωρίζονται τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και η υποστήριξη από τους προϊσταμένους, καθώς και οι ανταμοιβές και η δικαιοσύνη. Ως επιπτώσεις της εμπλοκής αναγνωρίζονται η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, η πρόθεση για παραμονή στην εργασία και η συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη. Επιπλέον, η εμπλοκή έχει θετικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό. Προσφέρει αύξηση της ποιότητας της εργασίας και επιφέρει θετικές εμπειρίες στην εκτέλεσή της, ενώ συμβάλλει στην ανάπτυξη και την παραγωγικότητα του οργανισμού. Πολλές έρευνες επίσης επιβεβαιώνουν ότι η εμπλοκή των εργαζομένων συνδέεται με την επίδοση, την αφοσίωση και την παραγωγικότητά τους, επηρεάζοντας την πρόθεση για αποχώρηση και τη διάθεσή τους να παραμείνουν στην εργασία (Βακόλα & Νικολάου, 2019; Donkor & Segbenya, 2023). Συνοψίζοντας, η εμπλοκή τόσο στην εργασία όσο και στον οργανισμό συνδέεται με τις στάσεις, τις προθέσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Επομένως, οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται ενεργά στην εργασία τους συνήθως διατηρούν θετικές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργοδότες τους και εμφανίζουν ευνοϊκές συμπεριφορές προς τον οργανισμό.

2.3 ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

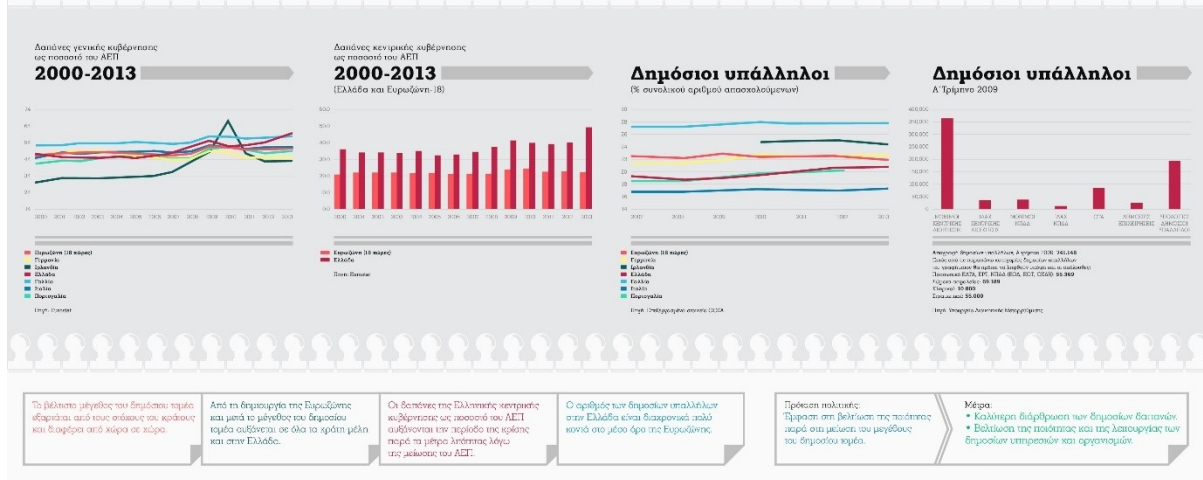
Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (human resource management) εστιάζει στον οργανωμένο τρόπο διαχείρισης του προσωπικού με στόχο την επίτευξη υψηλής και συνεχούς παραγωγικότητας. Αυτό περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μέτρων για τη βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργικότητας του οργανισμού μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του προσωπικού. Στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα,

δυστυχώς, η κυρίαρχη πρακτική περιορίζεται στη δημιουργία αυστηρών κανόνων και διατάξεων, στην επιβολή γραπτών κανονισμών και στην αναγκαστική αποδοχή τους από το προσωπικό. Ο μεγάλος βαθμός ανασφάλειας και έλλειψης οργάνωσης στη διοίκηση του δημοσίου τομέα οδηγεί σε προβλήματα, όπως η απουσία ουσιαστικής περιγραφής θέσεων εργασίας και η έλλειψη κατάλληλης ενημέρωσης των υπαλλήλων. Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά προβλήματα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα είναι η ανεπαρκής αξιοποίηση των προσόντων του προσωπικού και έλλειψη εξειδικευμένων προσόντων, η έλλειψη κίνητρων για το προσωπικό, η μειωμένη κινητικότητα και η αναντιστοιχία μεταξύ αναγκών υπηρεσιών και διαθέσιμου προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2017).

Στην ελληνική κοινωνία, ο κρατικός και δημόσιος μηχανισμός συνδέεται στενά με την έννοια της γραφειοκρατίας. Οι αντιφάσεις αντικατοπτρίζουν τους πολλαπλούς παράγοντες και τις μακροχρόνιες στάσεις όλων των παραγωγικών στοιχείων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης. Η απουσία κατάλληλης δομής στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν είναι η μοναδική αιτία της σημερινής ανασφάλειας. Η υπερβολική επικέντρωση στο γραφειοκρατικό μοντέλο, η αυστηρή τήρηση κανονισμών και η εμμονή στην τυπολατρία, αντί της παραγωγής αποτελεσμάτων οδηγούν σε ακαμψία και αστάθεια. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα είναι οι στενές σχέσεις των ανώτερων ιεραρχικά με τα πολιτικά κόμματα, κάτι που διαμορφώνει το διοικητικό σύστημα και τη λειτουργία του. Αυτές οι "πολιτικές επαφές" πρέπει να επικεντρώνονται στην οικονομική βιωσιμότητα των δημόσιων οργανισμών και όχι σε ιδιοτελείς σκοπούς. Ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, οι πολιτικές παρεμβάσεις προκαλούσαν ανασφάλεια στη διαχείριση των δημόσιων πόρων και υπήρξαν καταστροφικές για την αποδοτικότητα του δημοσίου (Λαδή, 2015).

Ακόμη και σήμερα, η έλλειψη επιστημονικής διοίκησης και η διαφθορά συμβάλλουν στην προβληματική λειτουργία του. Στο παρακάτω σχήμα, παρατηρούμε στοιχεία από έρευνα σχετική με το δημόσιο τομέα και το μέγεθος αυτού. Όπως επισημαίνεται, το βέλτιστο μέγεθος του δημοσίου τομέα εξαρτάται από τους στόχους του κράτους και διαφέρει από χώρα σε χώρα. Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα είναι διαχρονικά πολύ κοντά στο μέσο όρο της Ευρωζώνης.

Είναι αλήθεια ότι ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα είναι υπερβολικά μεγάλος;



Σχήμα 2-7: Το μέγεθος του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και η πρόταση πολιτικής από το ΕΛΙΑΜΕΠ (Λαδή, 2015)

Είναι απαραίτητη η έμφραση στη βελτίωση ποιότητας παρά στη μείωση του μεγέθους του δημοσίου τομέα. Τα μέτρα που μπορούν να ληφθούν είναι η καλύτερη διάρθρωση των δημοσίων δαπανών και η βελτίωση της ποιότητας και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών (Λαδή, 2015; Μπουραντάς, 2015). Επομένως, ο ελληνικός δημόσιος τομέας χρειάζεται μια εσωτερική ανασκόπηση που θα οδηγήσει σε νέες νοοτροπίες και κουλτούρες οργανισμών, εστιάζοντας στην αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια. Μόνο με στήριξη από την ανώτατη ηγεσία και με τη συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί αυτό.

2.3.1 Αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα στο Δημόσιο Τομέα

Η ανώτατη διοίκηση κάθε οργανισμού πρέπει να αναδείξει τη φιλοσοφία και το όραμα του οργανισμού, προκειμένου να τα μεταφέρει σε όλα τα μέλη και να τα καθιερώσει ως κοινό πρότυπο. Κάθε επίπεδο της ιεραρχίας έχει τον δικό του ρόλο στην υλοποίηση αυτού του σκοπού, από την ηγεσία έως τους εργαζόμενους, ώστε όλες οι δράσεις να ευθυγραμμίζονται προς την ίδια κατεύθυνση. Για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, πρέπει να εφαρμοστούν οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Η αποτελεσματικότητα αφορά την ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του, ενώ η αποδοτικότητα αφορά τη δυνατότητά του να

επιτύχει τους στόχους με το ελάχιστο κόστος. Αυτές οι έννοιες είναι ουσιώδεις για τον σχεδιασμό των υπηρεσιών και των προϊόντων ενός οργανισμού, καθώς και για τη μέτρηση της επίτευξης των έργων του. Στον δημόσιο τομέα, όπου οι έννοιες αυτές παραμελούνται συχνά, η κατανόησή τους είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης. Η δικαιοσύνη στην οργανωτική διαχείριση παίζει καίριο ρόλο στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων δίνει κίνητρο για αποδοτική συμμετοχή στον οργανισμό. Τέλος, η ασφάλεια του δημόσιου τομέα είναι καθοριστικής σημασίας για την αποφυγή της αδικίας, καθώς αυτή δεν ενθαρρύνει την αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων (Ρωσσίδης, 2014; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2017; Mehmood et al., 2021).

2.3.2 Εσωτερική Παρακίνηση και Δημόσιος Τομέας

Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα συχνά θεωρούνται ως αδρανείς και μη προθυμοποιημένοι να προσπαθήσουν περισσότερο από όσο απαιτείται. Η διασφάλιση της σταθερότητας και η προτίμηση των πιο έμπειρων στην προαγωγή δημιουργούν δυσκολίες στη διοίκηση για την κίνητρο προώθησης. Είναι επίσης γνωστό ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι κινητοποιημένοι από τα ίδια κίνητρα με αυτούς του ιδιωτικού τομέα. Έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην οικονομική ανταμοιβή, ενώ για τους δημόσιους υπαλλήλους η ασφάλεια και η μόνιμη θέση εργασίας είναι προτεραιότητα. Επιπλέον, η κοινωνική συνεισφορά που προσφέρουν οι δημόσιοι υπάλληλοι επηρεάζει την ακολουθούμενη προσέγγισή τους σε αντίθεση με αυτήν των ιδιωτικών υπαλλήλων, οι οποίοι εστιάζουν συχνά σε οικονομικά κίνητρα.

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί η θεωρία της "Δημόσιας Υπηρεσιακής Κίνησης", που επικεντρώνεται στην προσφορά της εργασίας και την εκτέλεση καθηκόντων των δημόσιων υπαλλήλων. Αυτή η θεωρία δίνει έμφαση στα κίνητρα που προέρχονται από τη δημόσια υπηρεσία και τους δημόσιους οργανισμούς. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα αναφέρεται στην προσωπική τάση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που απευθύνονται αποκλειστικά στις δημόσιες υπηρεσίες και τους δημόσιους οργανισμούς. Αυτό το πλαίσιο διαφέρει ανάλογα με τη χώρα, καθώς επηρεάζεται από κοινωνικούς παράγοντες, πολιτειακά συστήματα και πολιτιστικές διαφορές. Ο δημόσιος τομέας

αντιμετωπίζει προκλήσεις στην προσέλκυση και παρακίνηση του προσωπικού του. Χρειάζεται να εξετάσει μη οικονομικά κίνητρα και να εφαρμόσει πρακτικές που ενισχύουν το κοινό συμφέρον, με βάση αρχές όπως η νομιμότητα, η αξιοκρατία και η χρηστή διακυβέρνηση (Mehmood et al., 2021; Schacter et al., 2021).

2.4 ΟΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Στην ερευνητική εργασία θα εξεταστούν, ως μελέτη περίπτωσης, τα ΕΛΤΑ που είναι δημόσια επιχείρηση, η οποία λειτουργεί υπό τη νομική μορφή της ανώνυμης εταιρίας, υπό την εποπτεία του Ελληνικού Δημοσίου, με στόχο να παρέχει την ταχυδρομική υπηρεσία χάριν δημοσίου συμφέροντος. Η βασική τους αποστολή είναι η οργάνωση, η λειτουργία και η ανάπτυξη των ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα (Άρειος Πάγος, 2020).

Οι ερευνητικές υποθέσεις που σχετίζονται με την οργανωσιακή δικαιοσύνη, την εσωτερική παρακίνηση, την απόδοση εντός και πέραν του ρόλου, καθώς και την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο σημαντικής έρευνας στον τομέα της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, θεωρήθηκε σκόπιμο να εξεταστούν δημογραφικά στοιχεία και η συσχέτισή τους με τον παράγοντα της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Μέσα από την εξέταση της σχέσης της ανεξάρτητης μεταβλητής της οργανωσιακής δικαιοσύνης με τις εξαρτημένες μεταβλητές, θα μελετηθούν πιθανά θέματα οργανωσιακής δικαιοσύνης που αντιμετωπίζουν τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ).

Ακολουθούν οι ερευνητικές υποθέσεις:

ΥΠ₁: Η απόδοση εντός του ρόλου των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη,

ΥΠ₂: Η απόδοση πέραν του ρόλου των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη,

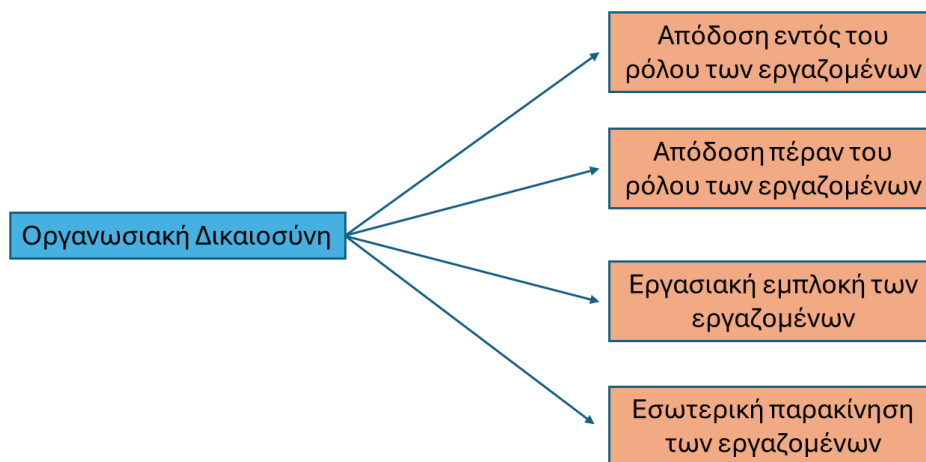
ΥΠ₃: Η εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη,

ΥΠ₄: Η εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

ΥΠ5: Όσο νεότερος/η είναι ο εργαζόμενος/η, τόσο πιο θετικά συσχετίζεται με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

ΥΠ6: Ο/η εργαζόμενος/η που ανήκει στο τακτικό προσωπικό των μόνιμων υπαλλήλων των ΕΛΤΑ είναι πιθανότερο να συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη σε σχέση με τον εργαζόμενο/η με σύμβαση έργου.

Ακολουθεί το διάγραμμα με το βασικό μοντέλο συσχέτισης της οργανωσιακής δικαιοσύνης ως ανεξάρτητης μεταβλητής με τις εξαρτημένες μεταβλητές της απόδοσης εντός και πέραν του ρόλου των εργαζομένων, της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων και της εσωτερικής τους παρακίνησης.



Σχήμα 2-8: Το μοντέλο συσχέτισης της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης ως ανεξάρτητης μεταβλητής με τις εξαρτημένες μεταβλητές υπό διερεύνηση

3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΤΑ ΕΞΙ ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού συσχέτισης της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την απόδοση εντός και πέραν του ρόλου, την εργασιακή εμπλοκή και την εσωτερική παρακίνηση. Η εργασία αφορά σε μελέτη περίπτωσης (case study) και επομένως, σε εμπειρική έρευνα μικρής έκτασης, η οποία προσεγγίζεται με τη χρήση ερωτηματολογίου έρευνας, το οποίο αναπτύχθηκε για τη συγκεκριμένη μελέτη καθώς και με την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας μέσω της ποσοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης και χρήσης κατάλληλου πακέτου στατιστικής ανάλυσης (Φαιτάκη et al., 2008). Η έρευνα βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής – βιομηχανικής – εργασιακής ψυχολογίας (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Η μεθοδολογική προσέγγιση αναλύεται στα έξι παρακάτω βήματα:

A. Καθορισμός των ερευνητικών υποθέσεων: Μέσω του ερωτηματολογίου είναι μετρήσιμη η εργασιακή απόδοση και οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ.

B. Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου: Αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου, σε μορφή κλίμακας Likert, που επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη σύμφωνα με διάφορες πτυχές.

Γ. Επιλογή δείγματος: Επιλέχθηκε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων από τον οργανισμό που εξετάζεται (ΕΛΤΑ), με σκοπό τα αποτελέσματα να είναι γενικεύσιμα στον πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων έγινε με μη τυχαία δειγματοληψία και ειδικά, με τη χρήση δείγματος ευκολίας.

Δ. Συλλογή δεδομένων: Τα δεδομένα αντλήθηκαν από τους εργαζομένους, οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, και μέσω της εφαρμογής Google Forms.

Ε. Ανάλυση δεδομένων: Μετά τη συλλογή των δεδομένων, ακολούθησε η ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων με χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων και λογισμικού (SPSS).

ΣΤ. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων: Ακολούθησε η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και της ανάλυσης, η οποία συνδυάζεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με

τον ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης στα ΕΛΤΑ. Τέλος, η μέθοδος εισαγωγής παραπομπών που χρησιμοποιήθηκε είναι η 7η έκδοση του APA (Φαιτάκη et al., 2008).

3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου κλειστού τύπου που συντάχθηκε για την παρούσα ερευνητική εργασία. Στο προοίμιο του ερωτηματολογίου, ο κάθε συμμετέχων/ουσα οφείλει να κατανοήσει το περιεχόμενο της δήλωσης και να συναινέσει ελεύθερα να συμμετάσχει στη μελέτη, σημειώνοντας το πλαίσιο συγκατάθεσης.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, όπως αναλύονται παρακάτω:

- α) *Φύλο*: οι απαντήσεις για το φύλο είναι «γυναίκα», «άντρας», «άλλο»,
- β) *Ηλικία*: οι απαντήσεις για την ηλικία είναι πολλαπλής επιλογής με τις επιλογές των ηλικιακών ομάδων «18-28», «29-40», «41-50» και «51 ετών και άνω»,
- γ) *Οικογενειακή κατάσταση*: οι απαντήσεις στο ερώτημα είναι «άγαμος/η», «έγγαμος/η», «σε σύμφωνο συμβίωσης», «διαζευγμένος/η», «χήρος-α», «σε διάσταση»,
- δ) *Ολοκληρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης*: οι απαντήσεις στο ερώτημα είναι «Γυμνάσιο», «Λύκειο», «Πανεπιστημιακή εκπαίδευση» και «Εκπαίδευση 2ου/3ου κύκλου σπουδών (ΠΜΣ, Διδακτορικό)»,
- ε) *Καθεστώς εργασίας*: οι απαντήσεις στο ερώτημα είναι «Ανήκω στο τακτικό προσωπικό των μόνιμων υπαλλήλων» και «Είμαι υπάλληλος με σύμβαση έργου»,
- στ) *Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας*: οι απαντήσεις στο ερώτημα είναι «0– 3 χρόνια», «4 – 10 χρόνια», «11 – 19 χρόνια», «20 χρόνια και άνω»,
- ζ) *Χρόνος προϋπηρεσίας στο Δημόσιο*: οι απαντήσεις στο ερώτημα είναι «Λιγότερο από 1 χρόνο», «1 – 5 χρόνια», «6 – 9 χρόνια», «10 χρόνια και άνω».

Ακολουθεί το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου με ερωτήσεις που αφορούν στο ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης στις δημόσιες επιχειρήσεις εν γένει, αλλά και εστιάζοντας στα ΕΛΤΑ. Σε όλη την ενότητα χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert με τις ακόλουθες τιμές: 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα. Οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους στα θέματα των ερωτήσεων

(Φαιτάκη et al., 2008), με σκοπό να εξάγουμε το μέσο όρο. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

α) Η εκτίμηση της μεταβλητής της *οργανωσιακής δικαιοσύνης*, η οποία αναλύεται στη μεταβλητή της διαδικαστικής, διανεμητικής και διαδραστικής δικαιοσύνης, πραγματοποιήθηκε με μία κλίμακα 19 προτάσεων, εφαρμόζοντας τις ερωτήσεις που αναφέρονται στην έρευνα του Colquitt (Colquitt, 2001),

β) Η εκτίμηση της μεταβλητής της *εργασιακής απόδοσης εντός ρόλου* πραγματοποιήθηκε με μία κλίμακα 3 προτάσεων, εφαρμόζοντας τις ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν από τους Griffin και άλλους (Griffin et al., 2017),

γ) Η εκτίμηση της μεταβλητής της *εργασιακής απόδοσης πέραν του ρόλου* πραγματοποιήθηκε με μία κλίμακα 3 προτάσεων, εφαρμόζοντας τις ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν από τους Organ και άλλους (Organ et al., 2005),

δ) Η εκτίμηση της μεταβλητής της *εσωτερικής παρακίνησης* πραγματοποιήθηκε με μία κλίμακα 3 προτάσεων, εφαρμόζοντας τις ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν από τον Amabile (Amabile, 1993),

ε) Η εκτίμηση της μεταβλητής της *εργασιακής εμπλοκής* πραγματοποιήθηκε με μία κλίμακα 10 προτάσεων, εφαρμόζοντας τις ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν από τον Schaufeli και λοιπούς (Schaufeli et al., 2006).

3.3 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Βάσει της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, η οποία χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων, πραγματοποιήθηκε μια πρωτογενής εμπειρική έρευνα. Για τη συλλογή αρχικών δεδομένων, κύριο σημείο εστίασης ήταν ο ευρύτερος δημόσιος τομέας της χώρας μας, καθώς υπάρχει έλλειψη σχετικών μελετών στη βιβλιογραφία. Λόγω των σημαντικών αλλαγών που παρατηρούνται στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Στην παρούσα έρευνα, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της μελέτης, το απαιτούμενο μέγεθος δείγματος και τους χρονικούς περιορισμούς, εξήχθη το συμπέρασμα πως η αποστολή ερωτηματολογίων αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο, δεδομένων των συνολικά διαθέσιμων εργαλείων, όπως για παράδειγμα τα ερωτηματολόγια, οι προσωπικές συνεντεύξεις και οι μελέτες περίπτωσης. Ειδικότερα, επιλέχθηκε η εφαρμογή Google Forms της Google, για να διασφαλιστεί η ανωνυμία

των συμμετεχόντων, καθώς και η ευελιξία στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου εστάλη τυχαία σε περισσότερες από 100 ηλεκτρονικές διευθύνσεις που ανήκουν στο προσωπικό των ΕΛΤΑ, κυρίως στη Βόρεια Ελλάδα.

Η διαδικασία αποστολής και συλλογής των ερωτηματολογίων ξεκίνησε τον Απρίλιο 2024 και ολοκληρώθηκε στις αρχές Ιουνίου 2024. Η καταλληλότητα του μεγέθους του δείγματος εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Στην παρούσα έρευνα, συγκεντρώθηκαν συνολικά 112 ερωτηματολόγια από έναν πληθυσμό 836 υπαλλήλων των ΕΛΤΑ. Αυτά τα στοιχεία, σε συνδυασμό με προηγούμενες μελέτες, μπορούν να θεωρηθούν ικανοποιητικά για το δείγμα της έρευνας.

3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η στατιστική ανάλυση δεδομένων για την έρευνά μας πραγματοποιήθηκε με το πακέτο στατιστικής ανάλυσης SPSS Statistics, έκδοση v. 29.

Στις επόμενες ενότητες αναλύονται οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν για την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων που αντλήθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Με το συντελεστή *Cronbach-α* ελέγχθηκε η αξιοπιστία της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε και επομένως, εκφράζεται η εσωτερική συνοχή, δηλαδή η συνέπεια της απάντησης του/της ερωτώμενου σε κάθε ερώτηση ξεχωριστά σε σχέση με κάθε άλλη ερώτηση που υπάρχει στο ερωτηματολόγιο. Για τη βελτίωση της τιμής του α γίνεται προσπάθεια για την απομάκρυνση κάποιων ερωτήσεων από την κλίμακα που φαίνεται να έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της τιμής του. Για την διερεύνηση των συσχετίσεων των δημογραφικών στοιχείων με την έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson r . Με το συντελεστή συσχέτισης μετρήθηκε πόσο ισχυρή είναι η γραμμική εξάρτηση της ανεξάρτητης μεταβλητής της οργανωσιακής δικαιοσύνης με την κάθε εξαρτημένη μεταβλητή. Η ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση του ρόλου της εσωτερικής παρακίνησης και της εργασιακής εμπλοκής και της επίδρασης αυτών στην οργανωσιακή δικαιοσύνη (Φαιτάκη et al., 2008).

4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

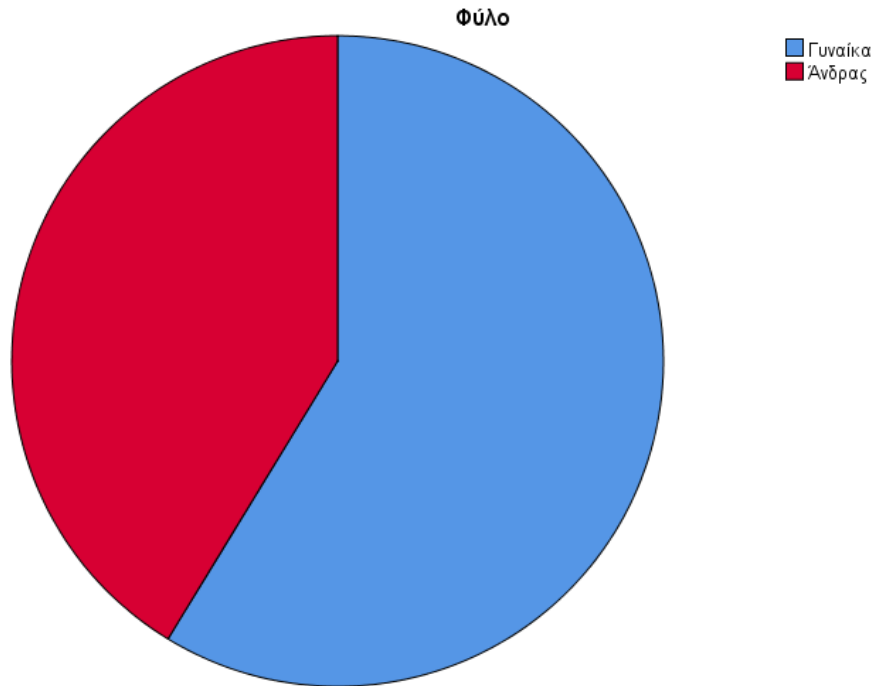
Σε αυτή την ενότητα ακολουθούν τα ευρήματα από την έρευνα σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής. Στην πρώτη υποενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, ενώ στη δεύτερη υποενότητα περιγράφονται τα χαρακτηριστικά της στάσης απέναντι στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και οι συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και της στάσης των εργαζομένων.

4.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε το ποσοστό γυναικών (μεταβλητή 1) και ανδρών (μεταβλητή 2) στο δείγμα μας. Περίπου το 59% του δείγματος είναι γυναίκες, ενώ το 41% είναι άνδρες.

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	64	57,1	58,7	58,7
	Ανδρας	45	40,2	41,3	100,0
	Total	109	97,3	100,0	
Missing	System	3	2,7		
Total		112	100,0		

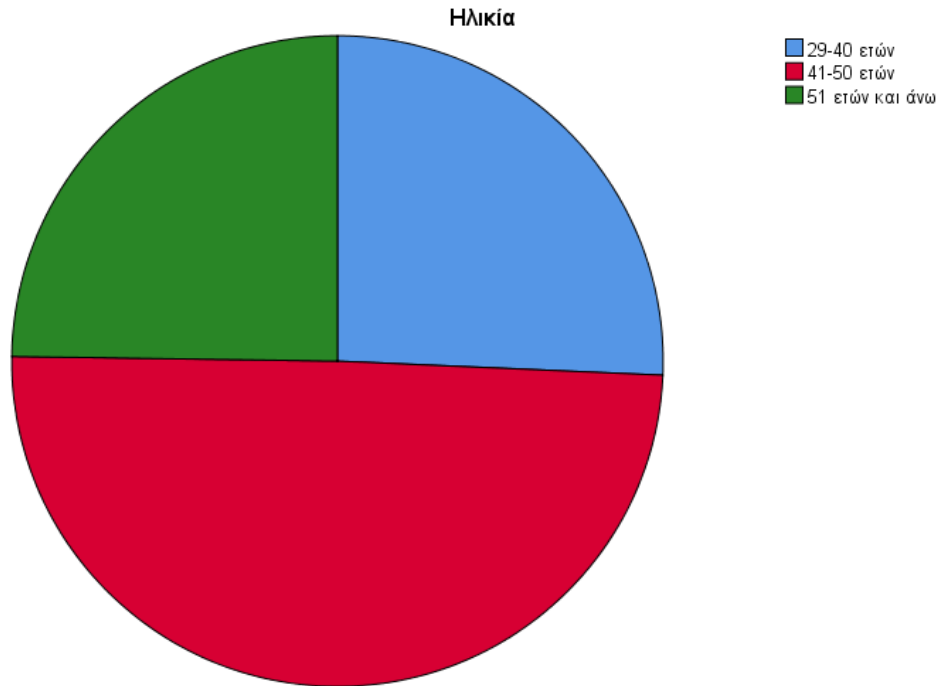
Πίνακας 4-1: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με το φύλο



Στον πίνακα 4-2 παρατηρούμε την αποτύπωση του προφίλ των ηλικιών των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η ηλικιακή ομάδα με το μεγαλύτερο ποσοστό είναι αυτή μεταξύ 41 και 50 ετών, η οποία αριθμεί περίπου το ήμισυ των συμμετεχόντων. Η αμέσως επόμενη είναι αυτή των συμμετεχόντων μεταξύ 29 και 40 ετών, η οποία μαζί με την ομάδα των ηλικιών 51 ετών και άνω αριθμούν το ήμισυ των συμμετεχόντων.

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	29-40 ετών	28	25,0	25,7	25,7
	41-50 ετών	54	48,2	49,5	75,2
	51 ετών και άνω	27	24,1	24,8	100,0
	Total	109	97,3	100,0	
Missing	System	3	2,7		
Total		112	100,0		

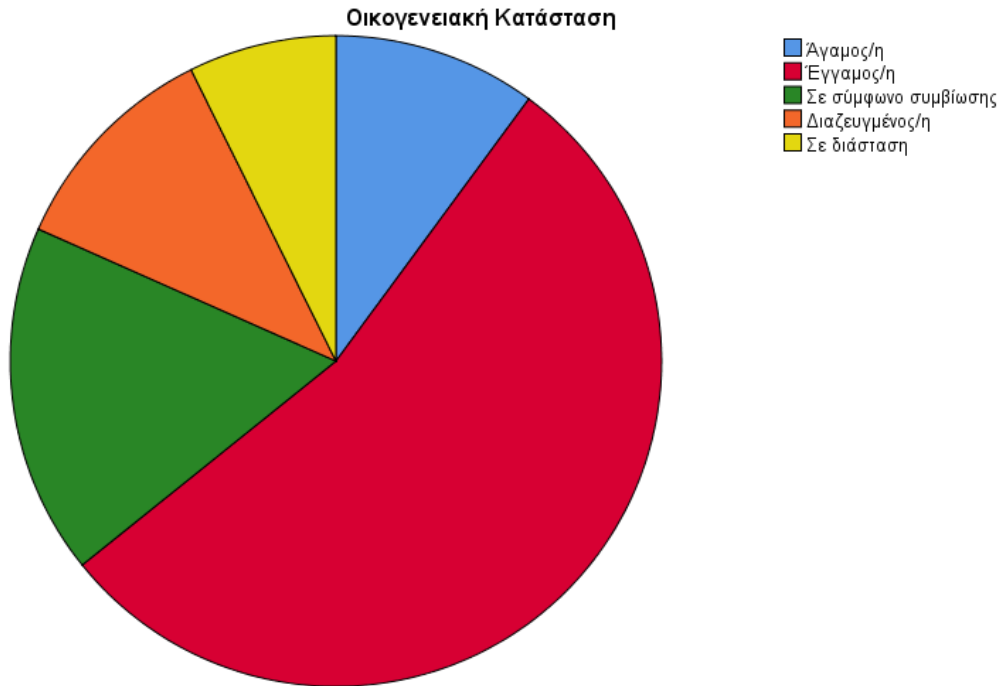
Πίνακας 4-2: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με την ηλικία



Ο πίνακας 4-3 είναι ενδεικτικός της οικογενειακής κατάστασης του δείγματος που έλαβε μέρος στην έρευνα. Συγκεκριμένα, το υψηλότερο ποσοστό του δείγματος είναι έγγαμοι/ες, το οποίο αντιστοιχεί στο 54%. Περίπου το 17% του δείγματος είναι σε σύμφωνο συμβίωσης, ενώ το 11% είναι διαζευγμένοι/ες. Ποσοστά ίσα ή χαμηλότερα του 10% αντιστοιχούν σε συμμετέχοντες που είναι είτε άγαμοι είτε σε διάσταση.

Οικογενειακή Κατάσταση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	11	9,8	10,1	10,1
	Έγγαμος/η	59	52,7	54,1	64,2
	Σε σύμφωνο συμβίωσης	19	17,0	17,4	81,7
	Διαζευγμένος/η	12	10,7	11,0	92,7
	Σε διάσταση	8	7,1	7,3	100,0
	Total	109	97,3	100,0	
Missing	System	3	2,7		
Total		112	100,0		

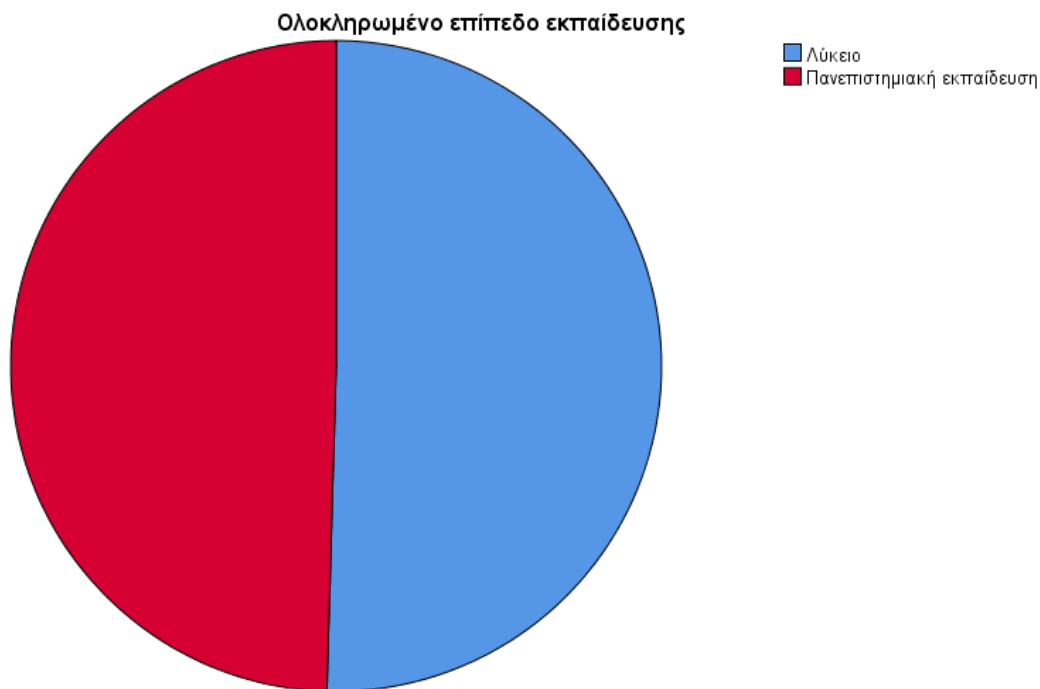
Πίνακας 4-3: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση



Το προφίλ του δείγματος σχετικά με το ολοκληρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης περιγράφεται στον πίνακα 4-4, όπου περίπου οι μισοί συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι Λυκείου, ενώ το ίδιο ποσοστό είναι κάτοχοι πτυχίου Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης.

Ολοκληρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο	55	49,1	50,5	50,5
	Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	54	48,2	49,5	100,0
	Total	109	97,3	100,0	
Missing	System	3	2,7		
Total		112	100,0		

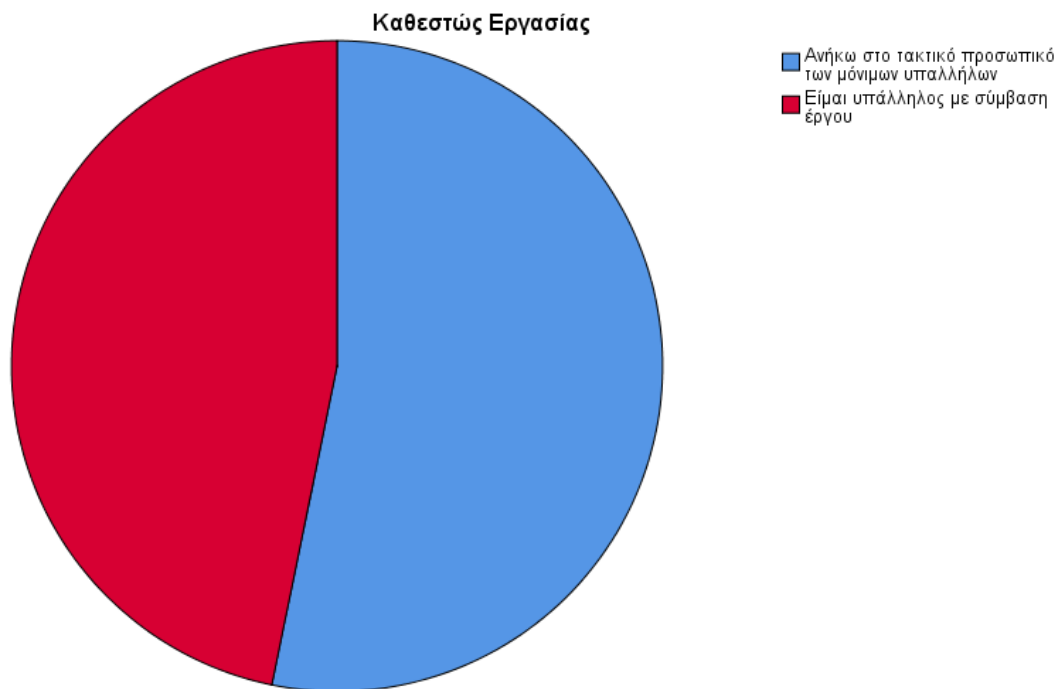
Πίνακας 4-4: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με το ολοκληρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης



Το καθεστώς εργασίας του δείγματος μοιράζεται κατά προσέγγιση στο ήμισυ στους εργαζόμενους/ες που ανήκουν στο τακτικό προσωπικό των μόνιμων υπαλλήλων των ΕΛΤΑ και κατά το ήμισυ στους υπαλλήλους με σύμβαση έργου.

Καθεστώς Εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανήκω στο τακτικό προσωπικό των μόνιμων υπαλλήλων	58	51,8	53,2	53,2
	Είμαι υπάλληλος με σύμβαση έργου	51	45,5	46,8	100,0
	Total	109	97,3	100,0	
Missing	System	3	2,7		
Total		112	100,0		

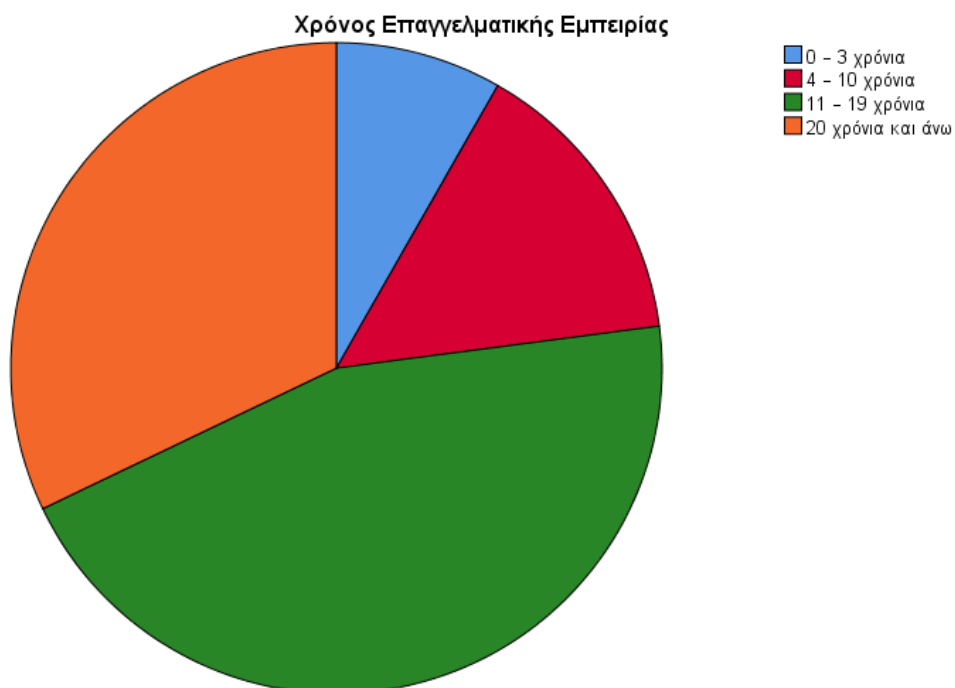
Πίνακας 4-5: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με το καθεστώς εργασίας



Ο συνολικός χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας των εργαζομένων του δείγματος αποτυπώνεται στον πίνακα 4-6. Το 45% έχουν χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας μεταξύ 11 και 19 χρόνων, ενώ περίπου το 30% του δείγματος έχουν επαγγελματική εμπειρία 20 χρόνων και άνω. Περίπου το 20% του δείγματος έχουν εμπειρία από 0 έως και 10 χρόνια.

Χρόνος Επαγγελματικής Εμπειρίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 – 3 χρόνια	9	8,0	8,3	8,3
	4 – 10 χρόνια	16	14,3	14,7	22,9
	11 – 19 χρόνια	49	43,8	45,0	67,9
	20 χρόνια και άνω	35	31,3	32,1	100,0
	Total	109	97,3	100,0	
Missing	System	3	2,7		
Total		112	100,0		

Πίνακας 4-6: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας



Στον πίνακα 4-7 παρατηρούμε το προφίλ του χρόνου προϋπηρεσίας του δείγματος στο δημόσιο τομέα. Περίπου το 48% έχει 6-9 χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο, ενώ περίπου το 30% έχει προϋπηρεσία 10 χρόνων και άνω. Περίπου το ¼ του δείγματος έχει προϋπηρεσία από χρόνο μικρότερο του 1 έτους μέχρι και 5 έτη.

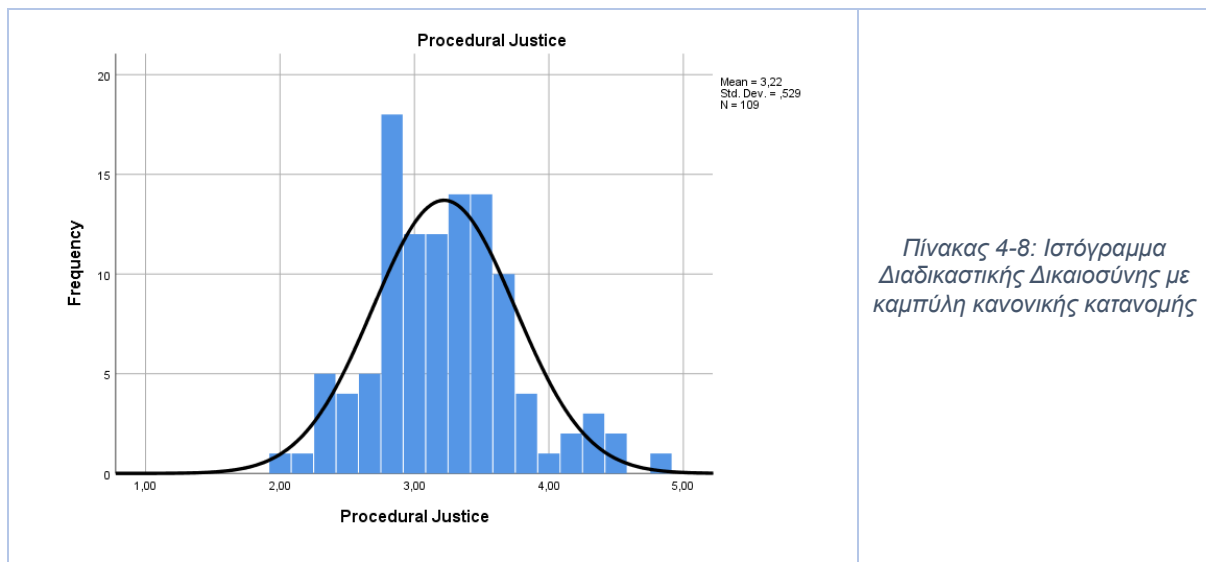
		Χρόνος προϋπηρεσίας στο Δημόσιο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 1 χρόνο	8	7,1	7,3	7,3
	1 – 5 χρόνια	18	16,1	16,5	23,9
	6 – 9 χρόνια	53	47,3	48,6	72,5
	10 χρόνια και άνω	30	26,8	27,5	100,0
	Total	109	97,3	100,0	
Missing	System	3	2,7		
Total		112	100,0		

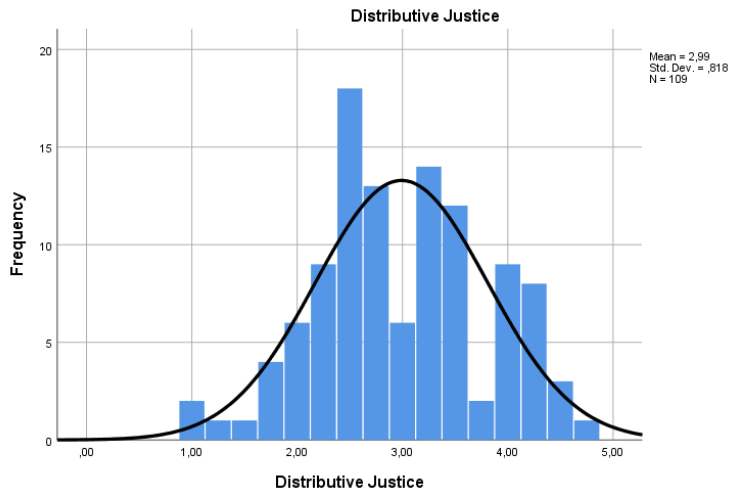
Πίνακας 4-7: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με το χρόνο προϋπηρεσίας στο Δημόσιο



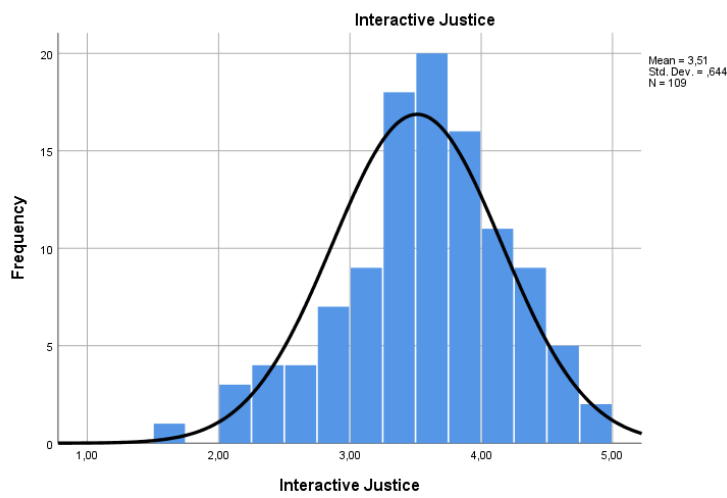
4.1.2 Ιστογράμματα συχνοτήτων

Παρατίθενται τα ιστογράμματα με τη γραφική αναπαράσταση της κατανομής των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση. Παρατηρούμε πως σε όλες τις μεταβλητές, με μικρές αποκλίσεις, υπάρχει κανονική κατανομή των τιμών.

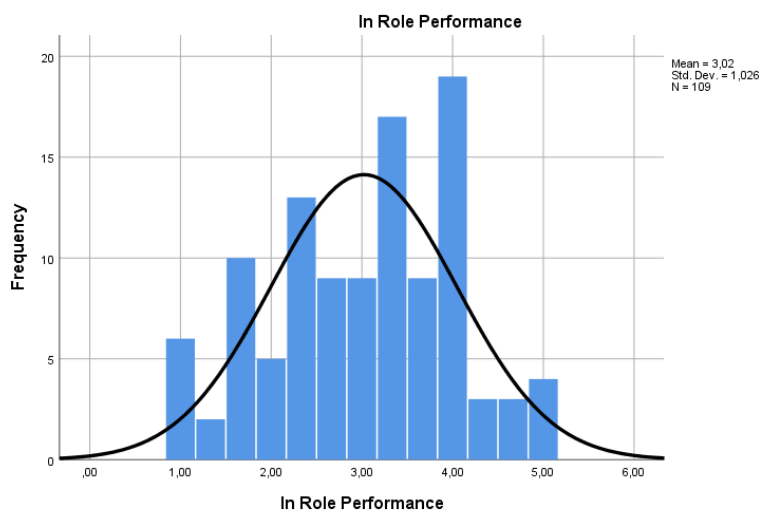




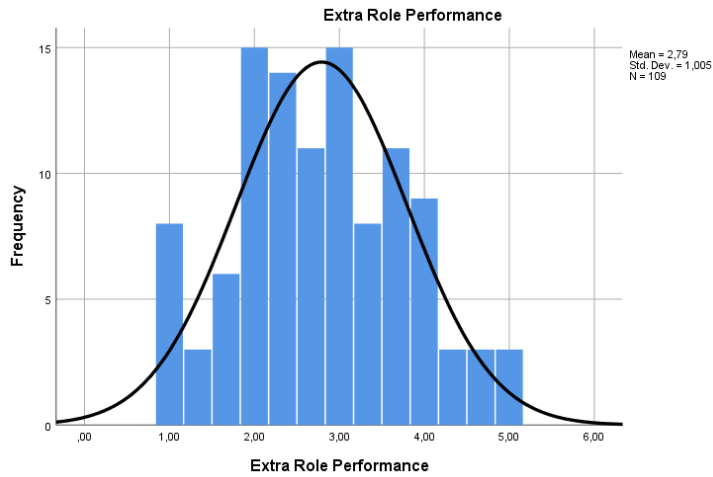
Πίνακας 4-9: Ιστόγραμμα Διανεμητικής Δικαιοσύνης με καμπύλη κανονικής κατανομής



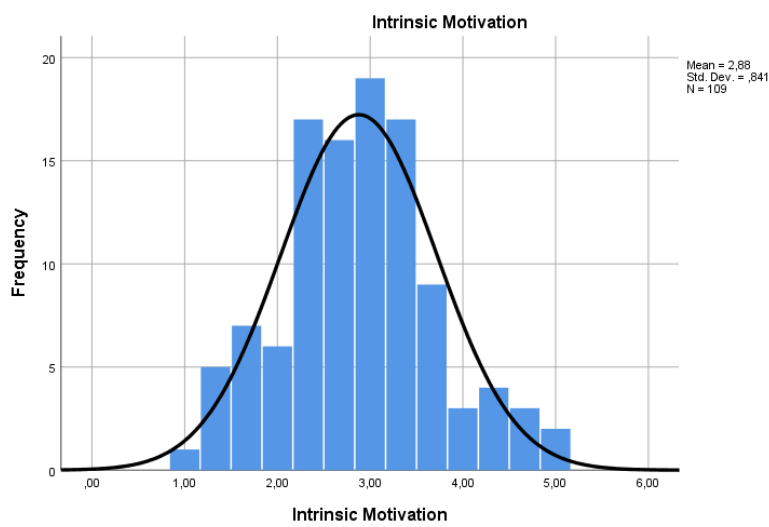
Πίνακας 4-10: Ιστόγραμμα Διαδραστικής Δικαιοσύνης με καμπύλη κανονικής κατανομής



Πίνακας 4-11: Ιστόγραμμα Απόδοσης εντός ρόλου με καμπύλη κανονικής κατανομής



Πίνακας 4-12: Ιστόγραμμα Απόδοσης εκτός ρόλου με καμπύλη κανονικής κατανομής



Πίνακας 4-13: Ιστόγραμμα Εσωτερικής παρακίνησης με καμπύλη κανονικής κατανομής



Πίνακας 4-14: Ιστόγραμμα Εργασιακής εμπλοκής με καμπύλη κανονικής κατανομής

4.1.3 Πίνακες Συνάφειας

Ακολουθούν οι πίνακες συνάφειας (crosstabs) που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της σχέσης μεταξύ δύο κατηγορικών μεταβλητών, καθώς αυτή η ανάλυση επιτρέπει την εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι κατηγορίες της μίας μεταβλητής κατανέμονται μεταξύ των κατηγοριών της άλλης μεταβλητής. Το σύνολο των ερωτήσεων που αφορούν στη στάση των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή δικαιοσύνη στον επαγγελματικό χώρο των ΕΛΤΑ είναι 38.

Στον πίνακα 4-8 παρατηρούμε το κοινωνικο-δημογραφικό προφίλ του δείγματος ανά καθεστώς εργασίας, δηλαδή μόνιμων υπαλλήλων και υπαλλήλων με σύμβαση. Η κατανομή των μόνιμων υπαλλήλων ανά φύλο είναι σχεδόν ισότιμη, ενώ οι γυναίκες υπάλληλοι με σύμβαση είναι ελάχιστα περισσότερες από τους άνδρες υπαλλήλους. Όσον αφορά την ηλικία των υπαλλήλων, το μεγαλύτερο ποσοστό (27,5%) του δείγματος παρατηρείται στους υπαλλήλους 41-50 ετών ανεξαρτήτως καθεστώτος. Το χαμηλότερο ποσοστό του δείγματος παρατηρείται στους υπαλλήλους με σύμβαση 51 ετών και άνω. Παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι με σύμβαση και με πτυχίο πανεπιστημιακής εκπαίδευσης είναι κατ' ελάχιστο περισσότεροι από τους πτυχιούχους μόνιμους υπαλλήλους. Παρατηρούμε ότι υπάλληλοι που έχουν προϋπηρεσία μεταξύ 6 και 9 ετών είναι ισότιμα κατανομημένοι στο κάθε καθεστώς εργασίας. Τέλος, οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 10 ετών και άνω είναι σχεδόν μόνο μόνιμοι υπάλληλοι.

Κοινωνικο-Δημογραφικό προφίλ δείγματος ανά καθεστώς εργασίας	Μόνιμοι υπάλληλοι		Υπάλληλοι με σύμβαση		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%
<i>Καθεστώς Εργασίας</i>	58	53,2%	51	46,8%	109	100%
<i>Φύλο</i>						
Γυναίκα	33	30,3%	31	28,4%	64	58,7%
Άνδρας	25	22,9%	20	18,3%	45	41,3%
Σύνολο	58	53,2%	51	46,8%	109	100,0%
<i>Ηλικία</i>						
29-40	11	10,1%	17	15,6%	28	25,7%
41-50	30	27,5%	24	22,0%	54	49,5%
51 ετών και άνω	17	15,6%	10	9,2%	27	24,8%
Σύνολο	58	53,2%	51	46,8%	109	100
<i>Ολοκληρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης</i>						
Λύκειο	35	32,1%	20	18,3%	55	50,5%
Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	23	21,1%	31	28,4%	54	49,5%
Σύνολο	58	53,2%	51	46,8%	109	100
<i>Χρόνος προϋπηρεσίας στο Δημόσιο</i>						
Λιγότερο από 1 χρόνο	5	4,6%	3	2,8%	8	7,3%
1 – 5 χρόνια	8	7,3%	10	9,2%	18	16,5%
6 – 9 χρόνια	27	24,8%	26	23,9%	53	48,6%
10 χρόνια και άνω	18	16,5%	12	11,2%	30	27,5%
Σύνολο	58	53,2%	51	46,8%	109	100,0

Πίνακας 4-15: Κοινωνικο-δημογραφικό προφίλ του δείγματος ανά καθεστώς εργασίας

4.2 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

4.2.1 Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2

Το στατιστικό κριτήριο χ^2 χρησιμοποιείται εδώ ως κριτήριο για τον έλεγχο της ανεξαρτησίας μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών και συγκεκριμένα κατηγορικών/ιεραρχικών μεταβλητών. Χρησιμοποιείται, δηλαδή, για να εξεταστεί αν δύο μεταβλητές που διασταυρώνονται σε έναν πίνακα διπλής εισόδου είναι

ανεξάρτητες ή εξαρτημένες και αν οι συχνότητες των διαφόρων κατηγοριών μπορούν να προκύψουν τυχαία ή είναι συστηματικές, αντίστοιχα.

Έγινε χρήση αυτού του ελέγχου ανεξαρτησίας και όχι του t-test ή της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) στην προκειμένη περίπτωση, επειδή τα τελευταία χρησιμοποιούνται για διαφορετικούς τύπους δεδομένων και ερωτημάτων. Το t-test χρησιμοποιείται για να συγκρίνει τις μέσες τιμές δύο ομάδων σε μια ποσοτική μεταβλητή, όταν στόχος είναι να διερευνηθεί αν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ αυτών των ομάδων. Η ANOVA, από την άλλη, χρησιμοποιείται όταν στόχος είναι η σύγκριση των μέσων τιμών περισσότερων από δύο ομάδων σε μια ποσοτική μεταβλητή, για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους.

Στον πίνακα 4-9, για να διαπιστωθεί η ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών του φύλου και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που στηρίζεται σε ηθικά και δεοντολογικά πρότυπα, ως πτυχή της διαδικαστικής δικαιοσύνης, διεξήχθη έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 . Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ μεταξύ του φύλου και των ηθικών και δεοντολογικών προτύπων στη λήψη αποφάσεων ($\chi^2=10,565$, $df=4$, $sig<0,05$). Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και να υποστηρίξουμε ότι το φύλο και τα ηθικά και δεοντολογικά πρότυπα στη λήψη αποφάσεων, στο πλαίσιο της διαδικαστικής δικαιοσύνης, είναι εξαρτημένες μεταβλητές.

Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2

	Τιμή	df	Στάθμη σημαντικότητας
Pearson χ^2	10,565 ^a	4	,032
Λόγος πιθανοφάνειας	10,840	4	,028
Γραμμική συσχέτιση	2,006	1	,157
Αριθμός Έγκυρων Περιπτώσεων	109		

Σημείωση: 2 κελιά (20,0%) έχουν αναμενόμενο πλήθος μικρότερο από 5. Το ελάχιστο αναμενόμενο πλήθος είναι 3,30.

Πίνακας 4-16: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του φύλου και των ηθικών και δεοντολογικών προτύπων στη λήψη αποφάσεων

Στον πίνακα 4-9, για να διαπιστωθεί η ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών του φύλου και της βοήθειας συναδέλφων κατά την επιστροφή στην εργασία διεξήχθη έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 . Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ μεταξύ του φύλου και των ηθικών και δεοντολογικών προτύπων στη λήψη αποφάσεων ως πτυχή της διαδικαστικής δικαιοσύνης ($\chi^2=11,999$, $df=4$, $sig<0,05$). Επομένως, μπορούμε να

απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και να υποστηρίξουμε ότι το φύλο και η βοήθεια συναδέλφων κατά την επιστροφή στην εργασία, στο πλαίσιο της απόδοσης εκτός ρόλου, είναι εξαρτημένες μεταβλητές.

Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2

	Τιμή	df	Στάθμη σημαντικότητας
Pearson χ^2	11,999 ^a	4	,017
Λόγος πιθανοφάνειας	12,221	4	,016
Γραμμική συσχέτιση	6,708	1	,010
Αριθμός Έγκυρων Περιπτώσεων	109		

Σημείωση: 1 κελί (10,0%) έχει αναμενόμενο πλήθος μικρότερο από 5. Το ελάχιστο αναμενόμενο πλήθος είναι 3,72.

Πίνακας 4-17: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του φύλου και της βοήθειας συναδέλφων κατά την επιστροφή στην εργασία

Στον πίνακα 4-11, για να διαπιστωθεί η ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών του φύλου και της εργασιακής εμπλοκής (συναρπαστική εργασία) διεξήχθη έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 . Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ μεταξύ του φύλου και της εργασιακής εμπλοκής (συναρπαστική εργασία) ($\chi^2=12,028$, $df=4$, $sig<0,05$). Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και να υποστηρίξουμε ότι το φύλο και η εργασιακή εμπλοκή (συναρπαστική εργασία) είναι εξαρτημένες μεταβλητές.

Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2

	Τιμή	df	Στάθμη σημαντικότητας
Pearson χ^2	12,028 ^a	4	,017
Λόγος πιθανοφάνειας	15,594	4	,004
Γραμμική συσχέτιση	,223	1	,637
Αριθμός Έγκυρων Περιπτώσεων	109		

Σημείωση: 3 κελιά (30,0%) έχουν αναμενόμενο πλήθος μικρότερο από 5. Το ελάχιστο αναμενόμενο πλήθος είναι 2,89.

Πίνακας 4-18: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του φύλου και της εντύπωσης για συναρπαστική εργασία

Στον πίνακα 4-12, για να διαπιστωθεί η ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών του καθεστώτος εργασίας και της προθυμίας για την ανάληψη άλλων καθηκόντων διεξήχθη έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 . Τα αποτελέσματα δείχνουν στατιστικά σημαντική εξάρτηση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ μεταξύ του καθεστώτος εργασίας και της προθυμίας για την ανάληψη άλλων καθηκόντων ($\chi^2=9,735$, $df=4$, $sig<0,05$). Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και να

υποστηρίζουμε ότι το καθεστώς εργασίας και η προθυμία για την ανάληψη άλλων καθηκόντων, στο πλαίσιο της απόδοσης εκτός ρόλου, είναι εξαρτημένες μεταβλητές.

Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2

	Τιμή	df	Στάθμη σημαντικότητας
Pearson χ^2	9,735 ^a	4	,045
Λόγος πιθανοφάνειας	10,896	4	,028
Γραμμική συσχέτιση	,615	1	,433
Αριθμός Έγκυρων Περιπτώσεων	109		

Σημείωση: 0 κελιά (0,0%) έχουν αναμενόμενο πλήθος μικρότερο από 5. Το ελάχιστο αναμενόμενο πλήθος είναι 5,15.

Πίνακας 4-19: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του καθεστώτος εργασίας και της προθυμίας για την ανάληψη άλλων καθηκόντων

Στον πίνακα 4-13, για να διαπιστωθεί η ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών του καθεστώτος εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής (ευτυχία όταν υπάρχουν εντατικοί ρυθμοί) διεξήχθη έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 . Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ μεταξύ του καθεστώτος εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής (ευτυχία όταν υπάρχουν εντατικοί ρυθμοί) ($\chi^2=9,983$, $df=4$, $sig<0,05$). Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και να υποστηρίξουμε ότι το καθεστώς εργασίας και η εργασιακή εμπλοκή (ευτυχία όταν υπάρχουν εντατικοί ρυθμοί) είναι εξαρτημένες μεταβλητές.

Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2

	Τιμή	df	Στάθμη σημαντικότητας
Pearson χ^2	9,983 ^a	4	,041
Λόγος πιθανοφάνειας	10,446	4	,034
Γραμμική συσχέτιση	2,614	1	,106
Αριθμός Έγκυρων Περιπτώσεων	109		

Σημείωση: 2 κελιά (20,0%) έχουν αναμενόμενο πλήθος μικρότερο από 5. Το ελάχιστο αναμενόμενο πλήθος είναι 2,81.

Πίνακας 4-20: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του καθεστώτος εργασίας και της ευτυχίας όταν υπάρχουν εντατικοί ρυθμοί

Στον πίνακα 4-14, για να διαπιστωθεί η ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της δημιουργίας νέων διαδικασιών για εργασιακά καθήκοντα (εσωτερική παρακίνηση) διεξήχθη έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 . Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ μεταξύ ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της δημιουργίας νέων διαδικασιών για εργασιακά καθήκοντα

($\chi^2=9,552$, $df=4$, $sig<0,05$). Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και να υποστηρίξουμε ότι οι μεταβλητές του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της δημιουργίας νέων διαδικασιών για εργασιακά καθήκοντα (εσωτερική παρακίνηση) είναι εξαρτημένες.

Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2

	Τιμή	df	Στάθμη σημαντικότητας
Pearson χ^2	9,552 ^a	4	,049
Λόγος πιθανοφάνειας	9,978	4	,041
Γραμμική συσχέτιση	7,822	1	,005
Αριθμός Έγκυρων Περιπτώσεων	109		

Σημείωση: 1 κελί (10,0%) έχει αναμενόμενο πλήθος μικρότερο από 5. Το ελάχιστο αναμενόμενο πλήθος είναι 4,95.

Πίνακας 4-21: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της δημιουργίας νέων διαδικασιών για εργασιακά καθήκοντα

Στον πίνακα 4-15, για να διαπιστωθεί η ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της προσαρμογής τρόπου επικοινωνίας σε ανάγκες υφιστάμενου (διαδραστική δικαιοσύνη) διεξήχθη έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 . Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ μεταξύ του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της προσαρμογής τρόπου επικοινωνίας σε ανάγκες υφιστάμενου (διαδραστική δικαιοσύνη) ($\chi^2=9,995$, $df=4$, $sig<0,05$). Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και να υποστηρίξουμε ότι οι μεταβλητές του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της προσαρμογής τρόπου επικοινωνίας σε ανάγκες υφιστάμενου (διαδραστική δικαιοσύνη) είναι εξαρτημένες.

Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2

	Τιμή	df	Στάθμη σημαντικότητας
Pearson χ^2	9,995 ^a	4	,041
Λόγος πιθανοφάνειας	10,230	4	,037
Γραμμική συσχέτιση	2,055	1	,152
Αριθμός Έγκυρων Περιπτώσεων	109		

Σημείωση: 2 κελιά (20,0%) έχουν αναμενόμενο πλήθος μικρότερο από 5. Το ελάχιστο αναμενόμενο πλήθος είναι 1,98.

Πίνακας 4-22: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της προσαρμογής τρόπου επικοινωνίας σε ανάγκες υφιστάμενου

Στον πίνακα 4-16, για να διαπιστωθεί η ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της δημιουργίας νέων διαδικασιών για εργασιακά καθήκοντα (εσωτερική παρακίνηση) διεξήχθη έλεγχος

ανεξαρτησίας χ^2 . Βάσει των αποτελεσμάτων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ μεταξύ του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της της δημιουργίας νέων διαδικασιών για εργασιακά καθήκοντα ($\chi^2=9,552$, $df=4$, $sig<0,05$). Επομένως, μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και να υποστηρίξουμε ότι οι μεταβλητές του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της προσαρμογής τρόπου επικοινωνίας σε ανάγκες υφιστάμενου (διαδραστική δικαιοσύνη) είναι εξαρτημένες.

Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2

	Τιμή	df	Στάθμη σημαντικότητας
Pearson χ^2	9,552 ^a	4	,049
Λόγος πιθανοφάνειας	9,978	4	,041
Γραμμική συσχέτιση	7,822	1	,005
Αριθμός Έγκυρων Περιπτώσεων	109		

Σημείωση: 1 κελί (10,0%) έχει αναμενόμενο πλήθος μικρότερο από 5. Το ελάχιστο αναμενόμενο πλήθος είναι 4,95.

Πίνακας 4-23: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της δημιουργίας νέων διαδικασιών για εργασιακά καθήκοντα

4.2.2 Αποτελέσματα γραμμικής συσχέτισης κατά Pearson

Με δεδομένο ότι τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson r για να πραγματοποιηθεί έλεγχος συσχέτισης μεταξύ ποσοτικών-συνεχών μεταβλητών των τριών μορφών οργανωσιακής δικαιοσύνης. Σε προηγούμενο στάδιο, πραγματοποιήθηκε συγχώνευση των μεταβλητών, έτσι ώστε να προκύψει μια ενιαία μεταβλητή για την έννοια της διαδικαστικής, διανεμητικής και διαδραστικής δικαιοσύνης (composite variables).

Παρατηρούμε παρακάτω τις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, οι οποίες έχουν σημειωθεί στον πίνακα με πορτοκαλί χρώμα. Όσον αφορά τις διάφορες μορφές της οργανωσιακής δικαιοσύνης, υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικαστικής και της διανεμητικής δικαιοσύνης ($r=.453$, $p<0.01$).

	Διαδικαστική Δικαιοσύνη	Διανεμητική Δικαιοσύνη	Διεπιδραστική Δικαιοσύνη
Διαδικαστική	1	,453**	-,188
Διανεμητική	,453**	1	,006
Διαδραστική	-,188	,006	1

Πίνακας 4-24: Συσχετίσεις μεταξύ συνεχών μεταβλητών μέσω της ανάλυσης Pearson

4.2.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας α του Cronbach

Ο συντελεστής Cronbach's alpha αποτελεί έναν από τους διαδομένους δείκτες για την εκτίμηση της αξιοπιστίας και της εσωτερικής συνοχής ενός ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας μέτρησης στην κοινωνική έρευνα. Η τιμή του συντελεστή, η οποία κυμαίνεται από 0 έως 1, επιτρέπει στους ερευνητές να αξιολογήσουν κατά πόσο τα επιμέρους στοιχεία ενός εργαλείου μέτρησης συμβάλλουν ομοιόμορφα στη συνολική αξιοπιστία του. Επομένως, χρησιμοποιούμε αυτό το συντελεστή για να διαπιστώσουμε την αξιοπιστία των μεταβλητών που είναι σημαντικές στην έρευνά μας. Όταν ο δείκτης αυτός βρίσκεται κοντά στο 0,7 ή και το ξεπερνά, θεωρείται ότι υπάρχει επαρκής συνάφεια και καλή αξιοπιστία, ενώ δείκτης κάτω του 0,7 υποδεικνύει χαμηλή αξιοπιστία (Φαιτάκη et al., 2008).

Η ανάλυση αξιοπιστίας α του Cronbach εφαρμόστηκε για όλες τις μεταβλητές μεμονωμένα, προκειμένου να εξεταστεί η εσωτερική συνοχή όλων των κλιμάκων. Παρακάτω αναφέρονται οι κλίμακες της Διαδραστικής Δικαιοσύνης και της Εργασιακής Εμπλοκής. Η ανάλυση έδειξε ότι η κλίμακα της Διαδραστικής Δικαιοσύνης είχε σχετικά αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας ($\alpha = .53$). Οποιοδήποτε από τα επτά θέματα που συγκροτούν την κλίμακα αν απομακρυνθεί, ο βαθμός αξιοπιστίας της κλίμακας θα μειωθεί. Σχετικά αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας είχε και η κλίμακα της Εργασιακής Εμπλοκής ($\alpha = .59$). Οι επιμέρους πτυχές φαίνεται ότι έχουν θετική επίδραση στη βελτίωση της αξιοπιστίας της κλίμακας.

Στατιστικά Αξιοπιστίας		
Cronbach's α	Cronbach's α βασισμένο σε τυποποιημένα στοιχεία	Αριθμός στοιχείων
.53 (διαδραστική δικαιοσύνη)	,531	8
.591 (εργασιακή εμπλοκή)	,592	10

Πίνακας 4-25: Ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach Alpha για τη διαδραστική δικαιοσύνη(1)

Σημειώνεται ότι δεν γίνεται αναφορά στην ανάλυση αξιοπιστίας για τις υπόλοιπες μεμονωμένες μεταβλητές, καθώς ο συντελεστής αξιοπιστίας για αυτές ήταν χαμηλός, υποδεικνύοντας ανεπαρκή αξιοπιστία. Αυτό σημαίνει ότι τα ερωτήματα της κλίμακας δεν συνεισφέρουν ομοιόμορφα ή αποτελεσματικά στη μέτρηση της ίδιας έννοιας. Οι χαμηλές τιμές μπορεί να σημαίνουν ότι οι ερωτήσεις δεν σχετίζονται επαρκώς μεταξύ τους ή ότι η κλίμακα δεν αποτυπώνει σωστά το κατανοητικό πεδίο που προορίζεται να μετρήσει. Η έλλειψη αναφοράς στις μεταβλητές με χαμηλό συντελεστή Cronbach's α βασίζεται στην ανάγκη για αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας. Εστιάζοντας στις

μεταβλητές με αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας, διασφαλίζεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αξιόπιστα και μπορούν να παρέχουν χρήσιμα και έγκυρα συμπεράσματα.

Έπειτα εφαρμόστηκε η ανάλυση αξιοπιστίας α του Cronbach για το σύνολο των μεταβλητών, έτσι ώστε να εξεταστεί η συνολική εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων. Η ανάλυση έδειξε ότι το σύνολο των 38 ερωτήσεων έχουν υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας ($\alpha = .642$). Όλα τα θέματα φαίνεται ότι συμβάλουν θετικά στη βελτίωση της αξιοπιστίας της κλίμακας.

Στατιστικά Αξιοπιστίας		
Cronbach's α βασισμένο σε τυποποιημένα στοιχεία	Cronbach's α βασισμένο σε τυποποιημένα στοιχεία	N of Items
.642	.643	38

Πίνακας 4-26: Ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach Alpha (2)

4.2.4 Τυπική Ανάλυση Παλινδρόμησης

Με την ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis) εξετάζεται η σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών με σκοπό την πρόβλεψη των τιμών της μιας, μέσω των τιμών των υπολοίπων. Στην προκειμένη περίπτωση, οι *ανεξάρτητες μεταβλητές* είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη και οι επιμέρους μορφές της, η διαδικαστική, διαδραστική και η διανεμητική. Οι *εξαρτημένες μεταβλητές* είναι η απόδοση εντός του ρόλου των εργαζομένων, η απόδοση εκτός ρόλου, η εργασιακή εμπλοκή και η εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων. Επειδή η εξαρτημένη μεταβλητή σε κάθε περίπτωση πρέπει να είναι συνεχής-ποσοτική, δημιουργήθηκαν συνθετικές εξαρτημένες μεταβλητές (composite variables), έτσι ώστε να πληρούται το κριτήριο. Στην ανάλυση της παλινδρόμησης, το *R Square* ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής αυτός φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο. Αντίστοιχα το *Adjusted R Square* είναι ο προσαρμοσμένος συντελεστής, αφού λαμβάνει υπόψη και το μέγεθος του δείγματος. Ακολουθούν τα γραμμικά μοντέλα και η ανάλυση για το καθένα από αυτά. Ακόμη, ενδεικτικά παρατίθενται στο παράρτημα διαγράμματα p-p plots για τον έλεγχο της κανονικότητας των δεδομένων των μεταβλητών.

Εφαρμόστηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης για να εξετασθεί εάν η διαδικαστική, διαδραστική και διανεμητική δικαιοσύνη (ανεξάρτητες μεταβλητές) προέβλεπαν σημαντικά *την απόδοση εντός ρόλου* (εξαρτημένη μεταβλητή). Από τα

αποτελέσματα προέκυψε ότι το πολλαπλό R της ανάλυσης παλινδρόμησης ήταν .645 το οποίο είναι στατιστικά σημαντικό, $F(3, 205) = 3.309$, $p < .05$. Συνολικά, και οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν το 64.5% της διακύμανσης της απόδοσης εντός ρόλου. Από τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, μόνο η διανεμητική δικαιοσύνη εξήγησε από μόνη της (ή προέβλεπε στατιστικά σημαντικά) τη διακύμανση της απόδοσης εντός ρόλου, ($\beta = .281$, $t = 2.205$, $p \leq .045$). Αντίθετα, οι μεταβλητές διαδικαστική δικαιοσύνη ($\beta = .107$, $t = 1.041$, $p = .300$) και διαδραστική δικαιοσύνη ($\beta = .035$, $t = .262$, $p = .794$) δεν είχαν στατιστικά σημαντική συνεισφορά στην ερμηνεία της διακύμανσης της απόδοσης εντός ρόλου ή δεν προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά την απόδοση εντός ρόλου.

Περίληψη Μοντέλου

Μοντέλο	R	R ²	Προσαρμοσμένο R ²	Τυπικό Σφάλμα Εκτίμησης
1	,660a	,645	,644	,99428

a. Προγνωστικοί Παράγοντες: (Σταθερά), Διανεμητική δικαιοσύνη, διαδικαστική δικαιοσύνη, διαδραστική δικαιοσύνη

ANOVA^a

Μοντέλο		Άθροισμα Τετραγώνων	df	Μέσος Όρος Τετραγώνων	F	Sig.
1	Παλινδρόμηση	9,814	3	3,271	3,309	,049 ^b
	Υπολειμματικό	103,802	205	,989		
	Σύνολο	113,617	108			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: inroleperformance

b. . Προγνωστικοί Παράγοντες: (Σταθερά), Διανεμητική δικαιοσύνη, διαδικαστική δικαιοσύνη, διαδραστική δικαιοσύνη

Συντελεστές^a

Μοντέλο	Μη Τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές			Συσχετίσεις		
	B	Τυπικό Σφάλμα	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1 (Σταθερά)	1,107	,881		1,256	,051			
Διαδικαστική δικαιοσύνη	-,208	,200	,107	1,041	,300	-,022	-,101	-,097
Διαδραστική δικαιοσύνη	,055	,210	,035	,262	,794	,224	,026	,024
Διανεμητική δικαιοσύνη	,737	,364	,281	2,025	,045	,271	,194	,189

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: inroleperformance

Πίνακας 4-27: Αποτελέσματα ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης (α - απόδοση εντός ρόλου)

Εφαρμόστηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης για να εξετασθεί εάν η διαδικαστική, διαδραστική και διανεμητική δικαιοσύνη (ανεξάρτητες μεταβλητές) προέβλεπαν σημαντικά **την απόδοση εκτός ρόλου** (εξαρτημένη μεταβλητή). Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι το πολλαπλό R της ανάλυσης παλινδρόμησης ήταν .530 το οποίο είναι στατιστικά σημαντικό, $F(3, 105) = 2.170, p < .05$. Συνολικά, και οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν το 53% της διακύμανσης της απόδοσης εκτός ρόλου. Από τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, μόνο η διαδραστική δικαιοσύνη εξήγησε από μόνη της (ή προέβλεπε στατιστικά σημαντικά) τη διακύμανση της απόδοσης εκτός ρόλου, ($\beta = .132, t = 1.231, p \leq .005$). Αντίθετα, οι μεταβλητές διαδικαστική δικαιοσύνη ($\beta = -.049, t = -.455, p = .650$) και διανεμητική δικαιοσύνη ($\beta = .029, t = .201, p = .841$) δεν είχαν στατιστικά σημαντική συνεισφορά στην ερμηνεία της διακύμανσης της απόδοσης εκτός ρόλου ή δεν προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά την απόδοση εκτός ρόλου.

Περίληψη Μοντέλου

Μοντέλο	R	R ²	Προσαρμοσμένο R ²	Τυπικό Σφάλμα Εκτίμησης
1	,569^a	,530	-,525	1,01665

a. Προγνωστικοί Παράγοντες: (Σταθερά), Διανεμητική δικαιοσύνη, διαδικαστική δικαιοσύνη, διαδραστική δικαιοσύνη

ANOVA^a

Μοντέλο	Άθροισμα Τετραγώνων	df	Μέσος Όρος Τετραγώνων	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	,509	3	2,170	,164	,047^b
Υπολειμματικό	108,526	107	1,034		
Σύνολο	109,036	108			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: extraroleperf

b. Προγνωστικοί Παράγοντες: (Σταθερά), Διανεμητική δικαιοσύνη, διαδικαστική δικαιοσύνη, διαδραστική δικαιοσύνη

Συντελεστές^a

Μοντέλο	Μη Τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές			Συσχετίσεις		
	B	Τυπικό Σφάλμα	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1 (Σταθερά)	2,671	,901		2,964	,004			
Διαδικαστική δικαιοσύνη	-,093	,204	-,049	-,455	,650	-,041	-,044	-,044
Διαδραστική δικαιοσύνη	,050	,215	,132	1,231	,003	,052	,023	,022

Διανεμητική δικαιοσύνη	,075	,372	,029	,201	,841	,036	,020	,020
------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: extraroleperf

Πίνακας 4-28: Αποτελέσματα ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης (β - απόδοση εκτός ρόλου)

Εφαρμόστηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης για να εξετασθεί εάν η διαδικαστική, διαδραστική και διανεμητική δικαιοσύνη (ανεξάρτητες μεταβλητές) προέβλεπαν σημαντικά την **εσωτερική παρακίνηση** (εξαρτημένη μεταβλητή). Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι το πολλαπλό R της ανάλυσης παλινδρόμησης ήταν .324 το οποίο είναι στατιστικά σημαντικό, $F(3, 155) = 2.357, p < .05$. Συνολικά, και οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν το 32.4% της διακύμανσης της απόδοσης εκτός ρόλου. Από τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, μόνο η διαδραστική δικαιοσύνη εξήγησε από μόνη της (ή προέβλεπε στατιστικά σημαντικά) τη διακύμανση της απόδοσης εκτός ρόλου, ($\beta = .182, t = 2.594, p \leq .005$). Αντίθετα, οι μεταβλητές διαδικαστική δικαιοσύνη ($\beta = -.051, t = -.474, p = .637$) και διανεμητική δικαιοσύνη ($\beta = .147, t = 1.018, p = .311$) δεν είχαν στατιστικά σημαντική συνεισφορά στην ερμηνεία της διακύμανσης της εσωτερικής παρακίνησης ή δεν προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά την εσωτερική παρακίνηση.

Περίληψη Μοντέλου

Μοντέλο	R	R ²	Προσαρμοσμένο R ²	Τυπικό Σφάλμα Εκτίμησης
1	,100 ^a	,324	,320	,84852

a. Προγνωστικοί Παράγοντες: (Σταθερά), Διανεμητική δικαιοσύνη, διαδικαστική δικαιοσύνη, διαδραστική δικαιοσύνη

ANOVA^a

Μοντέλο	Άθροισμα Τετραγώνων	df	Μέσος Όρος Τετραγώνων	F	Sig.
1 Παλινδρόμηση	,771	3	,257	2,357	,036 ^b
Υπολειμματικό	75,598	155	,720		
Σύνολο	76,369	108			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: intrmotiv

b. Προγνωστικοί Παράγοντες: (Σταθερά), Διανεμητική δικαιοσύνη, διαδικαστική δικαιοσύνη, διαδραστική δικαιοσύνη

Συντελεστές^a

Μοντέλο	Μη Τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές		Συσχετίσεις			
	B	Τυπικό σφάλμα	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1 (Σταθερά)	2,487	,752		5,306	,001			

Διαδικαστική δικαιοσύνη	-,081	,170	-,051	-,474	,637	-,005	-,046	-
Διαδραστική δικαιοσύνη	-,107	,180	,182	2,594	,002	,018	,058	,058
Διανεμητική δικαιοσύνη	,316	,311	,147	1,018	,311	,077	,099	,099

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: intrmotiv

Πίνακας 4-29: Αποτελέσματα ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης (γ - εσωτερική παρακίνηση)

Εφαρμόστηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης για να εξετασθεί εάν η διαδικαστική, διαδραστική και διανεμητική δικαιοσύνη (ανεξάρτητες μεταβλητές) προέβλεπαν σημαντικά την **εργασιακή εμπλοκή** (εξαρτημένη μεταβλητή). Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι το πολλαπλό R της ανάλυσης παλινδρόμησης ήταν .489 το οποίο είναι στατιστικά σημαντικό, $F(3, 175) = 2.914, p < .05$. Συνολικά, και οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν το 48.9% της διακύμανσης της εργασιακής εμπλοκής. Από τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, μόνο η διαδικαστική δικαιοσύνη εξήγησε από μόνη της (ή προέβλεπε στατιστικά σημαντικά) τη διακύμανση της εργασιακής εμπλοκής, ($\beta = .322, t = 2.203, p \leq .005$). Αντίθετα, οι μεταβλητές διαδραστική δικαιοσύνη ($\beta = .156, t = 1.142, p = .256$) και διανεμητική δικαιοσύνη ($\beta = .003, t = .021, p = .983$) δεν είχαν στατιστικά σημαντική συνεισφορά στην ερμηνεία της διακύμανσης της εσωτερικής παρακίνησης ή δεν προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά την εσωτερική παρακίνηση.

Περίληψη Μοντέλου

Μοντέλο	R	R ²	Προσαρμοσμένο R ²	Τυπικό Σφάλμα Εκτίμησης
1	,160 ^a	,489	,487	,62103

a. Προγνωστικοί Παράγοντες: (Σταθερά), Διανεμητική δικαιοσύνη, διαδικαστική δικαιοσύνη, διαδραστική δικαιοσύνη

ANOVA^a

Μοντέλο	Άθροισμα Τετραγώνων	df	Μέσος Όρος Τετραγώνων	F	Sig.
1					
Παλινδρόμηση	1,058	3	,353	2,914	,021 ^b
Υπολειμματικό	40,496	175	,386		
Σύνολο	41,554	108			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: workengagement

b. Προγνωστικοί Παράγοντες: (Σταθερά), Διανεμητική δικαιοσύνη, διαδικαστική δικαιοσύνη, διαδραστική δικαιοσύνη

Μοντέλο	Συντελεστές ^a							
	Μη Τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές			Συσχετίσεις		
	B	Τυπικό σφάλμα	Beta	t	Sig.	Zero- order	Partial	Part
1 (Σταθερά)	2,646	,551		4,806	,000			
Διαδικαστική δικαιοσύνη	-,025	,125	,322	2,203	,002	,023	,020	,020
Διαδραστική δικαιοσύνη	,150	,131	,156	1,142	,256	,158	,111	,110
Διανεμητική δικαιοσύνη	,005	,227	,003	,021	,983	,101	,002	,002

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: workengagem

Πίνακας 4-30: Αποτελέσματα ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης (δ - εργασιακή εμπλοκή)

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στην παρούσα εμπειρική έρευνα, το δείγμα των 112 εργαζομένων αποτελείται κυρίως από γυναίκες (59%), ενώ οι άνδρες αντιπροσωπεύουν το 41%. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων βρίσκεται στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών, η οποία αντιπροσωπεύει περίπου το ήμισυ του δείγματος, υποδεικνύοντας ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από άτομα με σημαντική εμπειρία και ίσως σε ώριμο στάδιο της καριέρας τους. Οι συμμετέχοντες ηλικίας 29-40 ετών και άνω των 51 ετών αντιπροσωπεύουν επίσης σημαντικά ποσοστά, στοιχείο που υποδεικνύει ποικιλία στις ηλικιακές ομάδες. Στη μελέτη των Βασιλείου & Κεχάογλου (2015) παρατηρούμε δεδομένα για τη σημασία της ηλικιακής κατανομής στο ανθρώπινο δυναμικό και την επίδραση της εμπειρίας στην εργασιακή απόδοση και έτσι ενισχύεται η αξιοπιστία των ευρημάτων σχετικά με την ηλικιακή σύνθεση του δείγματος.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, η πλειοψηφία είναι έγγαμοι/ες (54%), με ένα σημαντικό ποσοστό (17%) σε σύμφωνο συμβίωσης και το 11% διαζευγμένοι/ες. Τα χαμηλότερα ποσοστά αφορούν τους άγαμους και τους σε διάσταση, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το καθένα ποσοστά ίσα ή χαμηλότερα του 10%. Στα έργα των Λαδή (2015) και Γαλανάκη (2012), αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο η οικογενειακή κατάσταση μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή συμπεριφορά και ικανοποίηση, καθιστώντας σαφές γιατί η συγκεκριμένη μεταβλητή είναι σημαντική στην ανάλυση.

Σχετικά με την εκπαίδευση, το δείγμα μοιράζεται εξίσου μεταξύ αποφοίτων Λυκείου και κατόχων πτυχίου Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, υποδεικνύοντας μια ισοκατανομή στην εκπαιδευτική βάση των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ. Όπως αναλύεται στη μελέτη της Πασόη (2007), η επίδραση της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ανάπτυξη και την προοπτική καριέρας είναι καθοριστική, παρέχοντας το θεωρητικό πλαίσιο για την ανάλυση της εκπαιδευτικής κατανομής.

Στο εργασιακό καθεστώς, το δείγμα χωρίζεται σχεδόν εξίσου μεταξύ των μόνιμων υπαλλήλων και αυτών με σύμβαση έργου. Η επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων κυμαίνεται κυρίως μεταξύ 11-19 χρόνων (45%), ενώ το 30% έχει πάνω από 20 χρόνια εμπειρίας. Το υπόλοιπο 20% έχει μικρότερη εμπειρία (0-10 χρόνια), δείχνοντας ότι το δείγμα περιλαμβάνει άτομα με μεγάλη ποικιλία στην εργασιακή τους εμπειρία. Στην έρευνα των Χυτήρη (2017) και Μπουραντά (2015), η περιγραφή του εργασιακού καθεστώτος και της εμπειρίας του δείγματος αιτιολογεί γιατί αυτά τα χαρακτηριστικά είναι κρίσιμα για την ανάλυση της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Αυτές

οι μελέτες εστιάζουν στην επίδραση της εργασιακής εμπειρίας και της φύσης της απασχόλησης στην εργασιακή ικανοποίηση και στην αφοσίωση των εργαζομένων.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη παίζει κρίσιμο ρόλο στη λειτουργία μιας δημόσιας επιχείρησης όπως τα ΕΛΤΑ, ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπόψη τη σύνθεση του δείγματος. Το γεγονός ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από άτομα σε ώριμο στάδιο της καριέρας τους και με σημαντική επαγγελματική εμπειρία υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν αυξημένες προσδοκίες για δίκαιη μεταχείριση από την επιχείρηση. Οι έρευνες των Robbins & Judge (2011) και Κυριαζόπουλος & Σαμαντά (2014) υποστηρίζουν τις παρατηρήσεις της παρούσας έρευνας σχετικά με την ανάγκη διαφάνειας και ισότιμης μεταχείρισης. Αυτές οι πηγές προσφέρουν θεμελιώδη θεωρητικά πλαίσια για την κατανόηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης, και καθίστανται απαραίτητες για την αιτιολόγηση των συμπερασμάτων της έρευνας. Άλλες έρευνες, όπως αυτή των Peeters et al. (2013), υποστηρίζουν επίσης ότι η διανεμητική και διαδραστική δικαιοσύνη επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους, υποστηρίζοντας τα ευρήματα της έρευνας.

Η ισοκατανομή μεταξύ μόνιμου προσωπικού και υπαλλήλων με σύμβαση έργου θέτει προκλήσεις στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, καθώς μπορεί να υπάρχουν διαφορές στα προνόμια, τις αμοιβές και την ασφάλεια εργασίας μεταξύ των δύο αυτών ομάδων. Η επιχείρηση οφείλει να διαχειριστεί αυτές τις διαφορές με διαφάνεια και δικαιοσύνη, ώστε να εξασφαλίσει ένα δίκαιο και σταθερό εργασιακό περιβάλλον για όλους τους υπαλλήλους. Η ισοκατανομή μεταξύ μόνιμου προσωπικού και υπαλλήλων με σύμβαση έργου υποστηρίζεται και από τις πηγές Peeters et al. (2013) και Σταμόπουλος (2022). Οι έρευνες αυτές εξηγούν τις διαφορές στα προνόμια και την εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα σε μόνιμους και συμβασιούχους υπαλλήλους, αιτιολογώντας την ανάγκη για δίκαιη μεταχείριση.

Η εκπαίδευση και η προϋπηρεσία στο δημόσιο είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες. Με ένα μεγάλο μέρος του δείγματος να είναι απόφοιτοι Λυκείου και Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, η δικαιοσύνη στον τρόπο με τον οποίο η εκπαίδευση και η εμπειρία εκτιμώνται και ανταμείβονται στην επιχείρηση είναι κρίσιμη για την αίσθηση δικαιοσύνης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Αντίστοιχα, και στα έργα των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2017) και Βακόλα & Νικολάου (2019) σχετικά με την εκπαίδευση και την προϋπηρεσία στο δημόσιο, αυτές οι παράμετροι είναι κρίσιμες

για την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Στις έρευνες αυτές εξηγείται πώς η εκπαίδευση και η εμπειρία επηρεάζουν την αντίληψη της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας.

Συνολικά, η οργανωσιακή δικαιοσύνη στα ΕΛΤΑ πρέπει να εστιάσει στην ισότιμη μεταχείριση όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως του καθεστώτος εργασίας τους, της εκπαιδευτικής τους βάσης και της επαγγελματικής τους εμπειρίας, για να ενισχύσει την εργασιακή δέσμευση και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Peeters et al., 2013). Ομοίως, οι έρευνες των Bal (2019) και Χυτήρη (2017) υποστηρίζουν τα συμπεράσματα σχετικά με τη σημασία της ισότιμης μεταχείρισης όλων των εργαζομένων. Οι πηγές αυτές προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση των επιπτώσεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην εργασιακή δέσμευση.

Η ανάλυση του κοινωνικο-δημογραφικού προφίλ του δείγματος αναδεικνύει ότι η κατανομή των μόνιμων υπαλλήλων ανά φύλο είναι σχεδόν ισότιμη, κάτι που υποδηλώνει μια σχετικά ισόρροπη εκπροσώπηση ανδρών και γυναικών στις θέσεις μόνιμου προσωπικού στα ΕΛΤΑ. Από την άλλη πλευρά, στους υπαλλήλους με σύμβαση, παρατηρείται μια ελαφρά υπεροχή των γυναικών, κάτι που μπορεί να αντανακλά τάσεις ή προτιμήσεις στην απασχόληση με σύμβαση έργου. Η ισορροπημένη κατανομή φύλου στο δείγμα και η υπεροχή των γυναικών στους υπαλλήλους με σύμβαση έργου αντικατοπτρίζει τάσεις που παρατηρούνται και σε άλλες έρευνες στον δημόσιο τομέα. Για παράδειγμα, στις έρευνες των Ρωσσίδη (2014) και Βασιλείου & Κεχάογλου (2015), εξηγείται για ποιους λόγους η ισότιμη κατανομή φύλου και η σύγκριση μόνιμων και συμβασιούχων υπαλλήλων είναι κρίσιμες για την κατανόηση της δυναμικής στο χώρο εργασίας. Ακόμη, σε έρευνες που εξετάζουν τις διαφορές φύλου στο δημόσιο τομέα, όπως αυτή του Robbins & Judge (2011), διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες συχνά καταλαμβάνουν θέσεις που προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία, αλλά λιγότερη σταθερότητα.

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οι υπάλληλοι με σύμβαση που κατέχουν πτυχίο πανεπιστημιακής εκπαίδευσης είναι κατ' ελάχιστο περισσότεροι από τους μόνιμους υπαλλήλους με αντίστοιχο επίπεδο εκπαίδευσης. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει μια σύγχρονη τάση, όπου οι νεότεροι και πιο μορφωμένοι εργαζόμενοι προτιμούν ή βρίσκονται συχνότερα σε καθεστώς σύμβασης, πιθανόν λόγω της ευελιξίας ή των προσφερόμενων ευκαιριών που αυτό συνεπάγεται. Ομοίως, στις έρευνες των Παυλόπουλου (2018) και Peeters et al. (2013) παρατηρείται ότι οι

υπάλληλοι με σύμβαση έργου είναι πιο πιθανό να έχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς αυτές οι μελέτες αναλύουν τις σύγχρονες τάσεις στην αγορά εργασίας και την προτίμηση των νεότερων εργαζομένων για ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

Η κατανομή των υπαλλήλων με προϋπηρεσία μεταξύ 6 και 9 ετών είναι ισότιμη μεταξύ των δύο καθεστώτων εργασίας, κάτι που υποδηλώνει μια ομοιομορφία στη συγκέντρωση εμπειρίας μέχρι αυτό το χρονικό διάστημα. Ωστόσο, η παρατήρηση ότι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 10 ετών και άνω είναι σχεδόν αποκλειστικά μόνιμοι υπάλληλοι, δείχνει ότι η μακροχρόνια σταθερότητα εργασίας επιτυγχάνεται κυρίως μέσω μόνιμων θέσεων. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στη φύση των συμβάσεων έργου που, από τον ορισμό τους, είναι προσωρινές και λιγότερο σταθερές σε βάθος χρόνου. Το εύρημα ότι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη εμπειρία είναι κυρίως μόνιμοι υπάλληλοι είναι σύμφωνο με τα αποτελέσματα άλλων μελετών που δείχνουν ότι οι θέσεις με μεγαλύτερη σταθερότητα προσελκύουν εργαζόμενους με πολυετή εμπειρία. Η έρευνα του Galanakis (2012) τονίζει τη σημασία της εργασιακής σταθερότητας για την μακροχρόνια απόδοση των εργαζομένων.

Η ανάλυση αυτή προσφέρει σημαντική εικόνα για τις κοινωνικο-δημογραφικές διαφορές μεταξύ των δύο καθεστώτων εργασίας στα ΕΛΤΑ. Οι διαφορές στην κατανομή φύλου, το εκπαιδευτικό προφίλ και την προϋπηρεσία υποδηλώνουν ότι τα ΕΛΤΑ πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αυτές τις παραμέτρους κατά τον σχεδιασμό πολιτικών προσωπικού και την εφαρμογή της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η μακροχρόνια σταθερότητα φαίνεται να επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της μόνιμης απασχόλησης, ενώ η σύμβαση έργου προσελκύει νεότερους και πιο μορφωμένους υπαλλήλους, κάτι που θα μπορούσε να εξεταστεί περαιτέρω για την ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Βασιλείου & Κεχάογλου (2015), όπου προσφέρεται μια λεπτομερής ανάλυση των χαρακτηριστικών αυτών των δύο ομάδων και πώς αυτά επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους για την οργανωσιακή δικαιοσύνη, με σκοπό την κατανόηση του πώς η διάρκεια και η φύση της απασχόλησης συνδέονται με τη σταθερότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας χ^2 (chi-square) προσφέρουν σημαντικές ενδείξεις για τον ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης στα ΕΛΤΑ, αναδεικνύοντας πώς συγκεκριμένες δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές

επηρεάζουν την αντίληψη και την εμπειρία της δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Προς επίρρωση αυτής της διαπίστωσης, η έρευνα των Schaufeli et al. (2006) δίνει έμφαση στον ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης και βοηθά στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και των επιπέδων εμπλοκής των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα δείχνουν στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ του φύλου και των ηθικών και δεοντολογικών προτύπων στη λήψη αποφάσεων. Αυτό υποδεικνύει ότι το φύλο διαδραματίζει ρόλο στην αντίληψη και την εφαρμογή ηθικών προτύπων, κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό πολιτικών διαδικαστικής δικαιοσύνης. Επίσης, η εξάρτηση μεταξύ φύλου και βοήθειας από συναδέλφους κατά την επιστροφή στην εργασία δείχνει ότι το φύλο επηρεάζει την αλληλεπίδραση και την υποστήριξη στον χώρο εργασίας, κάτι που μπορεί να επηρεάσει τη συνολική αίσθηση δικαιοσύνης και υποστήριξης. Ομοίως, η έρευνα του Colquitt (2001), η οποία αποτελεί μια από τις πιο αναγνωρισμένες στον τομέα της οργανωσιακής δικαιοσύνης, αποτελεί μια σαφή θεωρητική βάση για την κατανόηση του πώς διαφορετικές διαστάσεις της δικαιοσύνης (διαδικαστική, διανεμητική, διαδραστική) επιδρούν σε διάφορες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος, με βάση την οποία εξηγείται η στατιστική εξάρτηση μεταξύ του φύλου και των ηθικών προτύπων στη λήψη αποφάσεων, καθώς και η επίδραση του φύλου στην υποστήριξη από συναδέλφους.

Η στατιστική εξάρτηση μεταξύ του καθεστώτος εργασίας και της προθυμίας για την ανάληψη άλλων καθηκόντων υποδηλώνει ότι η φύση της απασχόλησης (μόνιμη ή με σύμβαση) επηρεάζει την προθυμία των υπαλλήλων να συμμετέχουν σε καθήκοντα πέραν των τυπικών τους αρμοδιοτήτων. Το εύρημα επιβεβαιώνεται από την έρευνα των Onken-Menke et al. (2021), όπου προσφέρονται εμπειρικά δεδομένα που δείχνουν πώς η φύση της απασχόλησης μπορεί να επηρεάσει την προθυμία των εργαζομένων να αναλάβουν επιπρόσθετες ευθύνες, προσφέροντας έτσι σημαντικές ενδείξεις για την εφαρμογή πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η εξάρτηση του καθεστώτος εργασίας από την εργασιακή εμπλοκή (ευτυχία κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων) δείχνει ότι η ασφάλεια και η σταθερότητα της απασχόλησης μπορεί να συνδέονται με το πώς οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την εμπλοκή τους στην εργασία τους.

Η εξάρτηση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της δημιουργίας νέων διαδικασιών για εργασιακά καθήκοντα υποδηλώνει ότι οι πιο μορφωμένοι υπάλληλοι

είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε καινοτομίες και βελτιώσεις στην εργασία τους, κάτι που αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την εσωτερική παρακίνηση. Αυτό επιβεβαιώνεται από την έρευνα των Griffin et al. (2017), όπου υπογραμμίζεται η εξάρτηση του επιπέδου εκπαίδευσης από την καινοτομία και την προσαρμογή διαδικασιών στο εργασιακό περιβάλλον. Η μελέτη τους παρέχει εμπειρικά δεδομένα για τη σύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης και εσωτερικής παρακίνησης, κάτι που είναι κρίσιμο για την κατανόηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Επιπλέον, η εξάρτηση του επιπέδου εκπαίδευσης με την προσαρμογή τρόπου επικοινωνίας στις ανάγκες υφισταμένων αναδεικνύει τη σημασία της διαδραστικής δικαιοσύνης, όπου η επικοινωνία και η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων επηρεάζονται από την εκπαιδευτική τους βάση.

Τα ευρήματα αυτών των ελέγχων ανεξαρτησίας δείχνουν ότι τόσο δημογραφικές όσο και επαγγελματικές μεταβλητές, όπως το φύλο, το καθεστώς εργασίας και το επίπεδο εκπαίδευσης, επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη στα ΕΛΤΑ. Σύμφωνα με την έρευνα των Sherf et al. (2020), οι δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές επηρεάζουν την αντίληψη και την εμπειρία των εργαζομένων και έτσι υποστηρίζεται η σύνδεση των ανεξάρτητων μεταβλητών με τις αντιλήψεις για την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Η διαχείριση της οργανωσιακής δικαιοσύνης πρέπει να λαμβάνει υπόψη αυτές τις παραμέτρους, ώστε να ενισχυθεί η δίκαιη και αποτελεσματική αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα στο εργασιακό περιβάλλον.

Από την ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης που εφαρμόστηκε, προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα για το πώς οι διάφορες διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης - διαδικαστική, διαδραστική και διανεμητική - επηρεάζουν συγκεκριμένους παράγοντες στον χώρο εργασίας.

Η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης έδειξε ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνολικά εξηγεί το 64.5% της διακύμανσης στην απόδοση εντός ρόλου. Ωστόσο, από τις τρεις διαστάσεις της δικαιοσύνης, μόνο η διανεμητική δικαιοσύνη είχε στατιστικά σημαντική επίδραση στην απόδοση εντός ρόλου, υποδηλώνοντας ότι ο τρόπος με τον οποίο κατανέμονται οι πόροι και οι ανταμοιβές επηρεάζει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων στις τυπικές τους αρμοδιότητες.

Για την απόδοση εκτός ρόλου, η οργανωσιακή δικαιοσύνη εξηγεί το 53% της διακύμανσης. Εδώ, μόνο η διαδραστική δικαιοσύνη είχε στατιστικά σημαντική επίδραση, κάτι που δείχνει ότι η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και η δίκαιη αντιμετώπιση από τους προϊσταμένους παίζει καθοριστικό ρόλο στην προθυμία των εργαζομένων να αναλαμβάνουν επιπρόσθετα καθήκοντα που δεν εμπίπτουν στον τυπικό τους ρόλο. Ομοίως, ο Volmer (2015) ενισχύει την ανάλυση της σχέσης μεταξύ διαδραστικής δικαιοσύνης και απόδοσης εκτός ρόλου και παρέχει εμπειρικά στοιχεία για την επίδραση της διαδραστικής δικαιοσύνης στην προθυμία των εργαζομένων να αναλαμβάνουν επιπλέον καθήκοντα.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη εξηγεί το 32.4% της διακύμανσης στην εσωτερική παρακίνηση. Και πάλι, η διαδραστική δικαιοσύνη είναι η μόνη διάσταση που επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την παρακίνηση, υποδηλώνοντας ότι οι δίκαιες και ανοιχτές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν στην εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων. Το εύρημα επιβεβαιώνεται από την έρευνα των Willis et al. (2019), όπου παρέχονται δεδομένα για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και εσωτερικής παρακίνησης.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη εξηγεί το 48.9% της διακύμανσης στην εργασιακή εμπλοκή. Σε αυτή την περίπτωση, η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή εμπλοκή, δείχνοντας ότι η αντίληψη των εργαζομένων για τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην επιχείρηση επηρεάζει την αφοσίωσή τους και την εμπλοκή τους στην εργασία.

Συνολικά, οι διαφορετικές διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης επιδρούν με διαφορετικούς τρόπους στους διάφορους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος. Η διανεμητική δικαιοσύνη επηρεάζει κυρίως την απόδοση εντός ρόλου, η διαδραστική δικαιοσύνη την απόδοση εκτός ρόλου και την εσωτερική παρακίνηση, ενώ η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι καθοριστική για την εργασιακή εμπλοκή. Συμπληρωματικά με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, η πρόσφατη μελέτη του Chahar (2023) ενισχύει την κατανόηση της εφαρμογής των διαφορετικών διαστάσεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο και προσφέρει ενημερωμένες πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την ανάπτυξη στρατηγικών ενίσχυσης της απόδοσης και της παρακίνησης. Οι διαπιστώσεις της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι για την ενίσχυση της συνολικής απόδοσης και της παρακίνησης, οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν σε όλες τις διαστάσεις της

δικαιοσύνης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην κατάλληλη εφαρμογή τους ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες των εργαζομένων.

5.1 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση του ρόλου της οργανωσιακής δικαιοσύνης και του τρόπου με τον οποίο αυτή επηρεάζει διάφορους κρίσιμους παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον, ειδικά στο πλαίσιο μιας δημόσιας επιχείρησης όπως τα ΕΛΤΑ. Ειδικότερα, η έρευνα ενισχύει τη θεωρητική και πρακτική γνώση σχετικά με τις επιδράσεις της διαδικαστικής, διαδραστικής και διανεμητικής δικαιοσύνης στην απόδοση εντός και εκτός ρόλου, την εσωτερική παρακίνηση και την εργασιακή εμπλοκή των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, καταδεικνύει ότι η διανεμητική δικαιοσύνη επηρεάζει την απόδοση εντός ρόλου, ενώ η διαδραστική δικαιοσύνη ενισχύει την απόδοση εκτός ρόλου και την εσωτερική παρακίνηση. Η διαδικαστική δικαιοσύνη βρέθηκε να είναι σημαντική για την εργασιακή εμπλοκή. Αυτά τα ευρήματα προσφέρουν πρακτικές κατευθύνσεις για τη βελτίωση των οργανωσιακών πρακτικών και εμπλουτίζουν τη βιβλιογραφία με εμπειρικά δεδομένα, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των ελληνικών δημόσιων οργανισμών.

Όσον αφορά προτάσεις που αφορούν συγκεκριμένα στη δημόσια επιχείρηση των ΕΛΤΑ, η παρούσα έρευνα προτείνει συγκεκριμένες ενέργειες που μπορούν να βελτιώσουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την απόδοση των εργαζομένων. Αρχικά, είναι απαραίτητο τα ΕΛΤΑ να εφαρμόζουν δίκαιες διαδικασίες για την κατανομή πόρων, ανταμοιβών και προαγωγών. Η διανεμητική δικαιοσύνη, η οποία επηρεάζει σημαντικά την απόδοση εντός ρόλου, απαιτεί σαφείς και κατανοητές διαδικασίες που να εξασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν όσα δικαιούνται με δίκαιο τρόπο. Επιπλέον, η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων εντός του οργανισμού είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης και της απόδοσης εκτός ρόλου. Τα ΕΛΤΑ μπορούν να ενισχύσουν την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, διοργανώνοντας εκπαιδευτικά προγράμματα που θα βελτιώσουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες και θα προωθήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Αυτό θα βοηθήσει στην καλλιέργεια ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και δικαιοσύνη.

Επίσης, είναι ζωτικής σημασίας τα ΕΛΤΑ να διασφαλίσουν ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι διαφανείς, αμερόληπτες και προσβάσιμες σε όλους τους

εργαζομένους. Η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι καθοριστική για την εργασιακή εμπλοκή, και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες αυτές θα ενισχύσει την αίσθηση του δικαίου και θα βελτιώσει τη δέσμευσή τους προς την επιχείρηση. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που αναδεικνύεται από την έρευνα είναι η ανάγκη για μείωση των διαφορών στις αντιλήψεις δικαιοσύνης μεταξύ μόνιμων και συμβασιούχων υπαλλήλων. Τα ΕΛΤΑ πρέπει να εργαστούν για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των συμβασιούχων και να προσφέρουν ευκαιρίες για μονιμοποίηση, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι χαίρουν ίσης αντιμετώπισης, ανεξαρτήτως της φύσης της σύμβασής τους.

Τέλος, η επένδυση στην εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων είναι απαραίτητη. Μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης, τα ΕΛΤΑ μπορούν να ενισχύσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων τους και να προάγουν μια δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση της εκπαίδευσης και της εμπειρίας τους. Με την υιοθέτηση αυτών των προτάσεων, τα ΕΛΤΑ έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την αίσθηση δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, ενισχύοντας την εργασιακή τους ικανοποίηση, την εμπλοκή τους και, τελικά, την απόδοση της δημόσιας επιχείρησης συνολικά.

5.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρά τη συμβολή της, η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Ένας βασικός περιορισμός, ο οποίος είναι κοινός σε ποσοτικές έρευνες του είδους, είναι ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν βάσει των προσωπικών εκτιμήσεων των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα. Δεδομένου ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωσιακή δικαιοσύνη ήταν κεντρικό θέμα της έρευνας, η χρήση αυτής της μεθόδου συλλογής δεδομένων ήταν λογική. Σε μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να περιληφθεί και η εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης από τους προϊσταμένους των εργαζομένων.

Ένας σημαντικός περιορισμός αφορά την αξιοπιστία των εργαλείων μέτρησης. Η ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach's α απέδειξε ότι οι κλίμακες μέτρησης δεν επιτυγχάνουν αποδεκτά επίπεδα αξιοπιστίας ($\alpha < 0.70$). Αυτό σημαίνει ότι η συνέπεια των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο δεν ήταν ικανοποιητική, γεγονός που μπορεί να έχει επηρεάσει την ακρίβεια των αποτελεσμάτων. Η χαμηλή αξιοπιστία μπορεί να προκύψει από τη διατύπωση των ερωτήσεων ή από τη διαφοροποίηση στις αντιλήψεις

των συμμετεχόντων. Ως αποτέλεσμα, τα ευρήματα της έρευνας πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή, καθώς η ασθενής αξιοπιστία μπορεί να περιορίσει την εγκυρότητα των συμπερασμάτων.

Επιπλέον, το δείγμα περιορίζεται σε εργαζόμενους των ΕΛΤΑ, γεγονός που ενδέχεται να μην επιτρέπει τη γενίκευση των ευρημάτων σε άλλους δημόσιους οργανισμούς ή στον ιδιωτικό τομέα. Ακόμη, η διαστρωμάτωση του δείγματος κατά φύλο, ηλικία και καθεστώς εργασίας μπορεί να επηρεάζει την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, καθώς δεν εξετάστηκαν άλλοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη, όπως η κουλτούρα ή η ηγεσία.

Για μελλοντική έρευνα, προτείνεται η διεύρυνση του δείγματος σε άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς για να εξεταστεί ο βαθμός εφαρμογής των ευρημάτων σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Επίσης, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστούν πρόσθετοι παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία, για μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του πώς η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει την απόδοση και την παρακίνηση των εργαζομένων.

6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε μια εποχή με ραγδαίες πολιτικές, κοινωνικοοικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές, ο ρόλος της οργανωσιακής δικαιοσύνης στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι καθοριστικός. Η παρούσα έρευνα ανέδειξε τη σημασία της οργανωσιακής δικαιοσύνης σε πολλούς τομείς της εργασιακής συμπεριφοράς. Η διανεμητική δικαιοσύνη, που αφορά στην αντιληπτή δικαιοσύνη στην κατανομή των ανταμοιβών, βρέθηκε να επηρεάζει σημαντικά την απόδοση εντός ρόλου. Παράλληλα, η διαδραστική δικαιοσύνη, που σχετίζεται με τον σεβασμό και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, αποδείχθηκε καθοριστική για την απόδοση εκτός ρόλου και την εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων.

Σε συνδυασμό με τις αρχές της διαφάνειας, της ίσης μεταχείρισης, της αξιοκρατίας και της συμμετοχικότητας, η εφαρμογή δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στη δημιουργία μιας ισχυρής βάσης ανάπτυξης για τους οργανισμούς. Σε περιόδους μεταρρυθμίσεων, όπως αυτές που βιώνει η χώρα μας, η εστίαση στην οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι ουσιώδης για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας αυτών των οργανισμών.

7 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2-1: Πώς διαμορφώνονται οι οργανωσιακές κουλτούρες, (Robbins & Judge, 2017)	13
Σχήμα 2-2: Μοντέλο οργανωσιακής δικαιοσύνης, (Robbins & Judge, 2017) ...	14
Σχήμα 2-3: Αντιδράσεις των υπαλλήλων στην οργανωσιακή μικροπολιτική, (Robbins & Judge, 2017).....	23
Σχήμα 2-4: Η πορεία από την ατομική προσπάθεια στους προσωπικούς στόχους, (Robbins & Judge, 2017).....	26
Σχήμα 2-5: Η αποτελεσματικότητα της ομάδας, (Robbins & Judge, 2017)	29
Σχήμα 2-6: Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας, (Robbins & Judge, 2017)	31
Σχήμα 2-7: Το μέγεθος του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και η πρόταση πολιτικής από το ΕΛΙΑΜΕΠ (Λαδής, 2015)	39
Σχήμα 2-8: Το μοντέλο συσχέτισης της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης ως ανεξάρτητης μεταβλητής με τις εξαρτημένες μεταβλητές υπό διερεύνηση.....	42

8 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4-1: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με το φύλο	47
Πίνακας 4-2: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με την ηλικία	48
Πίνακας 4-3: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση	49
Πίνακας 4-4: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με το ολοκληρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης	50
Πίνακας 4-5: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με το καθεστώς εργασίας.....	51
Πίνακας 4-6: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας	52
Πίνακας 4-7: Απεικόνιση προφίλ σχετικά με το χρόνο προϋπηρεσίας στο Δημόσιο	53
Πίνακας 4-8: Ιστόγραμμα Διαδικαστικής Δικαιοσύνης με καμπύλη κανονικής κατανομής	54
Πίνακας 4-9: Ιστόγραμμα Διανεμητικής Δικαιοσύνης με καμπύλη κανονικής κατανομής	55
Πίνακας 4-10: Ιστόγραμμα Διαδραστικής Δικαιοσύνης με καμπύλη κανονικής κατανομής	55
Πίνακας 4-11: Ιστόγραμμα Απόδοσης εντός ρόλου με καμπύλη κανονικής κατανομής	55
Πίνακας 4-12: Ιστόγραμμα Απόδοσης εκτός ρόλου με καμπύλη κανονικής κατανομής	56
Πίνακας 4-13: Ιστόγραμμα Εσωτερικής παρακίνησης με καμπύλη κανονικής κατανομής	56
Πίνακας 4-14: Ιστόγραμμα Εργασιακής εμπλοκής με καμπύλη κανονικής κατανομής	56
Πίνακας 4-15: Κοινωνικο-δημογραφικό προφίλ του δείγματος ανά καθεστώς εργασίας.....	58
Πίνακας 4-16: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του φύλου και των ηθικών και δεοντολογικών προτύπων στη λήψη αποφάσεων	59
Πίνακας 4-17: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του φύλου και της βοήθειας συναδέλφων κατά την επιστροφή στην εργασία.....	60

Πίνακας 4-18: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του φύλου και της εντύπωσης για συναρπαστική εργασία	60
Πίνακας 4-19: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του καθεστώτος εργασίας και της προθυμίας για την ανάληψη άλλων καθηκόντων	61
Πίνακας 4-20: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του καθεστώτος εργασίας και της ευτυχίας όταν υπάρχουν εντατικοί ρυθμοί	61
Πίνακας 4-21: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της δημιουργίας νέων διαδικασιών για εργασιακά καθήκοντα	62
Πίνακας 4-22: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της προσαρμογής τρόπου επικοινωνίας σε ανάγκες υφιστάμενου	62
Πίνακας 4-23: Δοκιμασία χ^2 για τις μεταβλητές του ολοκληρωμένου επιπέδου εκπαίδευσης και της δημιουργίας νέων διαδικασιών για εργασιακά καθήκοντα	63
Πίνακας 4-24: Συσχετίσεις μεταξύ συνεχών μεταβλητών μέσω της ανάλυσης Pearson	63
Πίνακας 4-25: Ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach Alpha για τη διαδραστική δικαιοσύνη(1)	64
Πίνακας 4-26: Ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach Alpha (2)	65
Πίνακας 4-27: Αποτελέσματα ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης (α - απόδοση εντός ρόλου).....	66
Πίνακας 4-28: Αποτελέσματα ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης (β - απόδοση εκτός ρόλου).....	68
Πίνακας 4-29: Αποτελέσματα ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης (γ - εσωτερική παρακίνηση).....	69
Πίνακας 4-30: Αποτελέσματα ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης (δ - εργασιακή εμπλοκή)	70

9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αρειος Πάγος. (2020). *ΑΡΕΙΟΣ ΠΑΓΟΣ - ΑΠΟΦΑΣΗ 1063/2020 (ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ - Β2)*. Areios Pagos.

https://www.areiospagos.gr/nomologia/apofaseis_DISPLAY.asp?cd=A3KWDJE9ZXTFJ9ZMZ551BQVRPVL8MJ&apof=1063_2020&info=%D0%CF%CB%C9%D4%C9%CA%C5%D3%20-%20%20%C22

Πασόη, Ε. (2007). *Η αρετή της δικαιοσύνης στο Πλατωνικό και Αριστοτελικό φιλοσοφικό σύστημα [Διπλωματική Εργασία]*. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Φιλοσοφίας & Παιδαγωγικής, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Φιλοσοφίας. <https://ikee.lib.auth.gr/record/107766/files/gri-2008-1713.pdf>

Γαλανάκης, Μ. (2012). *Εργασιακή ψυχολογία*. Εκδόσεις Σταμούλη.

Ρωσσιδής, Ι. (2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Σταμούλης.

Λαδή, Σ. (2015). *Είναι αλήθεια ότι ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα είναι υπερβολικά μεγάλος;*. Παρατηρητήριο για την Κρίση - ΕΛΙΑΜΕΠ. <https://crisisobs.gr/2015/04/stella-ladi-ine-alithia-oti-o-dimosios-tomeas-stin-ellada-ine-ipervolika-megalos/>

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες*. ΜΠΕΝΟΥ ΣΩΤ.ΓΕΩΡΓΙΑ.

Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση*. ΜΠΕΝΟΥ.

Κάτου, Α. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Εκδόσεις Ζυγός.

Πετρίδου, Ε. (2017). *Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Ενότητα 2: Προσωπικά Χαρακτηριστικά*. Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα. <https://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php/OCRS479/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1%2C%20%CE%B7%20%CE%B4>

Παυλόπουλος, Β. (2018). *Kurt Lewin: Ομάδες, Εμπειρική Μάθηση και Έρευνα Δράσης*. Τμήμα Ψυχολογίας, ΕΚΠΑ. <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP107/%CE%92%CE%B9%CE%>

B2%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AF%CE%B1/Kurt%20Lewin.%20Groups%2C%20experiential%20learning%20and%20action%20research%20%5B%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%BF%CF%88%CE%B7%5D.pdf

Σταμόπουλος, Κ. (2022). Σημαντικότητα οργανωσιακής δικαιοσύνης: Η σχέση οργανωσιακής δικαιοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος. *Παιδαγωγικός Λόγος*, 28(1), 125–148. <https://doi.org/10.12681/plogos.31949>

Κυριαζόπουλος, Π., & Σαμαντά, Ε. (2014). *Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΕ.

Βασιλείου, Α., & Κεχάογλου, Ν. (2015). *Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία*. ΙΝΕ ΓΣΕΕ. <https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2015/07/SYGKROYSEIS-ΕΡΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.pdf>

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2017). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά (2η Έκδοση)*. Εκδόσεις Rosili.

Φαιτάκη, Μ., Νικολόπουλος, Β., & Νινιού, Π. (2008). *Σχεδιασμός και μεθοδολογία έρευνας*. Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων ΚΠΣ ΥΠΕΠΘ (ΕΥΕΠ ΥΠΕΠΘ). <http://repository.edulll.gr/1370>

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3). [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)

Bal, P. M. (2019). Manifesto for the future of work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1602041>

Bien, M., Schermerhorn, J., & Osborn, R. (2015). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Πασχαλίδης.

Bloch, R., Hartl, J., & O'Connell, C. (2022). English and German academics' perspectives on metrics in higher education: evaluating dimensions of fairness and organisational justice. *Higher Education*, 83, 765–785. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00703-w>

Chahar, B. (2023). Impact of Organization Justice on Organizational Citizenship Behavior and Employee Retention. *Key Digital Trends Shaping the Future of Information and Management Science*, 671, 267–286. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31153-6_23

Chmiel, N., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (Eds.). (2017). *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*. Wiley.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Colquitt_Dimensionality_of_Organizational_Justice.pdf

Colquitt, J. A., Hill, E. T., & De Cremer, D. (2022). Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in Personnel Psychology. *Personnel Psychology*, 76(2). <https://doi.org/10.1111/peps.12556>

Costa, S., Daher, P., Neves, P., & Velez, M. J. (2021). The interplay between ethical leadership and supervisor organizational embodiment on organizational identification and extra-role performance. 31(2). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1952988>

Donkor, J., & Segbenya, M. (2023). Modelling the Relationship between Dimensions of Organisational Justice and Organisational Citizenship Behaviour in the Ghanaian Workplaces. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09477-y>

Greenberg, J., & Baron, R.A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Gutenberg.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2017). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2). <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2021). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά Και Διοίκηση*. Εκδόσεις Τζιόλας.

Johns, G. (2024). The context deficit in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 35(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101755>

Mehmood, S.A., Nadarajah, D., & Akhtar, M.S. (2021). How community embeddedness of public sector employees is formed by organisational justice and

leads to counterproductive work behaviour. *Public Organization Review*, 22, 783–802. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00539-z>

Mubashar, T., & Harzer, C. (2023). It takes two to tango: Linking signature strengths use and organizational support for strengths use with organizational outcomes. *Journal of Operational and Organisational Psychology*, 96(4). <https://doi.org/10.1111/joop.12455>

Onken-Menke, G., Dragsdahl Lauritzen, G., Nüesch, S., & Nils Foege, J. (2021). Organizational attractiveness after identity threats of crises: how potential employees anticipate social identity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1990266>

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications.

Peeters, M.C.W., De Jonge, J., & Taris, T.W. (2013). *An introduction to contemporary work psychology*. Wiley-Blackwell.

Qin, X., Ren, R., Zhang, Z.-X., & Johnson, R. E. (2017). Considering self-interests and symbolism together: How instrumental and value-expressive motives interact to influence supervisors' justice behavior. *Personnel Psychology*, 71(2). <https://doi.org/10.1111/peps.12253>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.

Schacter, D. L., Gilbert, D.T., Wegner, D.M., & Nock, M.K. (2021). *Εισαγωγή στην Ψυχολογία*. Εκδόσεις Gutenberg.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. [10.1177/0013164405282471](https://doi.org/10.1177/0013164405282471)

Sherf, E. N., Gajendran, R. S., & Posner, B. Z. (2020). Seeking and finding justice: Why and when managers' feedback seeking enhances justice enactment. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6). <https://doi.org/10.1002/job.2481>

Vinchur, A. J. (2018). *The Early Years of Industrial and Organizational Psychology*. Cambridge University Press.

Volmer, J. (2015). Followers' daily reactions to social conflicts with supervisors: The moderating role of core self-evaluations and procedural justice perceptions. *The Leadership Quarterly*, 26(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.005>

Willis, L., Reynolds, K. J., & Lee, E. (2019). Being well at work: the impact of organizational climate and social identity on employee stress and self-esteem over time. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1587409>

10 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ακολουθεί το ερωτηματολόγιο που αξιοποιήθηκε στην ερευνητική εργασία:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατανοώ ότι:

- ο η συμμετοχή μου στην παρούσα έρευνα θα περιλαμβάνει τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου σχετικά με το ρόλο της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στις Δημόσιες Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς και τη μελέτη περίπτωσης των ΕΛΤΑ, και θα χρειαστεί να αφιερώσω περίπου 10' από το χρόνο μου
- ο η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική και μπορώ να αποχωρήσω ανά πάσα στιγμή χωρίς να αναφέρω το λόγο ή μπορώ να συζητήσω τις ανησυχίες μου με τη Στυλιανή-Μαρία Παρασκελίδου (email: stellamaria_p@hotmail.com).
- ο κάθε πληροφορία ταυτότητας που παρέχεται από εμένα θα θεωρηθεί εμπιστευτική, έτσι ώστε μόνο η ερευνήτρια Στυλιανή-Μαρία Παρασκελίδου να μπορεί να εντοπίσει αυτές τις πληροφορίες σε εμένα μεμονωμένα
- ο Τα δεδομένα μου θα προστατεύονται με κωδικό πρόσβασης, θα ανωνυμοποιηθούν μετά την ολοκλήρωση της έρευνας και κανείς δεν θα μπορεί να ανιχνεύσει τα στοιχεία μου. Τα ανεπεξέργαστα δεδομένα θα διατηρηθούν για πέντε χρόνια οπότε και θα διαγραφούν/καταστραφούν.

Εάν είστε 18 ετών & άνω, έχετε κατανοήσει την παραπάνω δήλωση και συναινείτε ελεύθερα να συμμετάσχετε σε αυτήν τη μελέτη, παρακαλούμε σημειώστε το πλαίσιο συγκατάθεσης για να συνεχίσετε

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη βοήθειά σας σε αυτή τη μελέτη και για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

Q: GEND (φύλο)

Παρακάτω επιλέξτε το φύλο σας:

1. Γυναίκα
2. Άνδρας

3. Άλλο

Q: AGE (ηλικία)

Παρακαλούμε να επιλέξετε τη γενιά στην οποία ανήκετε:

1. 18-28 ετών
2. 29-40 ετών
3. 41-50 ετών
4. 51 ετών και άνω

Q: MARITSTAT (οικογενειακή κατάσταση)

Παρακάτω επιλέξτε την οικογενειακή σας κατάσταση:

1. Άγαμος/η
2. Έγγαμος/η
3. Σε σύμφωνο συμβίωσης
4. Διαζευγμένος/η
5. Χήρος/α
6. Σε διάσταση

Q: EDUC (ολοκληρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης)

Παρακάτω επιλέξτε το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης το οποίο έχετε ολοκληρώσει:

1. Γυμνάσιο
2. Λύκειο
3. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση
4. Εκπαίδευση 2ου/3ου κύκλου σπουδών (ΠΜΣ, Διδακτορικό)

Q: WORKSTAT (καθεστώς εργασίας)

Παρακάτω επιλέξτε το καθεστώς εργασίας σας στα ΕΛΤΑ:

1. Ανήκω στο τακτικό προσωπικό των μόνιμων υπαλλήλων
2. Είμαι υπάλληλος με σύμβαση έργου

Q: WORKEXP (χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας)

Παρακάτω επιλέξτε το χρόνο επαγγελματικής σας εμπειρίας:

1. 0– 3 χρόνια
2. 4 – 10 χρόνια
3. 11 – 19 χρόνια
4. 20 χρόνια και άνω

Q: PUBLICSEC (χρόνος προϋπηρεσίας στο Δημόσιο)

Παρακάτω επιλέξτε το χρόνο προϋπηρεσίας σας στο Δημόσιο:

1. Λιγότερο από 1 χρόνο
2. 1 – 5 χρόνια
3. 6 – 9 χρόνια
4. 10 χρόνια και άνω

Κλίμακα Likert για τις επόμενες ερωτήσεις: 1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα

Q: PROCEDJUST (διαδικαστική δικαιοσύνη)

Για την κάθε πρόταση διαδικαστικής δικαιοσύνης παρακάτω, επιλέξτε από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως και το 5 (συμφωνώ απόλυτα):

- ✚ Όταν λαμβάνονται αποφάσεις εισακούγονται οι απόψεις και τα συναισθήματα όσων επηρεάζονται από αυτές
- ✚ Κατά τη διαδικασία λήψης μίας απόφασης αντιπροσωπεύονται όλες οι πλευρές που επηρεάζονται από αυτήν
- ✚ Μου παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες (ανατροφοδότηση) σχετικά με την απόφαση και την εφαρμογή της
- ✚ Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αμερόληπτη
- ✚ Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στηρίζεται σε ακριβή στοιχεία
- ✚ Μπορώ να αμφισβητήσω το αποτέλεσμα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- ✚ Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στηρίζεται σε ηθικά και δεοντολογικά πρότυπα

Q: DISTRIBJUST (διανεμητική δικαιοσύνη)

Για την κάθε πρόταση διανεμητικής δικαιοσύνης παρακάτω, επιλέξτε από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως και το 5 (συμφωνώ απόλυτα):

- ✚ Ο οργανισμός μου είναι δίκαιος ως προς τις αμοιβές μου αν λάβω υπ' όψιν μου την προσπάθεια που καταβάλλω στην εργασία μου

- ✚ Ο οργανισμός μου είναι δίκαιος ως προς τις αμοιβές μου αν λάβω υπ' όψιν την εμπειρία που διαθέτω
- ✚ Ο οργανισμός μου είναι δίκαιος ως προς τις αμοιβές μου αν λάβω υπ' όψιν το επίπεδο της εργασίας μου
- ✚ Ο οργανισμός μου είναι δίκαιος ως προς τις αμοιβές μου αν λάβω υπ' όψιν το άγχος και την πίεση της δουλειάς μου

Q: INTERACJUST (διαδραστική δικαιοσύνη)

Για την κάθε πρόταση διαδραστικής δικαιοσύνης παρακάτω, επιλέξτε από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως και το 5 (συμφωνώ απόλυτα):

- ✚ Ο/Η άμεσος προϊστάμενος/η μου συμπεριφέρεται με ευγενικό και αξιοπρεπή τρόπο σε εμένα
- ✚ Ο/Η άμεσος προϊστάμενος/η μου συμπεριφέρεται με σεβασμό σε εμένα
- ✚ Ο/Η άμεσος προϊστάμενος/η μου αποφεύγει τις ανάρμοστες παρατηρήσεις και σχόλια
- ✚ Ο/Η άμεσος προϊστάμενος/η μου είναι ειλικρινής στην επικοινωνία του/της μαζί μου
- ✚ Ο/Η άμεσος προϊστάμενος/η μου έχει εξηγήσει πλήρως τις διαδικασίες και τις συνέπειές τους σε εμένα
- ✚ Ο/Η άμεσος προϊστάμενος/η μου δείχνει σκεπτικός/η όσον αφορά τα δικαιώματά μου ως εργαζομένου/ης
- ✚ Ο/Η άμεσος προϊστάμενος/η μου κοινοποιεί σε εύλογο χρονικό διάστημα τις αποφάσεις καθώς και τις σχετικές λεπτομέρειες
- ✚ Ο/Η άμεσος προϊστάμενος/η μου προσαρμόζει τον τρόπο επικοινωνίας του/της στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε υφισταμένου/ης

Q: INROLEPERF (απόδοση εντός ρόλου)

Για την κάθε πρόταση απόδοσης εντός ρόλου παρακάτω, επιλέξτε από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως και το 5 (συμφωνώ απόλυτα):

- ✚ Εκπληρώνω όλες τις απαιτήσεις της εργασίας μου
- ✚ Επιτυγχάνω τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή μου θέση
- ✚ Εκπληρώνω τα κριτήρια απόδοσης, τα οποία προβλέπει η θέση εργασίας μου

Q: EXTRAROLEPERF (απόδοση πέραν του ρόλου)

Για την κάθε πρόταση απόδοσης πέραν του ρόλου παρακάτω, επιλέξτε από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως και το 5 (συμφωνώ απόλυτα):

- ✚ Βοηθώ τους συναδέλφους μου με την δουλειά τους όταν έχουν επιστρέψει από

κάποια περίοδο απουσίας

- ✚ Βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους ή όταν έχουν άλλα προβλήματα
- ✚ Αναλαμβάνω πρόθυμα να διεκπεραιώσω εργασίες που δεν ανήκουν στα καθήκοντά μου, αλλά που είναι χρήσιμες για την γενική εικόνα της επιχείρησης

Q: INTRINSICMOTIV (εσωτερική παρακίνηση)

Για την κάθε πρόταση απόδοσης εσωτερικής παρακίνησης παρακάτω, επιλέξτε από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως και το 5 (συμφωνώ απόλυτα):

- ✚ Μου αρέσει να βρίσκω λύσεις σε περίπλοκα προβλήματα
- ✚ Μου αρέσει να δημιουργώ νέες διαδικασίες για τα εργασιακά μου καθήκοντα
- ✚ Μου αρέσει η βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών ή παραγόμενων έργων

Q: WORKENGAGEM (εργασιακή εμπλοκή)

Για την κάθε πρόταση απόδοσης εργασιακής εμπλοκής παρακάτω, επιλέξτε από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως και το 5 (συμφωνώ απόλυτα):

- ✚ Σε γενικές γραμμές είμαι ικανοποιημένος/η με την εργασία μου
- ✚ Στη δουλειά μου αισθάνομαι να έχω πολλή ενεργητικότητα
- ✚ Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη, όταν εργάζομαι
- ✚ Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου
- ✚ Η εργασία μου με εμπνέει
- ✚ Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου
- ✚ Νιώθω ευτυχισμένος/η, όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς
- ✚ Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω
- ✚ Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου
- ✚ Η δουλειά μου με συναρπάζει

Σας ευχαριστούμε που αφιερώσατε το χρόνο για να συμμετάσχετε στην έρευνα.

Ακολουθούν ενδεικτικά διαγράμματα p-p plots για τον έλεγχο της κανονικότητας, δηλαδή για να εξεταστεί αν δύο σύνολα δεδομένων συμφωνούν μεταξύ τους και σε τι βαθμό, με βάση τις αθροιστικές συναρτήσεις κατανομής. Εφόσον τα σημεία τείνουν προς την ευθεία γραμμή, συνεπάγεται ότι τα δεδομένα ακολουθούν την κατανομή που έχει οριστεί.

