

## The Greek Review of Social Research

Vol 120 (2006)

120 B´



**Στατιστική ανάλυση των τάσεων διαμόρφωσης  
αξιακών προτύπων της έμμοιθης εργασίας στο  
δημόσιο τομέα και ο ρόλος της διάστασης του  
φύλου**

*Νικόλαος Κωνσταντόπουλος, Στέλιος Ζήμερας,  
Αλέξανδρος Παπαλεξανδρής*

doi: [10.12681/grsr.9503](https://doi.org/10.12681/grsr.9503)

Copyright © 2016, Νικόλαος Κωνσταντόπουλος, Στέλιος Ζήμερας,  
Αλέξανδρος Παπαλεξανδρής



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### To cite this article:

Κωνσταντόπουλος Ν., Ζήμερας Σ., & Παπαλεξανδρής Α. (2016). Στατιστική ανάλυση των τάσεων διαμόρφωσης αξιακών προτύπων της έμμοιθης εργασίας στο δημόσιο τομέα και ο ρόλος της διάστασης του φύλου. *The Greek Review of Social Research*, 120, 135–168. <https://doi.org/10.12681/grsr.9503>

Νικόλαος Κωνσταντόπουλος\*, Στέλιος Ζήμερας\*\*,  
Αλέξανδρος Παπαλεξανδρός\*\*\*

---

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΤΑΣΕΩΝ  
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΑΞΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ  
ΕΜΜΙΣΘΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ  
ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ

---

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σ' αυτό το άρθρο ερευνώνται οι εργασιακές αξίες και τα «πιστεύω» του ανθρώπινου δυναμικού της έμμισθης εργασίας, μέσω των οποίων οριοθετείται μεγάλο μέρος των εργασιακών συμπεριφορών του. Ταυτόχρονα, εξετάζεται αν η διάσταση του φύλου επιδρά στη διαμόρφωση των παραπάνω αξιών και «πιστεύω». Στο πλαίσιο έρευνας σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις επιμέρους αξίες που διαπερνούν τις απαντήσεις κλειστού ερωτηματολογίου που προτάθηκε στους εργαζόμενους του δείγματος. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων που πραγματοποιήθηκε με τα κατάλληλα στατιστικά εργαλεία και με τρόπο λεπτομερή (αλλά και σχολαστικό) έδειξε, αφενός, ότι σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχουν «παγιομένες πλειοψηφικές αντιλήψεις», γεγονός που θα μπορούσε να στηρίξει την υπόθεση της ύπαρξης διαρθρωμένης εργασιακής κουλτούρας, και, αφετέρου, ότι η μεταβλητή του φύλου δεν οριοθετεί από μόνη της «στεγανές» αξιακές δεσμεύσεις, εκτός συγκεκριμένων περιπτώσεων όπου διαμορφωμένες κοινωνικές διαστάσεις οδηγούν σε σημαντικά αποκλίνουσες μεταξύ των δύο φύλων απαντήσεις. Τέλος, δύο ανταγωνιστικά πολιτισμικά πρότυπα, το παραδοσιακό και το εκσυγχρονιστικό, που καθοδήγησαν

---

\* Επίκουρος Καθηγητής στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

\*\* Λέκτορας στο Τμήμα Στατιστικής και Αναλογιστικών - Χρηματοοικονομικών Μαθηματικών του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

\*\*\* Υποψήφιος Διδάκτορας στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

τις δημόσιες και διοικητικές συμπεριφορές και διαγωγές στον ελλαδικό χώρο τα τελευταία εκατόν εβδομήντα χρόνια φαίνεται ότι φέρουν σημαντικό μερίδιο ευθύνης στη διαμόρφωση εργασιακών στάσεων και νοοτροπιών.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έμμοσθη εργασία που, μέσα από μία πολυμορφία εξαρτημένων εργασιακών πρακτικών<sup>1</sup>, πήρε τη θέση του κυρίαρχου μοντέλου εργασιακών σχέσεων στις βιομηχανικές κοινωνίες (Reynaud, 1992), αν και συνοδεύτηκε από αρνητικές αναπαραστάσεις (Arendt, 1983), και, αφού προηγουμένως είχε θεωρηθεί ως μια αναγκαστική διαδικασία στην αναζήτηση της ανθρωπίνης επιβίωσης (Castel, 1995, σ. 72 επ.), γίνεται πλέον κοινώς αποδεκτή ως ένας από τους κύριους εγγυητές της κοινωνικής συνοχής και ευημερίας (Durkheim, 1986, Weber, 1977). Έχει καθιερωθεί να διακρίνεται η έμμοσθη εργασία σε δημόσια και ιδιωτική με κύριο χαρακτηριστικό διάκρισης τη μονιμότητα που διέπει, σε μεγάλο ποσοστό, κοντά ένα αιώνα (Αλιβιζάτος, 1981, σ. 104-105· Πουλής, 1987, σ. 97 επ.· Σβορώνος, 1982, σ. 115· Σβώλος, 1972, σ. 47), τις συμβάσεις στο δημόσιο τομέα. Η σύγχρονη έρευνα εντάσσει τη σημαντικότητα της διαφοροποίησης αυτής και στη «μεταλλαγμένη» κουλτούρα<sup>2</sup> που διαμορφώθηκε σταδιακά στο δημόσιο τομέα τα τελευταία εκατόν εβδομήντα χρόνια (Πουλής, 1987· Τσουνκαλάς, 1983) στη βάση των ιδιαιτεροτήτων των πολυεπίπεδων και πολυδαίδαλων σχέσεων που αντανακλούν το ανεπτυγμένο πελατειακό σύστημα (μεταξύ πολιτικών κομμάτων και κοινωνικών εταίρων σε συλλογικό ή ατομικό επίπεδο), αλλά και η πολύπλευρα εξαρτημένη (ενδο-γραφειοκρατικά και έξω-γραφειοκρατικά) δημοσιοϋπαλληλική δραστηριότητα.<sup>3</sup> Με γνώμονα τις έρευνες μερικών μελετητών μπορούμε να ερμηνεύσουμε την ιδιαιτερότητα της παραπάνω σχέσης στη βάση του ατελούς διαχωρισμού μεταξύ

1. Ο R. Biernacki (1995) αναφέρει ένα πλήθος διαφορετικών μορφών μισθωτής (εξαρτημένης) εργασίας και διαφορετικές γενεσιουργές αιτίες στη Βρετανία και τη Γερμανία από το 17ο έως τον 20ο αιώνα, εξηγώντας τους λόγους της αργής ανάπτυξης της μισθωτής εργασίας επίσης, και Λυμπερόπουλος, 1990.

2. Ο Κ. Τσουνκαλάς (1993) την ορίζει σχηματικά ως κουλτούρα του «τζαμπατζή».

3. Η εξέλιξη της δημοσιοϋπαλληλίας από κέντρα έξω-γραφειοκρατικά έχει εντοπισθεί από το 19ο αιώνα. Στη μεταπολεμική περίοδο οι πολλαπλοί δεσμοί της πατρωνίας και η παραποίηση του γραφειοκρατικού έργου από τον γραφειοκράτη καταδείχθηκε με σαφήνεια στην «Έκθεση επί του οικονομικού προβλήματος της Ελλάδος» του Κ. Βαμβαρέσσου το 1952. Μέρος του πονήματος αυτού επανεκδίδεται στο Α. Μακρυδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος (2000, σ. 70 επ.)

κράτους και κοινωνίας (Γσουκαλάς, 1984) και της ταυτόχρονης αδυναμίας διαμόρφωσης της κοινωνίας των πολιτών (Κατσούλης, Σωτηρόπουλος, 2004). Αν και η απόλυτη διαφοροποίηση της κουλτούρας των εργαζομένων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αμφισβητείται (Τσούκας, 2002) κυρίως ένεκα της ιδιόμορφης σχέσης πολλών ιδιωτικών εταιρειών με το δημόσιο τομέα (Καζάκος, 2003) (οι γνωστοί «προμηθευτές» του δημοσίου ή οι «εθνικοί εργολήπτες»),<sup>4</sup> έχει καταχωρηθεί στη συνείδηση της κοινής γνώμης ότι πρόκειται για μια απαρέγκλιτη πραγματικότητα.<sup>5</sup>

Με φόντο τις διαφοροποιήσεις και συγκλίσεις αυτές θα προσπαθήσουμε στην παρούσα έρευνα να διερευνήσουμε το ρόλο και τη συμβολή του φύλου στη διαμόρφωση των εργασιακών αξιακών προτύπων, αλλά και τη συμμετοχή των ενδεδειγμένων δημόσιων και διοικητικών πολιτιστικών διαστάσεων στη διάρθρωση των καθημερινών εργασιακών επιλογών.

#### Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η δημόσια κουλτούρα, όπως και κάθε ιδεολογικός και πολιτιστικός σχηματισμός στα πλαίσια μιας μικρότερης δυναμικής ή στατικής ομάδας είναι, για μια συγκεκριμένη περίοδο, μέρος μιας ευρύτερης πολιτικής και κοινωνικής διάρθρωσης στάσεων, διαγωγών, συμπεριφορών, σχέσεων, ιδεών και «πιστεύω». Η πολιτική κουλτούρα, που θα μπορούσε να ορισθεί ως ο σπουδαιότερος ερμηνευτικός δείκτης της συνολικής κουλτούρας μιας ευρύτερης ομάδας, χαρακτηρίζεται, στα πλαίσια της ελληνικής πραγματικότητας, ως «μεταβατική» (Δεμερτζής, 1990· Κατσούλης, 1990· Τσουκαλάς, 1983α). Η μεταβατικότητα αυτή γίνεται εντονότερα προσανατολισμένη αλλά και έκδηλη κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες. «Η ζωντανή πολιτική κουλτούρα του 1980 διύλισε σχήματα πολιτικής γνώσης, αντίληψης και δράσης μιας ολόκληρης ιστορικής περιόδου δύο τουλάχιστον αιώνων, δημιουργώντας έτσι, μέσα από συνέχειες και ασυνέχειες, την επιλεκτική της παράδοση» (Δεμερτζής, 1990, σ. 74). Όμως η παραδοσιακή

---

4. Τα δημοσιεύματα του οικονομικού τύπου για τις σχέσεις των οικονομικών συμφερόντων με τα κόμματα εξουσίας με στόχο τη νομή των εξοπλιστικών προγραμμάτων, των δημόσιων έργων ή κάθε είδους δημόσιας προμήθειας είναι σχεδόν καθημερινά, μεταξύ άλλων: Φ. Κόλλιας, 2004· Χ. Λιάγγου, 2004· Α. Μπουγάτσου, 15/2/2004 και 15/8/2004.

5. Αυτή η κοινή αντίληψη συνοδεύει ακόμα και επιστημονικές εργασίες που δεν έχουν ως βασικό τους θέμα αυτές τις επιμέρους κουλτούρες αλλά αποδέχονται αξιωματικά την ύπαρξη της συγκεκριμένης διαφοροποίησης, Κ. Μαυράτσας, 1997-98, σ. 11.

πρακτική δεν είναι η μόνη δεσπόζουσα τάση της ελληνικής κοινωνίας και δεν αποτελεί την αποκλειστική πολιτική έκφραση. Η τάση αυτή είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την ενεργοποίηση και δυναμική σύμπραξη των εκσυγχρονιστικών τάσεων (Δεμερτζής, 1990, σ. 76-77). Άλλοι ερευνητές, συνδυάζοντας τον αποπροσανατολιστικό ρόλο του πολιτικού λόγου και την έλλειψη πολιτικού διαλόγου, ορίζουν τη σύγχρονη πολιτική κουλτούρα ως «α-πολιτική υπέρ-πολιτικοποίηση» (Σπουρδαλάκης, 1988, σ. 110-111). Όμως, αυτή η υπέρ-πολιτικοποίηση φάνηκε να περιορίζεται σημαντικά, κυρίως στις ηλικίες κάτω των 29 ετών, στις δημοσκοπήσεις πριν τις τελευταίες βουλευτικές εκλογές.<sup>6</sup>

Σε γενικές γραμμές, η ελληνική κουλτούρα μπορεί να οριοθετηθεί στη βάση ενός συμπλέγματος αντιτιθέμενων ιδεολογικών τάσεων που είναι, εξάλλου, ουσιαστικό γνώρισμα των σύγχρονων καπιταλιστικών κοινωνιών (Hendry, 2004). Με γνώμονα την παραπάνω διενκρίνιση μπορεί να κατανοήσει κάποιος τη διαπίστωση που πηγάζει από την έρευνα των στάσεων της μεγαλύτερης συνδικαλιστικής οργάνωσης των δημόσιων υπαλλήλων, της ΑΔΕΔΥ, σε ζητήματα διοικητικής μεταρρύθμισης. Υποστηρίζεται, λοιπόν, ότι η ελληνική διοικητική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από την «ασταθή διαπλοκή δύο εναλλακτικών πολιτισμικών και αξιακών προσανατολισμών [...]: μιας περισσότερο παραδοσιακής, με εντονότερο υπαρξιακό, ελλαδοκεντρικό, λαϊκό και εξισωτικό χαρακτήρα, που αποστρέφεται τα ορθολογικά προτάγματα και απαιτήσεις, και μιας με περισσότερο κοσμικό, αξιοκρατικό, εκλογικευτικό, εκσυγχρονιστικό και μεταρρυθμιστικό προσανατολισμό» (Μακρυνδημήτρης, 1994, σ. 144). Αν αποδεχτούμε από τη μια μεριά την αρχή της εναλλακτικής διάρθρωσης της δημοσιούπαλληλικής κουλτούρας, αλλά και από την άλλη την αρχή της γνωστικής ασυμφωνίας, που υποστηρίζει το αδύνατο (ψυχικά προβληματικό) της μακροχρόνιας διάστασης μεταξύ των πιστεύω και της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου (Παπαστάμου, 1990), τότε είμαστε αναγκασμένοι να δεχτούμε την ύπαρξη τουλάχιστον μιας δομημένης συμπεριφορικής αντιπαράθεσης σε θέματα διοικητικής πρακτικής μεταξύ των υπαλλήλων φορέων των συγκεκριμένων αναπαραστάσεων. Αυτό και μόνο φανεώνει μια ανταγωνιστική διάσταση μεταξύ, τουλάχιστον, δύο αντιθετικών ιδεολογικών συστημάτων που συνυπάρχουν, συγκρουόμενα αλλά και αλληλοσυμπληρούμενα, στην καθημερινότητα του χώρου της εργασίας της δημόσιας διοίκησης.

---

6. Δες τις δημοσκοπήσεις που παρουσιάστηκαν στον ημερήσιο τύπο τον Ιανουάριο και Φεβρουάριο του 2004.

Αν στηριχθούμε στις πιο πάνω απόψεις, με στόχο να ερευνήσουμε τις επιμέρους διαστάσεις των θέσεων των εργαζομένων, θα μπορούσαμε να διαμορφώσουμε την ακόλουθη πρώτη υπόθεση εργασίας αναφορικά με την υφή και δομή των θέσεων αυτών: *το σύνολο των θέσεων που εκφράζουν για συγκεκριμένα υπηρεσιακά θέματα οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο δομείται κατά περίπτωση κυρίως από στοιχεία ενός εκ των δύο πολιτισμικών συστημάτων ή σε ορισμένες περιπτώσεις από στοιχεία και των δύο αυτών αξιακών συστημάτων.* Σ' αυτή τη διαδικασία συμμετέχουν φυσικά και άλλα αξιακά πρότυπα που λαμβάνουν μέρος στη σχηματοποίηση της γενικής ταυτότητας ή εθνικής συνείδησης του Νεοέλληνα (Διαμαντούρος, 1983· Λεονταρίτης, 1983· Τσαούσης, 1983).

#### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΑΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Εκτός όμως των σχηματισμένων αξιακών προτύπων στο χώρο της δημόσιας διοίκησης ένας σημαντικός παράγων διαμόρφωσης τέτοιου είδους προτύπων και κατ' επέκταση οριοθέτησης συμπεριφορών είναι και το φύλο (Αβδελά, 1990). Η ιδιαιτερότητα της γυναικείας εργασίας στις αρχές του 20ού αιώνα αλλά και αργότερα και οι αντίξοες συνθήκες εργασίας δημιουργούσαν ανάλογες συμπεριφορές που ήταν εύκολο να χαρακτηριστούν ως διαφορετικές (αποκλίνουσες) των ανδρών (Αυδή – Καλκάνη, 1988· Βουτυράς, 1981). Ο «συνοδευτικός» ρόλος και η «περιθωριακή» θέση της γυναίκας στην ελληνική δημόσια ζωή και κυρίως στους χώρους λήψης αποφάσεων (Δήμου, 1989) και οι θέσεις εργασίας που καταλαμβάνουν, που είναι χαμηλής εξειδίκευσης και περιορισμένων ευθυνών (Αβδελά, 1987· Παυλίδου, 1989), πρακτική που στη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία εμφανίζεται με τον όρο *γυάλινη οροφή* (Burke, Vinnicombe, 2005) δημιουργούν το απαιτούμενο κλίμα ώστε η άνιση αυτή μεταχείριση των γυναικών στην εργασία να μεταφράζεται ως αντίστοιχη των ικανοτήτων τους. Αναπτύσσονται θεωρίες που εστιάζονται στη διαφορετικότητα της γυναικείας απασχόλησης (Θανοπούλου, 1992· Χλέτσος, 1988). Το τελευταίο αυτό στοιχείο είναι καθοριστικό για να εδραιωθεί η αντίληψη των διαφορετικών αξιακών προτύπων του γυναικείου φύλου, στοιχείο που ενισχύεται και από την ανάπτυξη της φεμινιστικής μεθοδολογίας (Βενιπούλου, 1988). Άλλες μελέτες έχουν εστιάσει το ενδιαφέρον τους στη διαφορετικότητα της πολιτικής συμπεριφοράς των δύο φύλων, κατατάσσοντας τη γυναικεία ψήφο στη Δεξιά και την ανδρική στην Αριστερά (Παντελίδου-Μαλούτα, 1990).

Έρευνες στους χώρους της κοινωνιολογίας και της κοινωνικής ψυχολογίας δείχνουν ότι οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων οφείλονται στους οριοθετημένους και διακριτούς ρόλους που οι άνθρωποι, σε οποιαδήποτε κοινωνία και οποιαδήποτε εποχή, καλούνται να παίξουν από την πρόωμη νηπιακή τους ηλικία και που στην πλειονότητά τους είναι ευνοϊκότεροι για τους άνδρες (Laqueur, 1990). Στηριζόμενοι στην κοινωνική δυναμική των στερεοτύπων μελετητές δέχονται ότι οι ρόλοι που αποδίδονται στα πλαίσια μιας κοινωνίας σε κάθε φύλο λειτουργούν ως ένα είδος νόρμας και επηρεάζουν αναπόφευκτα τα μέλη της συγκεκριμένης κοινωνίας (Eagly, 1987). Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι τα άτομα γίνονται κοινωνικώς επιδέξια όταν λειτουργούν στα πλαίσια συγκεκριμένων κοινωνικών ταυτοτήτων, τις οποίες σχηματίζουν αφού προηγουμένως έχουν επεξεργαστεί για λογαριασμό τους τις κοινωνικές αναπαραστάσεις επιμέρους ομάδων της κοινωνίας τους, η δε έκφραση των κοινωνικών ταυτοτήτων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το είδος των σχέσεων μεταξύ των ομάδων της κοινωνίας (Duveen, Lloyd, 1986).

Μερικοί συγγραφείς, όμως, ισχυρίζονται ότι οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων είναι μικρότερες απ' ό,τι οι ομοιότητές τους, είτε σε διανοητικά θέματα αλλά και επιτυχίας (αποτελεσματικότητας), είτε σε ζητήματα που αφορούν την κοινωνική συμπεριφορά (Archer, Lloyd, 1985· Maccoby, Jacklin, 1974). Έρευνες έδειξαν εξ άλλου ότι οι όποιες διαφορές μεταξύ των δύο φύλων υπόκεινται στις ιδιομορφίες του κοινωνικού περιβάλλοντος (ειδικού ή/και γενικού). Η σκληρή πραγματικότητα του εργασιακού χώρου, όπως αυτή καταγράφεται στον καθημερινό τύπο, αποδεικνύει πράγματι ότι οι εργαζόμενες γυναίκες είναι θύματα διακρίσεων (Σπάθη, 2004). Ορισμένοι φτάνουν στο σημείο να τονίσουν το γεγονός ότι οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των δύο φύλων δεν είναι παρά πλαστά επιστημονικά κατασκευάσματα που προκύπτουν από τις έρευνες επειδή η επιστήμη κυριαρχείται από συγκροτημένα και πλήρως παγιωμένα ανδρικά πρότυπα (Ussher, 1992).

Οι προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση στη σημασία των διαφορών μεταξύ των δύο φύλων χρησιμοποιούνται από ορισμένους μελετητές για να συστηματοποιήσουν την αντίληψη ότι η διαφορετική κοινωνική θέση των δύο φύλων συνεπάγεται αναπόφευκτα και τη διαμόρφωση διαφορετικών αξιακών προτύπων που με τη σειρά τους επιβάλλουν συγκεκριμένες κοινωνικές συμπεριφορές. Με απλούστερα λόγια και μεταφέροντας το συμπέρασμα αυτό στον εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα: οι γυναίκες και οι άνδρες εργαζόμενοι στο δημόσιο θα έχουν διαφορετικές θέσεις και απόψεις σε θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους. Τίθεται όμως

το απλούστατο ερώτημα: Πώς είναι δυνατόν η διαφορετικότητα των δύο φύλων να λειτουργεί ως απαγορευτική διαχωριστική γραμμή που αποκλείει την πρόσληψη στοιχείων από το άλλο φύλο; Για να γίνουμε περισσότερο σαφείς, στη βάση των ερευνών που παρουσιάστηκαν πιο πάνω, μπορούμε να θέσουμε το ερώτημα με τον εξής τρόπο: Πώς είναι δυνατόν στα πλαίσια των καθημερινών κοινωνικών αλληλεξαρτήσεων οι επιρροές από άλλες ομάδες δημιουργίας ταυτότητας να εξουδετερώνονται από τα χαρακτηριστικά της κατηγορίας του φύλου και να μην παίζουν κανένα ρόλο στην καθημερινή διάρθρωση των κοινωνικών συμπεριφορών; Ο άνθρωπος, άνδρας ή γυναίκα, είναι μια πολυσήμαντα καθοριζόμενη οντότητα που, στη δημιουργία του ιδεολογικού του κατασκευάσματος, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, βιολογικούς και κοινωνικούς, ένας από τους οποίους είναι πιθανόν και το φύλο. Με γνώμονα το ερώτημα αυτό, στην προσπάθεια να ερευνηθούν οι συνθήκες κατασκευής και εκφοράς των ιδεών και των πιστεύω στη δημόσια διοίκηση μπορούμε να προτάξουμε την ακόλουθη υπόθεση εργασίας: *η διάσταση του φύλου μπορεί να είναι ο ισχυρότερος παράγων διαμόρφωσης ιδιαίτερων αξιακών αναφορών που να επηρεάζουν τις επιμέρους διαγωγές – συμπεριφορές των φορέων τους και να υπερισχύουν σε ένταση επιρροής των υπολοίπων μεταβλητών διαμόρφωσης των αξιακών προτύπων, μόνο όταν ισχύουν συγκεκριμένες κοινωνικές και αξιακές συνθήκες.*

Μία από αυτές τις συγκεκριμένες συνθήκες, που μπορούμε να υποθέσουμε ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση διαγωγών – συμπεριφορών, είναι η έλλειψη ή η αναποτελεσματικότητα του ελεγκτικού μηχανισμού<sup>7</sup> σε όλες τις σημαντικές εκφάνσεις των δημόσιων ενεργειών (Σπανού, 1990· Σωτηρόπουλος, 1993). Πράγματι, με οδηγό τη βιβλιογραφία που εξετάζει τη συγκεκριμένη διάσταση, διαπιστώνουμε ότι η κατάσταση είναι άκρως προβληματική σε δύο κυρίως τομείς: είτε στη διαπίστωση της χρηστότητας ή της παραβατικότητας της επιτελούμενης από τα επιτετρομμένα όργανα της ενδεδειγμένης κατά περίπτωση δραστηριότητας,<sup>8</sup> είτε

---

7. Για τον J. A. Rohr (1989) η έλλειψη συστήματος ελέγχου στη γραφειοκρατική διοίκηση είναι αναγκαίο να αντικαθίσταται από την ηθική των γραφειοκρατών που οφείλει να ορίζεται στη βάση των αξιών των πολιτών τους οποίους «υπηρετούν» οι παραπάνω γραφειοκράτες (σ. 5). Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο συγγραφέας θέτει ως προϋπόθεση τη δημοκρατική κουλτούρα και τη βασική διάστασή της, την υπευθυνότητα του δημόσιου λειτουργού (σ. 23 και επ.).

8. Η έλλειψη αυτή γίνεται κύριο θέμα συζήτησης σε όλες σχεδόν τις εκθέσεις των εμπειρογνομόνων για την αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης από το 1952 ως τις μέρες μας. Για μια συγκριτική ανάγνωση των εκθέσεων αυτών: Α. Μαζουδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος (2000).



στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων κατά την επιτέλεση των καθηκόντων τους στη βάση κοινώς αποδεκτών και προκαθορισμένων κριτηρίων (Κωνσταντόπουλος, 2003 και 2004· Κωνσταντόπουλος, Παπαλεξανδρής, 2003· Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2004, σ. 315-375· Χυτήρης, 2001, σ. 321-359). Τίθεται, όμως, ένα λειτουργικό ερώτημα: σε ποιο βαθμό η διαμόρφωση τέτοιου είδους αποκλίσεων μπορεί να επηρεάσει τις επιμέρους διαγωγές – συμπεριφορές των δύο φύλων;

### Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΕΥΣΕΙΣ

Εάν, για λόγους συντονισμού της ερευνητικής προσπάθειας στον τομέα της ανίχνευσης, καταγραφής και ανάλυσης των πιστεύω των δημοσίων υπαλλήλων, συνδυαστούν από τη μια μεριά η διαδικασία διαμόρφωσης αξιακών προτύπων και από την άλλη η μειωμένη ικανότητα του δημόσιου τομέα σε θέματα ελέγχου, μπορούν να διαμορφωθούν μερικά ερωτήματα προσανατολισμού της έρευνας. *Ποιες τάσεις διαμορφώνονται αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης έργου στο δημόσιο τομέα, όπου η συγκεκριμένη ελεγκτική διαδικασία έχει κατά καιρούς δημιουργήσει αρκετά ζητήματα αποδοχής, εφαρμογής και κυρίως αποτελεσματικότητας; Πόσο επηρεάζουν τη διαμόρφωση των τάσεων αυτών οι επιμέρους μεταβλητές διοίκησης, θεσμικού πλαισίου, διάρθρωσης σχέσεων και ενδο-προσωπικής κατάστασης; Σε ποιες περιπτώσεις η μεταβλητή φύλο είναι καθοριστικός παράγον διαμόρφωσης των συγκεκριμένων τάσεων και ποιοι είναι στην περίπτωση αυτή οι κύριοι λόγοι που δίνουν στην μεταβλητή αυτή τη δυναμική της υπεροχής έναντι των άλλων μεταβλητών;* Εάν τώρα στα ερωτήματα αυτά προσαρτήσουμε τις δύο υποθέσεις εργασίας που εκθέσαμε πιο πάνω, τότε έχουμε το βασικό πυρήνα σχεδιασμού (Bell, 1995) αυτής της έρευνας.

Το διερευνητικό εργαλείο είναι ένα κλειστό (δομημένο) ερωτηματολόγιο (Λαμπίρη-Δημάκη, Κελπερής, 1995) που θα μας επιτρέψει τη στατιστική ανίχνευση που επιδιώκουμε. Προσέλαβε τη τελική του μορφή ύστερα από διαδοχικά σχέδια (Javeau, 2000, σ. 94) και μακρά διαδικασία έρευνας και ανάλυσης σε θέματα αξιολόγησης της απόδοσης έργου και συστημάτων αποτελεσματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Κωνσταντόπουλος, 2003 και 2004· Κωνσταντόπουλος, Παπαλεξανδρής, 2003). Σε μερικές ερωτήσεις, εκτός από τις προτεινόμενες απαντήσεις, δίνεται η δυνατότητα και ελεύθερης απάντησης με την ένδειξη, «άλλο». Η συμπλήρωση αυτού του είδους απαντήσεων ήταν ελάχιστη (λιγότερο από το 2% των συμμετεχόντων).

Για να αναζητηθούν ολοκληρωμένες απαντήσεις στα ερωτήματα που εκτέθηκαν πιο πάνω το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από δύο μεγάλες κατηγορίες ερωτήσεων. Η πρώτη περιλαμβάνει ερωτήσεις που έχουν κοινό άξονα αναφοράς *τη συμπεριφορά των εργαζομένων (behavioral criteria)* (Ittner, Larcker, 2002· Konstantopoulos and al., 2005) *απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στην εργασία*. Ζητείται από τους ερωτώμενους, από όσους έχουν ήδη τέτοιου είδους εμπειρία, να σκιαγραφήσουν τον τρόπο που αισθάνονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, και, από όσους δεν διαθέτουν τέτοια εμπειρία, να υποθέσουν πώς μπορεί να αισθάνονται όταν αξιολογούνται.

Θα μπορούσε να ισχυρισθεί κάποιος ότι μια τέτοια διαφοροποίηση στο επίπεδο της εμπειρίας βάζει σε κίνδυνο τη γενσιότητα των αποτελεσμάτων διότι ένα μέρος του δείγματος απαντάει με γνώμονα την εμπειρία του και ένα άλλο στη βάση των φαντασιώσεών του (Στρος, 2005). Όμως, στην καθημερινή εργασιακή πραγματικότητα, όπου και διαμορφώνονται τα πολιτιστικά πρότυπα, μερικοί στηρίζονται σε εμπειρικά στοιχεία και μερικοί, ελλείψει εμπειριών, στη φαντασία τους ή στις υποθέσεις τους. Με αυτού του είδους τις ερωτήσεις γίνεται μια προσπάθεια να ανιχνευτούν οι αναπαραστάσεις του δείγματος (Javeau, 2000, σ. 103-108) αναφορικά με τις επιπτώσεις της αξιολογικής διαδικασίας πάνω στους ίδιους τους εργαζόμενους. Αυτός είναι και ο λόγος που αυτές οι ερωτήσεις επιζητούν άμεσα την εμπλοκή του ερωτώμενου (π.χ. ποια κριτήρια σας κάνουν ασφαλή / ανασφαλή στο πλαίσιο της αξιολόγησης).

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει ερωτήσεις που εξετάζουν *τη δυναμική και την επιμέρους διάθροση της διαδικασίας αξιολόγησης*. Εδώ ανιχνεύονται κυρίως οι θέσεις (δηλαδή οι γνώμες) των ερωτηθέντων αναφορικά με την αποτελεσματικότερη λειτουργία της διαδικασίας της αξιολόγησης. Και αυτές οι ερωτήσεις, όπως και της προηγούμενης κατηγορίας, κατασκευάζονται με στοιχεία της κατηγορίας των συμπεριφορικών κριτηρίων (behavioral criteria). Η δεύτερη αυτή κατηγορία δεν ερευνά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως η πρώτη, αλλά εξετάζει τα πιστεύω και τις θέσεις του δείγματος σε βασικές διαστάσεις της διαδικασίας της αξιολόγησης. Μ' άλλα λόγια, εξετάζει την «ιδεολογική» ενεργοποίηση που το σύστημα της αξιολόγησης της επιτελούμενης εργασίας μπορεί να έχει πάνω στη βάση των αξιακών προτύπων των συμμετεχόντων στην έρευνα (Pettijohn and al., 2001). Αντίστοιχα, με αυτή τη σειρά, δηλαδή με βάση τις ερωτήσεις της πρώτης και τις ερωτήσεις της δεύτερης κατηγορίας, θα παρουσιαστούν και τα αποτελέσματα της έρευνας.

Θα πρέπει εδώ να διευκρινιστεί ο λόγος της διττής αυτής διαμόρφωσης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας. Μεταξύ των πολλών μύθων που κυκλοφορούν σχετικά με τις εργασιακές ικανότητες των γυναικών (Adler, 1993), κυκλοφορεί ευρέως το στερεότυπο ότι οι γυναίκες είναι «συναισθηματικά» διαφορετικές (ευάλωτες, ευαίσθητες κ.λπ.) από τους άνδρες (Padavic, Reskin, 2002). Διαμορφώσαμε, λοιπόν, δύο κατηγορίες ερωτήσεων, όπου στην πρώτη ερευνάται η ενεργοποίηση του θυμικού κατά την αξιολόγηση και στη δεύτερη εξετάζονται οι θέσεις (τα πιστεύω) του δείγματος σχετικά με βασικές πτυχές της αξιολόγησης απόδοσης έργου. Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να διαπιστώσουμε ερευνητικά αν πράγματι ισχύει η «θέση» αυτή ή πρόκειται απλώς για ένα απομεινάρι παλαιότερου «λαϊκού αποφθέγματος» που μεταδόθηκε μέσα από τους θρύλους και τις παραδόσεις και δεν έχει ως εκ τούτου καμία πρακτική ισχύ στις μέρες μας.

Σ' αυτό το σημείο, επίσης, οφείλουμε να διευκρινίσουμε τη σημασία του τύπου του ερωτηματολογίου που επιλέξαμε. Οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης του επιτελούμενου έργου από τους εργαζόμενους ήταν έως τις αρχές της δεκαετίας του 1980 ένα απλό εργαλείο μέτρησης (Harbour, 1997). Στο σχεδιασμό των ερωτήσεων υπήρχε ειδική μέριμνα ώστε η εκφορά τους να ενεργοποιεί την προσοχή αλλά και τη συμμετοχή ιδιαίτερων γνωστικών μηχανισμών των ερωτηθέντων (Bruner, 1990· Gardner, 1987). Με απλά λόγια, προσπαθήσαμε σ' αυτό το απλό εργαλείο μέτρησης να προσδώσουμε και διαστάσεις που θα μας επέτρεπαν να ελέγξουμε την εγκυρότητα ή μη της πρώτης μας υπόθεσης εργασίας αναφορικά με το ρόλο των δύο αξιακών προτύπων, παραδοσιακού και κοσμοπολίτικου, στη διαμόρφωση των συναισθημάτων και των συμπεριφορών των εργαζομένων. Γι' αυτό το σκοπό επιλέξαμε απαντήσεις στις προτεινόμενες ερωτήσεις που ορίζονται, κάθε φορά, στη βάση μιας από τις δύο διακεκριμένες κουλτούρες που διαγκωνίζονται και συνυπάρχουν σ' όλη τη πορεία της σύγχρονης ελληνικής πραγματικότητας. Η επιλογή τους έγινε με βάση τα κριτήρια που ορίζονται ως σύγχρονα ή ξεπερασμένα από τη βιβλιογραφία σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης έργου των εργαζομένων. Τα πρώτα εκπροσωπούν την εκσυγχρονιστική (κοσμοπολίτικη) κουλτούρα ενώ τα δεύτερα ταυτίζονται με τα παραδοσιακά αξιακά πρότυπα. Αυτού του είδους η κατασκευή, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, δεν ήταν εφικτή σε όλες τις ερωτήσεις παρά μόνο στις ερωτήσεις Α3, Α4, Β2, Β3 και Β5.

Για να εξασφαλιστεί η αναγκαία διάσταση της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η ποσοστιαία μέθοδος. Πρόκειται για «στοιχειώδη σφνυγομέτρηση», όπου οι τομείς έρευνας (επιμέρους εργασιακές μονάδες υπουργείων, ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ, ΟΤΑ) επιλέχθηκαν κατόπιν

κλήρωσης (Grawitz, 1993). Έγινε προσπάθεια να τηρηθεί ποσοστιαία αντιπροσώπευση στο δείγμα της έρευνας τουλάχιστον στην κυριότερη συνισταμένη (μεταβλητή) του συνολικού πληθυσμού των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα: την κατανομή των εργαζομένων ανά κατηγορία νομικής υπόστασης του φορέα απασχόλησής τους. Μια ιδιαιτερότητα του δείγματος είναι ότι χωροταξικά αντιπροσωπεύει το 50% περίπου του συνολικού αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων, έχει δηλαδή επιλεγεί από δημοσίους υπαλλήλους που εργάζονται στο λεκανοπέδιο.

Καταβλήθηκε προσπάθεια η διεξαγωγή της έρευνας να διέπεται από τους ίδιους κανόνες συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ώστε να αποκλειστεί η παρέμβαση δευτερευόντων μεταβλητών που δεν έχουν προηγουμένως ελεγχθεί. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε από τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα στους χώρους εργασίας τους. Ο χρόνος συμπλήρωσης ήταν ο ίδιος για όλους, από 8 έως 11 λεπτά. Δόθηκε η ίδια εντολή εκτέλεσης του έργου συμπλήρωσης ενώ κάθε φορά δίνονταν οι ίδιες εξηγήσεις πριν από την έναρξη της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου: «Συμπληρώστε παρακαλώ το ερωτηματολόγιο με τον τρόπο που αντιλαμβάνεστε την κάθε ερώτηση, δεν είναι δυνατόν να δοθούν επιμέρους διευκρινίσεις. Σας υπενθυμίζουμε ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι προαιρετική». Τα ερωτηματολόγια μαζεύονταν 11 λεπτά μετά από το τέλος των εξηγήσεων. Τα ερωτηματολόγια αυτών που δεν είχαν προλάβει να το συμπληρώσουν στα πλαίσια των έντεκα λεπτών δεν πέρασαν τη στατιστική επεξεργασία.

Η έρευνα διεξήχθη με συγκεκριμένο ρυθμό από τη Δευτέρα 29 Σεπτεμβρίου έως και την Παρασκευή 7 Νοεμβρίου 2003.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων μετά από χρήση πινάκων διασταύρωσης, έχουν αναπτυχθεί στατιστικές τεχνικές με βάση το  $\chi^2$ -τεστ. Για τον υπολογισμό του, συγκρίνονται οι παρατηρούμενες (O) με τις υποθετικές αναμενόμενες συχνότητες (E), οι οποίες θα ίσχυαν στην περίπτωση ανυπαρξίας συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών. Στην περίπτωση, π.χ., δίπτυχου πίνακα (2x2) η υπόθεση που ελέγχεται είναι η ανεξαρτησία των μεταβλητών. Για να εφαρμόσουμε το τεστ σε δεδομένα με γ-γραμμές και c-στήλες υπολογίζουμε την ποσότητα

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

όπου  $m$  είναι ο αριθμός των κελιών στον πίνακα. Η κατανομή πιθανότητας του τεστ προσεγγίζεται από την κατανομή  $\chi^2$  με  $(r-1)(c-1)$  βαθμούς ελευθερίας. Όσο πιο μεγάλη είναι η διαφορά μεταξύ παρατηρούμενων και

αναμενόμενων συχνοτήτων, τόσο αυξάνεται και η τιμή του τεστ εμφανίζοντας ισχυρή εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών (Anderson, 1996· Loether και McTavish, 1988). Επειδή το τεστ εμφανίζει ευαισθησία στην αλλαγή των δειγματικών μεγεθών, έχουν κατασκευασθεί εναλλακτικά τεστ που στηρίζονται στο  $\chi^2$ -τεστ αλλά κυμαίνονται μεταξύ 0 και 1. Ένα από τα προτεινόμενα τεστ που θα χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια είναι ο συντελεστής V-Cramer με βασικό πλεονέκτημα τη δυνατότητα χρήσης του σε πίνακες διαφορετικών μεγεθών. Ο γενικός τύπος δίνεται από την παρακάτω σχέση

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot \min(r-1, c-1)}}$$

όπου:  $n$  είναι το σύνολο των συχνοτήτων του πίνακα συνάφειας,  $\min(r-1, c-1)$  είναι το ελάχιστο των γραμμών και στηλών του πίνακα συνάφειας και  $\chi^2$  είναι η τιμή του στατιστικού  $\chi^2$ . Τα όρια του συντελεστή κυμαίνονται από 0 έως 1. Η τιμή 0 δηλώνει πλήρη ανεξαρτησία μεταξύ των μεταβλητών.

#### *Περιγραφή και χαρακτηριστικά του δείγματος*

Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν 550 ερωτηματολόγια, από τα οποία επιστράφηκαν συμπληρωμένα (πλήρως ή ελλιπώς) τα 443. Ενενήντα τέσσερις εργαζόμενοι αρνήθηκαν να επιστρέψουν το ερωτηματολόγιο ή το επέστρεψαν ασυμπλήρωτο, αρνούμενοι να συμμετάσχουν στην έρευνα (πρόκειται για ένα ποσοστό 19,4%). Το δείγμα της έρευνας παρουσιάζει τα ακόλουθα κατά κατηγορία χαρακτηριστικά:

- Ως προς τη νομική υπόσταση του φορέα που ανήκουν οι συμμετέχοντες στο δείγμα δημόσιοι υπάλληλοι: οι 105 συμμετέχοντες (το 23,7%) εργάζονται σε υπουργεία, 96 συμμετέχοντες (21,6%) εργάζονται σε ΝΠΔΔ (νοσοκομεία και οργανισμούς του δημόσιου τομέα), 86 συμμετέχοντες (19,4%) εργάζονται σε ΝΠΙΔ (ΔΕΚΟ), 120 συμμετέχοντες (27%) εργάζονται σε ΟΤΑ (Νομαρχίες, Δήμους).
- Ως προς το μορφωτικό επίπεδο: 10 άτομα (2,3%) είναι ΥΕ, 126 άτομα (28,4%) είναι ΔΕ, 59 άτομα (13,3%) είναι ΤΕ, 147 (33,2%) είναι ΠΕ και 22 (5%) συμμετέχοντες δεν απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση.
- Ως προς το φύλο: 150 (33,9%) είναι άνδρες, 257 (58%) είναι γυναίκες και 36 άτομα (8,1%) δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.
- Ως προς την ηλικία: 66 άτομα (14,9%) είναι 18-35 ετών, 278 (62,8%) είναι 36-50 ετών, 77 άτομα (17,4%) είναι 50+ ετών.
- Ως προς τη εμπειρία στην αξιολόγηση ως αξιολογούμενος: 54 άτομα (12,2%) δεν έχουν καμία εμπειρία αξιολόγησης, 138 (31,2%)

έχουν συμμετάσχει σε μία έως πέντε διαδικασίες αξιολόγησης, και 216 άτομα (48,7%) έχουν λάβει μέρος σε πάνω από έξι αξιολογήσεις. 35 συμμετέχοντες (7,9%) δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

- Ως προς την εμπειρία στην αξιολόγηση ως αξιολογητής: 260 συμμετέχοντες (58,7%) δεν έχουν αξιολογήσει κανέναν, 123 (27,8%) έχουν εμπειρία αξιολογητή και 60 συμμετέχοντες (13,5%) δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Τα στοιχεία αναφορικά με την εμπειρία του αξιολογητή μάς υπενθυμίζουν ότι, όπως έχει διαπιστωθεί από έρευνες, στο δημόσιο τομέα υπάρχει μεγάλος αριθμός προϊσταμένων χωρίς υφισταμένους (Καρχατσούλης, 1999).

#### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σ' αυτό το σημείο του άρθρου και πριν από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι αναγκαίο να εξετασθεί με ενδεδειγμένο τρόπο η συνάφεια των ερωτήσεων, ώστε να ξέρουμε την πραγματική υφή και διάσταση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αυτή.

##### *Η εσωτερική συνάφεια των ερωτήσεων (α- Cronbach) του ερωτηματολογίου*

Όταν εξετάζεται ομάδα ερωτήσεων που μετρά διαφορετικές κατευθύνσεις του ίδιου προβλήματος τότε ενδιαφέρον παρουσιάζει η μέτρηση της εσωτερικής συνάφειας και ομοιογένειας της ομάδας. Η αξιοπιστία της εσωτερικής συνάφειας ελέγχει κατά πόσο οι διαφορετικές ερωτήσεις αναφέρονται στο ίδιο πρόβλημα (αξιοπιστία ερωτηματολογίου). Για τον έλεγχο αυτό χρησιμοποιείται ο δείκτης  $\alpha$  του Cronbach, ο οποίος μετρά την ομοιογένεια ομάδας ερωτήσεων όταν συνδυαστούν μεταξύ τους. Ο γενικός τύπος δίνεται από την παρακάτω σχέση:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k-1)r}$$

όπου  $k$  είναι ο αριθμός των ερωτήσεων που ελέγχουμε και  $r$  είναι ο μέσος όρος των συντελεστών συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων. Η τιμή επηρεάζεται τόσο από τον αριθμό των ερωτήσεων όσο και από τη μέση συσχέτισή τους. Προτιμάται ο συγκεκριμένος δείκτης, έναντι άλλων δεικτών, διότι, αφενός, δεν εξαρτάται από τη διάταξη των στοιχείων και, αφετέρου, υπολογίζεται με ευκολία. Ο συντελεστής γίνεται 1 όταν υπάρχει απόλυτη ομοιογένεια των ερωτήσεων. Ικανοποιητικός θεωρείται όταν η τιμή του

είναι ίση ή μεγαλύτερη του 0,80. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα η αξιοπιστία  $\alpha$ -Cronbach των υπό-εξέταση ερωτήσεων υπολογίστηκε 0,79 γεγονός που δείχνει ότι η κλίμακα διαθέτει σχετικά καλή αξιοπιστία.

#### Α. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ

Τέσσερις ερωτήσεις, η μία με διπλό σκέλος αναζήτησης απαντήσεων, απαρτίζουν την κατηγορία της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων που εκδηλώνονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Η κάθε ερώτηση έχει σχεδιαστεί ώστε να μην οδηγεί τον ερωτώμενο σε περιβάλλον «τεχνητής» έντασης. Είναι απλές και προσπαθούν να εμφανίζονται «άδολες», δηλαδή να δείχνουν ότι δεν κρύβεται τίποτε από πίσω τους.

*A1. Τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές που προκαλεί η διαδικασία της αξιολόγησης*

Η πρώτη ερώτηση της κατηγορίας αυτής διαμορφώθηκε με τον ακόλουθο τρόπο: *Πώς αισθάνεστε όταν βρίσκεστε σε διαδικασία αξιολόγησης;* Σχηματίστηκαν δύο είδη απαντήσεων, τα δε αποτελέσματα παρουσιάζονται ξεχωριστά στους πίνακες 1α και 1β.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 1α

*Πίνακας συχνότητων μεταξύ φύλου και αισθήματος αξιολόγησης*

Αίσθημα αξιολόγησης 1	Φύλο		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Αρνητικά	22 (15,3%)	49 (20,9%)	71 (18,8%)
Ουδέτερα	71 (49,3%)	111 (47,4%)	182 (48,1%)
Θετικά	51 (35,4%)	74 (31,6%)	125 (33,1%)
Σύνολο	144 (100%)	234 (100%)	378 (100%)

Ο Πίνακας 1α παραθέτει τη συγκέντρωση συχνότητων μεταξύ των μεταβλητών φύλου και αισθήματος κατά την ενεργοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό, 48,1% επί του συνόλου του

δείγματος, εκφράζει ουδέτερη στάση σχετικά με το αίσθημα που τους διακατέχει κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Σ' αυτό το ποσοστό του δείγματος η αξιολόγηση δε δημιουργεί καμιά συναισθηματική φόρτιση. Όμως, στο υπόλοιπο 52% του δείγματος η ένταση της αξιολόγησης δημιουργεί είτε αρνητική (18,8%) είτε θετική (33,1) συναισθηματική φόρτιση. Το 49,3% των ανδρών και το 47,4% των γυναικών εκφέρουν ουδέτερη άποψη για τη συναισθηματική φόρτιση της αξιολόγησης, ενώ το 35,4% των ανδρών και το 31,6% των γυναικών εκφράζουν θετικά σχόλια. *Εφαρμογή του V-Cramer τεστ έδειξε την έλλειψη συσχέτισης μεταξύ φύλου και αισθήματος κατά τη διαδικασία αξιολόγησης ( $p=0,373$ ).*

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1β

*Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ φύλου και αισθήματος αξιολόγησης*

Αίσθημα αξιολόγησης 2	Φύλο		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Ένταση / ανησυχία	52 (39,7%)	87 (38,8%)	139 (39,2%)
Ηρεμία / αδιαφορία	79 (60,3%)	137 (61,2%)	276 (60,8%)
Σύνολο	131 (100%)	224 (100%)	355 (100%)

Ο Πίνακας 1β παραθέτει τη συγκέντρωση συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών φύλου και αισθήματος που δημιουργεί η διαδικασία αξιολόγησης. Επί του συνόλου του δείγματος, το 60,8% δηλώνει αίσθημα ηρεμίας κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Ειδικότερα, επί του συνόλου των γυναικών, το 61,2% αισθάνεται ήρεμα κατά την αξιολόγηση ενώ το 38,8% βρίσκεται κάτω από ένταση. Αντίστοιχα, επί του συνόλου των ανδρών το 60,3% αισθάνεται ήρεμα κατά την αξιολόγηση, ενώ το 39,7% βρίσκεται κάτω από ένταση. *Εφαρμογή του V-Cramer τεστ έδειξε την έλλειψη συσχέτισης μεταξύ φύλου και αισθήματος αξιολόγησης του συστήματος ( $p=0,481$ ).*

Στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης αυτής όπως και στο πρώτο δεν υπάρχει διαφοροποίηση των απαντήσεων στη βάση της μεταβλητής του φύλου. Αυτού του είδους τα αποτελέσματα μάς προτρέπουν να υποθέσουμε ότι ο τρόπος με τον οποίο κάποιος αισθάνεται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης δεν αποτελεί συνάρτηση της διάστασης του φύλου, αλλά άλλων εργασιακών, προσωπικών ή κοινωνικών και αξιακών συσχετίσεων.



## A2. Οι συνθήκες ανησυχίας των αξιολογουμένων

Η δεύτερη ερώτηση της κατηγορίας συναισθήματα – συμπεριφορές κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης εκφράστηκε ως ακολούθως:

*Κάτω από ποιες συνθήκες ανησυχείτε περισσότερο κατά την αξιολόγηση;*

- Όταν υπάρχει ένα κλίμα ευμείνειας ή δυσμείνειας για τους εργαζόμενους στον οργανισμό/υπηρεσία
- Όταν η θέση του οργανισμού/υπηρεσίας είναι δυσμενής αναφορικά με τα αποτελέσματά του
- Όταν οι προσωπικοί σας στόχοι δεν έχουν επιτευχθεί
- Όταν τα κριτήρια της αξιολόγησης είναι ασαφή ή προβληματικά
- Όταν δεν έχουν πλήρως ανακοινωθεί (γίνει γνωστοί) οι στόχοι του οργανισμού/υπηρεσίας.

Οι προτεινόμενες απαντήσεις διαμορφώθηκαν με βάση τους παρακάτω άξονες: Τον άξονα των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας, δηλαδή του κλίματος στο χώρο εργασίας (απάντηση 1), τον άξονα της αποτελεσματικότητας του οργανισμού/υπηρεσίας (απάντηση 2), τον άξονα της προσωπικής ευθύνης (απάντηση 3), τον άξονα του ελλιπούς σχεδιασμού της αξιολόγησης του έργου στο οποίο καλούνται οι εργαζόμε-

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

*Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ φύλου και συνθηκών ανησυχίας κατά την αξιολόγησης*

Συνθήκες ανησυχίας	Φύλο		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Κλίμα ευμείνειας - δυσμείνειας	105 (70,5%)	175 (70%)	280 (70,2%)
Δυσμενής θέση του οργανισμού	2 (1,3%)	6 (2,4%)	8 (2%)
Μη επίτευξη προσωπικών στόχων	3 (2%)	16 (6,4%)	19 (4,8%)
Προβλήματα κριτηρίων	34 (22,8%)	43 (17,2%)	77 (19,3%)
Προβλήματα ανακοίνωσης στόχων	5 (3,4%)	10 (4%)	15 (3,8%)
Σύνολο	149 (100%)	250 (100%)	399 (100%)

νοι να ενεργήσουν (απάντηση 4) και, τέλος, τον άξονα της ευθύνης του οργανισμού/υπηρεσίας σχετικά με τη διάχυση των στόχων του (της) στους εργαζόμενους.

Ο Πίνακας 2 παραθέτει τη συγκέντρωση συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών φύλου και συνθηκών ανησυχίας κατά την αξιολόγηση. Γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι, πέρα από την ανυπαρξία συσχέτισης του φύλου με τις συνθήκες ανησυχίας κατά την αξιολόγηση, υπάρχει μια πλειονότητα (70,2%) που επικαλείται τη διάσταση του κλίματος των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία ως τη βασική προϋπόθεση ανησυχίας κατά την αξιολόγηση. Σε πολύ χαμηλά ποσοστά παραμένει η επιλογή των διαστάσεων: η δυσμενής θέση του οργανισμού σε σχέση με τα αποτελέσματά του (2%), η προσωπική ευθύνη του αξιολογούμενου (4,8%) και η μη ανακοίνωση των στόχων του οργανισμού ή της υπηρεσίας στους εργαζόμενους (3,8%). Αντιθέτως, η ασάφεια των κριτηρίων λαμβάνει ένα ποσοστό προτίμησης γύρω στα 20%, όμως βρίσκεται πολύ μακριά από τη διάσταση του κλίματος που δημιουργούν οι διαπροσωπικές σχέσεις. Δεν είναι τόσο η αξιολόγηση ως σύστημα, ή οι ενδο-προσωπικές συσχετίσεις, ή οι υποχρεώσεις του οργανισμού, αλλά οι ενδοεπιχειρησιακές διαπροσωπικές σχέσεις και το κλίμα που διαμορφώνουν που ορίζονται από το δείγμα μας ως η κύρια πηγή ανησυχίας κατά την αξιολόγηση. Επί του συνόλου των ανδρών το 70,5% ανησυχεί για το κλίμα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ το 22,8% αναφέρεται στον ελλιπή καθορισμό κριτηρίων. Στις γυναίκες, τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 70% και 17,2%. *Εφαρμογή του V-Cramer τεστ έδειξε την έλλειψη συσχέτισης μεταξύ φύλου και συνθηκών ανησυχίας κατά την αξιολόγηση ( $p=0,205$ ).*

### *A3. Το συναίσθημα της ασφάλειας*

Η τρίτη ερώτηση της κατηγορίας που εξετάζεται εδώ έχει την εξής μορφή: *Ποια κριτήρια από τα παρακάτω σας κάνουν να αισθάνεστε ασφαλής στο πλαίσιο της αξιολόγησης;*

- Τα κριτήρια που εστιάζονται στις προσωπικές ικανότητες/δεξιότητες γενικώς
- Τα κριτήρια που εστιάζονται στην αποτελεσματικότητα της εργασίας των αξιολογούμενων
- Τα κριτήρια που αναφέρονται στην ενσωμάτωση και ενεργή συμβολή σε εργασιακές ομάδες.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή σχεδιάστηκαν με τρόπο ώστε να εκπροσωπούνται οι κύριες κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης όπως

αυτές καταγράφονται στα περισσότερα έντυπα αξιολόγησης (Armstrong, 2004· Κωνσταντόπουλος, 2002· Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998): οι ικανότητες/δεξιότητες του αξιολογούμενου, τα αποτελέσματά του στο υπό αξιολόγηση έργο και η ικανότητα ένταξής του σε ομαδική εργασία. Μ' αυτό τον τρόπο διαμόρφωσης των απαντήσεων, μας δίνεται η δυνατότητα να ελέγξουμε πώς επιδρά η *μεταβλητή της πολιτισμικής διάστασης στην ενεργοποίηση του θυμικού*. Η πρώτη απάντηση εμπεριέχει στοιχεία ανεξάρτητα από την επιτέλεση των εργασιακών δραστηριοτήτων και εμμέσως πλην σαφώς δραστηριοποιεί την υποκειμενική κρίση. Για το λόγο αυτό την κατατάξαμε στην παραδοσιακή κουλτούρα που υποστηρίζει τις υποκειμενικές και μη ορθολογικές θέσεις. Η δεύτερη απάντηση στοιχειοθετείται από τον ορθό λόγο στις σύγχρονες εργασιακές εκφάνσεις του και εμπίπτει στα πλαίσια του εκσυγχρονιστικού πολιτισμικού προτύπου. Η τρίτη παρουσιάζει στοιχεία και του εκσυγχρονιστικού μοντέλου –εάν υποληφθεί ως ομάδα η εργασιακή αλληλεξάρτηση– αλλά και του παραδοσιακού, αν κάποιος υπονοεί την ομάδα συμφερόντων. Η τρίτη απάντηση λαμβάνεται ως ουδέτερη αναφορικά με τα πολιτισμικά πρότυπα.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3

*Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ φύλου και αισθήματος ασφάλειας*

Αίσθημα ασφάλειας	Φύλο		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Προσωπικές ικανότητες δεξιότητες γενικώς	131 (88,5%)	238 (93,3%)	369 (91,5%)
Αποτελεσματικότητα εργασίας	16 (10,8%)	15 (5,9%)	31 (7,7%)
Συμμετοχή - ένταξη σε ομάδες	1 (0,06%)	2 (0,8%)	3 (0,7%)
Σύνολο	148 (100%)	255 (100%)	403 (100%)

Ο Πίνακας 3 παραθέτει τη συγκέντρωση συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών φύλου και αισθήματος ασφάλειας κατά την αξιολόγηση. Σε ποσοστό 91,5% επί του συνόλου του δείγματος, οι προσωπικές ικανότητες κατά την αξιολόγηση λαμβάνουν τον πρωταρχικό λόγο, ενώ σε ποσοστό 7,7% ακολουθεί η διάσταση της αποτελεσματικής εργασίας. Ειδικότερα, το 93,3% των γυναικών και το 88,5% των ανδρών αισθάνονται ασφαλείς

στο πλαίσιο της αξιολόγησης με βάση το κριτήριο των προσωπικών ικανοτήτων (δεξιότητες, ικανότητες, αποτελεσματικότητα). Εφαρμογή του V-Cramer τεστ έδειξε την έλλειψη συσχέτισης μεταξύ φύλου και αισθήματος ασφάλειας κατά την αξιολόγηση ( $p=0,234$ ).

#### A4. Το συναίσθημα της ανασφάλειας

Η τελευταία ερώτηση της κατηγορίας αυτής πήρε την παρακάτω τελική μορφή έκφρασης:

*Ποια κριτήρια από τα παρακάτω σας κάνουν να αισθάνεστε ανασφαλής; Οι απαντήσεις που προτείνονται είναι ακριβώς οι ίδιες με την προηγούμενη ερώτηση της ασφάλειας.*

Όπως και στην προηγούμενη έτσι και σ' αυτή την ερώτηση επιλέχθηκαν οι κύριοι άξονες κριτηρίων των συστημάτων αξιολόγησης. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να κατατάξουμε τα κριτήρια αυτά, είτε στην παραδοσιακή διοικητική κουλτούρα, είτε στην εκσυγχρονιστική, όπως και στην προηγούμενη ερώτηση.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Πίνακας συχνότητας μεταξύ φύλου και αισθήματος ανασφάλειας

Αίσθημα ανασφάλειας	Φύλο		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Προσωπικές ικανότητες δεξιότητες γενικώς	31 (23,5%)	42 (18,8%)	73 (20,6%)
Αποτελεσματικότητα εργασίας	72 (54,5%)	126 (55,2%)	195 (54,9%)
Συμμετοχή - ένταξη σε ομάδες	29 (22%)	58 (26%)	87 (24,5%)
Σύνολο	132 (100%)	223 (100%)	355 (100%)

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζεται η συγκέντρωση συχνότητας μεταξύ των μεταβλητών φύλου και αισθήματος ανασφάλειας κατά την αξιολόγηση. Παρατηρείται ότι επί γενικού συνολικού δείγματος το 54,9% ανησυχεί στην περίπτωση που τα κριτήρια αξιολόγησης είναι κυρίως εστιασμένα στην αποτελεσματικότητα της εργασίας του αξιολογούμενου. Το 24,5% αισθάνεται ανασφάλεια στην περίπτωση που τα κριτήρια αξιολόγησης αναφέρονται κυρίως στην ενεργή συμβολή του αξιολογούμενου στα πλαι-

σια μιας ομάδας εργασίας. Τα κριτήρια των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των αξιολογούμενων ενεργοποιούν το σύστημα ανασφάλειας του 20,8% των εργαζομένων του δείματός μας. Ειδικότερα, το 54,2% των ανδρών και το 55,2% των γυναικών λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τον παράγοντα δεξιότητας, ενώ το 22% των ανδρών και το 26% των γυναικών εκφέρουν φόβους αρνητικής αξιολόγησης στην περίπτωση ανεπιτυχούς ένταξης στο εταιρικό σύνολο. *Εφαρμογή του V-Cramer τεστ έδειξε την έλλειψη συσχέτισης μεταξύ φύλου και συνθηκών ανασφάλειας κατά την αξιολόγηση ( $p=0,390$ ).*

## Β. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η δεύτερη αυτή κατηγορία ενδιαφέρεται κυρίως για τις θέσεις – απόψεις – πιστεύω των εργαζομένων του δείματος σε θέματα αξιολόγησης της απόδοσής τους κατά την επιτέλεση της εργασίας τους και αποτελείται από πέντε ερωτήσεις.

### *B1. Η αντικειμενικότητα των συστημάτων αξιολόγησης*

Η πρώτη ερώτηση της κατηγορίας αυτής εκφράστηκε με τον ακόλουθο τρόπο: *Πιστεύετε στην αντικειμενικότητα των συστημάτων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων; Οι απαντήσεις που προτάθηκαν στο δείγμα και η επεξεργασία των απαντήσεων παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:*

## ΠΙΝΑΚΑΣ 5

*Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ φύλου και αντικειμενικότητας συστήματος*

Αντικειμενικότητα συστήματος	Φύλο		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Όχι	63 (42,3%)	127 (50,8%)	190 (47,6%)
Ναι	16 (10,7%)	12 (4,8%)	28 (7%)
Άλλοτε ναι – άλλοτε όχι	70 (47%)	111 (44,4%)	181 (44,4%)
Σύνολο	149 (100%)	250 (100%)	399 (100%)

Ο Πίνακας 5 παραθέτει τη συγκέντρωση συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών φύλου και αντικειμενικότητας συστήματος. Παρατηρείται ότι σε ποσοστό 47,6% επί του συνόλου του δείγματος, τα άτομα απάντησαν αρνητικά σχετικά με την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης, ενώ το 44,4% δηλώνουν ουδέτερη απάντηση. Ειδικότερα, το 47% των ανδρών υποστηρίζει την άποψη περί ουδέτερης απάντησης ενώ το 42,3% των ανδρών απαντά αρνητικά. Τα ποσοστά για τις γυναίκες είναι διαφορετικά, καθώς το 50,8% εκφέρει αρνητική απάντηση, και το 44,8% δηλώνει ουδέτερη στάση. Τέλος, χαμηλό είναι το ποσοστό των θετικών απαντήσεων όσον αφορά τα δύο φύλα με αντίστοιχες τιμές 10,7% για τους άνδρες και 4,8% για τις γυναίκες. *Εφαρμογή του V-Cramer τεστ εντόπιση συσχέτιση μεταξύ φύλου και αντικειμενικότητας συστήματος ( $p=0,044$ ).*

#### *B2. Η αξιολόγηση των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των εργαζομένων*

Η δεύτερη ερώτηση είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε να εξετάζει ταυτόχρονα και τις δύο υποθέσεις εργασίας. Η πρώτη απάντηση από τις τέσσερις προτιμώμενες αντιπροσωπεύει την εκσυγχρονιστική πολιτιστική τάση (επειδή είναι και η ακολουθούμενη πρακτική από τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης). Η δεύτερη και η τρίτη παρουσιάζουν μεμονωμένα (και αόριστα) στοιχεία της παραδοσιακής κουλτούρας. Η τέταρτη απάντηση περιλαμβάνει και τα δύο προηγούμενα στοιχεία που εκφράζουν για τη συγκεκριμένη ερώτηση την παραδοσιακή κουλτούρα. Η διατύπωση της ερώτησης ήταν η ακόλουθη: Ποια στοιχεία του αξιολογούμενου πιστεύετε ότι πρέπει να διερευνούν τα κριτήρια αξιολόγησης; Οι τέσσερις απαντήσεις ήταν οι παρακάτω:

- Οι δεξιότητες και οι ικανότητες του οι σχετιζές με το παραγόμενο έργο
- Οι δεξιότητες και οι ικανότητες του γενικώς
- Στοιχεία της προσωπικότητάς του γενικώς
- Στοιχεία της προσωπικότητάς του και οι δεξιότητες και ικανότητες του γενικώς.

Ο Πίνακας 6 παραθέτει τη συγκέντρωση συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών φύλου και των στοιχείων αξιολόγησης ως προς τις δεξιότητες – ικανότητες. Επί του συνολικού δείγματος το 68,9% υποστηρίζει ότι κατά την αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ο συνδυασμός προσωπικότητας και ικανοτήτων, ενώ το 17,2% να λαμβάνεται υπόψη το παραγόμενο έργο και το 10,9% να λαμβάνονται υπόψη οι δεξιότητες. Το 71,5% των γυναικών και το 64,6% των ανδρών υποστηρίζουν το συνδυασμό προσωπικότητας και ικανοτήτων ενώ το 17,7% των ανδρών και το 16,9% των

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6**

*Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ φύλου και διερεύνησης στοιχείων αξιολόγησης ως προς τις δεξιότητες – ικανότητες*

Στοιχεία για αξιολόγηση	Φύλο		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Δεξιότητες σχετικές με το παραγόμενο έργο	26 (17,7%)	42 (16,9%)	68 (17,2%)
Δεξιότητες/ικανότητες γενικά	21 (14,3%)	22 (8,8%)	43 (10,9%)
Στοιχεία προσωπικότητας	5 (3,4%)	7 (2,8%)	12 (3%)
Στοιχεία προσωπικότητας και ικανότητες γενικώς	95 (64,6%)	178 (71,5%)	273 (68,9%)
Σύνολο (100%)	147 (100%)	249 (100%)	396

γυναικών υποστηρίζουν τη λήψη μόνο του παραγόμενου έργου ως παράγοντα αξιολόγησης των εργαζομένων. *Εφαρμογή του V-Cramer τεστ, έδειξε την έλλειψη συσχέτισης μεταξύ φύλου και στοιχείων αξιολόγησης ως προς τις ικανότητες ( $p=0,347$ ).*

Σχετικά με την πρώτη υπόθεση εργασίας, αντιλαμβανόμαστε ότι σχηματίζεται μια άνετη πλειονότητα αναφορικά με την παραδοσιακή κουλτούρα (68,9%) στην τέταρτη ερώτηση. Το πλέον αόριστο και δύσκολα μετρήσιμο από τα δύο επιμέρους στοιχεία της παραδοσιακής κουλτούρας, η προσωπικότητα, συγκεντρώνει το χαμηλότερο ποσοστό (3%). Η εκσυγχρονιστική κουλτούρα συγκεντρώνει χαμηλό σχετικά ποσοστό (17,2%).

### *B3. Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εργαζόμενου*

Η τέταρτη ερώτηση ήταν η ακόλουθη: Πότε πιστεύετε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης είναι αποτελεσματικότερο; Οι απαντήσεις που προτάθηκαν και τα αποτελέσματα των προτιμήσεων του δείγματος παρουσιάζονται στον αμέσως επόμενο πίνακα. Και σ' αυτή την ερώτηση έγινε προσπάθεια καταγραφής της επαλήθευσης ή μη της πρώτης υπόθεσης εργασίας. Η πρώτη απάντηση αντιπροσωπεύει την εκσυγχρονιστική τάση και η δεύτερη την παραδοσιακή.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7**

*Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ φύλου και αποτελεσματικότητας συστήματος αξιολόγησης*

Αποτελεσματικότητα αξιολόγησης	Φύλο		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Αποκλειστική αξιολόγηση αποτελέσματος απόδοσης	63 (43,4%)	115 (46,9%)	178 (45,6%)
Αξιολόγηση καταβαλλόμενης προσπάθειας ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα	82 (56,3%)	130 (53,1%)	212 (54,4%)
Σύνολο	145 (100%)	245 (100%)	390 (100%)

Ο Πίνακας 7 παραθέτει τη συγκέντρωση συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών φύλου και αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης. Επί του συνολικού δείγματος το 54,4% υποστηρίζει την άποψη ότι πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η προσπάθεια του εργαζόμενου έτσι ώστε το σύστημα αξιολόγησης να είναι αποτελεσματικό. Ειδικότερα, το 56,3% των ανδρών και το 53,1% των γυναικών υποστηρίζουν την παραπάνω άποψη. Εφαρμογή του V-Cramer τεστ έδειξε την έλλειψη συσχέτισης μεταξύ φύλου και αποτελεσματικότητας συστήματος ( $p=0.287$ ).

Και σ' αυτή την περίπτωση, χωρίς η διαφορά να είναι σημαντική, η κοινούρα που κυριαρχεί είναι η παραδοσιακή. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να αξιολογούνται με βάση ένα καθαρά υποκειμενικό και μη μετρήσιμο κριτήριο παρά με βάση ένα καθαρά μετρήσιμο κριτήριο.

**B4. Η ορθότητα της αξιολόγησης**

Η προτελευταία ερώτηση της κατηγορίας αυτής έχει ως εξής: *Πιστεύετε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αξιολογήσει σωστά τον εργαζόμενο; Οι απαντήσεις που προτάθηκαν και οι προτιμήσεις του δείγματος παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:*

Στον Πίνακα 8 εμφανίζονται οι συγκεντρωτικές συχνότητες μεταξύ των μεταβλητών φύλου και ορθότητας της αξιολόγησης. Επί το συνολικού δείγματος, το 47,2% απαντά θετικά την άποψη ότι το σύστημα μπορεί να αξιολογήσει σωστά τον εργαζόμενο, ενώ το 40,7% εκφέρει ουδέτερη απά-



**ΠΙΝΑΚΑΣ 8**

*Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ φύλου και ορθότητας αξιολόγησης*

Ορθότητα αξιολόγησης	Φύλο		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Ναι	79 (56,4%)	95 (41,5%)	174 (47,2%)
Ίσως	51 (36,4%)	99 (43,2%)	150 (40,7%)
Όχι	10 (7,1%)	35 (15,3%)	45 (12,1%)
Σύνολο	140 (100%)	229 (100%)	369 (100%)

ντηση. Ειδικότερα, το υψηλότερο ποσοστό, ανερχόμενο σε 56,4%, εμφανίζεται στους άνδρες, ενώ στις γυναίκες ανέρχεται σε 41,5%. Αντίστροφα, χαμηλό είναι το ποσοστό στους άνδρες που απάντησαν ουδέτερα, που ανέρχεται σε 36,4%, ενώ στις γυναίκες είναι 43,2%. *Εφαρμογή του V-Cramer test, εντόπισε συσχέτιση μεταξύ φύλου και ορθότητας αξιολόγησης ( $p=0,007$ ).*

Αν συγκρίνουμε τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής με αυτά της ερώτησης B1, θα διαπιστώσουμε ότι οι άνδρες και οι γυναίκες απαντούν και στις δύο ερωτήσεις με τον ίδιο τρόπο.

*B5. Παράγοντες αποτελεσματικότητας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης*

Η τελευταία ερώτηση είναι η παρακάτω: Τι πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματικότερο για την αξιολόγηση ενός εργαζομένου;

- Ένα σύστημα αξιολόγησης με κοινώς αποδεκτά κριτήρια
- Οι άριστες σχέσεις του με τον αξιολογητή – προϊστάμενο του οργανισμού
- Οι άριστες σχέσεις με τον διευθυντή (διεύθυνση) του οργανισμού
- Το καλό κλίμα συνεργασίας μέσα στον οργανισμό
- Η πλήρης γνώση του οράματος αλλά και των στόχων του οργανισμού και του υπό αξιολόγηση έργου του αξιολογούμενου.

Η διερεύνηση της πρώτης υπόθεσης εργασίας στη συγκεκριμένη ερώτηση έγινε με τον εξής τρόπο: η πρώτη και η πέμπτη απάντηση αποτελούν τις ενδείξεις για την επιρροή της εκσυγχρονιστικής κουλτούρας ενώ η δεύτερη και η

τρύτη δρομολογούν την επέμβαση της παραδοσιακής κουλτούρας. Η τέταρτη απάντηση ελαμβάνεται ως ουδέτερη ή κοινή διότι δεν ταυτίζεται αποκλειστικά ούτε με την παραδοσιακή, ούτε με την εκσυγχρονιστική κουλτούρα.

Τα αποτελέσματα των απαντήσεων του δείγματος στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι τα ακόλουθα:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 9

*Πίνακας συχνότητας μεταξύ φύλου και παραγόντων αποτελεσματικότητας κατά τη διαδικασία αξιολόγησης*

Παράγοντες αποτελεσματικότητας κατά την αξιολόγηση	Φύλο		Σύνολο
	Άνδρες	Γυναίκες	
Κοινώς αποδεκτά κριτήρια αξιολόγησης	88 (59,5%)	114 (45,1%)	202 (50,4%)
Άριστες σχέσεις με τον αξιολογητή	1 (0,7%)	8 (3,2%)	9 (2,2%)
Άριστες σχέσεις με τον διευθυντή (διεύθυνση)	1 (0,7%)	2 (0,8%)	3 (0,7%)
Καλό κλίμα συνεργασίας	28 (18,9%)	66 (26,1%)	94 (23,4%)
Γνώση των στόχων της εταιρείας και του έργου του αξιολογούμενου	30 (20,3%)	63 (24,9%)	93 (23,2%)
Σύνολο	148 (100%)	253 (100%)	401 (100%)

Ο Πίνακας 9 εμφανίζει τις συχνότητες των μεταβλητών φύλου και παραγόντων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Επί του συνολικού δείγματος, το 50,4% πιστεύει σ' ένα σύστημα αξιολόγησης με κοινώς αποδεκτά κριτήρια, ενώ το 23,4% στο καλό κλίμα συνεργασίας στην εταιρεία και το 23,2% στη γνώση των στόχων της εταιρείας αλλά και του παραγόμενου έργου. Ειδικότερα, επί του συνόλου των ανδρών το 59,5% πιστεύει στην εφαρμογή κοινών κριτηρίων, ενώ το 18,9% στο κλίμα συνεργασίας και το 20,3% στη γνώση των στόχων της εταιρείας. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τις γυναίκες είναι 45,1%, 26,1% και 24,9%. Εφαρμογή του V-Cramer τεστ εντόπισε συσχέτιση μεταξύ φύλου και αποτελεσματικότητας αξιολόγησης ( $p=0,039$ ).

### ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Με βάση την παρουσίαση των απαντήσεων των εργαζομένων του δείγματος στις τέσσερις ερωτήσεις της πρώτης κατηγορίας που διερευνά την ενεργοποίηση συναισθημάτων κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης θα μπορούσαν να γίνουν τρεις παρατηρήσεις. Οι παρατηρήσεις αυτές θα διευκολύνουν τη συζήτηση – ερμηνεία των αποτελεσμάτων που θα ακολουθήσει.

Η πρώτη παρατήρηση αφορά τον παράγοντα φύλο: *ο συγκεκριμένος παράγων δεν αποτελεί ουσιώδες στοιχείο διαφοροποίησης των συναισθημάτων των εργαζομένων σε θέματα αξιολόγησης της απόδοσης του έργου τους*. Αν και έχει εκφραστεί πολλές φορές η θέση ότι η γυναίκα έχει ιδιαίτερη κοινωνική ανάπτυξη (Agars, Kottke, 2004· Kottke, Agars, 2005), αλλά και ότι η σύγχρονη κοινωνία μεταχειρίζεται τη γυναίκα, σε σχέση με τους άνδρες, στο επαγγελματικό πεδίο με ανορθόδοξους τρόπους (Ely, 1996· Powell, et al., 2002· Swim, Cohen, 1997), στην προκειμένη περίπτωση η διαφορετικότητα αυτή δεν σηματοδοτεί διαφοροποίηση στον τομέα της συναισθηματικής ενεργοποίησης. Η δεύτερη παρατήρηση αναφέρεται στην ύπαρξη, σε όλες τις απαντήσεις των εργαζομένων του δείγματος, *μιας πλειοψηφικά κυρίαρχης τάσης*. Αυτή η συγκέντρωση των απαντήσεων υποδηλώνει την ύπαρξη διαμορφωμένης δημοσιοϋπαλληλικής συναισθηματικής εξάρτησης (Τσουνκαλάς, 1993), τουλάχιστον σε ό,τι αφορά θέματα που έχουν σχέση με την αξιολόγηση απόδοσης έργου. Τέλος, η τρίτη παρατήρηση αφορά την επισήμανση ότι, σε μερικές απαντήσεις, πλάι στην κυρίαρχη τάση, υπάρχουν μία ή περισσότερες «εναλλακτικές» ρητά διαμορφωμένες μειοψηφίες. Το ζητούμενο είναι να διαπιστώσουμε σε ποιο από τα δύο κυρίαρχα πολιτιστικά πρότυπα ανήκει η εκάστοτε πλειοψηφία και η/οι μειοψηφία/ες.

Από τα αποτελέσματα των ερωτήσεων Α3 και Α4 προκύπτει μια πρώτη διαπίστωση αναφορικά με τα δύο πολιτιστικά πρότυπα. Τα αποτελέσματα (ερώτηση Α3) αποτυπώνουν μια απλή εικόνα: το σύνολο σχεδόν του δείγματος (91,5%) προτιμά για την ασφάλειά του κριτήρια που βασίζονται στα παραδοσιακά πρότυπα, δηλαδή σε υποκειμενικά και όχι ορθολογικά κριτήρια. Δεν αισθάνεται ασφάλεια με κριτήρια που στηρίζονται σε σύγχρονα και κυρίως ορθολογικά κριτήρια, δηλαδή κριτήρια που προκύπτουν βάσει των αποτελεσμάτων του επιτελούμενου από τον αξιολογούμενο έργου. Παράλληλα διαπιστώνεται (ερώτηση Α4) ότι τα κριτήρια των αποτελεσμάτων του έργου που αναλαμβάνει ο κάθε αξιολογούμενος, κριτήρια που θεωρούνται από τη βιβλιογραφία ως τα βασικά κριτήρια σε οποιοδήποτε

σύγχρονο (δηλαδή στο πλαίσιο της εκσυγχρονιστικής κουλτούρας) σύστημα αξιολόγησης (Armstrong, 2001), είναι κατά πλειοψηφία (54,9%) αυτά που δημιουργούν ανασφάλεια στο δείγμα μας. Μια πρώτη ερμηνεία των αποτελεσμάτων αυτών είναι ότι ένεκα της μακράς έλλειψης αξιόπιστων συστημάτων αξιολόγησης στον εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα έχει αναπτυχθεί μια δυσφορία των ατόμων του δείγματός μας απέναντι σε «έξαντικειμενικοποιημένα» κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης έργου, δυσφορία που πηγάζει κυρίως από την άγνοιά τους, αλλά και τη μη προσρμογή τους σε ανταγωνιστικά πρότυπα απόδοσης (Armstrong, 1994).

Ένα παράδοξο των αποτελεσμάτων στις ερωτήσεις για τα κριτήρια που εξασφαλίζουν ασφάλεια ή που δημιουργούν ανασφάλεια κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης στους αξιολογούμενους (ερωτήσεις A3 και A4) είναι ότι τα κριτήρια που εστιάζονται στις προσωπικές ικανότητες/δεξιότητες γενικώς –τα οποία στην ερώτηση αναφορικά με την ασφάλεια κατά την αξιολόγηση συγκεντρώνουν σχεδόν το σύνολο των απαντήσεων του δείγματος (91,5%)– στην ερώτηση σχετικά με τη δημιουργία ανασφάλειας τα ίδια αυτά κριτήρια συγκεντρώνουν τις προτιμήσεις μόνο του 20,8% του δείγματος. Αυτό σημαίνει απλά ότι τα ίδια κριτήρια δημιουργούν ταυτόχρονα ασφάλεια και ανασφάλεια σ' ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος. Η πλέον κατάλληλη εξήγηση για το δεύτερο αυτό παράδοξο είναι ότι ένα μέρος του δείγματος αναφερόταν σε άλλου είδους ικανότητες/δεξιότητες στην ερώτηση της ασφάλειας και σε άλλου είδους ικανότητες/δεξιότητες στην ερώτηση αναφορικά με την ανασφάλεια που του δημιουργούν τα κριτήρια αξιολόγησης. Αυτή η διαφοροποίηση στην αναφορά δικαιολογείται και από το γεγονός ότι υπάρχουν δύο κύρια είδη χρήσης της αξιολόγησης της απόδοσης έργου, η διοικητική και η αναπτυξιακή (Konstantopoulos and al., 2005). Οι διαφορετικές χρήσεις σηματοδοτούν και διαφορετικές συμπεριφορές των αξιολογούμενων (Boswell, Boudreau, 2000).

Ενώ οι ερωτήσεις οι σχετικές με τα συναισθήματα που διεγείρει η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στην επιτέλεση έργου δεν έδειξαν κάποια συσχέτιση με τη μεταβλητή του φύλου, οι ερωτήσεις που αφορούν τα πιστεύω και τις θέσεις/απόψεις του δείγματος πάνω σε θέματα αξιολόγησης έδειξαν συσχέτιση του φύλου με τις επιμέρους διαμορφώσεις των παραπάνω πιστεύω. Στην ερώτηση για την αντικειμενικότητα των συστημάτων αξιολόγησης οι γυναίκες εμφανίζονται σημαντικά πιο δύσπιστες (50,8%) απ' ό,τι οι άνδρες (42,3%). Αυτό συμβαίνει επειδή το σύστημα εργασίας αποτελεί μια μεγαλύτερη απειλή για το γυναικείο φύλο (Benokraitis, 1997) απ' ό,τι για το ανδρικό και αυτό δημιουργεί, στη βάση του προτύπου *απειλή – ακαμψία* (Staw et al., 1981), δυσπιστία και δυσκαμ-

ψία της στάσης και διαγωγής των γυναικών σε όλα τα προϊόντα του συστήματος αυτού όπως είναι η αξιολόγηση. Η ίδια δυσπιστία παρατηρείται και στις απαντήσεις αναφορικά με τις προοπτικές του συστήματος αξιολόγησης (ερώτηση B4), όπου, ενώ έχουν αλλάξει οι τάσεις, οι γυναίκες παραμένουν διστακτικές (41,5%) σε σχέση με τους άνδρες (56,4%). Στην περίπτωση όμως αυτή, το κίνητρο της δυσπιστίας οφείλεται στην έλλειψη ισότιμης μεταχείρισης στους χώρους εργασίας απέναντι στα δύο φύλα (Brockner et al., 2001· Calleja, 2001) αλλά και στη διαφορετικότητα των συστημάτων ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών (Burke, 2001).

Σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο φύλων διαπιστώνεται και στην περίπτωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης, σε σχέση με διάφορα κριτήρια (ερώτηση B5). Παρατηρούμε ότι, ενώ τη μεταβλητή «των κοινών κριτηρίων» στην αξιολόγηση την προτιμούν και τα δύο φύλα, αν προσέξουμε καλύτερα τις λεπτομέρειες των αριθμών των προτιμήσεων, θα διαπιστώσουμε ότι οι άνδρες συγκεντρώνουν μια απόλυτη πλειονότητα (59,5%) και οι γυναίκες μια σχετική πλειονότητα (45,1). Παράλληλα διαπιστώνουμε ότι τη μεταβλητή «του καλού κλίματος συνεργασίας» προτιμούν περισσότερο οι γυναίκες (26,1%) παρά οι άνδρες (18,9%). Η τελευταία προτίμηση συμβαδίζει με τα αλληπάλληλα ευρήματα των διαφόρων ερευνών που υποδεικνύουν ότι οι γυναίκες διαμορφώνουν την ατομικότητά τους στη βάση της πολυπλοκότητας των σχέσεων που δημιουργούν σε κοινωνικό και εργασιακό επίπεδο (Fletcher, Bailyn, 1996· Surrey, 1991). Είναι λοιπόν αυτονόητο τα άτομα του δείγματος της έρευνάς μας να επιλέγουν (ερώτηση B5) μετά από τα κοινά κριτήρια αξιολόγησης το κλίμα συνεργασίας.

Από τις παραπάνω διευκρινίσεις γίνεται αντιληπτό ότι επαληθεύεται η δεύτερη υπόθεση εργασίας που προτάξαμε πριν τη διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Με βάση αυτή την υπόθεση, το φύλο είναι παράγων διαμόρφωσης αξιακών προτύπων μόνο εάν συνδυάζεται και με άλλες μεταβλητές. Σε αντίθετη περίπτωση παραμένει μια «παθητική» ή «ανενεργή» μεταβλητή στον τομέα διαμόρφωσης αξιακών προτύπων, ανάπτυξης στάσεων και διάθρωσης διαγωγών.

Όσον αφορά τώρα στη διερεύνηση της συμβολής των δύο πολιτιστικών διαστάσεων, της παραδοσιακής και της εκσυγχρονιστικής προκύπτουν δύο αντιτιθέμενες τάσεις. Όταν εμπλέκεται η διάσταση της αξιολόγησης στη βάση των αποτελεσμάτων της επιτελούμενης από τους αξιολογούμενους εργασίας, το δείγμα καταφεύγει σε ανορθολογικές επιλογές, δηλαδή στην παραδοσιακή πολιτισμική διάσταση (ερωτήσεις A3, A4, B2, B4). Όταν όμως εμπλέκονται άλλα κριτήρια, τότε το δείγμα κάνει ορθο-

λογικές επιλογές, δηλαδή καταφεύγει στο εκσυγχρονιστικό πολιτισμικό πρότυπο (ερώτηση B5).

Η τελευταία αυτή διαπίστωση καταδεικνύει ότι η επιλογή πολιτισμικού προτύπου δεν είναι δεδομένη. Τα δύο πολιτισμικά πρότυπα δεν έχουν οριοθετημένη εξουσία και εμβέλεια στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Η επίδραση του ενός ή του άλλου προτύπου στους εργαζομένους του δημόσιου τομέα είναι συγκυριακή και εξαρτάται από τις προσωπικές τους εμπειρίες και τα επιμέρους προβλήματα που η καθημερινότητα τους βοηθάει να αντιλαμβάνονται.

Συμπερασματικά, μέσα από την παρούσα εργασία καταδεικνύεται μια αδήριτη πραγματικότητα: η σχέση μεταξύ των εργασιακών στάσεων – διαγωγών και των διαρθρωμένων ή μη αξιακών προτύπων ενός οργανωμένου κοινωνικού συνόλου δεν μπορεί να είναι γραμμική, μηχανιστική και στατική αλλά πολύμορφη, πολυδιάστατη και, κυρίως, διαρκώς και δυναμικά αναπροσδιοριζόμενη. Η μεταβλητή του φύλου δεν αποτελεί αποκλειστικό παράγοντα ρύθμισης των στάσεων και διαγωγών των εργαζομένων αλλά συνδυαζόμενη με επιμέρους μεταβλητές δημιουργεί ρήγματα στην ενιαία έκφραση των πιστεύω και των ιδεών των εργαζομένων. Οι δύο μορφές έκφρασης της δημόσιας και διοικητικής πολιτισμικής συμβολής, η παραδοσιακή και η εκσυγχρονιστική, αλληλεξαρτώνται και αλληλοσυμπληρώνονται ώστε να παρέχουν εναλλακτικές λύσεις στους εργαζόμενους σε ένα εργασιακό περιβάλλον με διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις.

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Αβδελά, 1987, «Μισθωτές σχέσεις και φυλετικός καταμερισμός της εργασίας: Οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα στο πρώτο μισό του αιώνα», *Μνήμων*, τόμος II, σ. 234-246.
- Αβδελά, 1990, *Δημόσιοι υπάλληλοι γένους θηλυκού. Καταμερισμός εργασίας κατά φύλα στον δημόσιο τομέα, 1908-1955*, Αθήνα, Ίδρυμα Έρευνας και Παιδείας της Εμπορικής Τράπεζας.
- Adler N.J., 1993, «Women managers in a global economy», *HRMagazine*, 38, σ. 52-55.
- Agars M. D., 2004, «Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations», *Psychology of Women Quarterly*, vol. 28, σ. 103-111.
- Agars M.D., Kottke J. L., 2004, «Models and practice of diversity management: a historical review and presentation theory», στο Stockdale M., Crosby F. (eds) *The psychology and management of workplace diversity*, Oxford, Blackwell Publishing.
- Αλιβιζάτος Ν. Κ., 1981, *Εισαγωγή στην Ελληνική Συνταγματική Ιστορία*, Αθήνα – Κομοτηνή, εκδ. Αντ. Ν. Σάκουλα.

- Anderson T. W., 1996, *The new statistical analysis of data*, New York, Springer-Verlag.
- Archer J., Lloyd B., 1985, *Sex and gender*, New York, Cambridge University Press.
- Arendt H., 1983, *La condition de l'homme moderne*, Paris, Agora - Pocket.
- Armstrong M., 1994, *Performance management*, London, Kogan Page.
- Armstrong M., 2001, *A handbook of personnel management practice*, London, Kogan Page.
- Bell J., 1995, *Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας*, Αθήνα, Gutenberg.
- Αυδή-Καλκάνη Ι., 1988, *Φεμινισμός και εργασία στην Ελλάδα σήμερα*, Αθήνα, Νέοι Καιροί.
- Βενιοπούλου Κ., «Για τη φεμινιστική μεθοδολογία», *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, τχ. 68, σ. 139-146.
- Benokraitis N. V. 1997, *Subtle sexism: Current practice and prospects change*, Thousand Oaks, Sage.
- Boswell W. R., Boudreau J. W., 2000, «Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use», *Human resource development quarterly*, vol. 11, no 3, σ. 283-299.
- Βουτυράς Σ., 1981, *Η γυναίκα στη μισθωτή εργασία*, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.
- Brockner J., Ackerman G., Fairchild G., 2001, «Who do elements of procedural fairness make a difference? A classification of moderating differences», στο Greenberg J., Cropanzano R. (eds), *Advances in Organizational Justice*, Palo Alto, Stanford University Press, σ. 179-212.
- Bruner J., 1990, *Acts of meaning*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Burke R. J., 2001, «Organizational values, work experiences and satisfaction among managerial and professional women», *Journal of Management Development*, Vol. 20, σ. 346-353.
- Burke R., Vinnicombe S., 2005, «Advancing women's careers», *Career Development International*, vol. 10, 3, σ. 165-167.
- Calleja D., 2001, «Equity or else: employment equity has been around for a long time with no one to enforce it. But look out: now the law has teeth», *Canadian Business*, Vol. 74, no 5, σ. 29.
- Castel R., 1995, *Les Métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- Δεμερτζής Ν., 1990, «Η ελληνική πολιτική κουλτούρα στη δεκαετία του '80», στο Χ. Λυρι-ντζής, Η. Νικολακόπουλος (επιμ.) *Εκλογές και κόμματα στη δεκαετία του '80*, Αθήνα, Θεμέλιο, σ. 70-96.
- Δήμου Α., 1989, «Η μερική απασχόληση: γυναικείο φαινόμενο της αγοράς εργασίας», *Σύγχρονα Θέματα*, τχ. 40, σ. 55-60.
- Διαμαντούρος Π. – Ν. Ι., 1983, «Ελληνισμός και ελληνικότητα», στο Δ. Γ. Τσαούσης (επιμ.) *Ελληνισμός – ελληνικότητα. Ιδεολογικοί και βιοματρικοί άξονες της νεοελληνικής κοινωνίας*, Αθήνα, Εστία, σ. 51-57.
- Durkheim E., 1986, *De la division du travail social*, Paris, Quadrige / PUF.
- Duveen G., Lloyd B., 1986, «The significance of social identities», *British Journal of Social Psychology*, 25, σ. 219-230

- Eagly A. H., 1987, *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, Hillsdale, New Jersey, Earl Baum.
- Ely R. J., 1995, «The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work», *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, σ. 589- 634.
- Gardner H., 1987, *The mind's new science*, New York, Basic Books.
- Hendry J., 2004, *Between enterprise and ethics: Business and management in a bimoral society*, Oxford, Oxford University Press.
- Θανοπούλου Μ., 1992, *Η γυναικεία απασχόληση ή εργασία στην Ελλάδα: Κύριες τάσεις και κατευθύνσεις της μεταπολεμικής βιβλιογραφίας*, Αθήνα, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Γενική Γραμματεία Ισότητας, Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης.
- Ittner C. D., Larcker D. F., 2002, «Determinants of performance measure choices in worker incentive plan», *Journal of Labor Economics*, vol. 20, no 2, σ. 58-90.
- Javeau C., 2000, *Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*, Αθήνα, Τυποθήτω - Γ. ΔΑΡΔΑΝΟΣ.
- Καζάκος Π., 2003, *Ανάμεσα σε κράτος και αγορά. Οικονομία και οικονομική πολιτική στη μεταπολεμική Ελλάδα 1944-2000*, Αθήνα, εκδ. Πατάκη.
- Κατσούλης Η., 1990, «Το "παγιωμένο" κομματικό σύστημα στη μεταβατική κοινωνία: Εξελίξεις, προοπτικές», στο Χ. Λυριντζής, Η. Νικολακόπουλος (επιμ.) *Εκλογές και κόμματα στη δεκαετία του '80*, Αθήνα, Θεμέλιο, σ. 31-43.
- Κατσούλης Η., Σωτηρόπουλος Δ., 2004, «Υπάρχει κοινωνία πολιτών στην Ελλάδα;», *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, τχ. 22, 27 Μαΐου, σ. 21-23.
- Κόλλιας Φ., 2004, «Εργολάβοι πνιγμένοι στα κέρδη ή στα χρέη», *Οικονομική/Η Καθημερινή*, 15 Φεβρουαρίου, σ. 7.
- Κωνσταντόπουλος Ν., 2002, «Αξιολόγηση Απόδοσης Έργου: Η Πρακτική Πλευρά της Ελληνικής Πραγματικότητας», ανακοίνωση στο 15ο Συνέδριο της Ε.Ε.Ε.Ε. στη Τρίπολη Οκτώβριος – Νοέμβριος.
- Κωνσταντόπουλος Ν., 2003, «Η ορθολογικότητα των δημοσίων υπαλλήλων», *Δημόσιος Τομέας*, τχ. 202, Δεκέμβριος, σ. 28-30.
- Κωνσταντόπουλος Ν., 2004, «Αποτελεσματικοί υπάλληλοι σε αναποτελεσματικό σύστημα εργασίας», *Δημόσιος Τομέας*, τχ. Ιανουάριος, 204, σ. 30-31.
- Κωνσταντόπουλος Ν., Παπαλεξανδρής Α., 2003, «"Πλειοψηφικές τάσεις" και "δομική αντιφατικότητα": Τα αποτελέσματα έρευνας σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης στο δημόσιο τομέα», *Διοικητική Έρευνα*, τχ. 27, Σεπτέμβριος, σ. 54-68.
- Konstantopoulos N., Papalexandris A., Kostopoulos K. C., S. S. Philippidou S. S., Brachos D. A., 2005, «Concerns and implications of performance appraisal: Examining the determining factors of employee satisfaction», 17th E.E.E.E. congress, Junes, Patras.
- Kottke J. L., Agars M. D., 2005, «Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organization», *Career Development International*, vol. 10, no 3, σ. 190-202.
- Λαμπίρη-Δημάκη Ι., Κελεπρής Χ., 1995, *Κοινωνικές έρευνες με στατιστικές μεθόδους*, Αθήνα – Κομοτηνή, εκδ. Αντ. Σάκκουλα.



- Laqueur T. W., 1990, *Making sex: Body and gender from the Greeks to Freud*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Λεονταρίτης Γ. Β., 1983, «Εθνικισμός και διεθνισμός: Πολιτική ιδεολογία», στο Δ. Γ. Τσαούσης (επιμ.) *Ελληνισμός – ελληνικότητα. Ιδεολογικοί και βιοματιικοί άξονες της νεοελληνικής κοινωνίας*, Αθήνα, Εστία, σ. 27-35.
- Λιάγγου Χ., 2004, «Προβληματική ... κληρονομιά αφήνουν στη νέα κυβέρνηση», *Οικονομική/ Η Καθημερινή*, 15 Φεβρουαρίου.
- Loether H. J., McTavish D. G., 1988, *Descriptive and inferential statistics*, Boston: Allyn and Bacon.
- Λυμπερόπουλος Κ., 1990, *Η εργασία απ' τον ανταρχισμό στη συμμετοχή*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Maccoby E. E., Jacklin C., 1974, *The Psychology of sex differences*, Stanford, California Stanford University Press.
- Μακροδημήτρης Α., 1994, «Συλλογικές διεκδικήσεις και διοικητικές μεταρρυθμίσεις: Όψεις της ελληνικής διοικητικής κουλτούρας», *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, τχ. 3, Απρίλιος, Αθήνα, Θεμέλιο, σ. 135-1152.
- Μακροδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), 2000, *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση.
- Μαυράτσας Κ., 1997-98, «Συγκριτική θεώρηση του ελληνικού οικονομικού ήθους στην Ελλάδα, την Κύπρο και την Ελληνική Αμερική. Η ελληνοαμερικανική περίπτωση ως μοντέλο οικονομικού εκσυγχρονισμού», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, Αθήνα, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, σ. 7- 33.
- Μπουγάτσου Α., 2004, «Η προεκλογική μάχη και η νομή των τρις», *Οικονομική/ Η Καθημερινή*, 15 Φεβρουαρίου, σ. 3.
- Μπουγάτσου Α., 2004, «ΟΤΕ: Μάχες χαρακωμάτων στην υπηρεσία της Altec», *Οικονομική/ Η Καθημερινή*, 15 Αυγούστου, σ. 3.
- Παντελίδου - Μαλούτα Μ., 1990, «Ελληνική πολιτική κουλτούρα: Το φύλο της Αριστεράς και της Δεξιάς», στο Χ. Λυριντζής, Η. Νικολακόπουλος (επιμ.) *Εκλογές και κόμματα στη δεκαετία του '80*, Αθήνα, Θεμέλιο, σ. 97-120.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2004, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα, εκδ. Γ. Μπένου.
- Παπαστάμου Σ., 1990, *Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας*, Αθήνα, εκδόσεις Οδυσσέας
- Pettijohn C. E., Pettijohn L. S., D'Amiko M., 2001, «Characteristics of Performance Appraisals and their Impact on Sales Force satisfaction», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, no 2, σ. 127-146.
- Παυλίδου Ε., 1989, «Γυναίκα και εργασία: Οικονομικές προσεγγίσεις των διακρίσεων στην αγορά εργασίας», *Σύγχρονα Θέματα*, τχ. 40, σ. 39-46.
- Reynaud B., 1992, *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Christian Bourgeois.
- Rohr J. A., 1989, *Ethics for Bureaucrats*, New York, Marcel Dekker.
- Σβορώνος Ν. Γ., 1982, *Επισκόπηση της Νεοελληνικής Ιστορίας*, Αθήνα, Θεμέλιο.

- Σβώλος Α., 1972, *Τα Ελληνικά Συντάγματα 1822-1952. Η Συνταγματική Ιστορία της Ελλάδος*, Αθήνα, εκδ. Στοχαστής.
- Σκουλάς Ν. Ε., Οικονομάκη Κ. Π., 1998, *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Κάπα.
- Σπανού Κ., 1990, «Εκλογές και Δημόσια Διοίκηση: Η εκλογική ενεργοποίηση των ενδοδιοικητικών πελατειακών μηχανισμών», στο Χ. Λυριντζής, Η. Νικολακόπουλος (επιμ.) *Εκλογές και κόμματα στη δεκαετία του '80*, Αθήνα, Θεμέλιο, σ. 165-199.
- Σπουδαλάκης Μ., 1988, «Ελλάδα 2000: Δρέποντας τους καρπούς της “α-πολιτικής υπέρ-πολιτικοποίησης”», στο Η. Κατσούλης, Τ. Γιαννίτσης, Π. Καζάκος (επιμ.) *Η Ελλάδα προς το 2000*, Αθήνα, εκδ. Παπαζήση / Friedrich Ebert Stiftung, σ. 108-118.
- Staw B. M., Sandelands I. E., Dutton I. E., 1981, «Threat-rigidity effects on organizational behavior: a multi-level analysis», *Administration Science Quarterly*, vol. 26, σ. 501-524.
- Στρος Μ., 2005, «Είμαστε μαριονέτες των φαντασιώσεών μας», συνέντευξη στη Μ. Κουφοπούλου, *Το Βήμα*, 13 Νοεμβρίου, σ. Α55.
- Surrey J. I., 1991, «The “self-in-relation”: A theory of women’s development», στο Jordan J. V., Kaplan A. G., Miller J. B., Stiver I. P., Surrey J. I. (eds), *Women’s growth in connection: Writings from the Stone Center*, New York, The Guilford Press, σ. 51-66.
- Swim J. and Cohen I., 1997, «Overt, covert and subtle sexism: a comparison between the attitudes toward women and modern sexism scales», *Psychology of Women Quarterly*, vol. 21, σ. 103-118.
- Σωτηρόπουλος Δ., 1993, «Κρατική γραφειοκρατία και πολιτικά κόμματα στη μεταπολεμική Ελλάδα: Μια σχέση ανισορροπίας», *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, τχ. 2, Οκτώβριος, Αθήνα, Θεμέλιο.
- Τσαούσης Δ. Γ., 1983, «Ελληνισμός και ελληνικότητα. Το πρόβλημα της νεοελληνικής ταυτότητας», Δ. Γ. Τσαούσης (επιμ.), *Ελληνισμός – ελληνικότητα. Ιδεολογικοί και βιοματρικοί άξονες της νεοελληνικής κοινωνίας*, Αθήνα, Εστία, σ. 15-25.
- Τσουκαλάς Κ., 1983, *Κοινωνική ανάπτυξη και κράτος. Η συγκρότηση του δημόσιου χώρου στην Ελλάδα*, Αθήνα, Θεμέλιο.
- Τσουκαλάς Κ. 1983α, «Παράδοση και Εκσυγχρονισμός: Μερικά γενικότερα παραδείγματα», στο Δ. Γ. Τσαούσης (επιμ.) *Ελληνισμός – ελληνικότητα. Ιδεολογικοί και βιοματρικοί άξονες της νεοελληνικής κοινωνίας*, Αθήνα, Εστία, σ. 37-48.
- Τσουκαλάς Κ., 1984, «Κράτος και κοινωνία στην Ελλάδα του 19ου αιώνα», στο Δ. Γ. Τσαούσης (επιμ.), *Όψεις της ελληνικής κοινωνίας του 19ου αιώνα*, Αθήνα, Βιβλιοπωλείο της Εστίας, σ. 39-54
- Τσουκαλάς Κ., 1993, «“Τζαμπατζήδες” στη χώρα των θαυμάτων. Περί Ελλήνων στην Ελλάδα», *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, τχ. 1, Ιανουάριος, Αθήνα, Θεμέλιο, σ. 9-52.
- Τσούκας Χ., 2004, «Ο διϋσμός των ελληνικών επιχειρήσεων», *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, τχ. 52, 28 Δεκεμβρίου, σ. 73-75.
- Ussher J. M., 1992, «Sex Differences in Performance: Fact, Fiction or Fantasy», στο D. Jones, A. Smith (eds), *Studies in Human Performance*, London, Wiley.

Fletcher J.K., Bailyn I., 1996, «Challenging the last boundary: reconnecting work and family», στο Arthur M., Rousseau D. (eds), *Boundary less Careers*, Oxford, Oxford University Press, σ. 256-267.

Χλέτσος Μ., 1988, «Οι γυναίκες και η αγορά εργασίας», *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, τχ. 68, σ. 128-138.

Χυτήρης Λ. Σ., 2001, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Interbooks.

Weber M., 1978, *Economy and society*, Berkeley, University of California Press.