



Πολυτεχνείο
Κρήτης

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**«Η επίδραση των μεθόδων αξιολόγησης της εργασίας
στην ικανοποίηση των στελεχών της δημόσιας
διοίκησης στην Ελλάδα»**

Γεωργία Ι. Σταυρακάκη

Διδακτορική Διατριβή

Χανιά 2024

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Υποψήφια Διδάκτορας: Γεωργία Ι. Σταυρακάκη

Τίτλος Διατριβής: «Η επίδραση των μεθόδων αξιολόγησης της εργασίας στην ικανοποίηση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα»

Η παρούσα Διδακτορική Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για απόκτηση Διδακτορικού Διπλώματος στη Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης.

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής:

Μουστακίης Βασίλειος, Καθηγητής, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Επιβλέπων Καθηγητής

Κοντογιάννης Θωμάς, Καθηγητής, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Μέλος της τριμελούς Επιτροπής

Ξανθός Γεώργιος, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Μέλος της τριμελούς Επιτροπής

Τσαφάρakis Στυλιανός, Αναπληρωτής Καθηγητής, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Μέλος Επιτροπής

Ατσαλάκης Γεώργιος, Αναπληρωτής Καθηγητής, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Μέλος Επιτροπής

Παπαδάκης Νικόλαος, Καθηγητής, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Μέλος Επιτροπής

Γαρεφαλάκης Αλέξανδρος, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Μέλος Επιτροπής

ΕΠΤΑΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Τίτλος (ελληνικά/αγγλικά):

«Η επίδραση των μεθόδων αξιολόγησης της εργασίας στην ικανοποίηση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα»

«The impact of work assessment practices on the perceived job satisfaction of public employees in Greece»

ΔΙΑΔΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

κ. Στανρακάκη Γεωργία

Εγκρίθηκε από την επταμελή εξεταστική επιτροπή την: 29/02/2024

1. Μουστάκης Βασίλειος, Καθηγητής, Σχολή Μηχανικών
Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης
(Επιβλέπων)

Vasilis
Moustakis

Digitally signed by
Vasilis Moustakis
Date: 2024.03.01
19:12:13 +02'00'

2. Κοντογιάννης Θωμάς, Καθηγητής, Σχολή Μηχανικών
Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης (Μέλος
Τριμελούς Επιτροπής)

Tom
Kontogiannis

Digitally signed by Tom
Kontogiannis
DN: cn=Tom Kontogiannis,
o=Technical University of Crete,
ou=email=kontogiannis@tuc.gr,
c=US
Date: 2024.03.01 19:54:06 +02'00'

3. Ξανθός Γεώργιος, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα
Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού, Ελληνικό
Μεσογειακό Πανεπιστήμιο (Μέλος Τριμελούς Επιτροπής)

George
Xanthos

Digitally signed by
George Xanthos
Date: 2024.03.02
06:47:29 +02'00'

4. Τσαφαράκης Στυλιανός, Αναπληρωτής Καθηγητής,
Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο
Κρήτης (Μέλος Επιτροπής)

Stelios
Tsafarakis

Digitally signed by Stelios Tsafarakis
DN: c=GR, o=Technical
University of Crete, ou=Tsafarakis,
givenName=Stelios,
serialNumber=4877168308, cn=Stelios
Tsafarakis
Date: 2024.03.04 13:14:12 +02'00'

5. Ατσαλάκης Γεώργιος, Αναπληρωτής Καθηγητής, Σχολή
Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης
(Μέλος Επιτροπής)

Georgios Atsalakis

Georgios Atsalakis
04.03.2024 15:50

6. Παπαδάκης Νικόλαος, Καθηγητής, Τμήμα Πολιτικής
Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Κρήτης (Μέλος Επιτροπής)

7. Γαρεφαλάκης Αλέξανδρος, Αναπληρωτής Καθηγητής,
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού, Ελληνικό
Μεσογειακό Πανεπιστήμιο (Μέλος Επιτροπής)

Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό
στο docs.gov.gr/validate



Επιβεβαιώνεται το γνήσιο Υπουργείο
Ψηφιακής Διακυβέρνησης / Verified by the Ministry
of Digital Governance, Hellenic Republic
20240304172918+02'00'

Κωδικός εγγράφου: 63KDcoU_a5i1Isf____0K2g

Σελίδα: 1/1

Υπογραφή:

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ

Πατρώνυμο: ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ

ΑΦΜ: 075667126

Ημ. Υπογραφής: 04/03/2024 17:29:17

Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό
στο docs.gov.gr/validate



Κωδικός εγγράφου: YY1aYGL2tbdHybP1ay5eCA

Σελίδα: 1/1

Υπογραφή:

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΓΑΡΕΦΑΛΑΚΗΣ

Πατρώνυμο: ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

ΑΦΜ: 047892130

Ημ. Υπογραφής: 05/03/2024 17:24:35

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΔΙΔΑΚΤΟΡΑ

Η παρούσα διατριβή υποβάλλεται προς συμπλήρωση των απαιτήσεων για απονομή Διδακτορικού Τίτλου του Πολυτεχνείου Κρήτης. Είναι προϊόν πρωτότυπης εργασίας αποκλειστικά δικής μου, εκτός των περιπτώσεων που ρητώς αναφέρονται μέσω βιβλιογραφικών αναφορών, σημειώσεων ή και άλλων δηλώσεων.

Σταυρακάκη Ι. Γεωργία

Ευχαριστίες

Ένα μοναδικό ταξίδι φτάνει στο τέλος του. Ένα ταξίδι γεμάτο όμορφες στιγμές, αναζητήσεις αλλά και μοναδικές εμπειρίες. Για την εκπόνηση της παρούσας διδακτορικής διατριβής, η οποία αποτελεί το επιστέγασμα μιας μεγάλης προσωπικής προσπάθειας, νοιώθω βαθύτατα την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους εκείνους που στάθηκαν αρωγοί της προσπάθειάς μου, αυτούς που πίστεψαν σε μένα και με έκαναν πιο δυνατή να συνεχίσω.

Τις μεγαλύτερες ευχαριστίες αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω στον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Μουστάκη Βασίλειο, καθηγητή της Σχολής Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, για την καθοδήγηση αλλά και τη συνεχή υποστήριξη που μου παρείχε, αλλά πάνω απ' όλα για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου από τη στιγμή που έγινα δεκτή ως Υποψήφια Διδάκτορας μέχρι και την ολοκλήρωση της έρευνάς μου. Ευχαριστώ θερμά τον Δρ. Κοντογιάννη Θωμά, καθηγητή της Σχολής Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης και τον Δρ. Ξανθό Γεώργιο, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ, για τις πολύτιμες συμβουλές και την έμπρακτη βοήθειά τους. Επίσης ευχαριστώ ιδιαίτερα τον Δρ. Χλιαουτάκη Ιωάννη, ομότιμο καθηγητή Κοινωνιολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ για την στήριξή του στην ανάλυση των δεδομένων. Ευχαριστίες οφείλω στον εκλιπόντα καθηγητή Γρηγορούδη Ευάγγελο που δυστυχώς έφυγε νωρίς.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους μου στην Περιφέρεια Κρήτης, που σχεδόν καθολικά απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνάς μου και με εμπύχωναν να συνεχίσω την προσπάθειά μου.

Τέλος το πιο μεγάλο ευχαριστώ ανήκει στην οικογένεια μου, στην οποία αφιερώνεται η παρούσα διατριβή. Στον πατέρα μου Γιάννη και στην μητέρα μου Μαρία, οι οποίοι με δίδαξαν από παιδί ακόμα, το «ευ αγωνίζεσθε» και με παρακίνησαν να ακολουθήσω το όνειρό μου με όλη τους την αγάπη. Στο σύζυγό μου Θωμά και στα πολυαγαπημένα μου παιδιά Μανόλη και Γιάννη, για την υποστήριξη και την ανοχή που έδειξαν στις προτεραιότητες που απαιτούσε το εγχείρημά μου όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	12
SUMMARY	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	18
1.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	18
1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΣΕ ΔΙΕΘΝΗ ΚΛΙΜΑΚΑ.....	21
1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....	26
1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	36
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – ΔΙΑΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ	36
2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	36
2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	42
2.3 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	45
2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	51
2.4.1 Λόγοι εφαρμογής της Αξιολόγησης	57
2.4.2 Σκοπός της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού	63
2.5 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	65
2.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	66
2.6.1 Συχνότητα της αξιολόγησης	67
2.6.2 Σφάλματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης.....	68
2.7 ΤΡΟΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	72
2.7.1. Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης	72
2.7.1.1 Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method).....	73
2.7.1.2 Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternative ranking method.....	73
2.7.1.3 Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution).....	75
2.7.1.4 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method).	75
2.7.1.5 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)	78
2.7.2 Τρόπος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.....	79
2.7.3 Αντικειμενικές – Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης	80
2.7.4 Άλλες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού	83
2.8 ΕΠΟΠΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (360° FEEDBACK).....	84
2.9 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	85
2.9.1 Η μέτρηση της παραγωγής.....	85
2.9.2 Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες	86
2.9.3 Προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου	86
2. 10 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	88
2.10.1 Σκοπός πραγματοποίησης της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα	88

2.11 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	89
2.11.1 Άμεσα εμπλεκόμενος προϊστάμενος.....	89
2.11.2 Συνάδελφοι	90
2.11.3 Υφιστάμενοι.....	91
2.11.4 Αυτοαξιολόγηση	92
2.11.5 Πελάτες / Πολίτες	93
2.12 ΒΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	94
2.13 ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	95
2.14 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	97
2.15 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	98
2.16 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ	99
2.17 ΣΤΑΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	100
2.18 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	106
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	106
3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΦΟΡΕΑ ΓΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	106
3.2 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	107
3.3 ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	111
3.3.1 Προετοιμασία ερωτηματολογίου που αφορά στην εκπόνηση της έρευνας.....	111
3.3.2 Ερωτηματολόγιο Ποιοτικής Έρευνας.....	112
3.3.3 Χρήση λογισμικού προγράμματος NVivo.....	114
3.3.4 Σημαντικότητα χρήσης ποιοτικής έρευνας πριν την ποιοτική.....	116
3.4 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	118
3.4.1 Επαγωγική στατιστική : Έλεγχος υποθέσεων.....	118
3.5 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ - ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	120
3.6 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ – ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	121
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	123
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	123
4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	123
4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	127
4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	128
4.3.1 Ανάλυση Crosstabs για κάθε ερώτημα, με την σειρά παρουσιάσής τους στο βασικό μας ερωτηματολόγιο.....	130
4.3.2 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ»	131
4.3.3 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»	189
4.3.4 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ- ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ»	230
4.3.5 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ».....	272

4.3.6 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ».....	306
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	345
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	345
5.1 ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	345
5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	351
5.3 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	351
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	355
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	357
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	365
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	367
1.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	367
1.2 Έντυπο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ / ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΒΑΘΜΙΑΣ ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ,ΥΕ.....	368
3.1 ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΡΟΕΔΡΟΥΣ ΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ (ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ, ΧΑΝΙΩΝ, ΡΕΘΥΜΝΗΣ ΚΑΙ ΛΑΣΙΘΙΟΥ)	370
3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ	371
3.3 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	376
4.3.2 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ»	377
4.3.3 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»	378
4.3.4 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ - ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ»	379
4.3.5 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ».....	380
4.3.6 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ».....	381

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 : Συσχέτιση ερευνητικών ερωτημάτων & ερευνητικών στόχων διατριβής	28
Πίνακας 2.1 : Υπόδειγμα της Μεθόδου της Κλίμακας Εναλλακτικής Κατάταξης	73
Πίνακας 2.2 : Υπόδειγμα συγκρίσεως τεσσάρων υπαλλήλων	75
Πίνακας 2.3 : Κατάταξης εργαζομένων υποχρεωτικής διασποράς	77
Πίνακας 3.1 : Πίνακας κατανομής Ανθρώπινου Δυναμικού ανά Περιφερειακή Ενότητα	105
Πίνακας 4.1 : Ερευνητικά στοιχεία ποιοτικής έρευνας	124
Πίνακας 4.2 : Αποτελέσματα προκαταρκτικής έρευνας	125
Πίνακας 4.3: Απλές κατανομές των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων	127
Πίνακας 4.3.2 : Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης του Ισχύοντος Πλαισίου Αξιολόγησης	129
Πίνακας 4.3.2 : Συμφωνία με τη διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα	130
Πίνακας 4.3.2 : Αντικειμενικότητα διαδικασίας αξιολόγησης	132
Πίνακας 4.3.2 : Αντίδραση εργαζομένων στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης	133
Πίνακας 4.3.2 : Συμφωνία με το χρονικό πλαίσιο αξιολόγησης	135
Πίνακας 4.3.2 : Γνώση κριτηρίων αξιολόγησης προσωπικού	136
Πίνακας 4.3.2 : Σημαντικότητα τυπικής εκπαίδευσης	138
Πίνακας 4.3.2 : Σημαντικότητα επιμόρφωσης	140
Πίνακας 4.3.2 : Σημαντικότητα πρόσθετων προσόντων	143
Πίνακας 4.3.2 : Σημαντικότητα παρακολούθησης συνεδρίων-ημερίδων	145
Πίνακας 4.3.2 : Σημαντικότητα ειδικών δεξιοτήτων-ικανοτήτων	148
Πίνακας 4.3.2 : Σημαντικότητα προσωπικότητας	151
Πίνακας 4.3.2 : Σημαντικότητα πρωτοβουλίας	153
Πίνακας 4.3.2 : Σημαντικότητα αντίληψης	156
Πίνακας 4.3.2 : Βαθμός ενημέρωσης για τη διαδικασία αξιολόγησης	158
Πίνακας 4.3.2 : Επιρροή αξιολόγησης από τις διαπροσωπικές σχέσεις	160
Πίνακας 4.3.2 : Αξιολόγηση από σχετικά άτομα με το αντικείμενο	162
Πίνακας 4.3.2 : Συμμετοχή ατόμων εκτός φορέα	164
Πίνακας 4.3.2 : Συμμετοχή Γενικού Διευθυντή	166
Πίνακας 4.3.2 : Συμμετοχή Διευθυντή	168
Πίνακας 4.3.2 : Συμμετοχή Προϊσταμένου	170
Πίνακας 4.3.2 : Συμμετοχή Συναδέλφων	172
Πίνακας 4.3.2 : Συμμετοχή Υφισταμένων	175
Πίνακας 4.3.2 : Συμμετοχή Πολιτών	177
Πίνακας 4.3.2 : Συμμετοχή Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε	179
Πίνακας 4.3.2 : Συμμετοχή Θεματικού Αντιπεριφερειάρχη	181
Πίνακας 4.3.2 : Συμμετοχή Περιφερειάρχη	184
Πίνακας 4.3.3: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της Ικανοποίησης από την θέση εργασίας	187
Πίνακας 4.3.3 : Βαθμός επεξήγησης ρόλου και αρμοδιοτήτων	188
Πίνακας 4.3.3 : Δυνατότητα επικοινωνίας με Προϊστάμενο – Διευθυντή	190
Πίνακας 4.3.3 : Εκτέλεση επιπρόσθετων καθηκόντων	193
Πίνακας 4.3.3 : Προσδοκίες φορέα σχετικά με την απόδοση	195
Πίνακας 4.3.3 : Γνώση προσδοκιών του φορέα	198
Πίνακας 4.3.3 : Εκτέλεση παράλληλων καθηκόντων	200
Πίνακας 4.3.3 : Επίδραση παράλληλων καθηκόντων στην απόδοση και στο έργο	203
Πίνακας 4.3.3 : Ανταπόκριση γνώσεων στις εργασιακές απαιτήσεις	205
Πίνακας 4.3.3 : Ικανοποιητική απόδοση	208
Πίνακας 4.3.3 : Αναγνώριση αποδοτικότητας εργαζομένων	210
Πίνακας 4.3.3 : Συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης	213

Πίνακας 4.3.3 : Συμμετοχή σε σεμινάρια ως λόγος φυγής από την εργασία	215
Πίνακας 4.3.3 : Γνωστοποίηση ετήσιων στόχων φορέα	218
Πίνακας 4.3.3 : Αδικία από φορέα	220
Πίνακας 4.3.3 : Αξιοποίηση εργαζόμενων σε άλλο Τμήμα - Διεύθυνση	223
Πίνακας 4.3.3 : Γενική ικανοποίηση από την θέση εργασίας	225
Πίνακας 4.3.4 : Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της Ικανοποίησης από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή	228
Πίνακας 4.3.4 : Ο Προϊστάμενος ανταμείβει	229
Πίνακας 4.3.4 : Ο Προϊστάμενος ενθαρρύνει	231
Πίνακας 4.3.4 : Ο Προϊστάμενος αγνοεί	234
Πίνακας 4.3.4 : Ο Προϊστάμενος παρακάμπτει	236
Πίνακας 4.3.4 : Ενημέρωση Προϊσταμένου για ανάρμοστη συμπεριφορά	238
Πίνακας 4.3.4 : Ενημέρωση Προϊσταμένου για έλλειψη ενδιαφέροντος συναδέλφων	241
Πίνακας 4.3.4 : Αποδοχή Προϊσταμένου - Διευθυντή για τις ικανότητές του	244
Πίνακας 4.3.4 : Γνώσεις Προϊσταμένου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	246
Πίνακας 4.3.4 : Ικανότητα Προϊσταμένου καλύτερης χρησιμοποίησης υφισταμένων	249
Πίνακας 4.3.4 : Ενδιαφέρον Προϊσταμένου για ανάγκες υφισταμένων	251
Πίνακας 4.3.4 : Ο Προϊστάμενος- Διευθυντής εμπνέει εμπιστοσύνη	254
Πίνακας 4.3.4 : Ισότιμη μεταχείριση από Προϊστάμενο - Διευθυντή	256
Πίνακας 4.3.4 : Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής αποφασίζει με ευκολία	259
Πίνακας 4.3.4 : Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διατυπώνει δίκαιη κρίση	261
Πίνακας 4.3.4 : Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής ζητά γνώμη υφισταμένων	264
Πίνακας 4.3.4 : Γενική ικανοποίηση από Προϊστάμενο- Διευθυντή	267
Πίνακας 4.3.5 : Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της Ικανοποίησης από τις σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους	270
Πίνακας 4.3.5 : Δημιουργικές σχέσεις με συναδέλφους	271
Πίνακας 4.3.5 : Εποικοδομητικές σχέσεις με συναδέλφους	273
Πίνακας 4.3.5 : Συγκρουσιακές σχέσεις με συναδέλφους	276
Πίνακας 4.3.5 : Καλές σχέσεις με συναδέλφους	278
Πίνακας 4.3.5 : Τυπικές σχέσεις με συναδέλφους	280
Πίνακας 4.3.5 : Πνεύμα συνεργασίας – ομαδικότητας με συναδέλφους	282
Πίνακας 4.3.5 : Ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη των συναδέλφων	285
Πίνακας 4.3.5 : Σχέσεις εκτός χώρου εργασίας με συναδέλφους	287
Πίνακας 4.3.5 : Ο εργασιακός χώρος αποπνέει δημιουργικότητα	290
Πίνακας 4.3.5 : Ο εργασιακός χώρος αποπνέει συνεργασία	292
Πίνακας 4.3.5 : Ο εργασιακός χώρος αποπνέει απαισιοδοξία	294
Πίνακας 4.3.5 : Ο εργασιακός χώρος αποπνέει σύγκρουση	296
Πίνακας 4.3.5 : Συχνές συγκρούσεις με συναδέλφους	299
Πίνακας 4.3.5 : Γενική ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	301
Πίνακας 4.3.6 : Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της Ικανοποίησης από την πολιτική του φορέα προς το Ανθρώπινο Δυναμικό	304
Πίνακας 4.3.6 : Ο φορέας αναγνωρίζει την προσπάθεια εργαζομένων	305
Πίνακας 4.3.6 : Ο φορέας δίνει δυνατότητες προαγωγής –εξέλιξης	307
Πίνακας 4.3.6 : Ο φορέας δίνει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	310
Πίνακας 4.3.6 : Ο φορέας αξιοποιεί ικανότητες – δεξιότητες εργαζομένων	312
Πίνακας 4.3.6 : Ο φορέας δίνει δυνατότητα συμμετοχής σε σεμινάρια	315
Πίνακας 4.3.6 : Η διοίκηση ενημερώνει	318
Πίνακας 4.3.6 : Γενική ικανοποίηση από την πολιτική του φορέα	320
Πίνακας 4.3.6 : Το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης βοηθά στην εργασιακή ικανοποίηση	323
Πίνακας 4.3.6 : Παράγοντες ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης (εργασιακές συνθήκες)	326

Πίνακας 4.3.6 : Παράγοντες ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης (Οικονομικές απολαβές)	328
Πίνακας 4.3.6 : Παράγοντες ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης (ασφάλεια)	330
Πίνακας 4.3.6 : Παράγοντες ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης (ωράριο εργασίας)	333
Πίνακας 4.3.6 : Παράγοντες ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης (αναγνώριση της ατομικής προσφοράς)	335
Πίνακας 4.3.6 : Παράγοντες ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης (εποπτεία από τον Προϊστάμενο)	338
Πίνακας 4.3.6 : Παράγοντες ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης (αυτονομία)	340

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 : Στάδια ερευνητικού σχεδιασμού	32
--	-----------

ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ

ΔΑΔ : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δ.Α.Π. : Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

ΔΠ : Διοίκηση Προσωπικού

Π.Ε. : Περιφερειακή Ενότητα

Π.Ε.Η : Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου

Π.Ε.Ρ : Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνου

Π.Ε.Χ : Περιφερειακή Ενότητα Χανίων

Π.Ε.Λ : Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου

F.A : Factor Analysis

Ν.Π.Δ.Δ : Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

Δ.Υ : Δημόσιοι Υπάλληλοι

ΠΕ : Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

ΤΕ : Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

ΔΕ : Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

ΥΕ : Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

Περίληψη

Ο κύριος στόχος της παρούσας διατριβής είναι να προσεγγίσει όσο το δυνατό περισσότερο το θέμα της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα και να παρουσιάσει τις επιπτώσεις της στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στις διαδικασίες αξιολόγησης της εργασίας, στις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί από θεωρητικούς και πρακτικούς ερευνητές καθώς επίσης και στο πως μέσα από τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης μπορούν να αναπτυχθούν με υγιή τρόπο οι επιχειρήσεις – οργανισμοί αφού είναι πλέον παραδεκτό ότι η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην επιτυχία των οργανισμών/επιχειρήσεων είναι πλέον πραγματικότητα.

Στόχος μας είναι η ανάπτυξη ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού που θα συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και θα προάγει τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι άνθρωποι πόροι ουσιαστικά αποτελούν πλέον ένα από τα πλέον σημαντικότερα στοιχεία σε κάθε οργανισμό, αφού λειτουργούν ως κινητήριο δύναμη για την παροχή βιώσιμης πηγής ενέργειας και παροχής υπηρεσιών. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο άνθρωπος παράγοντας αποτελούν τα κύρια εργαλεία στα χέρια των επιχειρήσεων-οργανισμών, έτσι ώστε να είναι πιο ευέλικτες και να προσαρμόζονται ευκολότερα στα νέα δεδομένα της σύγχρονης εποχής. Εκτός όμως της προσαρμογής, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τόσο να αναπτυχθούν όσο και να μεγιστοποιήσουν την ανταγωνιστικότητά τους αξιοποιώντας όσο το δυνατόν περισσότερο τους παραγωγικούς τους πόρους.

Το αντικείμενο της διατριβής και συνάμα η κύρια αιτία που θα ήθελε κάποιος να ασχοληθεί μαζί της ερευνητικά, είναι η συνεισφορά της αξιολόγησης του ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο τομέα, στην προσπάθεια παροχής καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες, αλλά πρώτιστα στην καλλιέργεια του αισθήματος ικανοποίησης των ίδιων των εργαζόμενων αφού με την δίκαιη και αξιοκρατική αξιολόγησή τους θα

μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις εργασιακές απαιτήσεις των φορέων στους οποίους υπηρετούν.

Το βασικό ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας του δημοσίου υπαλλήλου ή το αποτέλεσμα μιας δημόσιας υπηρεσίας τόσο με αντικειμενικά όσο και με ποσοτικά κριτήρια.

Οι κυριότερες αιτίες της περιορισμένης εφαρμογής των προγενέστερων νόμων (3230/2004 και 4250/2014) αλλά και των συστημάτων αξιολόγησης, ίσως συνδυάζεται με τον τρόπο που σχεδιάστηκαν τα άρθρα των νόμων. Γι' αυτό τον λόγο η σημερινή αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων για να είναι επιτυχής πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

α) Να αποτελέσει αντικείμενο ουσιαστικής διαβούλευσης με τους εργαζόμενους αλλά και να προηγηθεί η ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων (συνδικάτων, διοικήσεων οργανισμών κ.α.) σχετικά με τον τρόπο και τον σκοπό της εφαρμογής της

β) Να ξεκαθαρίσει και να ερμηνευτεί κάθε άρθρο του νόμου, χωρίς αβεβαιότητες και προκαταλήψεις καθώς και να υπάρχει μεταβατικό διάστημα προσαρμογής με παράλληλη παροχή των απαιτούμενων μέσων και εργαλείων δουλειάς στους κρινόμενους υπαλλήλους, πριν την αξιολόγηση.

γ) Να καθοριστούν συγκεκριμένοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης και να γίνει ηλεκτρονική εφαρμογή με λογισμικά που υποστηρίζουν την τεχνική στοχοζυγισμένης κάρτας βαθμολογίας (Balanced Score card), τη διοίκηση μέσω στόχων και την παρακολούθηση και μέτρηση του αποτελέσματος βάσει καθορισμένων δεικτών.

δ) Οι εκθέσεις αξιολόγησης να υποστηρίζονται ηλεκτρονικά με ξεκάθαρο τρόπο και να διευκρινίζονται από νωρίς τα εξής:

- τι περιλαμβάνει η έκθεση αξιολόγησης
- πότε, πως και από ποιους συντάσσονται
- από ποιους αξιολογούνται
- συμφωνημένα (ή μη) μέτρα βελτίωσης

- ενδεχομένως ενστάσεις και δυνατότητα αντίκρουσης της αξιολόγησης
- ειδικότερα ζητήματα και ειδική επιτροπή αξιολόγησης

ε) Η αξιολόγηση να γίνει αφού οριστούν προϊστάμενοι-αξιολογητές με διαφάνεια, αξιοκρατία αλλά και βάσει ειδικής εκπαίδευσης που θα λάβουν και όχι με ανάθεση. Επιπλέον να εφαρμοστεί το μοντέλο της αμφίδρομης αξιολόγησης (δηλαδή αξιολόγηση προϊσταμένου από τον υφιστάμενο με ανώνυμα ερωτηματολόγια).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους. Γι' αυτό το λόγο τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος κρίνονται σημαντικά για την αποτελεσματικότητα ή μη της αξιολόγησης. Οι αξιολογητές, οι μέθοδοι, το εργασιακό περιβάλλον, οι σχέσεις με τους συναδέλφους αλλά και η πολιτική του φορέα, είναι μερικά από τα στοιχεία που επηρεάζουν την στάση τους και διαμορφώνουν την ικανοποίησή τους από το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης. Μέσω στοχευμένων ερωτήσεων τόσο μέσω της ποιοτικής όσο και της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήσαμε, προσπαθήσαμε να αποτυπώσουμε την ικανοποίηση που προκύπτει από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Δημόσια Διοίκηση.

Λέξεις κλειδιά: αξιολόγηση, Δημόσια Διοίκηση, ικανοποίηση, ανθρώπινο δυναμικό

Summary

The main objective of this dissertation is to approach the issue of evaluation in the public sector as much as possible and to present its effects on job satisfaction.

The present research focuses on human resource management and evaluation processes, on the methods developed by theoretical and practitioners researchers as well as on how business-organizations can be developed in a healthy way through the various evaluation systems since it is now acceptable, that the contribution of human resource management to the success of organizations / companies is now a reality.

Our goal is to develop quality human resources that will contribute to improving competitiveness and promoting sustainable development. Human resources are actually now one of the most important elements in any organization, since they act as a driving force to provide a sustainable source of energy and service provision. Technological developments and the human factor are the main tools in the hands of businesses- organizations, so that they can be more flexible and adapt more easily to the new data of the modern era. But beyond adaptation, businesses seek both to grow and to maximize their competitiveness by utilizing the most of their productive resources.

The subject of the dissertation and at the same time the main reason that one would like to engage in research, is the contribution of the evaluation of human resources in the public sector, in the effort to provide better services to citizens, but primarily in cultivating a sense of self-satisfaction. employees with their fair and meritocratic evaluation will be able to better meet the labor requirements of the institutions in which they serve.

The key question is whether the result of the civil servant's work or the result of a public service can be evaluated with both objective and quantitative criteria.

The main reasons for the limited implementation of the previous laws (3230/2004 and 4250/2014) but also of the evaluation systems, may be combined with the way the

articles of the laws were designed. That is why the current evaluation of civil servants in order to be successful must have the following characteristics:

a) To be the subject of substantial consultation with the employees but also to precede the information of all involved (unions, administrations, organizations, etc.) on the manner and purpose of its implementation

b) To clarify and interpret each article of the law, without uncertainties and prejudices, as well as having a transitional period of adjustment while providing the required means and tools of work to the judged employees, before the evaluation.

c) To define specific performance measurement indicators and to make an electronic application with software that supports the technique of the Balanced Score card, the management through objectives and the monitoring and measurement of the result based on defined indicators

d) Evaluation reports should be supported electronically in a clear manner and the following should be clarified in advance:

- what the evaluation report contains
- when, how and by whom they are written
- by whom they are evaluated
- agreed (or not) improvement measures
- possibly objections and possibility of counteracting the evaluation
- specific issues and special evaluation committee

e) The evaluation should be done after appointing supervisors with transparency, meritocracy but also based on specific training they will receive and not by assignment. Moreover, to apply the model of two-way evaluation (for example evaluation of the supervisor by the existing one with anonymous questionnaires).

Employee evaluation can be used in many ways to encourage their development. For that reason, the characteristics of the work environment are considered important for the effectiveness or not of the evaluation system. The evaluators, the methods, the working environment, the relations with the colleagues and the policy of the institution, are some of the elements that influence their attitude and shape their satisfaction with the current evaluation framework. Through targeted questions, through both the qualitative and quantitative research we carried out, we tried to capture the satisfaction resulting from the evaluation system applied in the Public Administration.

Keywords: evaluation, Public Administration, satisfaction, human resources

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εισαγωγή επεξηγούμε το ερευνητικό αντικείμενο, τους στόχους και τα ερωτήματα της έρευνάς μας, την μεθοδολογία που χρησιμοποιήσαμε, καθώς και το θεωρητικό πλαίσιο που οδηγεί σε αυτά. Παρουσιάζουμε την πρωτοτυπία και συμβολή της διατριβής σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, την δομή της διατριβής, με απώτερο σκοπό ο αναγνώστης να κατανοήσει καλύτερα το υπό εξέταση αντικείμενο.

1.1 Θεωρητικό πλαίσιο

Σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει, εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, αντιλαμβανόμαστε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και συγκεκριμένα η αξιοποίησή του, αναδεικνύεται ολοένα και πιο σημαντικός στην επίτευξη των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Εξάλλου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτιέται, όταν μια επιχείρηση ή ένας φορέας συνδυάζει με τον μέγιστο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωσιακή της κουλτούρα, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που καλείται να τις εφαρμόσει. Όπως άλλωστε υποστηρίζουν οι *A. Golec & E. Kahya (2007)*, «Η σύγχρονη επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων είναι μια σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που έχει την ικανότητα να τοποθετεί σωστούς υπαλλήλους στις σωστές εργασίες, στο σωστό χρόνο».

Οι συνθήκες εργασίας συχνά αλλάζουν ενώ και οι εργασιακές απαιτήσεις αυξάνονται ολοένα και περισσότερο, γεγονότα που δημιουργούν την ανάγκη για στελέχωση των οργανισμών – φορέων με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και την τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης ατόμων άξιων, ικανών, έμπειρων και φυσικά ατόμων που θα διαθέτουν ιδιαίτερες δεξιότητες - ικανότητες . Η επιλογή μάλιστα ανθρώπινου δυναμικού στις μέρες μας, δεν είναι μια απλή και τυπική διαδικασία τοποθέτησης τους σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η σωστή επιλογή καθώς και στελέχωση των

φορέων βοηθά στην επίτευξη των στόχων των φορέων, δηλαδή τόσο στη βελτίωση αλλά και αύξηση της αποτελεσματικότητας όσο και στην εξοικονόμηση οικονομικών πόρων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης τα τελευταία χρόνια έχει γίνει σύννηθες φαινόμενο στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και πλέον σχεδόν όλοι χρησιμοποιούν ένα σύστημα αξιολόγησης χωρίς όμως αυτό να δηλώνει ότι είναι και οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι. Όπως υποστηρίζουν οι *Latham & Wexley (1993)*, «οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν πως είναι απαραίτητα τα συστήματα αξιολόγησης, αλλά δεν τους αρέσει να τα χρησιμοποιούν». Η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης αποτελεί εξάλλου μια διεργασία μέσω της οποίας δύναται να εκτιμηθεί κατά πόσο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στα καθήκοντα αλλά και στις ανάγκες - απαιτήσεις της θέσης στην οποία υπηρετεί. Η αξιολόγηση δύναται να είναι μια τυπική διαδικασία που πραγματοποιείται σε προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο και εφαρμόζει συγκεκριμένους τρόπους και συστήματα ή μπορεί να αποτελεί μια ανεπίσημη διαδικασία όπου ο εκάστοτε Διευθυντής ή Τμηματάρχης ενός οργανισμού παρατηρεί τους υφισταμένους του κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους και καταγράφει τα θετικά ή τα αρνητικά στοιχεία τους ενώ παράλληλα σχολιάζει και κάνει υποδείξεις βελτίωσης. Η διαδικασία της αξιολόγησης ουσιαστικά μπορεί να χαρακτηριστεί ως η βάση για να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εργαζόμενου, ώστε με τις κατάλληλες ενέργειες στην πορεία να μπορέσει να παρακινηθεί και να καθοδηγηθεί με απώτερο σκοπό την βελτίωση του καθώς και την αύξηση της μελλοντικής του απόδοσης.

«Οι άνθρωποι αξιολογούν τους άλλους, είτε υπάρχει επίσημη διαδικασία αξιολόγησης είτε όχι. Όμως, καθώς πολλές απ' αυτές τις ανεπίσημες αυθόρμητες αξιολογήσεις μπορεί να είναι εσφαλμένες, μια επίσημη διαδικασία είναι απαραίτητη ώστε να περιορίσει τις πιθανότητες των προκατειλημμένων και απληροφόρητων αξιολογήσεων. Η κατάργηση των συστημάτων αξιολόγησης δεν θα αποτρέψει τους ανθρώπους από το να αξιολογούν την απόδοση» (*Grote, 1996*).

«Οι διαδικασίες αξιολόγησης αποκτούν όλο και περισσότερο πολύ μεγάλη σημασία από επιχειρησιακής, ηθικής και νομικής άποψης» (*Gilliland, 1993*). «Από

επιχειρησιακής άποψης, οι υποψήφιοι αντιδρούν (λόγω της άδικης μεταχείρισής τους). Οι αξιολογητές κατά την διαδικασία της επιλογής επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να προσλαμβάνει άτομα με υψηλά προσόντα, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η συνολική χρησιμότητα της σχετικής διαδικασίας» (*Boudreau & Rynes, 1985, Murphy, 1986*).

Από **ηθικής άποψης** επηρεάζεται η αυτοαντίληψη, η αυτοαποτελεσματικότητα³ και η αυτοεκτίμηση των υποψήφιων που έχουν απορριφθεί, με συνέπειες είτε στην συμπεριφορά κατά την αναζήτηση επαγγέλματος (*Ellis & Taylor, 1983*), είτε στην εργασιακή απόδοση (*Dipboye, 1977, Gist & Mitchell, 1992*). «Όσο πιο σχετικό με το αντικείμενο είναι το σύστημα επιλογής και αξιολόγησης ενός οργανισμού, τόσο υψηλότερη είναι η αυτοαντίληψη των επιλεγέντων» (*Gilliland, 1994*). Τέλος από **νομικής άποψης**, οι μη δίκαιες διαδικασίες, δημιουργούν την ανάγκη προσφυγής των εργαζόμενων (κυρίως αυτών στο δημόσιο τομέα) που αδικήθηκαν στη δικαιοσύνη, αφού παράλληλα δεν ασκείται σημαντική πίεση για μια πολιτική ή για νομοθετικές αλλαγές που θα προάσπιζαν την ισότητα των εργαζομένων αλλά και τις δίκαιες μεθόδους αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με αντικειμενικότητα και να στηρίζεται στη χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, παρατήρησης και εκτίμησης της απόδοσης του υπό αξιολόγηση εργαζόμενου. Προφανώς αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία για τον Διευθυντή - Προϊστάμενο αφού θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης τα οποία θα πρέπει να είναι προκαθορισμένα, αλλά το βασικότερο γιατί τα αποτελέσματά της, θα πρέπει να γίνουν γνωστά σε αυτούς σύμφωνα πάντα με τη διαδικασία που ορίζει το κάθε σύστημα αξιολόγησης. Εξάλλου ο Διευθυντής – Προϊστάμενος δεν θα πρέπει να ξεχνά ότι τα αποτελέσματα αυτά, πολλές φορές μπορεί να είναι καθοριστικά για την μετέπειτα εξέλιξη των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση μας βοηθάει ουσιαστικά στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού μέσω συγκεκριμένων κινήτρων όπως είναι οι αμοιβές, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις σε πλησιέστερα σημεία

³ Η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι το μέτρο της πίστης στην ικανότητα κάποιος να ολοκληρώνει καθήκοντα και να επιτυγχάνει στόχους.

στον τόπο καταγωγής, η κάλυψη περαιτέρω εκπαιδευτικών αναγκών κ.λπ. Όταν η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται αντικειμενικά, βοηθάει ώστε η εκτέλεση της εργασίας να πραγματοποιείται με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο.

Στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί καίριο σημείο για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και την εξοικονόμηση πόρων. Μάλιστα η οικονομική κρίση που επικρατεί σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και πλήττει και τη χώρα μας, καθιστά ακόμα περισσότερο αναγκαία την ορθολογική διαχείριση του κόστους του δημόσιου τομέα.

1.2 Σημασία της έρευνας σε εθνική και σε διεθνή κλίμακα

«Η αξιολόγηση αποτελεί διεθνώς ένα νέο σχετικά γνωστικό αντικείμενο, το οποίο ξεπήδησε μέσα από άλλους επιστημονικούς τομείς και από άλλες επιστήμες. Μάλιστα, ξεκίνησε εκ της ανάγκης άμεσης εφαρμογής της στην αξιολόγηση προγραμμάτων, σχεδίων, μέτρων, θεσμών κ.λπ» (Δημητρόπουλος, 1998, 23).

Μολονότι η μέτρηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού απασχόλησε μόνο κατά τα τελευταία 70 χρόνια τους οργανωτικούς ψυχολόγους, η εφαρμογή της αξιολόγησης ωστόσο πραγματοποιείται εδώ και αιώνες. Τον 3^ο αιώνα μ. Χ, ο Κινέζος φιλόσοφος Sin Yu κατηγόρησε για μεροληψία τους αξιολογητές, που δούλευαν για τη Δυναστεία των Wei, γιατί αξιολογούσαν θέτοντας ως μοναδικό τους κριτήριο τις προσωπικές τους συμπάθειες και αντιπάθειες και όχι βάσει της αξίας και των προσόντων τους.

«Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας, δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Αυτά είναι πρωταρχικά και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος αφού από την μια πλευρά κάνουν σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση στην επιχείρηση – δημόσιο φορέα και από την άλλη προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος όπως τομείς επιδόσεων που

θα αξιολογούνται, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης κ.λπ.» (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Γίνεται αντιληπτό ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων υφίσταται ως θεσμός από αρχαιοτάτων χρόνων, αφού η ανάγκη για οργάνωση και διοίκηση των ομάδων και υποομάδων αποτελούσε ανάγκη έτσι ώστε να επιτευχθούν σκοποί και στόχοι τους.

«Οι ανάγκες συμβίωσης και επιβίωσης στις πρωτόγονες κοινωνίες επέβαλαν τη δημιουργία κανόνων οργάνωσης και διοίκησης, το ίδιο και οι αμυντικές ή επιθετικές πολεμικές δραστηριότητες των διαφόρων νομαδικών, φυλετικών ή εθνοτικών ομάδων. Η ύπαρξη των πόλεων, των εθνών, των πολυεθνικών κρατών είχε ως απαραίτητη προϋπόθεση τη δημιουργία διοικητικών αρχών και κανόνων, η οποία εκπορευόταν συνήθως με αυταρχικό ή ακραία πατερναλιστικό τρόπο από την κορυφή» (Κατσανέβας & Τσιαπαρίδου, 2013).

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, πέρασε από τέσσερις φάσεις οι οποίες χωρίζονται στις εξής περιόδους: την περίοδο Πρόνοιας (19^{ος} – αρχές 20^{ου} αιώνα), την περίοδο του Επιστημονικού Management (1920-1940), την περίοδο των βιομηχανικών σχέσεων (μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο) και την περίοδο του Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού (1980 – σήμερα). Συγκεκριμένα η εμφάνιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, έγινε στα τέλη του 18^{ου} και αρχές του 19^{ου} αιώνα. Η Βιομηχανική Επανάσταση (1760-1860) αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα γι'αυτή την εξέλιξη, αφού έφερε ραγδαίες μεταβολές και ανακατατάξεις τεχνικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές, που οδήγησαν στην εκβιομηχάνιση της κοινωνίας στη Μεγάλη Βρετανία και αργότερα στις περισσότερες Δυτικοευρωπαϊκές χώρες αλλά και την Αμερική. Η νέα κοινωνική ομάδα που δημιουργήθηκε ήταν οι εργάτες και οι εργάτριες, οι οποίοι κατασκεύαζαν τα αγαθά αλλά δεν είχαν την δυνατότητα να τα αγοράσουν. Οι συνθήκες διαβίωσης τους αλλά και η αβεβαιότητα εργασίας τους, τους ώθησαν να ενωθούν και να δημιουργήσουν τα πρώτα εργατικά συνδικάτα, τα οποία διατύπωσαν και διεκδίκησαν θεμελιώδη δικαιώματα όπως την καθιέρωση εξαήμερης οκτάωρης εργασίας» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

«Στα τέλη του 19^{ου} και αρχές του 20^{ου} αιώνα πραγματοποιήθηκε η κίνηση για την Βιομηχανική Πρόνοια, όπου μεμονωμένοι και ευαίσθητοποιημένοι επιχειρηματίες άρχισαν να προσλαμβάνουν κοινωνικούς λειτουργούς στην επιχείρησή τους. Οι επιχειρηματίες αυτοί (π.χ αδερφοί Level, η οικογένεια Cadbury), πίστευαν ότι ήταν καθήκον τους να βελτιώσουν τις εργασιακές συνθήκες στα εργοστάσιά τους και με αυτό το σκεπτικό διέθεσαν πρωτοποριακά πακέτα επιδομάτων ανεργίας και ασθενείας και επιδοτήσεις για απόκτηση στέγης» (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

«Οι επιχειρήσεις επειδή μεγαλώνουν σε μέγεθος αναγκάζονται να λειτουργούν με αυξημένη εξειδίκευση. Παράλληλα αλλάζει η φύση και οι αρμοδιότητες των τμημάτων προσωπικού. Τα τμήματα προσωπικού, ασχολούνται πλέον με τη στελέχωση της επιχείρησης, τη διαλογή του προσωπικού, τον καθορισμό καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Η φύση των τμημάτων προσωπικού γίνεται περισσότερο οργανωσιακή παρά ανθρωπιστική, χωρίς ωστόσο να ξεφεύγει τελείως από αυτή τη φιλοσοφία. Τα στελέχη προσωπικού επηρεάστηκαν από τις αρχές που διατύπωσε ο Henry Fayol για την επιστημονική διαχείριση αλλά κυρίως από τον Elton Mayo και τον Fritz Roethlisberger, που είναι οι εκπρόσωποι του Κινήματος των Ανθρωπιστικών Σχέσεων και ο ρόλος τους πλέον είναι αυτός του γραφειοκράτη – ανθρωπιστή» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

«Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο οι κοινωνίες άλλαξαν όπως και τα εργασιακά δεδομένα. Το εργατικό κίνημα βρίσκει πρόσφορο έδαφος και τα συνδικαλιστικά όργανα εισακούγονται πλέον από τις κυβερνήσεις. Σημαντικό παράγοντα έπαιξαν οι κοινωνικές συνθήκες αφού παρατηρείται ανάκαμψη των οικονομιών και αύξηση της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού. Κυβερνήσεις και εργοδότες έρχονται σε διαπραγματεύση με τα συνδικάτα και συστήνουν επιτροπές όπου για πρώτη φορά συμμετείχαν και οι εργαζόμενοι. Έτσι άλλαξε ο ρόλος του στελέχους προσωπικού και προστέθηκε και ο ρόλος του διαπραγματευτή –μεσολαβητή. Επιπλέον το κράτος προωθεί την ανάθεση της διοίκησης των εργαζομένων σε υπαλλήλους με σχετική εξειδίκευση. Κατά την δεκαετία του '60, η αντίληψη των βιομηχανικών κι εργασιακών σχέσεων αλλάζει, γεγονός που οδήγησε την ακαδημαϊκή και επιχειρηματική κοινότητα σε μια νέα προσέγγιση, στην Θεωρία των Συστημάτων» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). «Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία η

διοίκηση είναι ένα σύστημα (άτομο ή ομάδα εργασίας ή τμήμα ή οργανισμός) που μέσω της ανάλυσης των στοιχείων (εισροές, διαδικασίες, εκροές) αντιμετωπίζει τα προβλήματα. Επιπλέον αντιλαμβάνεται τα μέρη του συστήματος ως αλληλένδετα μέρη τα οποία αντιμετωπίζονται ως σύνολο. Το στέλεχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γίνεται ένας «οργανωτικός τεχνοκράτης», ο οποίος μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγετικής συμπεριφοράς, του ελέγχου και των ποσοτικών μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας, διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του κάθε οργανισμού» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

«Την αμέσως επόμενη δεκαετία (1980-1990), καθιερώνεται ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό», ο οποίος επινοήθηκε από τον γκουρού της διοίκησης Peter F. Drucker το 1954. Ο ρόλος του στελέχους ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης, διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων αλλά και αξιολόγησης – ανάλυσης. Οι εργαζόμενοι πλέον αντιμετωπίζονται ως άνθρωποι πόροι του οργανισμού και ο οργανισμός καλείται να επενδύσει σε αυτούς με απώτερο σκοπό να πετύχει τους στόχους του» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

«Μετά από μια δεκαετία (1990-σήμερα) παρατηρείται μια σημαντική πρόοδος στο πεδίο και τρία νέα ζητήματα παρουσιάζονται. Το πρώτο ήταν το παγκόσμιο κίνημα της σύνδεσης της ΔΑΠ με την στρατηγική της επιχείρησης. Το δεύτερο ήταν ο αντίκτυπος που είχε στην ΔΑΠ η νέα τεχνολογία τόσο στους υπολογιστές όσο και στις τηλεπικοινωνίες. Και τρίτο ήταν η πρόκληση που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις από την αυξανόμενη εθνική, πολιτιστική και τρόπου ζωής διαφορετικότητα των εργαζομένων τους» (Kaufman, 2001).

«Μολονότι πληροφορίες που θεμελιώνουν την ύπαρξη διαδικασιών και μέσων αξιολόγησης χρονολογούνται τουλάχιστον από την τρίτη χιλιετηρίδα π.Χ (Dubois 1970, Τσιμπούκης 1979, Guba & Lincoln 1983, Θεοφιλίδης 1989) η αξιολόγηση με τη σημερινή της επιστημονική έννοια, έχει ζωή μόλις μερικών δεκαετιών». Ο Dulewicz (1989), αναφέρει ότι «υπάρχει μια βασική ανθρώπινη τάση όπου ο καθένας τείνει να κρίνει τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται εργασιακά, καθώς και τον ίδιο του τον εαυτό. Οι προσεγγίσεις αυτές ως επί το πλείστον γίνονται ανεπίσημα, άτυπα, βιαστικά και αυθαίρετα». «Τις πρώτες επίσημες προσπάθειες αξιολόγησης τις

συναντάμε κατά τον 16^ο αιώνα όταν σε δημοσίευση του Απογευματινού Ταχυδρομείου του Δουβλίνου, επιχειρείται μια προσπάθεια να οριστούν κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου» (Huber & Fuller, 1998).

«Η πρώτη βιομηχανική εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης στην Ευρώπη έγινε στις αρχές του 1800. Στα βαμβακουργία του στη New Lanark στην Σκωτία, ο Robert Owens χρησιμοποίησε ξύλινους κύβους σε διάφορα χρώματα, έτσι ώστε να διαχωρίσει τα διάφορα επίπεδα αξίας των εργαζομένων. Όταν διαφοροποιούνταν η απόδοση ενός εργαζόμενου, άλλαζαν και οι κύβοι που ήταν κρεμασμένοι στο σταθμό εργασίας. Στις Η.Π.Α η αξιολόγηση πιθανολογείται ότι ξεκίνησε το 1813» (Randell, 1994).

«Ο στρατηγός Lewis Cass υπέβαλε στο Αμερικανικό Τμήμα Στρατού μια αξιολόγηση των ανδρών του, χρησιμοποιώντας όρους όπως «καλός χαρακτήρας» ή «άξιος περιφρόνησης από όλους». Οι εκτιμήσεις της αξίας ή της αποτελεσματικότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες της Αμερικής έλαβαν χώρα τουλάχιστον από το 1890» (Huber & Fuller, 1998).

«Ενώ ανεπίσημα υπήρχε αξιολόγηση από πολύ παλιά, δεν είχε καταστεί δυνατή η οργάνωση και η συστηματοποίησή της, για πολλούς λόγους. Τους κυριότερους από αυτούς θα αναφέρουμε στη συνέχεια :

1. καθυστέρησε πολύ η συστηματοποίηση της διοίκησης
2. η αξιολόγηση, όπου αυτή υπήρχε, περιορίστηκε σε ανεπίσημα επίπεδα
3. η αξιολόγηση δεν συνδέθηκε με κάποια δυναμική επιστήμη
4. δεν συνδέθηκε εγκαίρως με διαδικασίες σχεδίασης και προγραμματισμού
5. δεν υπήρχε κατάλληλα ενημερωμένο προσωπικό και τέλος
6. δόθηκε ασύμμετρα μεγάλη έμφαση στις τεχνικές και στα μέσα αξιολόγησης και παραμελήθηκε η διαδικασία, κυρίως μάλιστα η αρχή της» (Δημητρόπουλος, 1998, 35).

«Στις μέρες μας αρκετοί ερευνητές (Mescon, Bovee & Thill 1999, Cascio 1995, French 1994) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση αποτελεί μια νέα ευδιάκριτη

επιστημονική περιοχή που δε σχετίζεται μόνο με τη διαχείριση των εργαζομένων, την επιλογή των υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους αλλά εστιάζει μέσα από τις στρατηγικές διαδικασίες και πρακτικές κυρίως στην επιχειρησιακή κουλτούρα, στην αλλαγή και στη βελτίωση της οντότητας του οργανισμού».

1.3 Σκοπός έρευνας - Ερευνητικοί στόχοι της διατριβής

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ανάδειξη του ρόλου της αξιολόγησης στο ανθρώπινο δυναμικό αλλά και η διερεύνηση των απόψεων και των εμπειριών των διοικητικών υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης σε βασικά θέματα που άπτονται της διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να εντοπιστούν οι αδυναμίες και οι αστοχίες των κινήσεων – πρακτικών που εφαρμόστηκαν στο παρελθόν αλλά και να διαμορφωθούν ιδέες και προτάσεις για την αξιοποίηση και αξιολόγηση του ανθρώπινου παράγοντα στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Το πλαίσιο αξιολόγησης που ίσχυε στην Δημόσια Διοίκηση (κατά την περίοδο πραγματοποίησης της έρευνας), όριζε ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται μια φορά ετησίως σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επιπλέον οι αξιολογούμενοι καλούνται να απαντήσουν ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο ^(παραρτ. 1.2), στο οποίο καλούνται να αναφερθούν στους τίτλους σπουδών τους αλλά και στην επιμόρφωση που έλαβαν μέσα στο έτος αξιολόγησης, στην συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα στην οποία ανήκουν καθώς και στο έργο που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο. Από την πλευρά τους οι αξιολογητές καλούνται να βαθμολογήσουν την γνώση του αντικειμένου εργασίας, τις υπηρεσιακές σχέσεις αλλά και την συμπεριφορά του, τις διοικητικές ικανότητες – δεξιότητες και την αποτελεσματικότητα του αξιολογούμενου. Ο αξιολογούμενος λαμβάνει γνώση, γίνονται οι τυχόν παρατηρήσεις – υποδείξεις από την πλευρά του αξιολογητή και αν και εφόσον ο αξιολογούμενος συμφωνεί κάνει αποδεκτή την αξιολόγηση και υπογράφει ενώ σε διαφορετική περίπτωση υποβάλλει ένσταση και δικαιολογεί τους λόγους της έντασης. Συνάμα οι Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων, οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων αλλά και Τμημάτων αξιολογούνται από τους Τμηματάρχες αλλά και υφιστάμενους τους. Οι υφιστάμενοί τους συμπληρώνουν

ανώνυμο ερωτηματολόγιο^(παραρτ. 1.1), βαθμολογώντας τους σε συγκεκριμένα σημεία σε κλίμακα από το 1-100. Τα ερωτηματολόγια αυτά δίδονται στον Αξιολογητή ο οποίος οφείλει να τα λάβει υπόψη του και να προχωρήσει στην δική του αξιολόγηση, αιτιολογώντας πάντα την βαθμολογία του.

Απώτερος σκοπός της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι να αναδείξει τις βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και όλες εκείνες τις παραμέτρους που πρέπει να λάβουμε υπόψη για μια ολιστική προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα.

Επιπλέον θέλουμε μέσω της έρευνας να αναδείξουμε πιθανά σημεία που χρήζουν αλλαγής, σε σχέση με το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης, και να προτείνουμε νέα στοιχεία που πιθανά πρέπει να ενισχύσουν το ήδη υπάρχον πλαίσιο αξιολόγησης, τα οποία προκύπτουν από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

Στο πλαίσιο πραγματοποίησης της διατριβής, γεννήθηκαν μια σειρά από ερευνητικοί στόχοι, τους οποίους καλούμαστε μέσω της έρευνας, να προσπαθήσουμε να απαντήσουμε.

Τους στόχους αυτούς παραθέτουμε στη συνέχεια :

- Να ταξινομηθούν οι μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να είναι εφικτή η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της εργασίας του αξιολογούμενου στελέχους **(ΣΤΟΧΟΣ 1)**
- Να διερευνηθούν οι παράγοντες που δυσχεραίνουν την αποδοχή της αξιολόγησης από τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα **(ΣΤΟΧΟΣ 2)**
- Να αξιολογηθούν οι υφιστάμενοι τρόποι αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και κατά πόσο είναι αποδεκτοί από το ανθρώπινο δυναμικό **(ΣΤΟΧΟΣ 3)**
- Να αναδείξει ότι η αξιολόγηση αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού **(ΣΤΟΧΟΣ 4)**

- Να τεκμηριώσει ότι η ποιοτική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει θετικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και προάγει τη βιώσιμη ανάπτυξη **(ΣΤΟΧΟΣ 5)**
- Να διατυπωθεί μια μεθοδολογία αξιολόγησης που θα πείθει ότι δεν είναι μεροληπτική και η οποία αμβλύνει τα συναισθήματα «φόβου» από τον αξιολογούμενο **(ΣΤΟΧΟΣ 6)**

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής

Από τους προαναφερθέντες στόχους, προκύπτουν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, στα οποία θα επιχειρηθεί να δοθεί απάντηση μέσω της παρούσας έρευνας:

1. Πώς τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο τομέα επιδρούν και καθιστούν αποτελεσματική ή αναποτελεσματική την εφαρμογή μεθοδολογίας που να αφορά στην αξιολόγηση των εργαζομένων;
2. Χρησιμοποιούνται σαφείς και ξεκάθαροι τρόποι καταγραφής της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα;
3. Σε ποια έκταση οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι αξιολόγησης δημιουργούν προβληματικές καταστάσεις οι οποίες αντανakλούν στην πραγματικότητα και στις οποίες καλείται το ανθρώπινο δυναμικό να εμπλακεί και να αντιμετωπίσει;
4. Ποια πρέπει να είναι η κατάρτιση των αξιολογητών προκειμένου να εφαρμόσουν τις προτεινόμενες διεργασίες αξιολόγησης της εργασίας;

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
Χαρακτηριστικά εργασιακού περιβάλλοντος & επίδρασή στην αποτελεσματική ή αναποτελεσματική	ΣΤΟΧΟΣ 2 *

εφαρμογή μεθοδολογίας αξιολόγησης	
Χρήση τρόπων καταγραφής της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα	ΣΤΟΧΟΣ 1* , ΣΤΟΧΟΣ 3*
Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι αξιολόγησης δημιουργούν προβλήματα;	ΣΤΟΧΟΣ 1* , ΣΤΟΧΟΣ 5* , ΣΤΟΧΟΣ 6*
Κατάρτιση αξιολογητών προκειμένου να εφαρμόσουν τα συστήματα αξιολόγησης	ΣΤΟΧΟΣ 4*

Πίνακας 1.1: Συσχέτιση ερευνητικών ερωτημάτων & ερευνητικών στόχων διατριβής

1.5 Μεθοδολογία έρευνας

Στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής πραγματοποιήσαμε δύο στάδια έρευνας, για να μπορέσουμε να εξασφαλίσουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Τα στάδια αυτά αφορούν α) την ποιοτική έρευνα και β) την ποσοτική έρευνα.

Η ποιοτική έρευνα έχει ως στόχο της, την διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος διαφόρων φαινομένων και καταστάσεων. Ερευνώνται σε βάθος στάσεις, αντιλήψεις, κίνητρα καθώς και συμπεριφορές των ατόμων. Για το λόγο αυτό κάναμε χρήση της ποιοτικής έρευνας, στο πρώτο στάδιο της έρευνάς μας, έτσι ώστε να διαπιστώσουμε τα σημαντικότερα αίτια μη ικανοποίησης από το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης. Τα ευρήματα αυτά που συλλέξαμε, ενίσχυσαν στο χτίσιμο ενός όσο το δυνατό ισχυρού ερωτηματολογίου που θα βοηθούσε στην πραγματοποίηση της ποσοτικής έρευνας.

Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση καταστάσεων με στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα. Συνήθως γίνεται χρήση αντιπροσωπευτικού δείγματος παρατηρήσεων, με βαθύτερη επιδίωξη την γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιείται με ερωτηματολόγια, κλίμακες κ.λπ. Στην περίπτωση της έρευνάς μας, δόθηκαν ερωτηματολόγια στο σύνολο των εργαζομένων της Περιφέρειας

*όπως αναφέρεται στην Παράγραφο 1.3

Κρήτης, έτσι ώστε να μπορέσουμε να πετύχουμε ευκολότερα το μέγιστο δυνατό του στόχου μας, δηλαδή αυτό της ικανοποίησης ή μη από το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης αλλά και το που οφείλεται η μη ικανοποίησή τους.

Μέσα στο πλαίσιο του πρωταρχικού (ποσοτικού) ερευνητικού υποδείγματος αναγνωρίστηκε στην ποιοτική έρευνα μόνο ένας δευτερεύων αλλά και συνάμα βοηθητικός ρόλος. Η ποιοτική έρευνα μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί τον προπομπό της ποσοτικής έρευνας αφού στόχος της είναι να αναδείξει εκείνα τα απαραίτητα αλλά παράλληλα και σημαντικά στοιχεία που θα μας βοηθήσουν στην πραγματοποίηση της ποσοτικής έρευνας.

«Λαμβάνοντας υπόψη μας την συγκεκριμένη άποψη, η ποιοτική έρευνα μπορεί να προηγείται της ποσοτικής, με σκοπό να αναδεικνύει καινοφανείς και απρόσμενες πτυχές, κυρίως στη διερεύνηση διαφόρων σημείων που παραμένουν άγνωστα ή δε μπορούν εύκολα να εντοπιστούν μέσω της αναζήτησης σε μεγάλο πλήθος ερωτώμενων και χρήζουν περαιτέρω έρευνας. Με τον τρόπο δύναται να βοηθήσει στη διατύπωση των υποθέσεων (στη φάση, δηλαδή, της ανακάλυψης), για να ακολουθήσει στη συνέχεια η «επιστημονική» φάση της έρευνας, δηλαδή η διαδικασία του ελέγχου υποθέσεων με τη χρήση των ποσοτικών μεθόδων (η φάση, δηλαδή, της επικύρωσης)» (*Barton & Lazarsfeld, 1955*).

Στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήσαμε, χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγιο(παρ. 3.3), το οποίο δόθηκε σε 20 υπαλλήλους της Περιφέρειας Κρήτης, εκ των οποίων απάντησαν οι 17 για την πραγματοποίηση μιας αρχικής ποιοτικής αποτύπωσης των θετικών και αρνητικών τους στάσεων, όσον αφορά την ικανοποίησή τους από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στην δημόσια Διοίκηση.

Χρησιμοποιήσαμε δειγματοληψία ευκολίας, κατόπιν στοχευμένης επιλογής προσώπων, έτσι ώστε να προκύψει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα από το οποίο θα μπορέσουμε να αποκομίσουμε τις απαντήσεις εκείνες που θα μας οδηγήσουν στη σωστή δομή του ερωτηματολογίου της ποσοτικής έρευνας.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου της ποιοτικής έρευνας, πήραμε απαντήσεις από το σύνολο του προσωπικού της Περιφέρειας Κρήτης (Γενικοί Διευθυντές, Διευθυντές, Προϊστάμενοι - Τμηματάρχες καθώς και υφισταμένους) που έχουν την καθολική εικόνα της λειτουργίας των Διευθύνσεων και των Τμημάτων τους αντίστοιχα, αφού πρώτα εξηγήσαμε αναλυτικά το στόχο της πραγματοποιούμενης έρευνας. Με αυτό τον τρόπο κερδίσαμε την εμπιστοσύνη των ερωτώμενων, οι οποίοι κατάλαβαν τον ουσιαστικό σκοπό της έρευνας. Οι ερωτώμενοι είχαν το χρόνο να δουν νωρίτερα το ερωτηματολόγιο και να δουλέψουν τις ερωτήσεις, ενώ σε δεύτερο χρόνο (κατόπιν συνάντησης που είχε οριστεί), με την μορφή συνέντευξης, μπόρεσαν να απαντήσουν τις εν λόγω ερωτήσεις.

Από την δική μας πλευρά έγινε καταγραφή των απαντήσεων, οι οποίες άλλοτε είχαν την μορφή ολόκληρης πρότασης και άλλες φορές την μορφή μόνο στοχευμένων λέξεων που όμως παρουσίαζαν το πρόβλημα ή ακόμα και έδιναν λύση σ' αυτό.

Στο στάδιο αυτό δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα, έτσι ώστε να προκύψουν εκείνες οι ερωτήσεις που στοχευμένα θα μπορούσαν να μας οδηγήσουν (μέσω των απαντήσεων) στην ποσοτική έρευνα στον πληθυσμό του φορέα «Περιφέρεια Κρήτης». Για την αρχική επεξεργασία των συνεντεύξεων επιλέξαμε να χρησιμοποιήσαμε το λογισμικό πρόγραμμα NVivo. «Το συγκεκριμένο πρόγραμμα συνιστά ένα σύνθετο υπολογιστικό περιβάλλον, απαραίτητο για την ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Παρέχει πληθώρα πρακτικών εργαλείων στον ερευνητή για να μπορέσει να διαχειριστεί την πολυπλοκότητα των ποιοτικών δεδομένων. Βοηθά τον ερευνητή να κωδικοποιήσει τα δεδομένα δημιουργώντας ένα δυναμικό σχήμα κωδικοποίησης και ενισχύει την οργάνωση των δεδομένων. Παράλληλα υποστηρίζει τη δημιουργία «μοντέλων» τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση και λαμβάνουν ποικίλες μορφές αλλά διατυπώνει και απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα και πιθανότατα αναδύει εκ νέου νέα ερωτήματα από τις απαντήσεις αυτές.

Η βασική χρήση του λογισμικού είναι στην ποιοτική ανάλυση η οποία στηρίζεται σε σημειώσεις και αρχεία κειμένου. Όμως δύναται να βοηθήσει και στην οργάνωση και διαχείριση πολυμεσικού υλικού, χωρίς άμεσο χειρισμό του από το περιβάλλον του

NVivo, διότι τα πολυμεσικά αρχεία αποτελούν εξωτερικές συνδέσεις σε ολόκληρα τμήματα κειμένου» (http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx) .

«Έτσι το NVivo μπορεί να χρησιμοποιηθεί για :

- Εισαγωγή, δημιουργία και επεξεργασία αρχείων κειμένου
 - Κωδικοποίηση, υπόμνημα και σχολιασμός των κειμένων αυτών
 - Συσχέτιση κειμένων με εξωτερικά αντικείμενα παρατήρησης, όπως εικόνες, ολόκληρα αρχεία, βίντεο
 - Προβολή και αναζήτηση για δημιουργία σχέσεων μεταξύ των τμημάτων του κειμένου
 - Δημιουργία γραφικών μοντέλων συσχέτισης εννοιών που προκύπτουν και τα οποία πιθανά να θέλει να δημιουργήσει ο ερευνητής κατά την ανάλυσή του».
- (Φιωτάκης, 2009)

Εν συνεχεία στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήσαμε, χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγιο^(παρ. 3.1) ^(παρ. 3.2), το οποίο δόθηκε στο σύνολο των υπαλλήλων της Περιφέρειας Κρήτης δηλαδή σε 819 άτομα (πληθυσμός-στόχος), εκ των οποίων απάντησαν οι 516. Το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας είναι ένα ερωτηματολόγιο αυτοσχεδιασμού (self - design questionnaire), το οποίο προέκυψε από τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, σε συνδυασμό πάντα και με το βασικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης που εφαρμόζεται ήδη στο δημόσιο τομέα.

Έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου της ποσοτικής έρευνας, δημιουργήσαμε και μοιράσαμε ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε ανώνυμα από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Η συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων έγινε μέσω των εκλεγμένων συλλογικών οργάνων των υπαλλήλων της κάθε Περιφερειακής Ενότητας της Περιφέρειας Κρήτης. Επιπλέον χρησιμοποιήσαμε κοινή κλίμακα μέτρησης (Likert) σε όλο το ερωτηματολόγιο, έτσι ώστε να μην προκαλέσουμε σύγχυση στους ερωτώμενους.

Στο ακόλουθο σχήμα απεικονίζεται συνολικά ο ερευνητικός σχεδιασμός που ακολουθήσαμε.



Σχήμα 1. Στάδια ερευνητικού σχεδιασμού

1.6 Συμβολή και πρωτοτυπία

Η διατριβή έχει ως στόχο να συμπληρώσει ερευνητικά κενά παρόμοιων ερευνών και να βοηθήσει μέσω νέων στοιχείων που θα προκύψουν από την έρευνα.

Η πρωτοτυπία της έγκειται στα ακόλουθα :

- Απαντά στην ανάγκη για αλλαγή βασικών και ουσιαστικών σημείων σε σχέση με το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης.
- Παρουσιάζει την ανάγκη σημαντικών αλλαγών που πρέπει να γίνουν σε πολλά σημεία του υφιστάμενου τρόπου αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αναδεικνύει το σημαντικό ρόλο των αξιολογητών, οι οποίοι οφείλουν να έχουν κατάρτιση και γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της αξιολόγησης.

- Από άποψη μεγέθους δείγματος είναι η μεγαλύτερη έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί σε εθνικό επίπεδο σε δημόσιο φορέα σχετικά με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Οι προτάσεις που προκύπτουν από τα εμπειρικά δεδομένα της έρευνας, μπορούν να συνδράμουν στην χάραξη νέας πολιτικής για το πλαίσιο αξιολόγησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

1.7 Δομή διδακτορικής διατριβής

Η διατριβή αποτελείται από πέντε κεφάλαια.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα και στο σκοπό της αξιολόγησης από επιχειρησιακής, ηθικής και νομικής άποψης, μέσω ιστορικής αναδρομής, σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον έγινε καταγραφή τόσο των ερευνητικών στόχων όσο και των ερευνητικών ερωτημάτων της διατριβής καθώς και η συσχέτισή τους. Επιπλέον παρουσιάζεται με συνοπτική περίληψη τόσο η μεθοδολογία έρευνας όσο και οι μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν. Συνάμα δίδεται και η εικόνα της δομής της διδακτορικής διατριβής.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** καταγράφεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς και η διασαφήνιση εννοιών συναφών της αξιολόγησης και της απόδοσης των Ανθρώπινων Πόρων. Δίνεται ο ορισμός της απόδοσης και της αξιολόγησης όπως έχει καταγραφεί μέσω ερευνών από διάφορους επιστήμονες-ερευνητές καθώς επίσης και η αναγκαιότητα της αξιολόγησης.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται ο σχεδιασμός, η ερευνητική μεθοδολογία καθώς και η υλοποίηση της έρευνας. Αρχικά γίνεται αναφορά στην ποιοτική έρευνα καθώς και στον σκοπό υλοποίησής της ενώ περιγράφεται βήμα – βήμα όλη η διαδικασία που ακολουθήσαμε για να συλλέξουμε όλα εκείνα τα στοιχεία που μας βοήθησαν στην διαμόρφωση του ερωτηματολογίου της ποσοτικής έρευνας. Γίνεται αναφορά στο πρόγραμμα NVivo που χρησιμοποιήσαμε για τις ανάγκες της ποιοτικής έρευνας

καθώς και στο λογισμικό πρόγραμμα spss για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν τόσο από την ποιοτική όσο και από την ποσοτική έρευνα καθώς και σχετικούς πίνακες με τα αντίστοιχα στατιστικά αποτελέσματα ανά θεματική ενότητα και ανά ερώτηση έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορεί άμεσα να καταλάβει τη συνεισφορά της κάθε ερώτησης στην έρευνα.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** ερμηνεύουμε και ταξινομούμε τα αποτελέσματα καθώς επίσης προχωρούμε και στην εξαγωγή συμπερασμάτων γύρω από αυτά, δίνοντας έμφαση στο θεωρητικό αντίκτυπο των αποτελεσμάτων αλλά και στην εγκυρότητα των συμπερασμάτων της έρευνάς μας. Γίνεται σύνδεση των ερευνητικών στόχων με τα ερευνητικά ερωτήματα ενώ παράλληλα αναγνωρίζουμε τους περιορισμούς της έρευνας. Τέλος αναφερόμαστε σε προτάσεις επί της αξιολόγησης καθώς και σε μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις στηριζόμενοι στα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνά μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – ΔΙΑΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρεται η βιβλιογραφική επισκόπηση πάνω στην οποία έχει στηριχθεί το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας διατριβής. Αναλύεται η έννοια της αξιολόγησης, οι τρόποι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι λόγοι αξιολόγησης που την καθιστούν σημαντική για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

2.1 Αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες στη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τι είναι όμως η απόδοση;

Κρίνεται πολύ σημαντικό να καθοριστεί τι ακριβώς είναι η απόδοση γιατί σε κάθε άλλη περίπτωση δεν είναι εφικτό ούτε να μετρηθεί, ούτε να διοικηθεί. Σύμφωνα με τους *Bates & Holton* (1995), «πρόκειται για μια πολυδιάστατη κατασκευή, που η μέτρησή της εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων». Ένα θέμα που έχει απασχολήσει τους ερευνητές και γι' αυτό το λόγο παρατηρούνται διάφορες τοποθετήσεις ως προς την έννοια της απόδοσης. Ο *Kane* (1996), υποστηρίζει «ότι είναι κάτι που ο άνθρωπος αφήνει πίσω και το οποίο υπάρχει εκτός από το σκοπό».

Ο *Cambell* (1990), θεωρεί «ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά και θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα γιατί αυτά μπορεί να αλλοιωθούν από παράγοντες του συστήματος». Οι *Bernadin et all.* (1995),» θεωρούν ότι πρέπει να καθοριστεί ως το αποτέλεσμα της εργασίας, γιατί αυτό παρέχει την στενότερη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, την ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής συμβολής». Ενώ σύμφωνα με τον *Ζαβλάνο* (1999), «ως απόδοση εννοούμε το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου». Ο

Φαναριώτης (1990), υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στην πράξη, «είναι μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με τους άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας».

Επιπλέον η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται με διάφορους τρόπους από τους επιστήμονες. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τους *De Vries et al.*(1986), *Field & Holley* (1982), που θεωρούν «ότι πρόκειται για ένα επίσημο, δομημένο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την εργασία, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργαζομένων με στόχο να αξιολογηθεί η παραγωγικότητα και να κρίνει αν ο εργαζόμενος αποδίδει ή θα αποδώσει στο μέλλον πιο αποτελεσματικά, με απώτερο σκοπό τόσο ο ίδιος, όσο και η επιχείρηση αλλά εν τέλει και η κοινωνία να επωφεληθούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό».

Πολλές φορές εκφράζονται παράπονα και εκδηλώνεται δυσαρέσκεια για την αξιολόγηση ως προς τον χρόνο που απαιτείται σε αυτήν καθώς και στις εντάσεις που πιθανότατα δημιουργηθούν μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών ή προϊσταμένων ή και στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της. Παρόλα αυτά αν η αξιολόγηση έχει πραγματοποιηθεί με σωστές διαδικασίες, η αξία της για τον φορέα είναι μεγάλη και ουσιαστική και μπορεί να έχει πολλαπλές θετικές συνέπειες.

Ο *McGregor* (1957), υποστήριξε πως «ο βασικός λόγος που η αξιολόγηση δεν έδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα ήταν ότι τα στελέχη δυσφορούσαν γιατί έπρεπε να κρίνουν την αξία των εργαζομένων ως «αλάνθαστοι κριτές». Ο *Levinson* (1970), καταλήγει στο συμπέρασμα «ότι τα στελέχη θεώρησαν την αξιολόγηση ως πράξη επιθετική αλλά και εχθρική ενάντια στους εργαζόμενους, που οδηγεί στο να προκύψουν ενοχικά συναισθήματα».

Η αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινων Πόρων είναι μια συστηματική εκτίμηση, η οποία προέρχεται από τον Διευθυντή - Προϊστάμενο και αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο, καθώς επίσης και στις δυνατότητές του για

εξέλιξη. Στην ουσία, αποτελεί μια διαπιστωτική διαδικασία, αλλά και διαδικασία καταγραφής της απόδοσης του εργαζόμενου για το παρόν και το μέλλον.

«Επομένως, η αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία διαπιστώσεως και καταγραφής της αποδόσεως ή επιδόσεως και των προσόντων του εργαζόμενου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας, για την οποία προορίζεται και στην οποία απασχολείται» (Σκουλάς, 1998).

Αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση. «Επιπλέον πρόκειται για μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να οργανώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού» (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001 :173).

Όπως επισημαίνεται σχεδόν σε όλες τις έρευνες, η αξιολόγηση του προσωπικού δεν θα έπρεπε να είναι μια ιεροτελεστία που γίνεται μια φορά το χρόνο. Οι καλοί μάνατζερ την κάνουν όλο το χρόνο. Μ' αυτό τον τρόπο δίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό ένα διαφορετικό είδος ευκαιριών, αφού επιτρέπει να επανεξεταστούν οι προηγούμενοι μήνες και να μελετηθούν συνολικά οι εκτιμήσεις που είχαν γίνει καθώς και η ανταπόκριση κάθε μέλους του προσωπικού σε αυτές.

«Στις αναπτυγμένες κοινωνίες, είναι πια αυτονόητο για πολλές επιχειρήσεις, ότι εάν μια οικονομική μονάδα ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί πρέπει να δώσει έμφαση, αν όχι απόλυτη προτεραιότητα, στην προσπάθεια βελτίωσης των ανθρώπων που την αποτελούν και περισσότερο των ηγετικών στελεχών που την κατευθύνουν. Στον σκοπό αυτό και στην εξασφάλιση δικαιοσύνης προς όλους αποβλέπει και η αξιολόγηση προσωπικού » (Κανελλόπουλος, 1983 σελ. 8).

Παράλληλα η αξιολόγηση περιλαμβάνει την ενημέρωση του εργαζόμενου και τον σαφή προσδιορισμό του πώς και πόσο η απόδοσή του δύναται να αυξηθεί. Ως τεχνική ελέγχου, η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης οφείλει να χρησιμοποιεί πρότυπα, πληροφορίες καθώς και διορθωτικές ενέργειες. Το πρότυπο στην

αξιολόγηση της απόδοσης είναι ότι προγενέστερα πρέπει να έχουν συγκεκριμενοποιηθεί τα αποδεκτά επιπέδα απόδοσης της κάθε θέσης εργασίας. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου να μετριέται η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο απόδοσης. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να μπορούν άμεσα να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα προκειμένου να αποκαθιστούν την πιθανή ανισορροπία μεταξύ της πραγματικής και της προτύπου αποδόσεως.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να χρησιμοποιηθεί ποικιλοτρόπως, ώστε να ενισχύεται η ανάπτυξή τους. Παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη βελτίωση και ανάπτυξη της λειτουργίας του δημόσιου φορέα, στην ενδυνάμωση των εργαζόμενων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας (λαμβανομένων υπόψη και των εκπαιδευτικών τους ανάγκων).

Στην παραδοσιακή προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης, η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως τεχνική ελέγχου και γι' αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την παρατήρηση και την χρήση συγκεκριμένων προτύπων στην εργασία. Οι *Osborne & Gaebler* (1992), «αναφέρουν ότι αν δεν αξιολογείς το αποτέλεσμα της εργασίας, δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία από την αποτυχία. Άρα ο προϊστάμενος έχει τον ρόλο του βαθμολογητή και ο υπάλληλος το ρόλο του αξιολογούμενου με κύρια μέθοδο αξιολόγησης την σύγκριση των υπαλλήλων». «Ενώ στη σύγχρονη προσέγγιση, η διοικητική επιστήμη προσεγγίζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων με αναπτυξιακό προσανατολισμό, καταγράφοντας ναι μεν τις επιδόσεις τους, στηρίζοντας δε την συνεχή τους βελτίωση μέσω της μάθησης, της υποκίνησης, της στοχοθεσίας και της πληροφόρησης. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός και ενεργητικός στη διαδικασία αυτή αφού συμμετέχει και ο ίδιος σε όλα τα στάδια της» (*Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003*).

«Επιπλέον η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την πληροφόρηση των εργαζόμενων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους μαζί με την πληροφόρηση για κάθε εκτίμηση, performance feed back, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου

συγκρινόμενος με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοσή του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους» (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

«Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να βασίζεται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, ώστε μέσα από μια διαρκή διαδικασία καθορισμού ατομικών στόχων, τακτικής παρακολούθησης της απόδοσης και ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης να προκύπτει αντικειμενική κρίση και βελτίωσης της απόδοσης του εργαζόμενου» (Ξένος, 2003).

Οι έρευνες αναφέρουν ότι η πιο επίσημη διαδικασία αξιολόγησης είναι η ετήσια επισκόπηση της εργασίας που χρησιμοποιείται τόσο για μισθολογικούς όσο και για αναπτυξιακούς σκοπούς. Οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώνονται συνεχώς όταν η απόδοσή τους ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (συνήθως μια φορά το χρόνο ή το εξάμηνο).

Σύμφωνα με τον *Hansen* (2002), «η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα τέσσερα βήματα:

1. Καθορισμός ενός κοινά κατανοητού, από τον αξιολογητή και αξιολογούμενο, πλαισίου σχετικού με την ολοκλήρωση της εργασίας και του τρόπου εκτίμησής της.
2. Συνεχής εκτίμηση της απόδοσης και της προόδου σε σχέση με τις προσδοκίες
3. Επίσημη τεκμηρίωση της απόδοσης με τη συμπλήρωση ειδικής φόρμας αξιολόγησης κατάλληλης για τη συγκεκριμένη εργασία
4. Επίσημη συζήτηση σχετικά με την απόδοση, βασισμένη στις συμπληρωμένες φόρμες αξιολόγησης και κατάληξη στη δημιουργία ενός αναπτυξιακού σχεδίου»

Συνάμα οι *Longenecker & Fink* (1999), υποστηρίζουν «ότι υπάρχουν τέσσερις βασικές και ολοκληρωμένες φάσεις στη διαδικασία της αξιολόγησης, που απαιτούν διαφορετικές ικανότητες αξιολόγησης από την πλευρά των διευθυντών. Αναλυτικά οι φάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες :

1. **Σχέδιο απόδοσης.** Η ανάπτυξη σχεδίου απόδοσης απαντά σε ερωτήματα όπως: με ποιο τρόπο θα μπορέσω να εργαστώ παραγωγικότερα; Τι χρειάζεται να βελτιώσω;
2. **Διοίκηση απόδοσης και διαχρονική εκπαίδευση.** Πρόκειται για μια συστηματική διαδικασία για την βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, με την ανάπτυξη της επίδοσης των ατόμων και των ομάδων. Παράλληλα η συνεχής εκπαίδευση συνδράμει σε μεγάλο βαθμό στην βελτίωση αυτή.
3. **Γραπτή αξιολόγηση της απόδοσης.** Μέσω αυτής μπορούμε να διαπιστώσουμε ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποιες οι αδυναμίες ενός ατόμου στο πλαίσιο της εργασίας και επίσης στοχεύει στην πραγματοποίηση δράσεων για την υποστήριξη των ασθενέστερων πτυχών.
4. **Ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους διευθυντές με σκοπό να καθοριστούν τόσο οι δεξιότητες όσο και οι ικανότητες που απαιτούνται».**

Αποτυχία από την πλευρά των διευθυντών να εκτελέσουν σωστά τις αρμοδιότητές τους, σε οποιαδήποτε φάση, έχει ως συνέπεια την υπονόμευση της αποτελεσματικότητας ολόκληρου του συστήματος.

Άλλοι όροι που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν είναι η εκτίμηση εργαζομένου (employee evaluation), αξιολόγηση απόδοσης (performance evaluation), εκτίμηση απόδοσης (performance appraisal), ανασκόπηση απόδοσης (performance review) και ετήσια ανασκόπηση (annual review).

«Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στην θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης» (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004: 135).

«Την αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύει η επαναπληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους μαζί με την επαναπληροφόρηση για κάθε εκτίμηση performance feedback, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου συγκρινόμενος με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοσή του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνο το τμήμα της επιστήμης της Διοίκησης, που στόχο έχει την ενασχόληση με τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία καθώς και τις σχέσεις αλληλεπιδράσεις που αυτός έχει αναπτύξει με τον εκάστοτε οργανισμό. Πρόκειται για την επιλογή, την πρόβλεψη, την ανάπτυξη, την εξέλιξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας υπηρεσίας, μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού – φορέα.

Οι απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη καταγραφής και εξέτασης της αποτελεσματικότητας και ποιότητάς τους.

«Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, αποτελούν πλέον τον κοινωνικό θεσμό με την μεγαλύτερη επιρροή στο σύγχρονο κοινωνικό γίγνεσθαι. Σήμερα οι επιχειρήσεις καλούνται να παίζουν ρόλους και να συμβάλλουν σε τομείς της κοινωνικής ζωής που εκτείνονται πέρα από την οικονομία, όπως την οικολογία, τον πολιτισμό, την εκπαίδευση. Αρκετοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ μιλάνε πλέον για «εταιρεία πολίτη» για «θεμελιώδη εταιρική ιδεολογία» για «κοινωνική εταιρική ευθύνη». Η ανάγκη να ευθυγραμμιστεί ο σκοπός των εταιρειών με τις ευρύτερες επιδιώξεις και ανάγκες της κοινωνίας αποτελεί όχι μόνο κοινωνικό αίτημα αλλά και προϋπόθεση βιώσιμης ανάπτυξης» (Ιορδάνογλου, 2008).

«Οι επιχειρήσεις γεννιούνται, αναπτύσσονται και διατηρούνται ή πεθαίνουν μέσα από την συνεχή αλληλεπίδρασή τους με το περιβάλλον. Η ικανότητα μιας εταιρείας να

αντιλαμβάνεται γρήγορα τις αλλαγές και να προσαρμόζεται παραμένοντας σε αρμονία με το περιβάλλον της αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και ανάπτυξή της. Καθώς όλα τριγύρω αλλάζουν, αυτό που παραμένει αναλλοίωτο στις εξαιρετικές επιχειρήσεις είναι η θεμελιώδης ιδεολογία της δημιουργίας αξιών προς όφελος των πολλών. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η παγκοσμιοποίηση, η επέκταση των επιχειρήσεων σε νέες, εκτός συνόρων αγορές, ο έντονος ανταγωνισμός, οι συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, η τεχνολογική εξέλιξη, η αβεβαιότητα, οι μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού, οι υψηλές απαιτήσεις των πελατών και των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος, όπως μέτοχοι, εργαζόμενοι, κοινωνικό σύνολο, δημιουργούν νέα δεδομένα, με αποτέλεσμα το σημερινό εργασιακό περιβάλλον να χαρακτηρίζεται ως «περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων» (Tulgan, 2007).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές αλλά και τις πολιτικές που απαιτούνται (στο πλαίσιο των καθηκόντων της διοίκησης) και αφορούν σε θέματα προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα εδώ τοποθετούνται η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης – φορέα. Αυτές οι πρακτικές και πολιτικές ανάμεσα σε άλλα περιλαμβάνουν :

- Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας που πρακτικά σημαίνει τον καθορισμό της φύσης εργασίας κάθε εργαζόμενου
- Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων
- Παροχή κατευθύνσεων και εκπαίδευση των εργαζομένων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Διαχείριση μισθών αλλά και τον τρόπο ανταμοιβής των εργαζομένων
- Παροχή κινήτρων και προσφορών
- Επικοινωνία [συνεντεύξεις (π.χ συμβουλευτική κ.α)]

- Έσες ευκαιρίες στην εργασία
- Υγεία, ασφάλεια και την σωστή μεταχείριση του εργαζόμενου
- Αντιμετώπιση παραπόνων καθώς και τις σχέσεις εργασίας

Σύμφωνα με την *HR Case Study Series* (2016, pp. 14-15), «τίθεται εύλογα το ερώτημα γιατί η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για κάθε μάνατζερ; Είναι ευκολότερο να απαντήσουμε στο παραπάνω ερώτημα κάνοντας αναφορά σε λάθη που αφορούν τη διαχείριση του προσωπικού και τα οποία κανείς δεν θα ήθελε να κάνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

Κανείς δεν θα ήθελε :

- Οι εργαζόμενοί του να μην δουλεύουν με τον πλέον αποδοτικό τρόπο
- Να προσλάβει λάθος άνθρωπο για μια δουλειά
- Να αντιμετωπίζει συχνή εναλλαγή προσωπικού
- Να ανακαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι δεν κάνουν το καλύτερο δυνατό
- Να βλέπει την επιχείρησή του να οδηγείται στα δικαστήρια επειδή εφάρμοσε πρακτικές διακρίσεων
- Την επιχείρησή του να μην εφαρμόζει ορθές πρακτικές περί υγιεινής και ασφάλειας
- Να επιτρέψει η έλλειψη εκπαίδευσης να υποσκάπτει την αποτελεσματικότητα
- Να εφαρμόζει οποιαδήποτε μη δίκαιη πρακτική εργασίας»

Οι ανάγκες της τοπικής αυτοδιοίκησης προϋποθέτουν, μεταξύ άλλων, οικονομικούς πόρους, υλικοτεχνική υποδομή και προπάντων, έμπυχο δυναμικό. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων για την υλοποίηση έργων και την εξυπηρέτηση των πολιτών των Περιφερειών – Δήμων.

«Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το δημιουργικό και συνδετικό κρίκο όλων των ενεργειών και δράσεων για κάθε ιδιωτικό και δημόσιο οργανισμό και ως εκ τούτου η σημασία της σωστής διαχείρισης των θεμάτων που αφορούν τη διοίκηση του

ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία κάθε οργανισμού» (Ellis, 1995, Bush & Middlewood, 2006).

2.3 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης

Στη σύγχρονη κοινωνία, η αξιολόγηση έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος της ύπαρξης και λειτουργίας των επιχειρήσεων – δημόσιων φορέων. Η αναγκαιότητα για αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων και υλικών αλλά πρώτιστα του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό από τη μια και η επιθυμία για αύξηση της παραγωγικότητας από την άλλη, δείχνουν ότι η αξιολόγηση καλείται να παίζει όλο και πιο μεγάλο και σημαντικό ρόλο. Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης οι φορείς – επιχειρήσεις μπορούν να πάρουν όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα οδηγήσουν την βέλτιστη απόδοση, καλύτερη αξιοποίηση των μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού, δικαιότερη και ορθότερη επιλογή, ευκολότερη λήψη αποφάσεων, μέγιστη παραγωγικότητα κ.α.

Μολονότι υπήρξε καθυστέρηση στην ενεργοποίηση των διαδικασιών αξιολόγησης, είναι πλέον γεγονός ότι διανύουμε μια περίοδο έξαρσής της και αναμένεται ότι η έξαρση αυτή θα ενταθεί ακόμα περισσότερο στα επόμενα χρόνια. Επιπλέον βρισκόμαστε σε μια περίοδο επιστημονικοποίησης της αξιολόγησης. Αναμένεται να βελτιωθούν οι διαδικασίες αλλά και η μεθοδολογία.

Ένας οργανισμός με στόχο την σε βάθος χρόνου επιτυχία, χρειάζεται να κάνει έγκυρες και έγκαιρες εκτιμήσεις όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων του. Αυτό μπορεί να το καταφέρει με διαρκή και επαναλαμβανόμενη ενημέρωση, συλλέγοντας πληροφορίες που θα εξασφαλίζουν ότι ο τρόπος εκτέλεσης των εργασιών πραγματοποιείται σύμφωνα με τη φιλοσοφία της αλλά και βάσει των σύγχρονων προτύπων. «Οι στόχοι αυτοί πραγματοποιούνται μέσω της «Αξιολόγησης των εργαζομένων». Όταν ένας οργανισμός είναι δημοσίου φορέα, τότε η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι αρκετά ευέλικτη στα σύγχρονα πρότυπα, για το λόγο ότι πιθανά επηρεάζεται από το πολιτικό καθεστώς του και μέσα που παρέχονται» (Wim Groot, 1999).

Ο *James Harrington & Lomax Kenneth* (1999, σελ. 28) είχαν πει πως « *Η μέτρηση είναι το πρώτο βήμα που οδηγεί στον έλεγχο και τελικά στην βελτίωση. Εάν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, δεν μπορείς να το καταλάβεις. Εάν δεν μπορείς να το καταλάβεις, δεν μπορείς να το ελέγξεις. Εάν δεν μπορείς να το ελέγξεις, δεν μπορείς να το βελτιώσεις* ».

«Ως εκ τούτου, η Διοίκηση πρέπει να επιλέξει προσεκτικά τα κριτήρια της απόδοσης, δεδομένου ότι σχετίζονται με την επίτευξη των εταιρικών στόχων» (*Watson & Hill, 2009*). «Τα πλέον κοινά κριτήρια της διαδικασίας αξιολόγησης είναι τα στοιχεία που ο ίδιος ο εργαζόμενος διαθέτει, οι ικανότητες – δεξιότητές τους, οι συμπεριφορές, η επίτευξη στόχων και η δυναμική βελτίωσης» (*Mondy, 2012*).

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού συναρτάται ευθέως με την εισαγωγή νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας, όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτιμάται πλέον κυρίως σε γνώση, δεξιότητες, ικανότητες κ.α

Η ανάπτυξη ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την αναβάθμιση του θεσμικού περιβάλλοντος, με την απλούστευση του κανονιστικού πλαισίου (μείωση της γραφειοκρατίας) αλλά και τον ουσιαστικό εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης για τη μετατροπή του σε σύγχρονο και αποτελεσματικό εργαλείο σχεδιασμού και εφαρμογής των πολιτικών του δημοσίου τομέα.

«Στις ΗΠΑ έκαναν την εμφάνισή τους ειδικές εκδόσεις και περιοδικά, με αποκλειστικό περιεχόμενο τη μελέτη και έρευνα στην αξιολόγηση (*Guttentag & Struening, 1975, Glass, 1976, Guttentag & Saar, 1977*), όπου και η αύξηση του αριθμού των βιβλίων που κυκλοφόρησαν πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο αποτελεί μια ασφαλή ένδειξη του ενδιαφέροντος που εκδηλώνεται για αυτήν». «Μάλιστα το 1975 στις ΗΠΑ χρηματοδοτούνται μεγάλης έκτασης αξιολογήσεις, εκδίδονται τα πρώτα επιστημονικά περιοδικά και δημιουργούνται οι πρώτες επιστημονικές ενώσεις (*Evaluation Research Society* το 1976, που μετετράπη σε *American Evaluation Association* το 1986). Η δεκαετία του 1980, σύμφωνα με τους *Worthen & Sanders* (1987), είναι η περίοδος της επιστημονικής τοποθέτησης της αξιολόγησης» (*Δημητρόπουλος, 1998, 32-36*).

«Η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζεται ότι δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση» (*Pfeffer, 1994*), ενώ ο *Gratton (2000)*, υποστηρίζει «ότι στις αρχές του 21^{ου} αιώνα ισχυροποιήθηκε η αίσθηση πως το μονοπάτι προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο άνθρωπος».

Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες σχετικές με την αξιολόγηση της απόδοσης της απόδοσης στην εργασία του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τους *Gerhart & Milkovich (1990)*, «η αξιολόγηση των εργαζομένων και η σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και αποζημίωσης είναι σταθερά συνδεδεμένη με την αύξηση της κερδοφορίας» ενώ «τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί και οι προσπάθειες προσδιορισμού μιας αιτιώδους σχέσεως μεταξύ Δ.Α.Π και απόδοσης της επιχείρησης» (*Masi & Cooke, 2000*). Επιπλέον σύμφωνα με τους *Salk & Brannen (2000)*, «οι λειτουργίες της Δ.Α.Π στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των ειδικοτήτων ή και των χωρών για διάφορους λόγους, όπως η κουλτούρα και η ιδιοσυγκρασία».

Ο *Hofstede (1980)*, σχολίασε «ότι η εθνική κουλτούρα επιδρά στη στάση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Έτσι σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, η κουλτούρα των εργαζομένων είναι σημαντικά διαφορετική με αποτέλεσμα να αλλάζει και ο τρόπος αξιολόγησής τους».

Από το 1980 και μετά, η Δ.Α.Π απέκτησε στρατηγική και διεθνή σημασία αφού τότε αναπτύχθηκαν νέες προσεγγίσεις γύρω από την οργάνωση της εργασίας.

Το 1986, ο *Schuster* «προτείνει για τα προβλήματα αξιολόγησης να χρησιμοποιούνται δεδομένα ερευνών αντί για οικονομικά δεδομένα. Ανέπτυξε το HRI (Human Resources Index) το οποίο κατέγραφε τη χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, από τη σκοπιά των εργαζομένων οπότε και παρατηρήθηκε σαφής στροφή προς τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών».

«Πανευρωπαϊκές έρευνες δείχνουν ότι οι μισές επιχειρήσεις σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Γερμανία, η Ισπανία, η Νορβηγία και η Φινλανδία υιοθετούν κάποιο σύστημα αξιολόγησης σε αντίθεση με την Μεγάλη Βρετανία, την Γαλλία, την Σουηδία και την Ολλανδία όπου στο σύνολό τους οι οργανισμοί έχουν εντάξει κάποια μέθοδο

αξιολόγησης του ανθρώπινου τους δυναμικού» (Παπαλεξανδρή, 1997, Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς, Παναγιωτοπούλου, 2001).

«Η διάρθρωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης οργανώνεται κατά το αποκεντρωτικό σύστημα, κατά το οποίο οι αποφασιστικές αρμοδιότητες ασκούνται από τα περιφερειακά όργανα. Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού που εμφανίστηκε στην Ελλάδα είναι αυτό που εφαρμόστηκε το 1833 επί Βαυαρικής αντιβασιλείας. Στόχος του συγκεκριμένου διατάγματος ήταν ο έλεγχος των γνώσεων, των δραστηριοτήτων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Με το διάταγμα της 06/004/1833, η χώρα μας διαιρείται σε νομούς, επαρχίες και δήμους ως διοικητικές περιφέρειες. Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης των εργαζόμενων το οποίο εφαρμόζεται με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833) περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών» (Παπαχατζή, 1983). «Κατά την περίοδο 1864 -1882 η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται μόνο από την πίστη στο κόμμα το οποίο κυβερνά. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αποτυχία του νόμου «περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων» και την προσπάθεια του τότε πρωθυπουργού, Χαρίλαου Τρικούπη, να θεσπίσει αυστηρότερη ρύθμιση της πειθαρχικής διώξεως και απολύσεως των δημοσίων υπαλλήλων, θεσπίζοντας παράλληλα και το αμετάθετό τους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας του 1951 περιέχει ερμηνείες οι οποίες καθιστούν ένα ομοιόμορφο σύνολο κανόνων που αφορούν την πρόσληψη, την καταγραφή των ενεργειών των δημοσίων υπαλλήλων, την αμοιβή αυτών, ακόμα και τις προϋποθέσεις διορισμών αυτών. Ο Ν. 1811/1951 «Περί Κώδικας καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμιζε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος» (Πικραμένος, 2009).

«Βάσει του πρώτου δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα, το σύστημα αξιολόγησης αναφερόταν σε μία βασική αρχή που διέπεται από 18 κριτήρια. Κύριο όργανο για την επίβλεψη και την εφαρμογή αυτών των κριτηρίων καθώς επίσης και για την αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει της συμπληρωματικής έκθεσης αξιολογούμενου, ήταν οι υπεύθυνοι διευθυντές. Το παραπάνω σύστημα, τελικά, κρίθηκε αναποτελεσματικό και ελλιπές. Στις 20/12/1984 με το Π.Δ. 581/1984 καθιερώνεται ένα ακόμα σύστημα αξιολόγησης με τίτλο "Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων

του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ πλην των εκπαιδευτικών", το οποίο αναφέρεται και στην διαβάθμιση των προσόντων των υπαλλήλων, ανά κλάδο, μέσω αξιολογικών κλιμάκων, από το οποίο προσδιορίζεται κατά πόσο ο υπάλληλος κατέχει τα αντίστοιχα προσόντα της εκάστοτε θέσης. Μαζί με το Π.Δ. 906/1975 και με το Π.Δ. 318/1992 είναι τα βασικά συστήματα αξιολόγησης όπου η ισχύς τους διατηρείται μέχρι σήμερα. Άξιο λόγου είναι πως τα τρία συστήματα είναι τα πρώτα που εμφανίζονται μετά την πτώση της δικτατορίας, τα οποία και διατηρούνται αναλλοίωτα, πέραν της τροποποίησης του Π.Δ. 906/1975 με το Π.Δ. 16/1977. Αναλυτικότερα, βάσει του Π.Δ. 318/1992, εμπεριέχεται λειτουργία εκθέσεων αξιολόγησης, στην αρχή κάθε χρόνου, με σκοπό την συνεχή καταγραφή των δεξιοτήτων και της αποτελεσματικότητας των Δ.Υ., στις αντίστοιχες θέσεις, συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων και των υπαλλήλων. Οι εν λόγω εκθέσεις κατηγοριοποιούνται σε τεσσάρων ειδών, χρησιμοποιώντας ως βασικό άξονα 16 κριτήρια. Ακόμα, να αναφέρουμε ότι, δεν υπάρχει το αντίστοιχο έντυπο, όσον αφορά τους Γενικούς Διευθυντές, διότι δεν αξιολογούνται. Καινοτόμα, φαίνεται, να είναι η προσπάθεια αξιολόγησης μέσω του Νόμου 3230/2004, με την χρήση του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων», που καθιερώνει την μέτρηση της αποδοτικότητας, με μόνη επιδίωξη την εξυπηρέτηση του πολίτη, την επαύξηση της εμπιστοσύνης και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και η εν γένει άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Με το νόμο 3528/2007 «Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Διοικητικών Πολιτικών Υπάλληλων και Υπάλληλων Ν.Π.Δ.Δ» προβλεπόταν η αξιολόγηση του προσωπικού τα κριτήρια αυτής και, ακόμη, η αναρρίχηση των δημοσίων υπαλλήλων στις υπηρεσίες τους, τα κριτήρια για την ορθή επιλογή των προϊσταμένων στις οργανικές μονάδες. Ενέργειες που αποτελούσαν το μίγμα των απαραίτητων κατευθυντήριων γραμμών για την επίτευξη της αναγκαίας μεταρρύθμισης στη Δημόσια Διοίκηση. Κάθε σύστημα αξιολόγησης πρέπει να εξυπηρετεί τα συμφέροντα του δημόσιου οργανισμού και παράλληλα να ενισχύει την θέση και την υπόσταση του υπαλλήλου, να καλύπτει την ανάγκη του για εξέλιξη, αλλά και να εμπνέει το απαραίτητο αίσθημα δικαίου προς το σύνολο όλων των υπαλλήλων. Επιπλέον, μέσω της αξιολόγησης, πρέπει να αναβλύζει και αίσθημα σεβασμού προς την κοινωνία που εξυπηρετεί ο δημόσιος οργανισμός και ο κάθε

υπάλληλος. Είναι πλέον διακριτό στο ευρύ κοινό, ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να απαγκιστρωθεί από τα κακέκτυπα της γραφειοκρατίας, της αργής ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών, και από την χρησιμοθηρική – πελατειακή του χρήση. Προκειμένου να αντιστραφεί αυτή η κατάσταση πρέπει να εφαρμοστεί ένα σύστημα αξιολόγησης του δημοσίου τομέα, το οποίο θα καταστήσει το δημόσιο λειτουργικό, παραγωγικό, ευέλικτο, και εναρμονισμένο με τις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας. Όσον αφορά, πιο συγκεκριμένα, τον ελληνικό δημόσιο τομέα, το κύριο ζήτημα που παρουσιάζει είναι η αναποτελεσματικότητα και η αντιπαραγωγικότητά του. Και αυτό οφείλεται, σε ένα βαθμό, στη μη εφαρμογή και υιοθέτηση ενός σταθερού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων».

<http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4002/%CE%91%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%20%CF%83%CF%84%CE%BF%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%20%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

Είναι σαφές πλέον ότι το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως ανθρώπινο κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις και τους φορείς, αφού οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους και καλλιεργούν αξίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη τόσο των στόχων των επιχειρήσεων – φορέων που υπηρετούν όσο και των προσωπικών τους στόχων. Αντιλαμβάνεται κανείς λοιπόν ότι ο ίδιος ο άνθρωπος είναι η κινητήριος δύναμη για κάθε επιτυχημένη ανθρώπινη δραστηριότητα.

Οι όροι «προσωπικό» ή «εργαζόμενος» έχουν αντικατασταθεί από τους όρους «ανθρώπινο δυναμικό» ή «ανθρώπινοι πόροι», με σκοπό να δοθεί έμφαση στην σημαντικότητα της παρουσίας του ανθρώπου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους *Jackson & Schuler* (2000), «αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων των επιχειρήσεων – φορέων».

«Αυτό που έχει πρωταρχική σημασία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι η διαπίστωση και η ανάδειξη των ισχυρών πλευρών των εργαζόμενων και η αξιοποίηση των δυνατών τους σημείων και όχι η υπερβολική ενασχόληση με τις αδυναμίες των ατόμων» (*Mondy & Noe, 2005, Drucker, 1954*). Σύμφωνα με τους *Jackson & Schuler (2003)*, «οι κυρίαρχοι στόχοι της αξιολόγησης είναι η παρακίνηση των εργαζόμενων, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού».

Στη χώρα μας (Ελλάδα) η Δ.Α.Π έχει γνωρίσει τα τελευταία χρόνια μεγάλη ανάπτυξη. Παρατηρείται ότι η Δ.Α.Π έχει αναβαθμιστεί στις περισσότερες επιχειρήσεις και το βασικότερο ότι πλέον εξειδικευμένα στελέχη εργάζονται σε αντίστοιχα τμήματα. Δυστυχώς όμως ο Δημόσιος Τομέας δεν υιοθετεί την ίδια στάση. Επιπλέον έχει αυξηθεί ο ρόλος των στελεχών της Δ.Α.Π στην στρατηγική των επιχειρήσεων όπου εργάζονται.

2.4 Διοίκηση και Αξιολόγηση της απόδοσης

Η Διοίκηση της Απόδοσης αποτελεί μια συνεχή διαδικασία και το πιο γνωστό κομμάτι της με το οποίο είναι περισσότερο εξοικειωμένοι οι άνθρωποι, είναι η αξιολόγηση της απόδοσης.

Σύμφωνα με τους *Lussier & Hendon (2013)*, «*Η διοίκηση της απόδοσης είναι η διαδικασία της αναγνώρισης, μέτρησης, διαχείρισης και ανάπτυξης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό*» κοινώς δηλαδή προσπαθούμε να διαπιστώσουμε πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι και μετά εργαζόμαστε στο πώς να βελτιώσουμε στο μέγιστο δυνατό βαθμό την απόδοση αυτή. Ο *Mondy (2012 σελ. 236)*, ορίζει την Διοίκηση της Απόδοσης ως «*μια διαδικασία προσανατολισμένη στον στόχο, κατευθυνόμενη στο να εξασφαλίζει ότι οι οργανωτικές διαδικασίες είναι σε θέση να μεγιστοποιούν την απόδοση των εργαζομένων, των ομάδων και εν τέλει των οργανισμών*». Συνεπώς η Διοίκηση της Απόδοσης είναι ένας βασικός συντελεστής

στην επίτευξη των στόχων και των επιχειρησιακών στρατηγικών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Αξιολόγηση απόδοσης ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί καλούνται να αξιολογήσουν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων. Υπό τον όρο ότι γίνεται σωστά, οι υπάλληλοι, οι τμηματάρχες και διευθυντές τους και στο τέλος ο ίδιος ο φορέας αποκομίζουν οφέλη αφού γνωρίζουν πολύ καλά ότι οι ατομικές προσπάθειες βοηθούν στην πραγματοποίηση των εργασιακών και στρατηγικών τους στόχων. Σύμφωνα με τον *Dessler* (2012 σελ. 275), «η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για την θέση του». Είθισται η αξιολόγηση να γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου. «Η διαδικασία απαιτεί συνήθως από τον επιβλέποντα να συμπληρώσει ένα τυποποιημένο έντυπο αξιολόγησης που αξιολογεί το άτομο σε πολλές διαφορετικές διαστάσεις και έπειτα συζητά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τον εργαζόμενο» (*Grote, 2002*).

Σίγουρα η αξιολόγηση επηρεάζεται από πολλές παράλληλες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται μέσα στο δημόσιο φορέα και καταλήγουν να παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού.

«Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ποικίλους τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι (*Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003*):

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής»

«Σε ένα παγκόσμια έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από υψηλές αποδόσεις για να ανταποκριθούν. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πληροφόρηση σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά και η ανάγκη αυτή είναι περισσότερο εμφανής στους νεοπροσληφθέντες που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους» (Werther & Davis, 1996).

«Οι παλαιότεροι χρονικά υπάλληλοι ομοίως είναι δεκτικοί σε θετική πληροφόρηση γύρω από την αξιολόγησή τους, όμως δυσανασχετούν όταν τους ασκείται κριτική για κάποια καθήκοντα που δεν παρουσιάζουν τα επιθυμητά και προσδοκώμενα από τον εργοδότη αποτελέσματα. Οι προϊστάμενοι και διευθυντές από την πλευρά τους, πρέπει να αξιολογούν προκειμένου να ξέρουν τι ενέργειες και αποφάσεις να λάβουν. Η εξειδικευμένη πληροφόρηση που απορρέει συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την εκπαίδευση, την εξέλιξη, την αύξηση μισθών, τις προαγωγές και τις μετακινήσεις – μεταθέσεις προσωπικού» (Werther & Davis, 1996).

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν από τις διαδικασίες αξιολόγησης προκειμένου να εκτιμήσουν τον βαθμό επιτυχίας των προσλήψεων, επιλογής, προσαρμογής, τοποθέτησης, εκπαίδευσης και άλλων τέτοιων δραστηριοτήτων.

«Ειδικότερα, και με βάση τα αποτελέσματα έρευνας η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς μπορεί να έχει τις ακόλουθες χρήσεις (Werther & Davis, 1996):

Βελτίωση απόδοσης. Η επιστροφή πληροφόρησης σχετικά με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επιτρέπει στους μάνατζερ, τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στους ίδιους τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν ενέργειες για την αύξηση της αποδοτικότητας. Ουσιαστικά με την αξιολόγηση γίνεται η διαπίστωση των αδυναμιών των εργαζόμενων και η προσπάθεια λήψεως κατάλληλων μέτρων για την βελτίωση των αδυναμιών αυτών. Οι σχετικές δραστηριότητες δεν έχουν σαν σκοπό να ανατρέψουν τις αδυναμίες αυτές των εργαζόμενων και να τις καταστήσουν

από μειονεκτήματά τους σε πλεονεκτήματά τους, αλλά απλώς να αναιρέσουν ή να ελαττώσουν την αρνητική επίπτωση των αδυναμιών αυτών επί της απόδοσής τους.

Προσαρμογή αμοιβών. Η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί συχνά τη βάση για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη μελλοντική διαμόρφωση της αμοιβής τους. Επιπλέον, επιδιώκεται ο καθορισμός και η κατανομή και άλλων ανταλλαγμάτων όπως πχ τμήματος των κερδών, αυξήσεων, προαγωγών, εξουσίας, συμβόλων ισχύος, ελευθερίας στην λήψη πρωτοβουλιών και άλλων καρπών της συλλογικής δραστηριότητας.

Τοποθέτηση. Η απόφαση για προαγωγή, μετάθεση ή υποβίβαση βασίζεται στην πρόσφατη ή προγενέστερη εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου. Κάθε ηγετικό στέλεχος είναι καλύτερα πληροφορημένο σχετικά με τις ικανότητες των άμεσων υφισταμένων του και ως εκ τούτου μπορεί με την κατάλληλη τοποθέτησή τους στην κατάλληλη θέση ή με την κατάλληλη κατανομή της εργασίας, βάση των προσωπικών τους ικανοτήτων, να πετύχει καλύτερη αξιοποίηση των προσωπικών τους ικανοτήτων, προς όφελος τόσο των υφισταμένων του όσο και της οικονομικής μονάδας και γενικότερα της κοινωνίας.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη. Χαμηλές επιδόσεις ενδεχομένως υποδεικνύουν ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και αντίστοιχα πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης να αφήνουν περιθώρια για ανάπτυξη και εξέλιξη ανεκμετάλλευστων έως τώρα ικανοτήτων. Είναι καθήκον κάθε προϊστάμενου να προσπαθεί, σε συνεργασία με τους αρμόδιους επιτελικούς υπεύθυνους, για την μετεκπαίδευση, ανάπτυξη και προώθηση των υφισταμένων του. Η βάση της αξίας τους, η διατήρηση και βελτίωση της θέσεως των συνεργατών είναι και προς όφελος της οικονομικής μονάδας, αφού η επιτυχία της εξαρτάται από την ύπαρξη μακροχρονίως, καλά εκπαιδευμένων και ικανών υπαλλήλων. Είναι επόμενο δε, αν τα ικανά στελέχη θεωρούν ότι υποτιμούνται από δεδομένη οικονομική μονάδα να αναζητήσουν αλλού καλύτερη τύχη.

Ανεπαρκής διαδικασία στελέχωσης. Καλές ή κακές επιδόσεις υποδηλώνουν δυνάμεις και αντίστοιχα αδυναμίες στις διαδικασίες στελέχωσης του τμήματος

ανθρώπινου δυναμικού η ανάδειξη των οποίων συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κατά την επιλογή προσωπικού. Δηλαδή, το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού μπορεί να χρησιμεύσει για την επίτευξη καλύτερων προβλέψεων κατά την επιλογή νέων εργαζόμενων. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό η διαδικασία επιλογής και προσλήψεως νέων εργαζόμενων να βελτιωθεί με την βοήθεια του ελέγχου και της διαπίστωσης συσχετισμών μεταξύ των αποτελεσμάτων αξιολογήσεων και των αποτελεσμάτων των δοκιμασιών επιλογής (tests), τα οποία δόθηκαν στους υποψήφιους για πρόσληψη. Υψηλός βαθμός συσχετισμού μεταξύ αποτελεσμάτων αξιολογήσεων και αποτελεσμάτων των tests θα σήμαινε ότι οι δοκιμασίες αυτές έχουν πράγματι υψηλή αξιοπιστία. Αντιθέτως, αν ο συσχετισμός είναι χαμηλού επιπέδου πιθανώς θα σημαίνει ότι οι χρησιμοποιούμενες δοκιμασίες δεν είναι αξιόπιστες και ως εκ τούτου δεν επιτυγχάνουν τους επιδιωκόμενους σκοπούς της επιχείρησης.

Σφάλματα πληροφόρησης. Χαμηλές επιδόσεις πιθανά συνεπάγονται λάθη κατά την ανάλυση καθηκόντων, στο σχεδιασμό και κατανομή ανθρώπινων πόρων καθώς και σε άλλους τομείς του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η στήριξη σε λανθασμένα δεδομένα μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες προσλήψεις, εκπαίδευση και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Λάθη στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Η αξιολόγηση συμβάλει μέσω των φτωχών αποτελεσμάτων στην ανάδειξη λαθών κατά τον σχεδιασμό και επιτρέπει την διόρθωσή τους.

Εξακρίβωση δυναμικού. Κάθε προϊστάμενος, όπως και η διοίκηση σαν σύνολο, είναι υπεύθυνοι για την ανακάλυψη ανάμεσα στους υφισταμένους τους, τυχόν υπαρχόντων συνεργατών με εξαιρετικές ικανότητες και την κατάστρωση για αυτούς μακροχρόνιου προγράμματος σταδιοδρομίας προς ενδεχόμενη προώθηση στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Θεωρείται σκόπιμο να λαμβάνονται υπόψη δυνατότητες προαγωγής και σε θέσεις εργασίας έξω από τον κύκλο επιρροής του προϊστάμενου, δηλαδή σε όλη την επιχείρηση. Η πρόβλεψη του είδους και του επιπέδου εργασίας την οποία θα μπορεί να επιτελέσει το άτομο στο μέλλον και ο χρόνος, ο οποίος θα

απαιτηθεί για να φτάσει στο σημείο αυτό, αποτελούν την διαδικασία της εξακρίβωσης δυναμικού των εργαζομένων.

Ισότιμες εργασιακές ευκαιρίες. Η ορθή αξιολόγηση της απόδοσης διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις τοποθετήσεις των εργαζομένων δεν είναι μεροληπτικές.

Ορθή διάγνωση και σωστή προσαρμογή. Με τον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών των εργαζομένων, επιτυγχάνεται η διάγνωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και η σωστή στάση του προϊστάμενου απέναντι σε αυτή, δηλαδή η κατάλληλη προσαρμογή της στάσεως του προϊστάμενου προς τον κάθε υφιστάμενό του. Το σημείο αυτό ανταποκρίνεται ακριβώς προς τις απόψεις της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας (Modern Organizations Theory) κατά την οποία το ηγετικό στέλεχος δεν πρέπει να θεωρεί σαν μόνο σκοπό του τη μονομερή επιδίωξη των στόχων της οικονομικής μονάδας, αλλά προς επίτευξη του στόχου αυτού πρέπει να επιδιώκει την ορθή διάγνωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων του και την κατάλληλη προσαρμογή, (σε όσο βαθμό είναι αυτό δυνατό), της συμπεριφοράς του προς τις ανάγκες του κάθε υφισταμένου του. Δηλαδή, το ηγετικό στέλεχος πρέπει να επιδιώκει τον κατάλληλο χειρισμό κάθε υφισταμένου βάσει των προσωπικών χαρακτηριστικών του καθενός.

Εξωτερικές προσκλήσεις. Συχνά η απόδοση επηρεάζεται από εξωτερικούς αστάθμητους παράγοντες που μπορεί να σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση, την οικογένεια και γενικότερα προσωπικά ζητήματα. Εάν αυτοί οι παράγοντες αποκαλύπτονται μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενδεχομένως να συμβάλλει στην αντιμετώπισή τους.

Η αξιολόγηση μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη. Η μεν *άτυπη* που γίνεται ενδεχομένως σε καθημερινή βάση, αφορά άμεσα τον εργαζόμενο, τον προϊστάμενο του και την υπόλοιπη ομάδα, όμως η *τυπική* είναι εκείνη που βοηθά την επιχείρηση στο σύνολό της και τους διευθυντές στο έργο τους».

«Ο υψηλός βαθμός τυποποίησης του συστήματος αξιολόγησης και η κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της εργασίας είναι δύο στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα αποτελεσματικό και ακριβές σύστημα

αξιολόγησης. Επιπλέον μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης οι βαθμολογητές βελτιώνουν την ικανότητα ορθών και αντικειμενικών παρατηρήσεων και κρίσεων αναβαθμίζοντας την εγκυρότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων και τη χρησιμότητά τους κατά τη λήψη αποφάσεων για την τοποθέτηση και εξέλιξη του προσωπικού» (Lee, 1985).

«Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι συνήθως μη αρεστή διαδικασία που οι περισσότεροι δυσκολεύονται τόσο να την αποδεχτούν όσο και να την εφαρμόσουν σωστά. Οι μάνατζερ δεν θέλουν να την κάνουν και οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να την λαμβάνουν. Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε, το 80% των εργαζομένων δήλωσε πως δεν είναι ευχαριστημένο με την διαδικασία αξιολόγησης του» (Employees care a lot more about performance reviews than you may think, 2009).

«Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται σύμφωνα με τους στόχους που του έχει θέσει ο εργοδότης του. Έπειτα να παρακολουθείται η απόδοσή του και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δεύτερου και τα σχέδια της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευσει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς» (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

2.4.1 Λόγοι εφαρμογής της Αξιολόγησης

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρωπίνων πόρων, αποτελεί μια πολύ ουσιαστική λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων και δημόσιων φορέων, στην οποία περιλαμβάνονται μια σειρά από δραστηριότητες με κεντρικό άξονα την αρτιότερη διαχείριση του ανθρώπου. Το πλέον συζητημένο θέμα είναι ποιος είναι ο στόχος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Κάντας (1998), αναφέρει «ότι ο βασικός στόχος της αξιολόγησης έχει δύο κατευθύνσεις:

- Να βοηθηθεί η διοίκηση να λάβει αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό (προαγωγές, εκπαίδευση, τοποθετήσεις, απολύσεις κ.α) και
- Να έχει ο εργαζόμενος ανατροφοδότηση (feedback), πληροφόρηση δηλαδή για την επίδοσή του.

Υπάρχει και ένας τρίτος στόχος που δεν αφορά άμεσα τους ίδιους τους εργαζόμενους. Οι αξιολογήσεις του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμεύουν στις έρευνες σχετικά με το προσωπικό, γιατί αποτελούν ένα από τα πλέον συχνά κριτήρια (με την ψυχομετρική έννοια του όρου)».

Για το ανθρώπινο δυναμικό η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί μέρος του μηχανισμού ελέγχου. Οι Τερζίδης – Τζωρτζάκης (2004), πιστεύουν «ότι οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι εξής :

- Η εξακρίβωση εάν ο εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, δηλαδή το κατά πόσο γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων – ικανοτήτων αλλά και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζόμενου
- Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
- Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει αλλά και θα καθορίσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης)
- Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους έτσι ώστε
- να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
- Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα

- Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους
- Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά
- Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία και μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε τέτοιου είδους επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό θα γνωρίζει όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται , αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή τα στελέχη θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους και την πραγματική απόδοση του προσωπικού αυτού
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζόμενων
- Η ενδυνάμωση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων
- Βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους βοηθούν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης
- Η αξιολόγηση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές
- Βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Μπορούν να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να υιοθετούν τη σωστή στάση απέναντί τους
- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και περαιτέρω εξέλιξη των εργαζομένων
- Συνδράμει στην υποκίνηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης».

Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς τόσο μιας επιχείρησης όσο κι ενός δημόσιου φορέα, όπως :

- Με το σύστημα επαναπληροφόρησης (feedback) που διαθέτει, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία τους, όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους. Το συγκεκριμένο σύστημα δίνει την

δυνατότητα στον εργαζόμενο έτσι ώστε να κάνει τις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις που θα βοηθήσουν τόσο στην αποτελεσματικότητα εκτέλεσης της εργασίας του αλλά και στην πιθανή αύξηση της απόδοσής του

- Αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό των μισθών, ανάλογα με την παραγωγικότητα και απόδοσή του

Ο τομέας λοιπόν της αξιολόγησης, αναφέρεται σε ένα σύνολο μεθόδων, τεχνικών και πρακτικών που εκφράζουν ιδέες, δράσεις αλλά και φιλοσοφικές προσεγγίσεις σχετικά με την αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα στο εργασιακό του χώρο. Οι *Lado & Wilson* (1994), «όρισαν ένα σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σαν ένα σύνολο από ξεχωριστές αλλά παράλληλα συσχετιζόμενες ενέργειες, λειτουργίες και διαδικασίες, οι οποίες στοχεύουν στο να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού».

Λαμβάνοντας υπόψη μας τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η εκτέλεση μιας σειράς λειτουργιών, όπως προσλήψεις και εκπαίδευση, σωστή και δίκαιη αξιολόγηση με απώτερο σκοπό την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που θα βοηθήσει στην ενδυνάμωση μια εταιρείας / οργανισμού και θα εξασφαλίσει την δημιουργία καλύτερης εικόνας προς το ευρύ κοινό.

Για την πλειοψηφία των οργανισμών, ο κύριος σκοπός των συστημάτων αξιολόγησης είναι τόσο η ατομική όσο και η ομαδική – συλλογική βελτίωση της απόδοσης. Μολονότι τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι πολλά, ωστόσο υπάρχουν και παγίδες που πρέπει να αποφευχθούν.

Και αυτό γιατί μπορεί να προκαλέσει μεγάλη δυσαρέσκεια αφού μπορεί να μην να είναι αποτελεσματικό για τις επιχειρήσεις – φορείς αλλά να μην αντιστοιχεί σε ανάλογες μισθολογικές αυξήσεις ή bonus παραγωγικότητας των εργαζομένων. «Παρόλα αυτά, ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και να ενισχύσει την απόδοση των εργαζομένων» (*Mondy, 2012*).

Επιπλέον σύμφωνα με τον *Dessler* (2012), «οι λόγοι ύπαρξης της αξιολόγησης της απόδοσης είναι:

- Η υποστήριξη στην λήψη αποφάσεων για προαγωγές και μισθούς
- Ο εντοπισμός και η διόρθωση τυχόν ελλείψεων
- Η διευκόλυνση στον σχεδιασμό καριέρας»

Η Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π) επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στο ανθρώπινο δυναμικό των φορέων και τον κύκλο ζωής του σ' αυτόν. Η ΔΑΔ δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Όπως προαναφέραμε αποτελεί μια σειρά λειτουργιών και ρόλων που εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα στον εργασιακό χώρο, στοχεύοντας στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της επιχειρησιακής κουλτούρας και της εναρμόνισής τους με το εργασιακό περιβάλλον αλλά και την στρατηγική του δημοσίου φορέα.

Τόσο η ΔΠ όσο και η ΔΑΔ αναφέρονται στις απαραίτητες υπηρεσίες για την σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων/φορέων. Συνάμα όμως η ΔΑΔ διευρύνει το πλαίσιο αυτό συμπεριλαμβάνοντας υπηρεσίες που συνδράμουν στην διαμόρφωση και στήριξη της οργανωσιακής κουλτούρας, στην ομαδικότητα των εργαζόμενων – στελεχών, στην οργανωσιακή δομή και στο εργασιακό κλίμα καθώς επίσης και στον τρόπο διοίκησης των διευθυντών - τμηματάρχων αλλά και στη κουλτούρα της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας (όπου υφίσταται) ή γενικότερα της ανώτατης ηγεσίας του.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η Διοίκηση Προσωπικού εστιάζει περισσότερο στα λειτουργικά καθήκοντα του φορέα, ενώ η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει έναν πιο στρατηγικό ρόλο, δημιουργώντας τις κατάλληλες εκείνες συνθήκες για την ορθότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

«Προκειμένου όμως να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με τους *Παπαλεξανδρή – Μπουραντά* (2003), θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά, δηλαδή να είναι :

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους,
- Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον),
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους,
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό,
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα,
- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης».

«Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1983), ένα σύστημα αξιολόγησης για να θεωρηθεί αποτελεσματικό, πρέπει να διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αντικειμενικότητα: σύμφωνα με αυτήν, μετράται η πραγματική αξία και συμβολή του κάθε εργαζόμενου στο όλο έργο της επιχείρησης, καθώς επίσης τα στοιχεία που θα προκύψουν από τη λειτουργία του συστήματος αυτού θα χρησιμοποιηθούν κατά σωστό και αντικειμενικό τρόπο, έτσι ώστε να αποδοθεί δικαιοσύνη, ίση αντιμετώπιση και αξιοπρεπής μεταχείριση για το καλό τόσο των εργαζόμενων όσο και της επιχείρησης
- Απλότητα: κατά τη διαδικασία σχεδίασης ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής γραφικής εργασίας για τους αξιολογούμενους. Για το λόγο αυτό, πρέπει να περιοριστούν οι παράγοντες, οι ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά σε αριθμό και τρόπο που θα εξασφαλίζει, κατά το δυνατό, την απαραίτητη απλότητα χωρίς την ταυτόχρονη καταστροφή της αντικειμενικότητας του συστήματος
- Σαφήνεια: οι παράγοντες που υπόκεινται σε αξιολόγηση, πρέπει να καθορίζονται επακριβώς ώστε να μην αντιλαμβάνεται ο κάθε αξιολογούμενος κάτι διαφορετικό. Με αφορμή αυτό, χρησιμοποιείται συνήθως μια αναλυτική περιγραφή του τι εννοείται με το κάθε τέτοιο ασαφή όρο ή παράγοντα. Επιπλέον, ένα άλλο στοιχείο που μπορεί να δώσει σαφήνεια είναι ο ακριβής καθορισμός του βαθμού στον οποίο μπορεί να κατέχει το κάθε χαρακτηριστικό ή τον κάθε παράγοντα ο αξιολογούμενος

- Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης: κάθε επιχείρηση στην οποία ασκείται μεθοδευμένη και συστηματική διοίκηση, οφείλει να δημιουργήσει και να χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης κατάλληλα διαμορφωμένο και προσαρμοσμένο στις δικές της ειδικές συνθήκες
- Εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης συμμετεχόντων: τα ηγετικά στελέχη, τα οποία θα χρησιμοποιούν ένα σύστημα αξιολόγησης, θα πρέπει να το υιοθετήσουν, να το υποστηρίξουν και να το εφαρμόσουν κατάλληλα στους υφισταμένους τους. Η επιτυχία ενός τέτοιου είδους συστήματος εξαρτάται από την πλήρη ενημέρωση και την κατάλληλη μύηση σε αυτό, όλων των ηγετικών στελεχών
- Προσαρμοστικότητα-Ευελιξία: για να έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, θα πρέπει να είναι ευέλικτη, δηλαδή «ανοικτή» σε μεταβολές και να έχει ενσωματωμένο μέσα της ένα σύστημα ταχείας προσαρμογής σε νέες συνθήκες».

2.4.2 Σκοπός της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι πράγματι πολύ δύσκολο έργο, μια και βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες που δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν με απόλυτη αντικειμενικότητα (π.χ το ύψος των πωλήσεων, το ύψος της παραγωγής, η εξυπηρέτηση των πελατών- πολιτών κ.α).

Πρέπει όμως να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και ορισμένοι παράγοντες, τους οποίους παραθέτουμε :

- η ικανότητα του εργαζόμενου
- η πίστη
- η εντιμότητα και
- η στάση (συμπεριφορά) του προς την επιχείρηση και τη θέση του, σε σχέση με τους συναδέλφους του κ.α

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού οδήγησε στην δημιουργία διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης. Ισχύει παράλληλα και η ακόλουθη αρχή ότι «δε μπορείς να βελτιώσεις κάτι αν προηγουμένως δεν το έχεις μετρήσει».

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντικά αλλά και ικανά να κρίνουν την μελλοντική εξέλιξη του εργαζόμενου στο δημόσιο φορέα. Οι στόχοι συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Ο έλεγχος της απόδοσης του εργαζόμενου και η διαπίστωση κατά πόσο είναι κατάλληλος για την θέση που κατέχει, αν δηλαδή οι δεξιότητες – ικανότητές του, συνάδουν με την θέση που κατέχει ή αν γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στην θέση που έχει τοποθετηθεί
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους, ατόμων δηλαδή που διαθέτουν ιδιαίτερες ικανότητες που δεν είχαν γίνει πιθανά αντιληπτές στις θέσεις που κατείχαν
- Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζόμενου
- Η ενθάρρυνση των εργαζόμενων έτσι ώστε να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους
- Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του φορέα) καθώς και η ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση - επιμόρφωση των στελεχών
- Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους, προκειμένου να βελτιώσουν της απόδοσή τους στην εργασία
- Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα
- Ο καθορισμός μιας μελλοντικής θέσης εργασίας του εργαζόμενου, δηλαδή αν θα παραμείνει στο ίδιο πόστο, αν μετακινηθεί ή αν πάρει προαγωγή κ.α.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζόμενων αφού θα νοιώθουν ότι κρίνονται δίκαια και επί ίσοις όροις
- Η συνδρομή εκ μέρους του φορέα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εντοπίζουν τα λάθη τους αλλά και των γύρω τους

- Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους
- Η αναγκαιότητα να επιτευχθεί το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων – εργαζόμενων στο δημόσιο οργανισμό
- Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία ενός περισσότερο αποτελεσματικού φορέα. Σε έναν τέτοιο φορέα, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται, αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Συνάμα τα στελέχη θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το ανθρώπινο δυναμικό τους και την πραγματική απόδοσή του.

Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αποτελεσματική αξιολόγηση απαιτείται παρατήρηση, έλεγχος και συνεχής καταγραφή της ικανότητας των εργαζομένων.

2.5 Δυνατότητες της Διαδικασίας Αξιολόγησης

Οι επιχειρήσεις αλλά και οι δημόσιοι φορείς μέσω της αξιολόγησης, μπορούν να διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η αξιολόγηση κρίνεται ως μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αφού όχι μόνο βοηθάει τις ίδιες τις επιχειρήσεις-φορείς να πάρουν τις σωστές αποφάσεις όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό τους, αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους για την προσωπική τους εξέλιξη. «Οι σημαντικότερες δυνατότητες που προσφέρει η αξιολόγηση σύμφωνα με τους Σκουλά – Οικονομάκη (1998), είναι οι εξής:

- Να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των εργαζόμενων. Στη συνέχεια να επιβραβευθούν οι εργαζόμενοι για τις ιδιαίτερες ικανότητές τους και μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, να τους δοθεί η ευκαιρία να βελτιώσουν τα σημεία εκείνα στα οποία υστερούν.
- Να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι σχετικά με την αποδοτικότητά τους και τη γενικότερη θέση τους μέσα στην επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο

επιτυγχάνεται η ανύψωση του ηθικού των υπαλλήλων, αφού όλοι εκτιμούν το προσωπικό ενδιαφέρον που δείχνουν προϊστάμενοι για αυτούς.

- Να αναγνωριστούν τα άτομα που είναι έτοιμα για προαγωγή.
- Να αναπτυχθεί αμφίδρομη σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υφισταμένους και τους προϊστάμενους.
- Να έρθει πιο κοντά η επιχείρηση με τους υπαλλήλους της, με σκοπό να γνωριστούν περισσότερο και κατά συνέπεια να συνειδητοποιήσει βαθύτερα την ευθύνη της για την ανάπτυξή τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να εφαρμοστεί η αρχή «το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση».
- Να καθοριστεί το ποσοστό αυξήσεων ανά εργαζόμενο.
- Πριν αναγκαστεί η επιχείρηση να προβεί σε πειθαρχικές ή άλλες κυρώσεις, η αξιολόγηση παρέχει τη δυνατότητα να αναδειχθούν και να αντιμετωπιστούν προβλήματα μειωμένης απόδοσης, εντοπίζοντας την πηγή του προβλήματος και αναζητώντας, από κοινού με τον εργαζόμενο, τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του».

2.6 Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης

«Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των εργαζόμενων είναι (Φαναριώτη, 2004: 326):

1) Για τον οργανισμό:

- Η δημιουργία μιας βάσης για ανάπτυξη, διατήρηση και εκσυγχρονισμό των προσόντων και ικανοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού
- Η δυνατότητα δημιουργίας ενός αρχείου σχετικά με τις αποδόσεις των εργαζομένων, που μπορεί να χρησιμεύει για σκοπούς προαγωγής του προσωπικού

- Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μέσου επικοινωνίας με το προσωπικό και τη γνωστοποίηση των στόχων και των προοπτικών του τμήματος και του οργανισμού

2) Για τον εργαζόμενο:

- Ένα μέσον ενημέρωσής του ως προς το « πως αποδίδει» στην εργασία του
- Μια ευκαιρία για υποκίνηση (βασισμένη σε ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμα επιτεύγματα) συν τη δυνατότητα συμμετοχής στην καθιέρωση μελλοντικών στόχων

3) Για τον προϊστάμενο:

- Ευκαιρίες για την άσκηση ενός κρίσιμης σημασίας διευθυντικού έργου
- Δυνατότητες ανάπτυξης των υφισταμένων, πράγμα που μπορεί να θεωρηθεί ως πολύ σημαντικό διευθυντικό προσόν, που παίζει ρόλο κλειδί στην ανάπτυξη του οργανισμού
- Μέσο για την ανάπτυξη επικοινωνίας, κατανόησης και συνεργασίας με τους υφισταμένους
- Ευκαιρίες για βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας με την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων».

2.6.1 Συχνότητα της αξιολόγησης

«Είθισται η διαδικασία της αξιολόγησης να πραγματοποιείται μία ή δύο φορές το χρόνο. Οι νέοι εργαζόμενοι συνήθως αξιολογούνται 90 ημέρες μετά την πρόσληψή τους, έπειτα στους έξι (6) μήνες και τέλος με τη συμπλήρωση ενός έτους εργασίας» (*Mathis & Jackson, 2000*).

«Κρίνεται επιπλέον ιδιαίτερα σημαντικό μετά από κάθε αξιολόγηση να επακολουθεί συζήτηση και να τίθενται νέοι στόχοι αλλά και προτεραιότητες. Μετά από σχετική μελέτη της Hewitt Associate, προέκυψε ότι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν πολλαπλές ανασκοπήσεις της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, έχουν καλύτερα αποτελέσματα στα κέρδη, αυξάνουν τις πωλήσεις καθώς και τις ταμειακές τους εισροές» (*Martinez, 1977*).

2.6.2 Σφάλματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης

«Τα πιθανά σφάλματα που δύναται να προκύψουν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και να μειώσουν την αξιοπιστία των συστημάτων που χρησιμοποιούνται, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*):

- **Τα ασταθή σφάλματα** (Variable errors), που αφορούν είτε στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα είτε στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Στην πρώτη περίπτωση η διαφωνία μπορεί να οφείλεται σε διαφορετικούς λόγους, μερικοί από τους οποίους είναι :
 - ✓ Τα κριτήρια ή ο τρόπος μετρήσεως είναι πολλές φορές ασαφής, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου που χρησιμοποιείται.
 - ✓ Οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία να αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά.
 - ✓ Πολλές φορές πάλι λείπει η υποκίνηση εκ μέρους των αξιολογητών, για να ανταποκριθούν με επιτυχία στο τόσο δύσκολο έργο τους. Κάτι τέτοιο έχει τις ρίζες του πολλές φορές στο ότι δεν έχουν αντιληφθεί και πιστέψει οι αξιολογητές στη θεμελιώδη σημασία της αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό κρίνεται πολλές φορές σκόπιμο πριν εισαχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης σε μια επιχείρηση, να προηγείται μια περίοδος βασικής εκπαίδευσης, η οποία θα βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αντιληφθούν και να πεισθούν για τους στόχους ενός τέτοιου προγράμματος».

Στη δεύτερη περίπτωση, σχετικά με την ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει το πρόβλημα της διερευνήσεως της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών.

- **«Τα σταθερά σφάλματα (Constant errors)**, όπου και παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση, που οφείλονται στη συνήθεια που έχει ένας αξιολογητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο. Σε άλλη περίπτωση, ο αξιολογητής αξιολογώντας μια ομάδα εργαζομένων, ακολουθεί ομοιόμορφη βαθμολόγηση κατατάσσοντας τους εργαζόμενους είτε σε πολύ υψηλά, όπου δείχνει κάποια επιείκεια ή σε αντίθετη περίπτωση εξαντλεί όλη του την αυστηρότητα, κατατάσσοντάς τους σε πολύ χαμηλά επίπεδα» (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).
- **«Το φαινόμενο του φωτοστέφανου (Halo Effect)**, δηλαδή η τάση να θεωρούνται οι εμφανίσιμοι υπάλληλοι ως εκ των προτέρων αποδοτικοί και αποτελεσματικοί (το φαινόμενο του φωτοστέφανου σημαίνει ότι ένας αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά, π.χ επειδή ένας υπάλληλος είναι ευγενικός στους τρόπους με τους πελάτες, ο αξιολογητής επηρεάζεται και έχει στο μυαλό του ότι είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαμβάνει ή ότι είναι και τυπικός στις ώρες προσέλευσης – αποχώρησης που ενδεχομένως ο υπάλληλος να μην είναι» (Παπανής & Ρόντος, 2007).
- **«Το φαινόμενο της οικειότητας (Doppelganger Effect)** αναφέρεται στις περιπτώσεις που η ομοιότητα των χαρακτηριστικών μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή επιφέρει θετική στρέβλωση της βαθμολογίας. Μάλιστα έρευνες έχουν αποδείξει ότι λευκοί αξιολογητές έδιναν συστηματικά υψηλότερες αξιολογήσεις σε λευκούς υφιστάμενους και χαμηλότερες σε έγχρωμους ή αλλοδαπούς. Η εξήγηση του φαινομένου αυτού βρίσκεται στην αλλοίωση των χαρακτηριστικών των μελών μιας ομάδας. Τα μέλη της ίδιας ομάδας έχουν μη ρεαλιστικές αντιλήψεις για τις μεταξύ τους σχέσεις, υπερβάλλουν θετικά στις κρίσεις τους για τα επιτεύγματά τους και υποβιβάζουν όσους δεν ανήκουν στην ίδια ομάδα» (Παπανής & Ρόντος, 2007).

- «Ένα ακόμα σφάλμα είναι η τάση των αξιολογητών **να επιλέγουν μεσαίες τιμές κατά τις κρίσεις τους** από φόβο μήπως υποτιμήσουν ή υπερτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Στην Ελλάδα βέβαια περισσότερες φορές η κατανομή των τιμών είναι θετικά κυρτωμένη, επειδή οι κοινωνικό-συναισθηματικές σχέσεις έχουν βαρύνουσα σημασία, οι αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν με άριστα τους υπαλλήλους. Τέλος είναι γνωστή η ρήση ότι οι Έλληνες βασίζουν την απόδοσή τους κυρίως στο φιλότιμο, το οποίο όμως είναι μια μη μετρίσιμη έννοια, ασταθής και απρόβλεπτη. Σε όλες τις περιπτώσεις ο αξιολογητής πρέπει να αποφεύγει προσωπικούς χαρακτηρισμούς και να κρίνει αποκλειστικά συμπεριφορές και όχι τον χαρακτήρα» (Παπανής & Ρόντος, 2007).
- **Συστηματική – προσωπική προκατάληψη:** πρόκειται για το σφάλμα αξιολόγησης, το οποίο απορρέει από τη χρήση διαφορετικών κριτηρίων, από διαφορετικούς αξιολογητές. Για παράδειγμα το φύλο, η εθνικότητα, οι προσωπικές προτιμήσεις, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά κ.α., μπορεί να επηρεάσουν πολύ τον αξιολογητή και να δημιουργήσουν σφάλματα στην αξιολόγηση.
- **Ελλιπής πληροφόρηση:** όταν ο αξιολογητής δεν έχει στη διάθεσή του τις πληροφορίες που χρειάζεται για να αξιολογήσει δίκαια και με ακρίβεια την απόδοση του εργαζόμενου
- **Κεντρική τάση:** ο αξιολογητής περιορίζεται στους μεσαίους βαθμούς χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τις υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες της κλίμακας, από φόβο μήπως υποτιμήσει ή υπερεκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων. Όλοι οι υφιστάμενοι βρίσκονται κάπου στο μέσο της κλίμακας απόδοσης
- **Γνωστική αντίληψη αξιολογητή:** διαδικασίες σκέψης και κρίσης που ενδεχομένως να επηρεάσουν τη διαδικασία αξιολόγησης
- **Λάθη επιείκειας:** Οι βαθμολογητές δίνουν στη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων υψηλότερους βαθμούς από ότι πραγματικά αξίζουν. Αυτό

αποτελεί στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας και συναντάται συνήθως στην Ελλάδα στο δημόσιο τομέα και στην Αμερική στο στρατό.

- **Λάθη αυστηρότητας:** Είναι ακριβώς το αντίθετο από τα λάθη επιείκειας όπου οι βαθμολογητές εκτιμούν τους εργαζόμενους με αυστηρότητα, χωρίς καμία επιείκεια.
- **Λάθη ορισμού στα πρότυπα αξιολόγησης:** Εδώ προκύπτουν προβλήματα λόγω των λαθών των αξιολογητών γύρω από την κλίμακα της εκτίμησης (καλός, επαρκής, ανεπαρκής κ.λπ). Πιθανά να έχουν διαφορετική υποκειμενική ερμηνεία στις λέξεις και εκτιμούν σύμφωνα με τα δεδομένα τους και σε αντίθεση μ' αυτό που έχει ορίσει η επιχείρηση. Ωστόσο, αυτό δύναται να διορθωθεί με την ενημέρωση και την κατάλληλη εκπαίδευσή τους».

Οι διαφορετικές διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού είναι δύο παρεμφερείς διαδικασίες, καθώς στη μία περίπτωση προσπαθούμε να προβλέψουμε την πιθανή μελλοντική εργασιακή συμπεριφορά με βάση ορισμένες συμπεριφορές και κριτήρια, ενώ στην άλλη προσπαθούμε να περιγράψουμε και να αξιολογήσουμε την επιδεικνυόμενη εργασιακή συμπεριφορά.

Έτσι και στις δύο περιπτώσεις, επιλογής και αξιολόγησης, έχουμε δύο κοινά προβλήματα: α) είναι δύσκολο να βρεθεί αξιόπιστο και έγκυρο κριτήριο (με την ψυχομετρική έννοια) της εργασιακής συμπεριφοράς, γιατί αυτή είναι πολυδιάστατη και β) οι κρίσεις αυτών που καλούνται να αξιολογήσουν, υπόκεινται σε μια σειρά μεροληπτικών και διαστρεβλωτικών διαδικασιών.

Το Υπουργείο Εργασίας της Μεγάλης Βρετανίας (Department of Employment), καθόρισε τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Manpower planning) ως «Μια στρατηγική για την απόκτηση, χρησιμοποίηση, βελτίωση και συγκράτηση σε μια επιχείρηση των ανθρώπινων πόρων της». Όπως σχολιάζει ο *Bramham* (1997), «ο ορισμός αυτός βγάζει έξω πολλές από τις ιδιότητες, τις οποίες λαμβάνει υπόψη του ένας καλός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού».

Όλα τα παραπάνω αποτελούν σαφή ένδειξη ότι πολλές φορές χρειάζεται να πραγματοποιηθεί ενδελεχής διερεύνηση του κατά πόσο έγινε σωστά και αντικειμενικά η αξιολόγηση ή αν πιθανά υπήρξαν σφάλματα της μορφής που προαναφέραμε, οπότε τίθεται θέμα επανεκτίμησης προκειμένου να προκύψουν ασφαλέστερες ενδείξεις.

2.7 Τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

«Με απώτερο σκοπό να μειωθούν αν όχι να εξαλειφθούν τα σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, επινοήθηκαν κατά καιρούς διάφοροι τρόποι οι οποίοι όμως εξακολουθούν να παρουσιάζουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα» (Ξηροτόρη – Κουφίδου, 2001: 178).

«Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ουσιαστικά τέσσερις. Ο τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures), ο τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards), ο τρόπος αξιολόγησης βάσει της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων (management by objectives), και ο τρόπος που συνδέεται με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measurements)» (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006:228). Στην συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά τους τρόπους αυτούς.

2.7.1. Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης

«Οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται βασικά από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα, οπότε και η αξιολόγηση αυτή είναι γενική, στην προσπάθειά της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου» (Ξηροτόρη – Κουφίδου, 2001 :178).

2.7.1.1 Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method)

«Μετά την ανάλογη σύγκριση των αξιολογούμενων μεταξύ τους, αυτοί βαθμολογούνται με απλή αριθμητική κατάταξη (1^{ος}, 2^{ος}, 3^{ος}, 4^{ος} κλπ). Πρόκειται για μια απλή μέθοδο, που χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις, αξιολογώντας όμως τον κάθε εργαζόμενο για τις συνολικές του ικανότητες» (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006: 224).

Το πλέον βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι απλή με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερη γρήγορη στην εφαρμογή της, ενώ συνάμα έχει πολύ μικρό κόστος. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου θα διατυπωθούν στην συνέχεια, μια και είναι τα ίδια με τα μειονεκτήματα των επόμενων δύο μεθόδων.

2.7.1.2 Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternative ranking method)

«Πρόκειται για την μέθοδο εκείνη, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με κλίμακα από τον χειρότερο έως τον καλύτερο εργαζόμενο. Γίνεται χρήση ενός εντύπου, το οποίο παραθέτουμε παρακάτω, στο οποίο μπορεί να εντοπιστεί ποιος εργαζόμενος έχει την καλύτερη απόδοση και ποιος την χειρότερη σε ένα χαρακτηριστικό, εναλλάσσοντας αυτόν με την υψηλότερη βαθμολογία με αυτόν με την χαμηλότερη, μέχρι να λάβουν όλοι οι υπό αξιολόγηση εργαζόμενοι την θέση τους πάνω στην κλίμακα.

Συγκεκριμένα ο προϊστάμενος, που μπορεί να είναι και αξιολογητής, χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με τα ονόματα όλων των εργαζομένων, διαγράφοντας κάθε φορά δύο ονόματα, του καλύτερου και του πιο ανεπαρκή στην εργασία. Έτσι, επαναλαμβάνοντας αυτή τη διαδικασία, δημιουργεί ένα νέο κατάλογο, όπου αναγράφονται πρώτα οι υπάλληλοι που αξιολογούνται με τις υψηλότερες κατά σειρά βαθμολογίες και από τη μέση και κάτω ακολουθούν αυτοί που πήραν τις πιο χαμηλές βαθμολογίες, από τους οποίους ο τελευταίος έχει τη χαμηλότερη.

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στο παρακάτω παράδειγμα των 16 υπαλλήλων, ο αξιολογητής αρχικά γράφει το όνομα του υπαλλήλου που έχει την υψηλότερη βαθμολογία από τους 16 στον αριθμό 1, στη συνέχεια αναγράφει το όνομα του υπαλλήλου που έχει την μικρότερη αποδοτικότητα στους 16, έπειτα στον αριθμό 2

αναγράφει τον επόμενο με την καλύτερη βαθμολογία, από τους 14 που απέμειναν από τον αρχικό πίνακα, και στο 15 τον επόμενο με την μικρότερη βαθμολογία ανάμεσα σε αυτούς που και πάλι έχουν απομείνει από τον αρχικό κατάλογο. Συνεχίζεται με ανάλογο τρόπο η κατάταξη μέχρι να συμπληρωθεί ο πίνακας με τους 16 υπαλλήλους που πρόκειται να αξιολογηθούν» (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006: 224).

Πίνακας 2.1
Υπόδειγμα της Μεθόδου της Κλίμακας Εναλλακτικής Κατάταξης
ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Για το χαρακτηριστικό:

Εργαζόμενος με την υψηλότερη βαθμολογία

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.

Εργαζόμενος με τη χαμηλότερη βαθμολογία

(Πηγή :Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:141)

Το βασικό πλεονέκτημα και αυτής της μεθόδου είναι η απλότητα αλλά και η ευκολία στην εφαρμογή της. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή καταφέρει να διαφοροποιήσει και να ξεχωρίσει τα άτομα με την καλύτερη απόδοση από τα άτομα με την χειρότερη, μεταξύ των εργαζόμενων προφανώς που αξιολογούνται.

Τα μειονεκτήματα και αυτής της μεθόδου θα αναλυθούν στην συνέχεια.

2.7.1.3 Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)

«Σύμφωνα με την συγκεκριμένη μέθοδο οι υφιστάμενοι βαθμολογούνται με βάση την κλίμακα του 100. Όπως είναι φυσικό, τις υψηλότερες βαθμολογίες παίρνουν αυτοί που πληρούν τα κριτήρια της αξιολόγησης (τα οποία είναι υποκειμενικά), ενώ τις χαμηλότερες αυτοί που δεν τα πληρούν. Όπως και στις άλλες περιπτώσεις κατάταξης, έτσι και εδώ, μπορεί ο αξιολογητής να κάνει κάποιο από τα γνωστά σφάλματα. Μια χαρακτηριστική περίπτωση είναι να προβεί σε αξιολόγηση επηρεασμένος από κάποιο έντονο χαρακτηριστικό ενός εργαζόμενου και να τον βαθμολογήσει και σε όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό. Μπορεί επίσης να υπάρξουν σφάλματα, όταν ο αξιολογητής έχει να βαθμολογήσει από τη μία μεριά άριστους εργαζόμενους και από την άλλη άλλους που μειονεκτούν εμφανώς, οπότε οι μεν πρώτοι θα βαθμολογηθούν με άριστα, αλλά σε ορισμένους από τους άλλους δεν θα δοθεί μια ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία, αλλά μάλλον ένας μέτριος βαθμός» (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006:225).

2.7.1.4 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method).

«Οι αξιολογούμενοι, που στις συνήθεις εφαρμογές είναι υφιστάμενοι, συγκρίνονται κατά ζεύγη και κάθε φορά για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, δίνοντας τη δυνατότητα μιας πιο ακριβούς αξιολόγησης. Αν λοιπόν έχουμε να συγκρίνουμε τέσσερις εργαζόμενους, οι οποίοι σημειωτέον πρέπει να είναι ομοιόβαθμοι, τους Α, Β, Γ και Δ, θα προκύψουν συνολικά οι ακόλουθοι συνδυασμοί συγκρίσεως: ΑΒ, ΑΓ, ΑΔ, ΒΓ, ΒΔ και ΓΔ. Με αυτό το συνδυασμό συγκρίσεως επιλέγεται κάθε φορά ποιος είναι ο καλύτερος ανά ζευγάρι. Έτσι, ο υφιστάμενος που επιλέγεται ως ο καλύτερος τις περισσότερες φορές κατατάσσεται πρώτος. Στην περίπτωση όμως που έχουμε να συγκρίνουμε μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ένα πίνακα, όπως θα δούμε παρακάτω, όπου σε αυτόν θα αναγράφεται το χαρακτηριστικό για το οποίο γίνεται η αξιολόγηση καθώς και τα ονόματα των αξιολογούμενων σε οριζόντια και κάθετη διάταξη, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία.

Αν παραδείγματος χάρη, οι συνδυασμοί υφισταμένων που προαναφέραμε, συγκριθούν και έχουμε την τελική κατάταξη Α, Δ, Β, Γ τότε ο Α αφού είναι

καλύτερος από τους Β, Γ και Δ, στην στήλη κάτω από τον Α θα βάλουμε από ένα (+) στις σειρές που αναγράφονται οι Β, Γ, και Δ. Αντίστοιχα κάτω από τον Β και στην σειρά που βρίσκεται ο Α θα βάλουμε ένα (-) από τη στιγμή που συγκρινόμενος με το , δεν είναι καλύτερος. Συνεχίζουμε έτσι συμπληρώνοντας όλο τον πίνακα, οπότε στο τέλος διαπιστώνουμε ότι η καλύτερη βαθμολογία για το χαρακτηριστικό π.χ της εξυπηρετικότητας, την παίρνει ο Α αφού έχει τους περισσότερους σταυρούς. Δεύτερος αξιολογικά κατατάσσεται ο Δ με δύο σταυρούς, τρίτος ο Β με έναν σταυρό και τελευταίος ο Γ ο οποίος δεν έχει ούτε μια θετική ένδειξη.

Πίνακας 2.2
Υπόδειγμα συγκρίσεως τεσσάρων υπαλλήλων

Σύγκριση	Α	Β	Γ	Δ
Α		-	-	-
Β	+		-	+
Γ	+	+		+
Δ	+	-	-	
Η σύγκριση αναφέρεται στο χαρακτηριστικό της εξυπηρετικότητας των υπαλλήλων				

Η απλότητα είναι το βασικό πλεονέκτημα και αυτής της μεθόδου. Επιπλέον είναι πάρα πολύ αξιόπιστη και από τεχνικής πλευράς πολύ ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών» (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006: 226).

«Τα μειονεκτήματα των παραπάνω μεθόδων όπως τα παραθέτει ο Κανελλόπουλος (1983), είναι τα εξής :

- Οι κρινόμενοι αξιολογούνται με βάση μόνο μία διάσταση, συνήθως με μέτρηση της σφαιρικής τους αποτελεσματικότητας.
- Μπορεί δύο αξιολογητές να μην ορίζουν την γενική αποτελεσματικότητα με τον ίδιο τρόπο, οπότε δεν μπορεί να γίνει λόγος για συγκρισιμότητα.
- Μπορεί να παρουσιαστεί σε έντονο βαθμό το λάθος της γενικεύσεως (Halo effect).

- Παρατηρείται πολλές φορές δυσκολία σύγκρισης δύο ή περισσότερων ομάδων ταξινομημένων ατόμων. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να συνδυάσει κανείς διαβαθμίσεις υπαλλήλων και κυρίως δύο τμήματα, γιατί το άτομο που έχει λάβει την υψηλότερη αξιολόγηση στο ένα τμήμα είναι δυνατό να είναι πολύ κατώτερο (ή ανώτερο) από το άτομο που έχει λάβει αντίστοιχα την καλύτερη αξιολόγηση στο άλλο τμήμα. Όπως αναφέρει ο *Ross, Paul F. (1966)*, **«Το μειονέκτημα αυτό μπορεί να αποφευχθεί εάν υπάρχουν ορισμένα άτομα και στα δύο τμήματα, των οποίων την αξία (ή αποτελεσματικότητα) γνωρίζει ο εκτιμητής, οπότε αυτά μπορούν να αποτελέσουν την βάση για συνδυασμό των αξιολογήσεων των δύο ομάδων»**.
- Επιπλέον παρατηρείται δυσκολία χρησιμοποίησης των μεθόδων αυτών για σκοπούς ανάπτυξης του προσωπικού και αναπληροφόρησης. Δηλαδή δεν δύναται να προκύψει συμπέρασμα από αυτές, καθώς επίσης και πιο είναι εκείνο το στοιχείο ή εκείνα τα στοιχεία, που χρήζουν βελτίωσης και σε τι βαθμό.
- Παρουσιάζουν αδυναμία πλήρους δικαιολόγησης των αποτελεσμάτων της σύγκρισης στους αξιολογούμενους. Μπορεί, δηλαδή, να καταλήξουν σε πολύ προσωπικές συζητήσεις (πράγμα το οποίο αποτελεί αντικίνητρο).
- Στις μεθόδους αυτές (εκτός από την μέθοδο σύγκρισης ανά ζεύγη) δεν αποκαλύπτεται η διαφορά αποδόσεως μεταξύ των διαφόρων ατόμων, δηλαδή, ενώ παρουσιάζεται η ιεράρχηση της προτιμήσεως, δεν γίνεται καμία σχετική σύγκριση.
- Αυτές οι μέθοδοι είναι δύσχρηστες εάν χρησιμοποιηθούν για πολλά χαρακτηριστικά και για πολλούς αξιολογούμενους.
- Δεν μας δίνουν τους λόγους ανωτερότητας ή κατωτερότητας ενός υπαλλήλου έναντι ενός άλλου. Άρα αυτές οι μέθοδοι δεν μας παρέχουν αναλυτικό ή διαγνωστικό αποτέλεσμα, εκτός αν γίνουν πολλές κατατάξεις ως προς διάφορα χαρακτηριστικά.
- Ένας επιπλέον περιορισμός των μεθόδων αυτών είναι ότι οι αξιολογήσεις πρέπει να γίνουν ταυτόχρονα όλες μαζί».

2.7.1.5 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)

«Η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς αποτελεί μια μέθοδο κατάταξης των εργαζομένων με βάση την απόδοσή τους. Πιο συγκεκριμένα δημιουργούνται μια σειρά από κατηγορίες απόδοσης, στις οποίες καλείται ο αξιολογητής να τοποθετήσει τους αξιολογούμενους σε εκείνη που τους αντιπροσωπεύει όπως «πολύ υψηλή», «υψηλή», «μεσαία», «χαμηλή», «πολύ χαμηλή». Αξίζει να σημειωθεί ότι η κατάταξη αυτή στη σειρά από κατηγορίες απόδοσης, γίνεται με ποσοστά και με αναλογίες των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Επίσης το κριτήριο αξιολόγησης εκτός από την αποδοτικότητα μπορεί να αφορά την ποιότητα εργασίας, τον έλεγχο κόστους ή άλλους παράγοντες» (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006: 227).

Στην συνέχεια ακολουθεί ένα πίνακας υποχρεωτικής διασποράς της αποδοτικότητας κάποιων εργαζομένων.

Πίνακας 2.3
Κατάταξης εργαζομένων υποχρεωτικής διασποράς

Αποδοτικότητα				
15%	20%	30%	20%	15%
Πολύ υψηλή	Υψηλή	Μεσαία	Χαμηλή	Πολύ χαμηλή
Εργαζόμενος Α		Εργαζόμενος Β		Εργαζόμενος Δ
		Εργαζόμενος Γ		

«Με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής δεν έχει τη δυνατότητα να κατατάξει πάνω από ένα συγκεκριμένο ποσοστό τους εργαζόμενους σε μια κατηγορία απόδοσης με αποτέλεσμα να μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας. Βέβαια στην μέθοδο αυτή φυσικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και γι' αυτό θα πρέπει αυτές οι διαφορές να καταγράφονται κατά την αξιολόγηση και όχι να εξαλείφονται» (Χυτήρης, 2001).

«Η μέθοδος επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο λήψης αποφάσεων στις αυξήσεις μισθών. Για παράδειγμα, αν αποφασίσει μια εταιρία να δώσει αυξήσεις στο

35% των εργαζομένων, τότε σύμφωνα με αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα κατάταξης θα δοθούν αυξήσεις στους εργαζομένους που έχουν καταταχθεί στην «πολύ υψηλή» και «ψηλή» κατηγορία» (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006: 227).

Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι η πιθανότητα να υπάρξει λάθος κατάταξη στις περιπτώσεις που υπάρχουν διαφορετικά δεδομένα μέσα στα διαφορετικά τμήματα μιας εταιρίας. Έτσι σε ένα τμήμα που επικρατούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, ανταγωνισμός και κάποιος αναποτελεσματικός προϊστάμενος, τότε ο χαρακτηρισμός της απόδοσης των εργαζομένων θα είναι αρνητικός, παρόλο που στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι πιθανά να είναι αρκετά αξιόλογοι και αποδοτικοί, των οποίων η απόδοση όμως δεν μπορεί να προβληθεί λόγω της αρνητικής συνολικής εικόνας του Τμήματος - Διεύθυνσης.

2.7.2 Τρόπος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

«Η συγκεκριμένη μέθοδος μετρά την αποδοτικότητα λαμβάνοντας υπόψη της τα ποσοτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο κάθε αξιολογούμενος. Θεωρείται αντικειμενική μια και βασίζεται σε συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης, όπως είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκαν κ.α. Χρησιμοποιείται μόνο για εργασίες όπου η απόδοση των εργαζομένων είναι μετρήσιμη. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο αξιολογείται είτε η ποσότητα που έχει παραχθεί ή διακινηθεί, όπως είναι οι μονάδες που έχουν πουληθεί ή οι μονάδες που παράγονται ανά ώρα, είτε η ποιότητα, όπως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, των πελατών που παραπονέθηκαν κλπ. (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006: 239).

«Κύρια μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας (οικονομική κρίση, ανταγωνισμό κλπ), ούτε και την τάση των εργαζομένων να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα και όχι για τον τρόπο με τον οποίο θα τα επιτύχουν, άσχετα αν ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται δεν είναι ο σωστός, πράγμα που δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση (π.χ βλάβη των μηχανημάτων λόγω κακής χρήσης). Επίσης δημιουργεί αισθήματα εχθρότητας και

αντιζηλίας μεταξύ των εργαζομένων, λόγω αυξημένου ανταγωνισμού» (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006:241).

2.7.3 Αντικειμενικές – Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την αξιολόγηση του προσωπικού και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τις αντικειμενικές και τις υποκειμενικές.

Οι αντικειμενικές ή διαφορετικά ποσοτικές, είναι αυτές που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή (αναφέρονται σε αριθμητικά – ποσοτικά δεδομένα), ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι ή διαφορετικά ποιοτικές χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθούν τάσεις, αποτελέσματα, συμπεριφορές. Ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια.

1. Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι είναι :

- ✓ Μέθοδοι μέτρησης της παραγωγικότητας (αναφέρονται είτε στην ποσότητα, είτε στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων από έναν εργαζόμενο)
- ✓ Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών (αξιολογείται μέσω της απόδοσης της ομάδας της οποίας ηγείται το κάθε στέλεχος)
- ✓ Μέθοδοι μέτρησης των πωλήσεων (χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των πωλητών, μέσα από τις πωλήσεις που πραγματοποίησαν σε ένα χρονικό διάστημα)
- ✓ Μετρήσεις αποτελεσματικότητας (αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα π.χ εργαζόμενοι που πρέπει να αποπερατώσουν τον ίδιο όγκο εργασίας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αξιολογούνται βάση της απόδοσης, της ακρίβειας και της συνέπειας στην διεκπεραίωσή της)
- ✓ Προσωπικά στοιχεία εργαζομένων (λαμβάνονται υπόψη ο αριθμός των απουσιών του, οι καθυστερήσεις, οι επιπλήξεις, οι πειθαρχικές πράξεις και ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Πιθανά προβλήματα που ενδέχεται να

προκύψουν είναι η πιθανότητα της λανθασμένης κρίσης των γεγονότων, καθώς και το ότι τα προσωπικά αυτά στοιχεία δεν έχουν πάντα απόλυτη σχέση με την αποδοτικότητα του εργαζόμενου. Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου

2. Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι διακρίνονται σε συγκριτικές μεθόδους και εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα απόδοσης

Συγκριτικές μέθοδοι που στηρίζονται στην ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο προς το χειρότερο.

Ενδεικτικά θα αναφερθούν οι παρακάτω μέθοδοι:

1. **Οι ετήσιες εκθέσεις:** οι ετήσιες εκθέσεις είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού. Στις εκθέσεις αυτές περιγράφονται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του εργαζόμενου, ποια ήταν η απόδοσή του κατά τη χρονική περίοδο της αξιολόγησης και ποιοι τρόποι προτείνονται για τη βελτίωση της απόδοσής του. Η γραπτή αυτή έκθεση είναι εύκολη εργασία, γιατί δεν απαιτεί πολύπλοκες φόρμες ή ιδιαίτερη εκπαίδευση, για να τη συμπληρώσει κάποιος.

2. **Κλίμακες αξιολόγησης:** μια από τις πιο παλιές και πλέον διαδεδομένες μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού, είναι οι κλίμακες αξιολόγησης. Η μέθοδος αυτή απαριθμεί ορισμένους παράγοντες απόδοσης, όπως την ποσότητα και την ποιότητα του έργου που έχει επιτύχει ο εργαζόμενος, την γνώση του αντικειμένου της εργασίας, το βαθμό συνεργασίας, την εμπιστοσύνη, τις παρουσίες και τις απουσίες από την εργασία, την εντιμότητα και την πρωτοβουλία του εργαζόμενου κ.α. Οι παραπάνω παράγοντες τοποθετούνται σε μια λίστα και βαθμολογείται ο καθένας χωριστά, ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει η διοίκηση στον ένα ή στον άλλον παράγοντα. Οι κλίμακες αξιολόγησης είναι δημοφιλείς, γιατί δεν απαιτούν ιδιαίτερο χρόνο για την συμπλήρωσή τους. Επίσης προσφέρονται για ποσοτική ανάλυση και σύγκριση.

3. **Καταγραφική κλίμακα βαθμολογίας:** αποτελεί έναν κατάλογο χαρακτηριστικών και του εύρους απόδοσης για κάθε ένα απ' αυτά. Καταγράφονται χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα, η ποιότητα και η αξιοπιστία και ένα εύρος τιμών απόδοσης για κάθε χαρακτηριστικό. Ο επόπτης – προϊστάμενος βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο του σημειώνοντας το βαθμό που εκφράζει πληρέστερα την απόδοση του υφιστάμενου ως προς κάθε χαρακτηριστικό, και στη συνέχεια αθροίζει το σύνολο για όλα τα χαρακτηριστικά.

4. **Εναλλαγής κατάταξης:** Επειδή πολύ συχνά είναι ευκολότερο να διακρίνει κανείς τον καλύτερο και τον χειρότερο εργαζόμενο, παρά να τους κατατάξει με βάση τη βαθμολογία τους, η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη. Οπότε χρησιμοποιείται προκειμένου να εντοπιστεί ποιος εργαζόμενος παρουσιάζει το υψηλότερο επίπεδο στο υπό εξέταση χαρακτηριστικό και ποιος το χαμηλότερο, με εναλλαγή ανάμεσα στον καλύτερο και τον χειρότερο έως ότου όλοι οι υπό αξιολόγηση εργαζόμενοι λάβουν την κατάταξή τους σ' αυτή την κλίμακα.

5. **Κρίσιμου γεγονότος:** προκύπτει για την καταγραφή ασυνήθιστα καλών ή ανεπιθύμητων παραδειγμάτων της συμπεριφοράς του εργαζόμενου τα οποία συνδέονται με την εργασία του και για την αναθεώρησή τους σε εύλογο χρόνο.

6. **Βάσει στόχων:** απαιτεί να θέσει ο μάνατζερ συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους με κάθε έναν από τους εργαζόμενους και στη συνέχεια, να συζητά κατά διαστήματα με αυτούς για την πρόοδό τους στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων αυτών.

7. **Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης:** η τεχνολογία δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών παρέχει στους μάνατζερ πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των υφιστάμενων τους και στα τηλέφωνα τους, επιτρέποντάς τους με αυτό τον τρόπο να διαπιστώσουν οποιαδήποτε στιγμή κατά την διάρκεια της μέρας το ρυθμό με τον οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι, τη διάρκεια χρόνου που βρίσκονται συνδεδεμένοι στο δίκτυο κ.α. Αξίζει εδώ να αναφερθεί ότι πρόκειται για ένα σύστημα που έχει τεθεί σε εφαρμογή στις Η.Π.Α.

2.7.4 Άλλες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού

Ασφαλώς όσες μεθόδους αξιολόγησης αναφέραμε παραπάνω, δεν αποτελούν τις μοναδικές. Αναφέρονται πολλές ακόμα στην διεθνή βιβλιογραφία, μερικές από τις οποίες θα παρουσιαστούν ενδεικτικά στην συνέχεια.

- **Κλίμακες σε σημεία και συμπεριφορικής περιγραφής – Behaviorally anchored rating scales (BARS).** Ο αξιολογητής βαθμολογεί την επίδοση του εργαζόμενου με βάση κρίσιμες συμπεριφορές για την επιτυχή επίτευξη της εργασίας του. Για την συγκεκριμένη μέθοδο απαιτείται ένας αξιολογητής, ο οποίος βαθμολογεί κάθε αξιολογούμενο / εργαζόμενο μεμονωμένα, κάνοντας χρήση μιας κλίμακας που ξεκινάει από το πιο χαμηλό έως το πιο υψηλό επίπεδο απόδοσης. Ελλοχεύει όμως ο κίνδυνος, οι προκαταλήψεις και αντιλήψεις του αξιολογητή προς τον αξιολογούμενο, καθώς επίσης και η σχέση που έχουν αναπτύξει, να επηρεάσει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης.
- **Σύγκριση ανά ζεύγος (Paired – comparison technique).** Κάθε εργαζόμενος συγκρίνεται με κάθε άλλο εργαζόμενο της ομάδας εργασίας και ανά ζεύγος προσδιορίζεται ποιος είναι καλύτερος
- **Ιεράρχηση (Ranking).** Σ' αυτή τη μέθοδο, οι προϊστάμενοι κατατάσσουν τους εργαζόμενους σε ιεραρχική σειρά, από τον καλύτερο στο χειρότερο. Οι προϊστάμενοι ιεραρχούν με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες και την συνολική εργασιακή απόδοση των υπάλληλων.
- **Στοχοθετική διαχείριση / αξιολόγηση (Management by objectives MBO).** Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι συμφωνούν από κοινού για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Η μέθοδος αυτή χωρίζεται σε δύο φάσεις :

α) **τη στοχοθέτηση** (στόχοι της επιχείρησης, στόχοι κάθε τμήματος, στόχοι των τμημάτων, ατομικοί στόχοι) και

β) *την αξιολόγηση της απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων*. Οι στόχοι που πρέπει να θέτονται, πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, συγκεκριμένοι και αντικειμενικοί. Η επαναπληροφόρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική μια και μέσω των τακτών συλλογικών συναντήσεων μεταξύ όλων των εργαζομένων (από την κορυφή της δομής έως και την βάση) δίδεται η δυνατότητα να συζητούν και να αξιολογούν την πρόοδό τους στην επίτευξη των στόχων βάσει των αποτελεσμάτων.

2.8 Εποπτική Αξιολόγηση (360° feedback)

«Η εποπτική αξιολόγηση είναι ένας δημοφιλής τρόπος αξιολόγησης που χρησιμοποιεί αξιολογήσεις σε διάφορα επίπεδα τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών πηγών της εταιρείας. Η εποπτική αξιολόγηση διαφέρει από την παραδοσιακή μορφή αξιολόγησης που γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζόμενου» (*Tracy, 2008*). «Σε αυτή την μορφή αξιολόγησης μπορεί να συμμετέχουν όλοι όσοι βρίσκονται γύρω από τον αξιολογούμενο υπάλληλο συμπεριλαμβανομένων του μάντζερ, του άμεσου προϊσταμένου, του ίδιου του εργαζόμενου, των συναδέλφων του, των ατόμων που ανήκουν στην ίδια ομάδα εργασίας με αυτόν, των υφισταμένων και των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών με τους οποίους σχετίζεται ο εργαζόμενος» (*Drakes, 2008*) και «ο συνηθέστερος τρόπος εκτέλεσης της διαδικασίας είναι με τους αξιολογητές να καλούνται να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο μέσω διαδικτύου» (*Dessler, 2012*). «Περίπου το 90% των εταιρειών του Fortune 500 χρησιμοποιούν κάποια μορφή της εποπτικής αξιολόγησης» (*Maylett & Riboldi, Using 360° Feedback to Predict Performance, 2007*).

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της εποπτικής αξιολόγησης όχι μόνο στις συμβατικές χρήσεις μιας αξιολόγησης αλλά και στον προγραμματισμό της διαδοχής, την εκπαίδευση και την εργασιακή εξέλιξη.

Γίνεται αντιληπτό ότι με την εφαρμογή της εποπτικής αξιολόγησης ουσιαστικά επιλύονται πολλά από τα προβλήματα που θα προέκυπταν με την χρήση κάποιας άλλης μορφής αξιολόγησης. Το ερώτημα που εύλογα γεννιέται είναι, γιατί να μην

χρησιμοποιείται πάντα αυτή η μορφή αξιολόγησης; Η απάντηση είναι ότι κάτι τέτοιο απαιτεί χρόνο και χρήμα, πόροι δηλαδή που δεν μπορούν εύκολα όλοι να διαθέσουν.

«Δυστυχώς ο μόνος τρόπος να αποφευχθούν τα προβλήματα εύρεσης χρόνου και χρήματος είναι να μην ακολουθηθεί αυτός ο τρόπος αξιολόγησης και να περιοριστούν οι εταιρείες στις πιο απλές μορφές αξιολόγησης. Όταν όμως αποφασιστεί πως μπορεί η εταιρεία να στηρίξει την εποπτική αξιολόγηση τότε είναι προτιμότερο αυτό να γίνεται για σκοπούς προσωπικής ανάπτυξης και όχι για την λήψη διοικητικών αποφάσεων» (Toegel & Conger, 2003). «Ένα σωστά στημένο σύστημα εποπτικής αξιολόγησης μπορεί να παρέχει συγκεκριμένες προτάσεις για την βελτίωση των ατομικών ικανοτήτων» (Aguini, 2007).

2.9 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης χρησιμοποιούνται όταν επιθυμούμε να εκτιμήσουμε τον εργαζόμενο βάση αριθμητικών δεδομένων (π.χ αριθμός πωλήσεων/βδομάδα), οι απουσίες από τον εργασιακό χώρο. Λάθη φυσικά μπορεί να γίνουν και σε αυτές τις μεθόδους, αφού για παράδειγμα η μειωμένη παραγωγή μπορεί να, μην οφείλεται μόνο στις χαμηλές αποδόσεις των εργαζομένων, οπότε ο αξιολογητής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός. Οι πλέον συνηθισμένες μέθοδοι αξιολόγησης της κατηγορίας αυτής είναι:

2.9.1 Η μέτρηση της παραγωγής

Η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων κ.α.). «Χρησιμοποιείται δε με αποτελεσματικό τρόπο όταν ο εργαζόμενος παράγει μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση.

Έτσι για να είναι εφαρμόσιμη η παραπάνω μέθοδος πρέπει :

- Η παραγωγή να πραγματοποιείται σε μια επαναλαμβανόμενη βάση
- Το μέγεθος του προϊόντος να μπορεί να μετρηθεί
- Ο εργαζόμενος να είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος

Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα(π.χ. γραμματέας, στελέχη διοίκησης κ.α.), αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες (εκτός του ελέγχου του ατόμου), επηρεάζουν το παραγόμενο έργο» (Στεργίου, 2017 pp. 1-2).

2.9.2 Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες

Σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιείται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης και όταν ο εργαζόμενος το υπερβεί, τότε αμείβεται με bonus. Και εδώ μπορεί να προκύψουν προβλήματα λόγω διαφόρων παραγόντων που διαφοροποιούν την απόδοση των πωλητών και δεν οφείλεται στην ικανότητά τους.

2.9.3 Προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου

«Στα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου αναφέρονται πληροφορίες που έχουν σχέση με την εργασία του. Εκεί καταγράφονται οι απουσίες μπορεί να κάνει, οι καθυστερήσεις, επιπλήξεις και πειθαρχικές ποινές ακόμα και πιθανές ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Στη συγκεκριμένη μέθοδο παρουσιάζονται πολλά προβλήματα κυρίως στην πιθανότητα μια λανθασμένης κρίσης των γεγονότων. Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου δεν έχουν απόλυτα σχέση με την αποδοτικότητά του. Αυτό, για παράδειγμα, συμβαίνει γιατί πολλοί μάνατζερ παρατηρούν την καθυστέρηση και την απουσία περισσότερο από άλλους. Γι' αυτό η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα του εργαζόμενου» (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003: 336).

«Τι πρέπει όμως να προσέξει ο αξιολογητής πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συνέντευξη αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001)

Πριν:

- Να επικοινωνεί συχνά με τους υφισταμένους του κυρίως με τους νέους υπαλλήλους αλλά και με αυτούς που έχουν χαμηλή απόδοση
- Να εκπαιδευτεί σε θέματα αξιολόγησης
- Να σχεδιαστεί μια συνέντευξη τύπου ανοικτής συζήτησης
- Να ζητήσει από τους υφιστάμενους του να προετοιμαστούν για τη συνέντευξη

Κατά τη διάρκεια:

- Να ενθαρρύνει τον αξιολογούμενο να συμμετάσχει στη συζήτηση, εκφράζοντας τις απόψεις αλλά και τις τυχόν παρατηρήσεις του
- Να κρίνει την απόδοση και όχι την προσωπικότητα του αξιολογούμενου
- Να είναι σαφής και να αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία
- Να ακούει προσεκτικά
- Να μην ασκεί αρνητική κριτική
- Να καθορίσει στόχους αμοιβαία αποδεκτούς από τον υφιστάμενό του για περαιτέρω και συγκεκριμένα σχέδια επίτευξής του

Μετά:

- Να επικοινωνεί συχνά με τον υφιστάμενό του για θέματα απόδοσης
- Να εκτιμά περιοδικά την πρόοδο επίτευξης των νέων στόχων
- Να συνδέσει την απόδοση με τις ανταμοιβές»

2. 10 Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης

Κάθε φορέας μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετική προσέγγιση και μεθόδους αξιολόγησης, αφού κάθε φορέας θέτει διαφορετικούς στόχους, έχει διαφορετικό όραμα, ακολουθεί άλλη στρατηγική, έχει διαφορετική δομή, αντικείμενο εργασίας και ενδεχομένως δραστηριοποιείται σε διαφορετικό περιβάλλον. Όλα αυτά επηρεάζουν και το ποια στοιχεία του εργαζόμενου πρέπει να αξιολογηθούν και με ποιο τρόπο.

Ωστόσο εκείνο που κρίνεται αναγκαίο για κάθε φορέα, είναι να διαμορφώσει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης βάσει του οποίου:

1. Θα συγκεκριμενοποιεί τη φιλοσοφία της αξιολόγησης στο συγκεκριμένο φορέα, δηλαδή τους στόχοι και τις βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε)
2. Θα προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε)
3. Θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης αξιολόγησης (πώς αξιολογούμε)
4. Θα διεκρινίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιους αξιολογούμε)

2.10.1 Σκοπός πραγματοποίησης της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα

Γεννιέται εύλογα τελικά το ερώτημα “ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα;”

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται στο δημόσιο τομέα, θα πρέπει να εναρμονίζεται με τα στρατηγικά δεδομένα του κάθε φορέα, δηλαδή το όραμα, τους επιχειρηματικούς στόχους, το μέγεθος του φορέα, τη δομή, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, την κουλτούρα, τις απαιτήσεις του

επιχειρησιακού περιβάλλοντος, τη νομοθεσία που ισχύει για τους φορείς του δημοσίου κ.λ.π.

Προφανώς, υπάρχουν και επιμέρους παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για το σχεδιασμό του όσο το δυνατό καλύτερου συστήματος αξιολόγησης., όπως για παράδειγμα την πολιτική του φορέα.

2.11 Συντελεστές πραγματοποίησης της αξιολόγησης

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία η Διεύθυνση Διοίκησης και δη το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το καθ' ύλην αρμόδιο τμήμα για την διαδικασία της αξιολόγησης τόσο όσον αφορά τον συντονισμό και τον σχεδιασμό όσο και την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης. Όμως το μεγαλύτερο μέρος επωμίζεται ο Προϊστάμενος του κάθε τμήματος καθώς ο ρόλος του είναι καθοριστικός από την αρχή έως το τέλος της διαδικασίας. Ουσιαστικά πρόκειται για τον άνθρωπο εκείνο που συντάσσει τις αξιολογήσεις, πραγματοποιεί τις ατομικές συνεντεύξεις και εκφράζει με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο την κρίση του προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τον εκάστοτε φορέα – επιχείρηση. Σχολιάζει την πορεία του εργαζόμενου τόσο μέσα στον φορέα αλλά και την σχέση του με τους συναδέλφους του, προτείνοντας διορθωτικές κινήσεις όπου θεωρεί σκόπιμο. Ακόμα και όταν δεν προκύπτουν τυχόν παρατηρήσεις οφείλει να τεκμηριώσει με επιχειρήματα την στάση του αυτή.

Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν διάφορες επιλογές σχετικά με το ποιος θα αξιολογήσει τελικά τους εργαζόμενους. Στη συνέχεια αναφέρονται αναλυτικά τα πρόσωπα αυτά.

2.11.1 Άμεσα εμπλεκόμενος προϊστάμενος

«Το άτομο αυτό είναι παραδοσιακά το πλέον κατάλληλο για να αξιολογήσει την απόδοση ενός εργαζόμενου, αφού πρόκειται για το άτομο εκείνο που βρίσκεται στην

κατάλληλη εκείνη θέση για να παρατηρεί την απόδοση των υφισταμένων του αλλά παράλληλα είναι και ο υπεύθυνος για την διαχείριση μιας ομάδας. Αν η αξιολόγησή τους πραγματοποιηθεί από οποιοδήποτε άλλο άτομο πέραν του προϊστάμενου, πιθανότατα θα υποτιμηθεί η εξουσία του προϊστάμενου. Συνάμα όμως οι προϊστάμενοι είναι άνθρωποι πρώτιστα, γεγονός που σημαίνει ότι δύναται να επηρεαστούν από συναισθήματα και αυτό να προκαλέσει προσωπική προκατάληψη υπέρ ή κατά ορισμένων υπαλλήλων και έτσι να αποτύχει η αξιολόγηση. Ένα ακόμα πρόβλημα που είναι ικανό να δημιουργήσει πρόβλημα είναι ο προϊστάμενος να βρίσκεται σε άλλο κτίριο ή ακόμα και σε άλλη πόλη από τους υφισταμένους του. Άρα είναι πολύ πιθανόν να μην γνωρίζει καλά τους υπαλλήλους. Τέλος υπάρχει η περίπτωση ο προϊστάμενος να μην γνωρίζει την δουλειά των υπαλλήλων του η οποία μπορεί να περιλαμβάνει πολλές τεχνικές λεπτομέρειες» (Lussier & Hendon, 2013, Mondy, 2012).

«Η λύση στα παραπάνω προβλήματα είναι να εμπλακούν και άλλα άτομα στην αξιολόγηση. Έτσι άτομα που γνωρίζουν καλύτερα τους υπαλλήλους ή την δουλειά τους, μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτύπωση μιας ακριβέστερης αξιολόγησης ή μπορεί απλά να προσφέρουν μια δεύτερη γνώμη ώστε να ξεπεραστεί το πρόβλημα της προκατάληψης» (Lussier & Hendon, 2013, Mondy, 2012).

2.11.2 Συνάδελφοι

«Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα με την χρησιμοποίηση των συναδέλφων ενός υπαλλήλου στην αξιολόγησή του είναι ότι γνωρίζουν πολύ καλά τόσο τον ίδιο όσο και την δουλειά του άρα αυτόματα ξεπερνιούνται προβλήματα που πιθανόν να προέκυπταν με την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο. Σε σχέση με τον προϊστάμενο, οι υπόλοιποι συνάδελφοι γνωρίζονται μεταξύ τους καλύτερα, γνωρίζουν τις τεχνικές λεπτομέρειες του επαγγέλματος καλύτερα, γνωρίζουν την απόδοση των συναδέλφων τους καλύτερα. Ειδικά στις περιπτώσεις των ομάδων, η πίεση από τους συναδέλφους λειτουργεί ως ισχυρό κίνητρο» (Lussier & Hendon, 2013, Mondy, 2012).

«Σε μια τέτοια αξιολόγηση, προκύπτουν διάφορα προβλήματα. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας, η εγκυρότητα των αξιολογήσεων από

συναδέλφους είναι αμφισβητούμενη» (Sudarsan, 2010). «Προκαταλήψεις, συγκρούσεις προσωπικοτήτων, αντιζηλίες μπορούν να επηρεάσουν την βαθμολογία της αξιολόγησης. Οι άνθρωποι μιας ομάδας μπορεί να έχουν απλά διαφορετική προσωπικότητα, οι διαφορές αυτές προκαλούν προστριβές οι οποίες μπορεί να βγουν στην επιφάνεια κατά την αξιολόγηση» (Lussier & Hendon, 2013, Mondy, 2012).

«Η αποφυγή τέτοιου είδους προβλημάτων συνήθως λύνεται με την προσαρμογή των βαθμολογιών αφού ο οργανισμός έχει λάβει υπόψη του τα πιθανά θέματα που μπορεί να υπάρχουν. Για παράδειγμα, λαμβάνει ένας μάνατζερ την μεταξύ τους αξιολόγηση των επτά μελών της ομάδας του. Παρατηρεί ότι δύο μέλη της ομάδας έχουν δώσει μεταξύ τους κακή βαθμολογία ενώ όλα τα υπόλοιπα μέλη τους έχουν δώσει καλή βαθμολογία. Πρόκειται προφανώς για μια περίπτωση σύγκρουσης μεταξύ των μελών αυτών. Σ αυτή την περίπτωση ο μάνατζερ μπορεί να προσαρμόσει την βαθμολογία πιο κοντά στην άποψη της υπόλοιπης ομάδας μην λαμβάνοντας σημαντικά υπόψη την βαθμολογία που έδωσαν μεταξύ τους τα δύο συγκρουόμενα μέλη» (Lussier & Hendon, 2013, Mondy, 2012).

«Το σημαντικότερο όμως είναι ότι παρόλα τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν μέσω μιας αξιολόγησης συναδέλφων, η αξιολόγηση αυτή μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες για την εσωτερική λειτουργία μιας ομάδας ιδίως αν ο προϊστάμενος δεν έχει ιδιαίτερα συχνή επαφή με τους εργαζόμενους» (Lussier & Hendon, 2013, Mondy, 2012).

2.11.3 Υφιστάμενοι

«Για έναν προϊστάμενο μιας εταιρείας η επόμενη διαθέσιμη επιλογή είναι να αξιολογηθεί από τους υφισταμένους του. Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης αντιμετωπίζονταν παραδοσιακά με μεγάλη δυσπιστία, τα τελευταία όμως χρόνια έχουν αλλάξει οι απόψεις. Είναι πολλές οι εταιρείες - φορείς που θεωρούν πλέον ότι όχι μόνο είναι εφικτό να αξιολογηθούν οι μάνατζερ – διευθυντές / προϊστάμενοι από τους υφισταμένους τους, αλλά είναι και απαραίτητο, για τον απλό λόγο ότι οι υφιστάμενοι βρίσκονται στην τέλεια θέση για να μπορούν να κρίνουν και να αξιολογήσουν τις διοικητικές ικανότητες των μάνατζερ – διευθυντών / προϊσταμένων.

Ως εκ τούτου από αυτόν τον τρόπο αξιολόγησης μπορούμε να ανακαλύψουμε στοιχεία που δεν θα ανακαλύπταμε με καμία άλλη μέθοδο.

Όπως αναφέραμε και τους προαναφερθέντες τρόπους αξιολόγησης υπάρχει και σε αυτή την περίπτωση το πρόβλημα της προκατάληψης. Πιθανόν κάποιοι υφιστάμενοι να θέλουν να εκδικηθούν τους προϊσταμένους τους για εργασίες που τους ανατέθηκαν χωρίς να τις θέλουν ή απλά να υπάρχει ασυμφωνία χαρακτήρων. Από την άλλη, μπορεί ο υφιστάμενος να υπερεκτιμήσει τις ικανότητες ενός μάνατζερ για τον απλό λόγο ότι δε μπορεί να κατανοήσει πλήρως κάποια από τα καθήκοντά του. Μάλιστα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε, τα δύο τρίτα των υπαλλήλων βαθμολόγησαν τους προϊσταμένους τους με μεγαλύτερη βαθμολογία από αυτή που έδωσαν οι ίδιοι οι προϊστάμενοι στον εαυτό τους» (*Hastings, 2009*).

«Σε μια ομάδα υφισταμένων που μπορεί να βαθμολογήσουν έναν προϊστάμενο το πιο πιθανό είναι να παρατηρηθούν βαθμολογίες κάποιων που είτε υπερβαίνουν σημαντικά τον μέσο όρο, είτε είναι αρκετά πιο χαμηλά του μέσου όρου. Αυτές αποτελούν πιθανότατα περιπτώσεις των προβλημάτων που αναφέρθηκαν παραπάνω και η ορθότερη αντιμετώπισή τους είναι να μην υπολογιστούν στον μέσο όρο της βαθμολογίας» (*Lussier & Hendon, 2013*). «Ένα άλλο πρόβλημα που πρέπει να προληφθεί είναι η ανωνυμία της αξιολόγησης. Αν οι υφιστάμενοι γνωρίζουν πως δεν διασφαλίζεται η ανωνυμία της αξιολόγησης, το πιο πιθανό είναι ότι θα αυξήσουν τις βαθμολογίες που θα έβαζαν προκειμένου να αποφύγουν προστριβές με τον προϊστάμενό τους» (*Antonioni, 1994*).

2.11.4 Αυτοαξιολόγηση

Αν ο κάθε υπάλληλος μπορεί να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τους στόχους και τις προϋποθέσεις που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή του, τότε δύναται να αξιολογήσει την δικιά του απόδοση. Πολλοί είναι αυτοί που γνωρίζουν τι κάνουν καλά στην εργασία τους και τι όχι οπότε και χρειάζεται να το βελτιώσουν. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων πραγματοποιεί την αυτοαξιολόγηση και αυτοκριτική τους είτε τους ζητηθεί είτε όχι, απλά αυτό συμβαίνει σε μια ανεπίσημη μορφή.

«Τα περισσότερα στοιχεία ερευνών δείχνουν ότι οι υπάλληλοι τείνουν να υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους σε μια εργασία» (*Breidert & Fite, 2009*). «Άλλα στοιχεία δείχνουν ότι άτομα χαμηλότερου επιπέδου γνώσεων και ικανοτήτων τείνουν να υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους» (*Castle, Garton & Kenward, 2007*).

«Παρόλα αυτά υπάρχουν ωστόσο και έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν είτε να υποτιμούν είτε να αξιολογούν με ακρίβεια την απόδοσή τους με το πέρασμα του χρόνου καθώς αποκτούν εμπειρία» (*Matthews & Beal, 2002, Sullivan & Hall, 1997, Mc Kinstry, Peacoc & Blaney, 2003*).

«Παρατηρώντας τα στοιχεία των ερευνών και διαπιστώνοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους, πόσο ωφέλιμη και ακριβής θα μπορούσε να είναι μια τέτοιου είδους αξιολόγηση; Καταρχάς λαμβάνοντας υπόψη μας ότι οι εργαζόμενοι σε αρχικό στάδιο υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους, μπορούμε να προσαρμόσουμε προς τα κάτω τις βαθμολογίες που οι ίδιοι έθεσαν στον εαυτό τους. Συνάμα η αντίληψη των εργαζομένων για τις ικανότητές τους είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε αρκετές διοικητικές διαδικασίες μεταξύ των οποίων τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, την ανάθεση έργων, τις παροχές συμβουλών και τα πειθαρχικά μέτρα» (*Lussier & Hendon, 2013*).

2.11.5 Πελάτες / Πολίτες

Η γνώμη των πελατών (όσον αφορά την Περιφέρεια Κρήτης αυτό που μας απασχολεί αλλά και παράλληλα μας ενδιαφέρει, είναι η γνώμη των πολιτών), αντικατοπτρίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της εταιρείας (εδώ φορέα). «Για τον λόγο αυτό πολλοί οργανισμοί επιλέγουν να λαμβάνουν αξιολογήσεις απόδοσης από τους πελάτες τους. Η στρατηγική αυτή προσφέρει δέσμευση με τον πελάτη, καθιστά τους εργαζόμενους υπεύθυνους και προάγει την αλλαγή» (*Mondy, 2012*).

«Όπως και στις άλλες μορφές αξιολόγησης έτσι και εδώ δύναται να προκύψουν διάφορα ζητήματα. Αρχικά η αξιολόγηση των πελατών γίνεται βάση ποιοτικών κριτηρίων άρα τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα υποκειμενικά. Επίσης οι πελάτες συνήθως δεν είναι εκπαιδευμένοι στο να κάνουν αξιολογήσεις» (*Lussier & Hendon, 2013*). Βέβαια αυτά δεν ισχύουν σε όλες τις περιπτώσεις.

«Έρευνες έχουν δείξει πως οι αξιολογήσεις από τους πελάτες μπορεί να είναι μεγαλύτερης ακρίβειας από τις εσωτερικές αξιολογήσεις ατόμων του ίδιου οργανισμού ή τμήματός του» (Macintosh, 2007).

2.12 Βήματα αξιολόγησης

Αποτελεί πλέον γεγονός ότι τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι δημόσιοι φορείς έχουν συνειδητοποιήσει ότι η αξιολόγηση είναι από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΠ έτσι ώστε να διασφαλίσει την πρόοδο και την ομαλή λειτουργία της, μέσω του εντοπισμού και της διόρθωσης των τρωτών εκείνων σημείων που δυσχεραίνουν το έργο τους. «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αποτελούν εργαλείο λήψης αποφάσεων για τους παρακάτω λόγους (Πολυχρονίου, 2008) :

- Επαναπροσδιορισμός συστήματος αμοιβής εργαζομένων
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του προσωπικού
- Εξέλιξη στην ιεραρχία
- Διεύρυνση και Εμπλουτισμός της εργασίας
- Επαναπροσδιορισμός στόχων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο».

2.12.1 Χρονικό διάστημα πραγματοποίησης αξιολογήσεων

Ο χρόνος αξιολόγησης έχει να κάνει με δύο διαφορετικές χρονικές στιγμές. Η πρώτη είναι η χρονική στιγμή που πραγματοποιείται η τυπική αξιολόγηση και η δεύτερη είναι η χρονική περίοδος που καλύπτει.

Το ιδανικό σενάριο θα ήταν η αξιολόγηση να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, δηλαδή στην αρχή κάθε ημερολογιακού έτους, στα μέσα του έτους ή οποιαδήποτε χρονική περίοδο παρατηρείται μειωμένος φόρτος εργασίας. Προφανώς θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να έχει τοποθετηθεί πρόσφατα σε κάποια νέα θέση ή ακόμα και η ημερομηνία πρόσληψης να είναι πρόσφατη σε σχέση

με τους συναδέλφους του, οπότε και σ' αυτή την περίπτωση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο ή ακόμα και με επιείκεια.

Μια και η αξιολόγηση αποτελεί μια σύνθετη και χρονοβόρα διαδικασία, καλό θα είναι οι αξιολογητές να μην εφησυχάζουν και να ασχολούνται καθ' όλη την διάρκεια της περιόδου που αναφέρεται η αξιολόγηση, με την συλλογή και καταγραφή όλων εκείνων των παρατηρήσεων για τον εκάστοτε αξιολογούμενο, έτσι ώστε την στιγμή της αξιολόγησης να είναι σε θέση με αντικειμενική κρίση, υπευθυνότητα και δικαιοσύνη να αιτιολογήσουν τα επιμέρους στοιχεία της αξιολόγησης, βασιζόμενοι πάντα σε πραγματικά περιστατικά.

Στο δημόσιο τομέα η αξιολόγηση πραγματοποιείται συνήθως στα μέσα του έτους (δεν υπάρχει προκαθορισμένη ημερομηνία, συνήθως μεταξύ Απριλίου και Μαΐου) και αφορά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

2.13 Το εργασιακό περιβάλλον

Το περιβάλλον, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η Κοινωνιολογία, μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από όλες τις εξωτερικές πηγές και παράγοντες ερεθισμού, στις οποίες αντιδρά ή είναι ενδεχόμενο να αντιδράσει ένα πρόσωπο ή ένα σύνολο προσώπων.

Το εργασιακό περιβάλλον ωστόσο αποτελεί ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων και εννοιών που αφορούν το πλαίσιο, το υπόβαθρο και τις συνθήκες όπου αναπτύσσεται η ατομική και συλλογική δραστηριότητα που αφορά την εργασία. Επιπλέον, σύμφωνα με τον ορισμό που δώσαμε στο περιβάλλον ως γενική έννοια, θα λέγαμε ότι το εργασιακό περιβάλλον ορίζεται ως το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης δράσης στον εργασιακό χώρο στη διάρκεια του χρόνου εργασίας. Δηλαδή ένα εργασιακό περιβάλλον που ανταποκρίνεται στις βιολογικές, ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων αυξάνει την αποδοτικότητά τους και βελτιώνει την ποιότητα ζωής τους.

Ο διαχωρισμός του περιβάλλοντος λειτουργίας μιας επιχείρησης έχει ως εξής :

1. Εξωτερικό – Γενικό: Περιλαμβάνει κοινωνικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς, πολιτικούς, δημογραφικούς και άλλους παγκόσμιους παράγοντες
2. Εξωτερικό – Λειτουργικό: Περιλαμβάνει τους προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες κλπ
3. Εσωτερικό: Περιλαμβάνει τους εργαζόμενους και τους πόρους της επιχείρησης

Το ευρύτερο περιβάλλον έχει σημαντική επίδραση στην επιχείρηση στο βαθμό που επηρεάζει το άμεσο περιβάλλον.

- Εξωτερικό – Γενικό περιβάλλον
 - Οι οικονομικές δυνάμεις επηρεάζουν την εθνική οικονομία και την επιχείρηση. Εκεί εντάσσονται ποσοστά ανεργίας, επιτόκια και ρυθμοί ανάπτυξης. Οι παράγοντες του οικονομικού περιβάλλοντος είναι η παγκόσμια και εθνική οικονομική ανάπτυξη, το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.), τα επιτόκια δανεισμού, ο ρυθμός πληθωρισμού κ.α.
 - Οι τεχνολογικές δυνάμεις έχουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του μακροπεριβάλλοντος. Είναι οι δεξιότητες και τα μέσα παραγωγής που χρησιμοποιούνται σ' όλη την αλυσίδα του σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής. Επιτακτική είναι η ανάγκη για συστηματική έρευνα και τεχνολογία. Η κατοχή και εξέλιξη της γνώσης θεωρείται η μεγαλύτερη επένδυση στις σημερινές επιχειρήσεις
 - Οι κοινωνικοοικονομικές δυνάμεις περιλαμβάνουν τις αλλαγές στην κοινωνική και ευρύτερη εθνική κουλτούρα. Οι δυνάμεις αυτές διαφέρουν μεταξύ των πολιτισμών και των εθνών, συγκλίνουν περισσότερο ή λιγότερο και μεταβάλλονται διαχρονικά. Δημιουργούνται νέα καταναλωτικά πρότυπα και συνήθειες. Μερικά κοινωνικά περιβαλλοντικά κριτήρια που μπορεί να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι: η κοινωνική δομή, οι αντιλήψεις των κατοίκων, τα ψυχογραφικά κριτήρια, οι αλλαγές στις ατομικές αξίες,

στις οικογενειακές δομές, τα δικαιώματα των μειονοτήτων, οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες κ.α.

2.14 Επιλογή συστήματος αξιολόγησης

«Όποιο σύστημα και αν επιλέξει η επιχείρηση θα πρέπει να εκπληρώνει τις παρακάτω λειτουργίες (Σαλεσιώτης, 1999):

- ✓ Να είναι τελείως αντικειμενικό και η βαθμολόγηση να είναι διαφανής
- ✓ Να προσδιορίζει ακριβώς τις βελτιώσεις που χρειάζονται να γίνονται σε κάθε περίπτωση
- ✓ Να υποδεικνύει επίσης πιο είναι το κατάλληλο σύστημα εκπαίδευσης
- ✓ Να περιέχει ευκρινώς το μέτρο που θα προσδιορίζει την αμοιβή του αξιολογούμενου και τέλος
- ✓ Θα πρέπει να υποδεικνύει τον τρόπο που θα αξιολογείται ο κάθε υποψήφιος για να τύχει προαγωγής».

Κατά τον Κανελλόπουλο (1979), «τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού είναι τα εξής :

- Η αντικειμενικότητα
- Η απλότητα
- Η σαφήνεια
- Η προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες
- Η εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων
- Η προσαρμοστικότητα».

2.15 Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων στην Δημόσια Διοίκηση

Η Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης πραγματοποιείται στο πλαίσιο της αξιολόγησης όλων των φορέων του Δημοσίου και γίνεται σε ετήσια βάση. Σκοπός της Αξιολόγησης της Απόδοσης των εργαζομένων είναι η διαπίστωση τυχόν προβλημάτων που παρατηρούνται στον εργασιακό χώρο καθώς και η ανταλλαγή απόψεων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους και αντίστοιχα να επιβραβευτούν για την συνέπεια που επιδεικνύουν στον εργασιακό χώρο, λαμβάνοντας μια πολύ καλή βαθμολογία από τους αξιολογητές τους, γεγονός που θα τους βοηθήσει στην περαιτέρω εργασιακή τους εξέλιξη ή ανέλιξη. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα να αποτυπωθούν τυχόν παρατηρήσεις από τους αξιολογητές, όσον αφορά τα παρακάτω πεδία :

- ✓ **Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα** (διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου, ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα, επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων, πρωτοβουλία-καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου, εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών, ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου, αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων)
- ✓ **Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά** (επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους, συμπεριφορά προς τους πολίτες, άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών του κοινού, επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους, επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους). Στο πεδίο αυτό αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα

διαπραγμάτευσης αλλά αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα)

- ✓ **Διοικητικές ικανότητες** (ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του, ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητές τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις, ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης, ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης)
- ✓ **Αποτελεσματικότητα** (ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση κυρίως διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου, βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος-Διεύθυνσης)

Στην παρούσα διατριβή όπου εξετάζουμε την Περιφέρεια Κρήτης, η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται ανά τμήμα από τον Προϊστάμενό του κάθε τμήματος. Οι δε προϊστάμενοι αξιολογούνται από τους διευθυντές του κάθε τμήματος εκτός αν το Τμήμα υπάγεται απευθείας στην δικαιοδοσία του Περιφερειάρχη, οπότε και αξιολογούνται από αυτόν. Αυτά τα Τμήματα είναι το ιδιαίτερο γραφείο του Περιφερειάρχη, τα γραφεία των Χωρικών Αντιπεριφερειάρχων, το γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων, το τμήμα Πολιτικής Προστασίας, οι Γενικοί Διευθυντές των Υπηρεσιών όλων των Εδρών κ.α.

2.16 Στόχος της διαδικασίας αξιολόγησης στην Περιφέρεια Κρήτης

Προφανώς πίσω από μια διαδικασία αξιολόγησης κρύβονται και οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση ή ένας φορέας.

Όσον αφορά την Περιφέρεια Κρήτης οι στόχοι της διαδικασίας αξιολόγησης είναι οι εξής :

- ✓ Καταγραφή και μέτρηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού
- ✓ Εντοπισμός των αδυναμιών
- ✓ Συζήτηση – επισήμανση των δυνατοτήτων βελτίωσης
- ✓ Πληροφόρηση των υπαλλήλων για την πορεία τους
- ✓ Δυνατότητα επισήμανσης από την πλευρά των υφισταμένων των προβλημάτων που προκύπτουν λόγω της συμπεριφοράς των προϊσταμένων – Διευθυντών τους
- ✓ Δυνατότητα εντοπισμού των ατόμων που επιθυμούν να τοποθετηθούν σε άλλο τμήμα λόγω ειδικών ικανοτήτων – δεξιοτήτων και όχι μόνο λόγω γνώσεων
- ✓ Ενθάρρυνση των εργαζομένων για συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων τους

2.16.1 Σκοπός της διαδικασίας Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Περιφέρεια Κρήτης

- ✓ Καλύτερος προγραμματισμός της λειτουργίας των Τμημάτων / Διευθύνσεων και της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων μέσα στον φορέα
- ✓ Άμεση εφαρμογή τυχόν διορθωτικών ενεργειών
- ✓ Ορθολογική πρόβλεψη για την ζήτηση νέων θέσεων εργασίας σε τομείς που κρίνεται απαραίτητο είτε μέσω νέων προσλήψεων είτε μέσω του νέου πλαισίου αυτού της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων
- ✓ Παρακολούθηση και έλεγχος της προόδου των εργασιών των υπαλλήλων

2.17 Στάδια αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης που ακολουθείται στο Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια. Στο **πρώτο στάδιο** ο εργαζόμενος συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης όπου του ζητείται να συμπληρώσει κάποια σημαντικά προσωπικά

στοιχεία (ονοματεπώνυμο, τμήμα και θέση εργασίας που κατέχει, την θέση ευθύνης του, το όνομα του αξιολογητή), τα βασικά προσόντα του καθώς και τις ακαδημαϊκές του γνώσεις αλλά και οτιδήποτε προέκυψε κατά την διάρκεια της χρονιάς που πραγματοποιείται η αξιολόγηση (όπου τεκμηριωμένα φαίνεται η δραστηριότητά του κατά τη διάρκεια του έτους), το ατομικό του έργο στο Τμήμα ή την Διεύθυνση που υπηρετεί, καθώς και η προσφορά του στο συλλογικό – ομαδικό κομμάτι εργασίας.

Στο **δεύτερο στάδιο** αξιολογείται από τον Προϊστάμενο όπου αν η βαθμολογία του είναι υψηλή οφείλει να δικαιολογήσει το γιατί, αλλά και αν είναι πολύ χαμηλή οφείλει πάλι να δικαιολογήσει και να προχωρήσει σε συστάσεις προς τον εργαζόμενο έτσι ώστε να καλυτερεύσει αυτή του την βαθμολογία. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές φορές οι Προϊστάμενοι, προκειμένου να αποφύγουν την περαιτέρω ανάλυση βάζουν μια βαθμολογία οριακή έτσι ώστε να «γλυτώσουν» αυτή την επιπλέον δουλειά, γεγονός που κρίνεται ιδιαίτερα άδικο για τους συνεπείς και εργατικούς εργαζόμενους.

Άλλες πάλι φορές όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται από πολιτικό πρόσωπο, δεν είναι απόλυτα αντικειμενική αφού δε θέλουν να εκτεθούν απέναντι στα πρόσωπα τα οποία πιθανά τους στηρίζουν.

Στο **τρίτο στάδιο** ο αξιολογητής θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα εξής όσον αφορά τον αξιολογούμενο, έτσι ώστε να μπορέσει αντικειμενικά να τον κρίνει:

1. Ακαδημαϊκές γνώσεις
2. Τεχνικές γνώσεις
3. Ποιότητα εργασίας
4. Ικανότητες προγραμματισμού, οργάνωσης, λήψης αποφάσεων, εφαρμογή διαδικασιών, λήψη πρωτοβουλιών, ελέγχου, διοίκησης, διαχείρισης κρίσης
5. Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, ευελιξίας, ευθύτητας και ακεραιότητας
6. Συμπεριφορά όπως διαπροσωπικές σχέσεις, επικοινωνία, ομαδικότητα, συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της Περιφέρειας

7. Ενδιαφέρον, ενθουσιασμός και προθυμία για την εργασία
8. Αποδοχή συμβουλών και οδηγιών
9. Προθυμία για εκπαίδευση και για νέες γνώσεις
10. Συνεργασία με συναδέλφους σε όλες τις Περιφερειακές Ενότητες λόγω αντικειμένου
11. Ευγένεια προς τους πολίτες
12. Διαπροσωπικές Σχέσεις με τους συναδέλφους
13. Προσφορά βοήθειας, προθυμία και εξυπηρέτηση συναδέλφων

Η τελική κρίση του αξιολογούμενου γίνεται με μια συνέντευξη μεταξύ του αξιολογούμενου και του αξιολογητή, όπου αποφασίζει ο Προϊστάμενος πότε θα γίνει πάντα μέσα στο χρονικό διάστημα που ορίζει το Υπουργείο. Ο Προϊστάμενος συμπληρώνει τη φόρμα, βάζει την βαθμολογία (κλίμακα 0-100), αιτιολογεί και υπογράφει. Ο αξιολογούμενος αργότερα (εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος) ενημερώνεται για την βαθμολογία αυτή καθώς και για τις τυχόν παρατηρήσεις – υποδείξεις που του έχουν γίνει και μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα μπορεί να υποβάλει ένσταση, δηλώνοντας μ' αυτήν του την πράξη τυχόν αντιρρήσεις του επί των υποδείξεων που του έχουν γίνει.

2.18 Περιορισμοί της Διαδικασίας Αξιολόγησης

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης σημαίνει την ανάγκη για υπέρβαση τυχόν εμποδίων που συναντούν οι υπεύθυνοι του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Νομικοί περιορισμοί

«Η μορφή αξιολόγησης που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση θα πρέπει να είναι αξιόπιστη, έγκυρη και κυρίως έννομη. Στην αντίθετη περίπτωση τα συμπεράσματα δεν θα αποτελέσουν σωστή βάση για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν το προσωπικό και ενδεχομένως θίγουν νόμοι όπως ισότιμες ευκαιρίες απασχόλησης,

Τέτοια ζητήματα προκύπτουν όταν κάποιος υπάλληλος απολύεται, υποβιβάζεται ή δεν πραγματοποιείται η προώθησή του» (Κάντας, 1998).

Προκαταλήψεις εκτιμητών

«Το πρόβλημα με τις υποκειμενικές κυρίως μεθόδους είναι ο πιθανός επηρεασμός του αποτελέσματος από τους εκτιμητές και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, τις ιδέες και απόψεις που έχουν ή ακόμα και από το είδος των σχέσεων που έχουν με τον κάθε αξιολογούμενο. Η εκπαίδευση των Προϊσταμένων που διενεργούν αξιολογήσεις συμβάλει στον περιορισμό της μεροληπτικότητας όμως η δυσκολία έγκειται στο ότι δεν παραμένουν συναισθηματικά ανεπηρέαστοι απέναντι στους υφισταμένους τους. Οι πιο συχνές περιπτώσεις μεροληψίας είναι η εξιδανίκευση ενός ατόμου από μια και μόνο αρετή ή διαφορετικά η επιρροή του φωτοστέφανου, το σφάλμα κεντρικής τάσης, η αξιολόγηση με υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα, διαπολιτισμικές επιρροές, προσωπικές προκαταλήψεις και η επίδραση του πρόσφατου παρελθόντος» (Κάντας, 1998).

Εξιδανίκευση εργαζομένου: «Υφίσταται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται κατά την μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου από την προσωπική θετική άποψη που έχει για αυτόν. Το πρόβλημα αυτό γίνεται ποιο έντονο όταν βαθμολογούνται χαρακτηριστικά προσωπικότητας ατόμων τα οποία ο Προϊστάμενος συμπαθεί και τηρεί μαζί τους φιλική σχέση ή αντιπαθεί με συνέπεια να διαμορφώνει ανάλογη αξιολόγηση. Το ίδιο συμβαίνει όταν ο αξιολογητής θεωρεί κάποια διάσταση της αξιολογικής κλίμακας ιδιαίτερα σημαντική και σε όλες τις επιμέρους βαθμολογίες του επηρεάζονται από την αξιολόγηση που κάνει ως προς τη διάσταση αυτή» (Κάντας, 1998).

Το σφάλμα της κεντρικής τάσης: «Κάποιοι αξιολογητές δεν επιθυμούν να παρουσιάζουν τους εργαζόμενους ως απόλυτα αποτελεσματικούς ή αναποτελεσματικούς και κατ' επέκταση βαθμολογούν έτσι ώστε όλοι να παρουσιάζονται κοντά στον αποδεκτό μέσο όρο. Τα συμπεράσματα δίνουν αξιολογήσεις μη συγκρίσιμες μεταξύ τους και επιπλέον λόγω μη διασποράς των τιμών δεν είναι κατάλληλα προς στατιστική επεξεργασία για ερευνητικούς ή άλλους λόγους» (Κάντας, 1998).

Επιείκεια και αυστηρότητα: «Στη μεν πρώτη περίπτωση ο εκτιμητής πραγματοποιεί τον αξιολόγησή με σχετική ευκολία και βαθμολογεί ευνοϊκά ενώ το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει με τον Προϊστάμενο που επιδιώκει να φαίνεται σκληρός και είναι αρνητικός κατά την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Φαινόμενα επιείκειας και σκληρότητας είναι ακραία, προκαλούν δυσαρέσκεια και προβλήματα και συνήθως παρουσιάζονται σε επιχειρήσεις με αόριστα ιδανικά επίπεδα απόδοσης (Κάντας, 1998).

Διαπολιτισμικές επιδράσεις: «Κάθε άνθρωπος αναμένει από τους άλλους να εμφανίσουν αντιδράσεις και συμπεριφορές βασισμένου πάντοτε στην δική του κουλτούρα. Τα τυχόν προβλήματα εμφανίζονται στις περιπτώσεις που καλούνται να συνεργαστούν άτομα προερχόμενα από διαφορετικές εθνότητες. Βέβαια με την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης τέτοιες καταστάσεις προκύπτουν πιο σπάνια και πλέον είναι ευκολότερο να ξεπεραστούν» (Κάντας, 1998).

Προσωπικές προκαταλήψεις: «Οι αρνητικές αντιλήψεις ενός αξιολογητή για μία ομάδα ανθρώπων μπορεί να διαστρεβλώσουν τη βαθμολόγηση που θα λάβουν. Για παράδειγμα έχει παρατηρηθεί ότι κάποιοι άντρες προϊστάμενοι αδικούν γυναίκες υφισταμένους που κατέχουν παραδοσιακά ανδρικές θέσεις. Το φαινόμενο της διάκρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι κάτι που εξακολουθεί να υφίσταται σε μικρότερο βέβαια βαθμό σε σχέση με παλαιότερα» (Κάντας, 1998).

«Συμπεράσματα έρευνας έδειξαν πως είναι περισσότερο συνήθης η εμφάνισή του σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο όπου η φύση των καθηκόντων είναι αρκετά πολύπλοκη και οι απαιτήσεις σαφέστερα μεγαλύτερες, τα αποτελέσματα είναι ευμετάβλητα και η θέση εργασίας είναι ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενη και αλληλοσυμπληρούμενη με άλλες. Οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι θέσεις αυτές τις περισσότερες φορές καταλαμβάνονται από άνδρες έχουν επίδραση, όχι φυσικά πάντοτε, στην αξιολόγηση και την αμοιβή των γυναικών υπαλλήλων. Το ορθό σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και υψηλού βαθμού τυποποίησης μέθοδο μέτρησης συντελεί στον περιορισμό τέτοιων καταστάσεων» (Auster, 1989).

Επίδραση πρόσφατου παρελθόντος: «Όταν χρησιμοποιούνται υποκειμενικές μέθοδοι μέτρησης η βαθμολογία επηρεάζεται έντονα από τις τελευταίες πράξεις των εργαζομένων, είτε θετικές είτε αρνητικές, που είναι πολύ πιθανό να τις θυμάται ο αξιολογητής» (Κάντας, 1998).

«Η μεροληψία κατά τη διαδικασία αξιολόγησης περιορίζεται με την κατάλληλη εκπαίδευση, μεταφορά πληροφορίας και ορθή επιλογή τεχνικών εκτίμησης της απόδοσης» (Κάντας, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται τόσο ο σχεδιασμός όσο και η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας. Αναφέρονται τα βήματα και οι τρόποι που ακολουθήσαμε τόσο για την πραγματοποίηση της ποιοτικής όσο και της ποσοτικής έρευνας αλλά και το πώς τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας μας βοήθησαν για να προχωρήσουμε στην ποσοτική έρευνα.

3.1 Επιλογή φορέα για πραγματοποίηση έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο φορέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα στην **Περιφέρεια Κρήτης**. «Αξίζει να σημειώσουμε ότι οι Περιφέρειες, είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν το δεύτερο βαθμό της τοπικής αυτοδιοίκησης. Επιπλέον σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις εθνικές όσο και τις ευρωπαϊκές πολιτικές» (Νόμος Καλλικράτης, 2013).

Η επιλογή του συγκεκριμένου φορέα έγινε αφού πρόκειται για μια από τις 13 περιφέρειες της Ελλάδας, η οποία περιλαμβάνει τη νήσο Κρήτη και μικρότερα νησιά όπως τη Γαύδο, τη Γαυδοπούλα, τη Δία, τη Χρυσή, το Κουφονήσι και τις νήσους Διονυσάδες. Η Κρήτη αποτελεί το μεγαλύτερο και πολυπληθέστερο νησί της Ελλάδας και το πέμπτο σε έκταση μεγαλύτερο της Μεσογείου, μετά τη Σικελία, τη Σαρδηνία, την Κύπρο και την Κορσική. Η Περιφέρεια Κρήτης περιλαμβάνει τέσσερις (4) περιφερειακές ενότητες, αυτές του Ηρακλείου, του Λασιθίου, του Ρεθύμνου και των Χανίων και το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί στο σύνολό της, είναι 801 άτομα. Τα στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού μας δόθηκαν από την Διεύθυνση Διοίκησης και συγκεκριμένα το Τμήμα Προσωπικού και αφορούν το έτος υλοποίησης της έρευνας δηλαδή το 2019 – 2020.

Πίνακας 3.1
Πίνακας κατανομής του Ανθρώπινου Δυναμικού ανά Περιφερειακή Ενότητα

Π.Ε ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	402
Π.Ε ΧΑΝΙΩΝ	197
Π.Ε ΡΕΘΥΜΝΟΥ	112
Π.Ε ΛΑΣΙΘΙΟΥ	90
ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	801

Στόχος μας ήταν να πάρουμε αποτελέσματα από όλες τις Περιφερειακές Ενότητες της Κρήτης, καθώς επίσης και από όλες τις Διευθύνσεις και Τμήματα με άτομα διαφόρων ειδικοτήτων (πχ Οικονομολόγοι, Διοικητικοί, Πολιτικοί Μηχανικοί, Αρχιτέκτονες, Γιατροί, Γυμναστές, Γιατροί, Κοινωνικοί Λειτουργοί, Γεωλόγοι, Τοπογράφοι Μηχανικοί, Μηχανολόγοι Μηχανικοί Γεωπόνους, Κτηνίατροι κ.α.) αλλά και διαφόρων επιπέδων εκπαίδευσης.

Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής πραγματοποιήσαμε δύο στάδια έρευνας, έτσι ώστε να μπορέσουμε να εξασφαλίσουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Τα στάδια αυτά αφορούν α) την ποιοτική έρευνα και β) την ποσοτική έρευνα.

3.2 Ποιοτική έρευνα

*«Αν και κάποιες μέθοδοι μπορεί να έχουν
τη λάμψη των μεγάλων δειγμάτων,
άλλες μπορεί να είναι ελκυστικές
λόγω της ευαισθησίας τους στον υπαινιγμό
ή την ικανότητά τους να διερευνούν εις βάθος»
(Gergen, 1999)*

Η ποιοτική (qualitative) ερευνητική προσέγγιση έχει ως στόχο της, την διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος διαφόρων φαινομένων και καταστάσεων. Ερευνώνται σε βάθος στάσεις, αντιλήψεις, κίνητρα καθώς και συμπεριφορές των ατόμων.

Η ποσοτική (quantitative) ερευνητική προσέγγιση, αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση καταστάσεων με στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα. Συνήθως γίνεται χρήση αντιπροσωπευτικού δείγματος παρατηρήσεων, με βαθύτερη

επιδίωξη την γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιείται με ερωτηματολόγια, κλίμακες κ.λπ.

Σύμφωνα με τον *Creswell(1998)*, «η ποιοτική έρευνα αποτελεί διαδικασία διερεύνησης και κατανόησης, η οποία στηρίζεται σε συγκεκριμένες μεθοδολογικές παραδόσεις στρατηγικής». «Επιπλέον εδράζεται στις θεωρητικές παραδοχές του «ερμηνευτικού παραδείγματος», το οποίο προέρχεται από την ιδέα ότι η κοινωνική πραγματικότητα δημιουργείται και υποστηρίζεται μέσω της υποκειμενικής εμπειρίας των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτή» (*Morgan,1980*).

Μέσα στο πλαίσιο του πρωταρχικού (ποσοτικού) ερευνητικού υποδείγματος αναγνωρίστηκε στην ποιοτική έρευνα μόνο ένας δευτερεύων αλλά και συνάμα και βοηθητικός ρόλος. Η ποιοτική έρευνα μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί τον προπομπό της ποσοτικής έρευνας.

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η ποιοτική έρευνα είθισται να προηγείται της ποσοτικής, με σκοπό να αναδεικνύει καινοφανείς και απρόσμενες πτυχές, κυρίως στη διερεύνηση διαφόρων σημείων που παραμένουν άγνωστα ή δε μπορούν εύκολα να εντοπιστούν μέσω της αναζήτησης σε μεγάλο πλήθος ερωτώμενων και χρήζουν περαιτέρω έρευνας.

«Με τον τρόπο αυτό μπορεί να συνεισφέρει στη διατύπωση των υποθέσεων (στη φάση, δηλαδή, της ανακάλυψης), για να ακολουθήσει στη συνέχεια η κατεξοχήν «επιστημονική» φάση της έρευνας, δηλαδή η διαδικασία του ελέγχου υποθέσεων με τη χρήση των ποσοτικών μεθόδων (φάση επικύρωσης). Ενδεικτικό παράδειγμα της αντίληψης αυτής αποτελεί το άρθρο των *Barton & Lazarsfeld (1955)*».

Σύμφωνα με τις *Morse & Field (1996)*, «η ποιοτική δειγματοληψία βασίζεται σε δύο κύριους κανόνες, αυτόν της καταλληλότητας και αυτόν της επάρκειας. Για την ποιοτική έρευνα το δείγμα θα πρέπει να είναι το κατάλληλο για την ερμηνεία του φαινομένου και θα πρέπει να είναι επαρκές όχι σε ποσότητα αλλά σε παροχή ποιοτικών πληροφοριών που θα επιτρέψουν να επιτευχθεί η έννοια του κορεσμού, αναφορικά με τις πληροφορίες για το υπό έρευνα φαινόμενο».

Οι *Parahoo K.* (2006), και *Thompson C.* (1999), υποστηρίζουν ότι «στην ποιοτική έρευνα το δείγμα δεν απαιτείται να είναι ποσοτικά μεγάλο για την διεξαγωγή έγκυρης έρευνας. Συνήθως αφορά σε διψήφιο ή πολλές φορές και σε μονοψήφιο αριθμό. Ένα μεγάλο δείγμα δεν εξυπηρετεί ούτε τους στόχους ούτε τους σκοπούς της ποιοτικής έρευνας. Απεναντίας ένα μεγάλο δείγμα μπορεί και να λειτουργήσει αρνητικά για την εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας, αφού μέσα στο μεγάλο αριθμό των συμμετεχόντων χάνονται τα υποκειμενικά και εξατομικευμένα χαρακτηριστικά, τα οποία έχει ως στόχο της η ποιοτική έρευνα».

Παράλληλα αυτό το δείγμα πρέπει να είναι κατάλληλο, να έχει εκείνα συνεπώς τα στοιχεία που ο ποιοτικός ερευνητής θέλει να ερευνήσει, καθώς και τη γνώση και τη θέληση να συμμετάσχει στην έρευνα. Αυτό το δείγμα χαρακτηρίζεται ως δείγμα σκοπιμότητας (*purposive sampling*), δηλαδή ο ερευνητής σκόπιμα επιλέγει το δείγμα αυτό, γιατί πιστεύει ότι το συγκεκριμένο δείγμα έχει τη γνώση (πληροφορίες, εμπειρίες), τα χαρακτηριστικά και τη θέληση να του δώσει πιο ολοκληρωμένες και σε βάθος απαντήσεις στις ερευνητικές του ερωτήσεις.

«Άρα, το δείγμα επιλέγεται όχι με αντικειμενικές και τυχαίες τεχνικές, αλλά με βάση την υποκειμενική γνώση του ερευνητή για τα χαρακτηριστικά του δείγματος» (*Morse M.J., 2003*). «Όσοι επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν την συγκεκριμένη μέθοδο, ενδιαφέρονται να περιγράψουν με ακρίβεια, να αποκωδικοποιήσουν και να ερμηνεύσουν τις έννοιες των παρατηρούμενων φαινομένων που λαμβάνουν χώρα στο φυσιολογικό τους κοινωνικό πλαίσιο. Οι ερευνητές δίνουν έμφαση στην διερεύνηση της πολυπλοκότητας, της αυθεντικότητας και της κοινής υποκειμενικής θεώρησης μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου, καθώς και την ελαχιστοποίηση της ψευδαίσθησης» (*Fryer, 1991*).

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση της ποιοτικής έρευνας είναι η παρατήρηση, η συνέντευξη, οι ομάδες εστίασης, η μελέτη περίπτωσης και η προφορική ιστορία.

Στην περίπτωσή μας, η μέθοδος που εφαρμόστηκε ήταν η συνέντευξη μέσω της οποίας δημιουργείται μια κοινωνική και ψυχολογική σχέση ανάμεσα στον

συνεντευκτή και τον συνεντευξιαζόμενο. Να επισημάνουμε εδώ ότι λόγω των πολλών και σημαντικών πληροφοριών που θα λάβει, ο συνεντευκτής πρέπει να είναι πολύ καλά προετοιμασμένος καθώς και ήρεμος για να μπορέσει να αποκομίσει το μέγιστο δυνατό από τους ερωτώμενους.

Πρόκειται λοιπόν για μια δομημένη συνέντευξη αφού ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων, κάνοντας χρήση του ερωτηματολογίου που του δόθηκε.

Κάναμε χρήση των οδηγών ποιοτικής έρευνας των *Ιωσηφίδη (2008)* και *Τσιώλη (2014)*, που υποστηρίζουν «ότι οι ερωτήσεις πρέπει:

1. να εστιάζονται στα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης
2. να παρέχουν ευελιξία και να είναι ανοιχτές, επιτρέποντας στον συνεντευξιαζόμενο να προχωρήσει σε βάθος
3. να είναι απλές, κατανοητές και σχετικές με τις εμπειρίες που έχουν οι συμμετέχοντες
4. να μη δίνουν κατευθύνσεις και να μη καθοδηγούν με έμμεσο τρόπο και
5. να μην είναι μακροσκελείς ή πολύπλοκες».

Λαμβάνοντας υπόψη μας τα παραπάνω, κρίθηκε σημαντική η πραγματοποίηση της ποιοτικής έρευνας, αφού μέσω της μεθόδου των εις βάθος συνεντεύξεων καταφέραμε να λάβουμε ιδιαίτερα σημαντικές πληροφορίες σχετικές με το αντικείμενο έρευνάς μας. Μέσω των αυθόρμητων απαντήσεων των ερωτώμενων αλλά και μέσω πολλές φορές συμπληρωματικών επερωτήσεων, μπορέσαμε να εξασφαλίσουμε πρόσθετες πληροφορίες και να αναδείξουμε με ασφάλεια όλα εκείνα τα στοιχεία που μας οδήγησαν στην σύσταση ενός ερωτηματολογίου ποσοτικής έρευνας. Οι ερωτήσεις ήταν δομημένες με τέτοιο τρόπο, ώστε να μας εξασφαλίσουν, σε πρώτο στάδιο, την όσο το δυνατό αντικειμενικότερη άποψη των ερωτώμενων σε σχέση με το αντικείμενο έρευνας.

3.3 Βήματα διεξαγωγής Ποιοτικής Έρευνας

Ο σχεδιασμός της ποιοτικής έρευνας περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια :

- Προσδιορισμός του ερευνητικού φαινομένου και των στόχων της έρευνας
- Αναζήτηση συναφών ερευνών ή αποτελεσμάτων (μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης)
- Επεξεργασία των θεωρητικών προσεγγίσεων
- Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων
- Επιλογή μεθόδου παραγωγής δεδομένων
- Κατάλληλη προετοιμασία για την πρόσβαση στην περιοχή έρευνας
- Επιλογή στρατηγικής δειγματοληψίας ποιοτικής έρευνας
- Εκτίμηση πιθανών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν
- Επιλογή του ή των τρόπων ανάλυσης των δεδομένων
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων
- Ανάλυση του τρόπου που θα ακολουθηθεί στη συνέχεια για την πραγματοποίηση της ποσοτικής έρευνας

3.3.1 Προετοιμασία ερωτηματολογίου που αφορά στην εκπόνηση της έρευνας

Στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήσαμε (1^ο εξάμηνο του 2019), χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγιο ^(παρ. 3.3), το οποίο δόθηκε σε 20 υπαλλήλους της Περιφέρειας Κρήτης, εκ των οποίων απάντησαν οι 17 για την πραγματοποίηση μιας αρχικής ποιοτικής αποτύπωσης τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών τους στάσεων, όσον αφορά την ικανοποίησή τους από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.

Οι ερωτώμενοι είχαν το χρόνο να δουν νωρίτερα το ερωτηματολόγιο και να δουλέψουν τις ερωτήσεις, ενώ σε δεύτερο χρόνο (κατόπιν συνάντησης που είχε οριστεί), με την μορφή συνέντευξης, μπόρεσαν να απαντήσουν τις εν λόγω

ερωτήσεις. Επιπλέον τους δόθηκε η δυνατότητα τυχόν διευκρινήσεων στο σύνολο των ερωτήσεων. Από την δική μας πλευρά έγινε καταγραφή των απαντήσεων αυτών, οι οποίες άλλοτε είχαν την μορφή ολόκληρης πρότασης και άλλες φορές την μορφή μόνο στοχευμένων λέξεων που όμως παρουσίασαν το πρόβλημα ή ακόμα και έδιναν λύση σ' αυτό. Σε μερικές μάλιστα απαντήσεις των ερωτώμενων, είχαμε την δυνατότητα, μέσω νέων διευκρινιστικών ερωτημάτων, να πάρουμε σαφέστατη και πλήρως τεκμηριωμένη απάντηση.

3.3.2 Ερωτηματολόγιο Ποιοτικής Έρευνας

Στο στάδιο αυτό δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα, έτσι ώστε μέσω των απαντήσεων που λάβαμε, να προκύψουν εκείνες οι ερωτήσεις που στοχευμένα θα μπορούσαν να μας οδηγήσουν στην όσο το δυνατό πληρέστερη σύνταξη του ερωτηματολογίου της ποσοτικής έρευνας, το οποίο σε μεταγενέστερο χρόνο δόθηκε στον πληθυσμό του φορέα «Περιφέρεια Κρήτης».

Στην συνέχεια παραθέτουμε τις δέκα ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας:

1. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα;
2. Θεωρείτε ότι το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων και βοηθά στην εργασιακή τους ικανοποίηση; Αιτιολογήστε.
3. Προτείνετε τρία (3) κρίσιμα σημεία που θεωρείτε ότι πρέπει να τροποποιηθούν ή να αλλάξουν (εκπαίδευση, επιμόρφωση σε διάφορα σεμινάρια, παρακολούθηση συνεδρίων, πρόσθετα προσόντα πλην των βασικών, χρόνος πραγματοποίησης των αξιολογήσεων, συμμετοχή άλλων αξιολογητών, να ζητείται περισσότερο η άποψη των αξιολογούμενων στο τι πήγε καλά και τι πρέπει να αλλάξει τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο Δ/νσης κ.α.)
4. Υπάρχει αντίδραση των εργαζομένων ως προς το ισχύον σύστημα αξιολόγησης;

5. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού θα έπρεπε να πραγματοποιείται σε διαφορετικό χρονικό διάστημα από ότι ορίζει σήμερα η νομοθεσία για το Δημόσιο τομέα(ετήσια βάση); Αν ναι καθορίστε.
6. Ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να συμμετέχουν στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού; (Δ/ντης, Προϊστάμενος, Συνάδελφοι του τμήματος, Περιφερειάρχης⁴, Αντιπεριφερειάρχης Περιφερειακής Ενότητας (χωρικός)⁵, Θεματικός Αντιπεριφερειάρχης⁶).
7. Θεωρείτε ότι οι υπεύθυνοι που πραγματοποιούν τις αξιολογήσεις έχουν γνώσεις που να αφορούν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού;
8. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να εμπλέκεται στην διαδικασία (Δ/ντης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκτελεστικός Γραμματέας⁷, εξωτερικός σύμβουλος με γνώσεις αντικειμένου).
9. Η σημερινή έκθεση αξιολόγησης δίνει βαρύτητα στις σπουδές, στην επιμόρφωση (μόνο στον ΕΚΔΑΑ). Πιστεύετε ότι είναι αρκετά τα στοιχεία αυτά έτσι ώστε να αξιολογηθεί ένας εργαζόμενος; Θεωρείτε ότι οι σπουδές και η επιμόρφωση μόνο δύναται να βοηθήσουν στην εξέλιξη ενός εργαζόμενου και κατ' επέκταση και στην βελτίωση λειτουργίας του δημόσιου φορέα; (πρόσθετες δεξιότητες – ικανότητες)
10. Η ιδέα για πιθανή αξιολόγηση σε καθημερινή βάση από τους πολίτες του φορέα θεωρείτε ότι θα είχε αποτέλεσμα; Πως θεωρείτε ότι θα μπορούσε να βοηθήσει;

4. Περιφερειάρχης (αιρετός επικεφαλής μιας Περιφέρειας της Ελλάδας).

5. Ο Χωρικός Αντιπεριφερειάρχης είναι αρμόδιος για συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή της Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης.

6. Ο Θεματικός Αντιπεριφερειάρχης αναλαμβάνει την ευθύνη βασικών τομέων αρμοδιότητας της Περιφέρειας π.χ. Αθλητισμού, Πολιτισμού, Τουρισμού, Δημοσίων έργων, Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης κ.α.

Τόσο ο χωρικός όσο και ο θεματικός Αντιπεριφερειάρχης, είναι αιρετοί περιφερειακοί σύμβουλοι που είναι επιλεγμένοι από τον Περιφερειάρχη να συνεπικουρούν το έργο του.

7. Ο Εκτελεστικός Γραμματέας διορίζεται και απολύεται με απόφαση του Περιφερειάρχη, ενώ παύει να ασκεί τα καθήκοντά του, όταν ο Περιφερειάρχης ο οποίος τον προσέλαβε απολέσει την ιδιότητά του για οποιονδήποτε λόγο (Νόμος Καλλικράτης, 2013).

(κίνητρο για παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, ομαδικότητα, συνεργασία, αποτελεσματικότερη διοίκηση)

Η χρήση των παραπάνω όρων (βλ. υποσημειώσεις 4,5,6,7) στο ερωτηματολόγιό μας, έγινε λόγω του ότι σε καθημερινή βάση η πλειοψηφία των Γενικών Διευθυντών, Διευθυντών και Τμηματαρχών και κατ' επέκταση και οι υφιστάμενοί τους, έρχονται σε επαφή με τα άτομα αυτά, παίρνουν εντολές για να διεκπεραιώσουν υποθέσεις, λογοδοτούν και αναφέρουν την πορεία εργασιών που τους έχει ανατεθεί. Έτσι στο πλαίσιο της έρευνάς μας θεωρήσαμε σημαντική την αναφορά τους, για να δούμε αν προκύπτει πιθανή εμπλοκή τους (μέσω των απαντήσεων που θα συλλέξουμε) στην αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Περιφέρεια Κρήτης.

3.3.3 Χρήση λογισμικού προγράμματος NVivo

Για την αρχική επεξεργασία των συνεντεύξεων, στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας, χρησιμοποιήσαμε το λογισμικό πρόγραμμα NVivo.

Το εν λόγω πρόγραμμα σε σύγκριση με τους κοινούς επεξεργαστές κειμένου παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα παρέχοντας έναν πολύ πιο συστηματικό και εύελκτο τρόπο οργάνωσης των δεδομένων. Ο ερευνητής αντί να δημιουργεί και να ταξινομεί αναρίθμητα έγγραφα, πληροφορίες, αρχεία, φακέλους και υποφακέλους, εισάγει και οργανώνει το σύνολο των δεδομένων του σε ένα ερευνητικό πρόγραμμα, το οποίο αποτελεί τον βασικό χώρο εργασίας του. Το NVivo κατ' επέκταση «νοικοκυρεύει»⁸ τα ποιοτικά δεδομένα.

Η καλύτερη οργάνωση των δεδομένων καθιστά ευκολότερη και τη διαχείρισή τους, προσφέροντας έναν πολύ πιο γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο ανάκτησης χρήσιμων για την έρευνα πληροφοριών.

8. Η δοκιμαστική έκδοση δεν υποστηρίζει πλήρως την Ελληνική γλώσσα και αυτό δημιούργησε αρκετά προβλήματα μια και οι απαντήσεις των ερωτώμενων ήταν προφανώς στα Ελληνικά, οπότε απαιτείτο ιδιαίτερη προσοχή στην ερμηνεία των φράσεων – λέξεων, προκειμένου να μην υπάρξει παρερμηνεία στις απαντήσεις που δόθηκαν (λόγω ορολογίας κ.α.)

Επιπλέον παρέχει ευκαιρίες για έναν αποτελεσματικό και συστηματικό τρόπο κωδικοποίησης των δεδομένων. Η κωδικοποίηση συνδέεται με τη διαδικασία απόδοσης νοήματος σε μικρότερα ή μεγαλύτερα τμήματα κειμένου και αποτελεί κεντρική αναλυτική στρατηγική στην ποιοτική ανάλυση.

Στη συνέχεια παραθέτουμε τα βήματα καταχώρησης δεδομένων στο NVivo:

Βήμα 1^ο :

Καταγράψαμε μεμονωμένα την κάθε συνέντευξη του κάθε αξιολογούμενου σε αρχείο word αποθηκεύοντας την με το ονοματεπώνυμο του ερωτώμενου (κωδικοποιημένο, για διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων), σε έναν κεντρικό φάκελο

Βήμα 2^ο :

Εισαγάγαμε όλα τα δεδομένα που συλλέξαμε στο πρόγραμμα

Βήμα 3^ο :

Ανοίγοντας κάθε συνέντευξη δημιουργήσαμε codes* – nodes*** (θέματα που προκύπτουν από τα δεδομένα που περάσαμε) χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά όπως προέκυπταν από τις αντίστοιχες απαντήσεις των ερωτώμενων

Βήμα 4^ο :

Στην συνέχεια καταγράψαμε ηλεκτρονικά τα αντίστοιχα παραθέματα των απαντήσεων των ερωτώμενων, τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τις αναφορές (*references****) πάνω σε κάθε κόμβο. Τα αποτελέσματα της προκαταρκτικής έρευνας αναφέρονται λεπτομερώς στο τέταρτο κεφάλαιο (βλ. πίνακα 4.2).

*Οι κωδικοί (codes) είναι κεντρικοί για την κατανόηση και τη συνεργασία με το NVivo και επιτρέπουν την συγκέντρωση σχετικού υλικού σε ένα μέρος, ώστε να μπορούμε να αναζητούμε αναδυόμενα μοτίβα και ιδέες.

**Αναφορές (references): κατά την προβολή του αριθμού των αναφορών στην προβολή λίστας πηγών, αποτελεί καταμέτρηση του αριθμού των επιλογών σε αυτήν την πηγή, που έχουν κωδικοποιηθεί σε οποιονδήποτε κόμβο. Η ίδια επιλογή κωδικοποιημένη σε δύο διαφορετικούς κόμβους θα μετρηθεί ως δύο αναφορές.

*** Κόμβοι (nodes): θέματα ή θέματα που βρίσκουμε στα αρχεία μας. Αυτοί οι κόμβοι μπορεί να είναι περιγραφικοί (π.χ. αυτό το κείμενο αφορά αυτό το θέμα) ή πιο αναλυτικοί (π.χ. αυτό το ζήτημα έχει σημασία γιατί ...)

Βήμα 5^ο :

Η κίνηση αυτή επαναλήφθηκε σε όλες τις συνεντεύξεις με αποτέλεσμα σε κάθε ερώτηση να προκύψουν άλλες φορές περισσότερα και άλλες φορές λιγότερες αναφορές (*references*) ανάλογα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων .

Τα ερευνητικά στοιχεία που προέκυψαν από το πέμπτο βήμα αναφέρονται λεπτομερώς στο τέταρτο κεφάλαιο (βλ. πίνακα 4.1).

3.3.4 Σημαντικότητα χρήσης ποιοτικής έρευνας πριν την ποιοτική

Επιλέξαμε ως προσφορότερο ερευνητικό εργαλείο για την διεξαγωγή της έρευνάς μας, την πραγματοποίηση ημικατευθυνόμενης συνέντευξης κατά την οποία υπήρξε ένα ερωτηματολόγιο πάνω στο οποίο κινηθήκαμε. Η διάρκεια της συνέντευξης κυμάνθηκε από 30-40 λεπτά και θεωρήθηκε ως η καταλληλότερη για τους εξής λόγους:

- Δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τον ερωτώμενο
- Δυνατότητα βαθύτερης διερεύνησης των ερωτήσεων
- Δυνατότητα επεξήγησης όρων και ερωτήσεων προκειμένου να μην υπάρξει παρανόηση από την πλευρά των ερωτώμενων

Η επαγωγική αλλά και συνάμα ευέλικτη διαδικασία για τη συλλογή των δεδομένων, προσφέρει μοναδικά πλεονεκτήματα σε σχέση με την ποσοτική έρευνα με κυριότερο αυτό της διερεύνησης των απαντήσεων – παρατηρήσεων και την απόκτηση πιο λεπτομερών περιγραφών και εξηγήσεων από τις εμπειρίες, συμπεριφορές και πεποιθήσεις. «Ο σκοπός εξάλλου της ποιοτικής έρευνας είναι ο ερευνητής να συμβάλλει στην δημιουργία μιας αφήγησης, η οποία είναι πλούσια, έχει βάθος και ενημερώνει για τον γενικό στόχο της μελέτης» (*Guest, Namey & Mitchell, 2013:21*).

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν ανοικτού και όχι κλειστού τύπου έτσι ώστε να επιτραπεί η σε βάθος διερεύνηση των απόψεων των ερωτώμενων και να μην περιοριστούν απλά σε ένα ναι ή όχι, αλλά να ξεδιπλώσουν τις απόψεις τους για το διερευνώμενο θέμα χωρίς αναστολές και περιορισμούς. Εξάλλου οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις δίνουν την δυνατότητα στον ερευνητή να πάρει πολλές φορές πληροφορίες

που δεν αναμένονται. Συνάμα στόχος είναι η αποκάλυψη σχέσεων και συσχετίσεων ανάμεσα σε κοινωνικά υποκείμενα αλλά και σε κοινωνικές ομάδες (στην περίπτωση μας εργαζόμενους στην Περιφέρεια Κρήτης).

Η εγκυρότητα των ερωτήσεων προκύπτει από το γεγονός ότι δεν βασιζόμαστε σε ένα αυστηρά προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων, όπως συμβαίνει στην ποσοτική, αλλά παρουσιάζει ευελιξία στην σειρά των ερωτήσεων με σκοπό την καλύτερη κατανόηση τους από τους ερωτώμενους.

Η αξιοπιστία δε του ερωτηματολογίου προκύπτει από το ότι οι ερωτήσεις ήταν κοινές προς όλους τους ερωτηθέντες καθώς επίσης και ότι η καταγραφή έγινε γραπτώς και στη συνέχεια έγινε αποκωδικοποίηση των απαντήσεων για να γίνει καλύτερα η ανάλυσή τους, με στόχο να διαχωριστούν οι υποκειμενικές απόψεις από τα αντικειμενικά δεδομένα.

Ακολουθήσαμε λοιπόν «διερευνητική διαδοχική σχεδίαση» που αναφέρεται και ως «διερευνητική σχεδίαση», η οποία χρησιμοποιεί διαδοχική χρονική στιγμή. Ξεκινά με την συλλογή και την ανάλυση των ποιοτικών μεθόδων στην πρώτη φάση. Πάνω στα αποτελέσματα της «διερευνητικής σχεδίασης», περάσαμε στην δεύτερη φάση, αυτή της ποσοτικής, για να εξετάσουμε και να επαληθεύσουμε τις αρχικές διαπιστώσεις.

Αρχικά συλλέξαμε πληροφορίες μέσω της ποιοτικής μεθόδου για την διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, για το αν συμφωνούν με το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης κ.α. και καταγράψαμε τα δεδομένα που προέκυψαν. Αφού λάβαμε υπόψη τα ποιοτικά αποτελέσματα ως μεταβλητές, αναπτύξαμε ένα ποσοτικό όργανο και το χρησιμοποιήσαμε για να αξιολογήσουμε τη συνολική επίπτωση αυτών των μεταβλητών σε όλο τον πληθυσμό του φορέα της Περιφέρειας Κρήτης. Σκοπός της «διερευνητικής σχεδίασης» είναι να γενικεύσει ποιοτικά ευρήματα που βασίζονται σε μερικά άτομα στην πρώτη φάση, σε μεγαλύτερο δείγμα που αποφασίσαμε κατά την διάρκεια της δεύτερης φάσης (<https://cears.edu.gr/posotiki-vs-poiotiki/>).

3.4 Βήματα για την πραγματοποίηση της ποσοτικής έρευνας

«Η ποσοτική έρευνα προσπαθεί να εξηγήσει φαινόμενα με την συλλογή αριθμητικών δεδομένων που αναλύονται χρησιμοποιώντας μαθηματικές μεθόδους και στατιστικά στοιχεία» (Aliaga & Gunderson, 2000). Σύμφωνα με την Κυριαζή (2002), «αναζητά εμπειρικές γενικεύσεις και προσπαθεί να ελέγξει αιτιώδεις θεωρητικές υποθέσεις. Οι ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε αριθμητικά στοιχεία και σε στατιστικές συγκρίσεις, στην μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω συγκεκριμένων εργαλείων, όπως για παράδειγμα το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο με σκοπό να προκύψουν αιτιακές σχέσεις. Κύριος στόχος είναι να ταξινομηθούν τα χαρακτηριστικά σε κατηγορίες για να μπορούν να μετρηθούν και να κατασκευαστούν στατιστικά μοντέλα για να μπορέσει να εξηγηθεί αυτό που παρατηρείται».

«Οι ποσοτικές έρευνες ακολουθούν ως επί το πλείστον έναν αυστηρό και προκαθορισμένο ερευνητικό σχεδιασμό, που σημαίνει πως οι περισσότερες κρίσιμες αποφάσεις έχουν ληφθεί από τον ερευνητή πριν από τη διεξαγωγή της έρευνας και το ερευνητικό αντικείμενο είναι εκ των προτέρων ξεκάθαρο. Βασική επιδίωξη των ποσοτικών ερευνών είναι να ελεγχθούν εμπειρικά προδιατυπωμένες υποθέσεις, οι οποίες έχουν συναχθεί παραγωγικά (deductive) από συγκεκριμένα θεωρητικά πλαίσια» (Κυριαζή, 2002).

3.4.1 Επαγωγική στατιστική : Έλεγχος υποθέσεων

«Οι πλέον διαδεδομένες τεχνικές συλλογής δεδομένων στην ποσοτική έρευνα, είναι η **συνέντευξη** που διακρίνεται σε δομημένη, σε μη δομημένη ή ελεύθερη και σε συνέντευξη σε βάθος και το **ερωτηματολόγιο** που μπορεί να περιλαμβάνει κλειστές ή ανοικτές ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων. Τέτοιου είδους τεχνικές χρησιμοποιούνται κυρίως στις δειγματοληπτικές έρευνες και τις δημοσκοπήσεις» (Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήσαμε, χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγιο(παρ. 3.2), που περιελάμβανε κλειστού τύπου ερωτήσεις, το οποίο

δόθηκε στο σύνολο των υπαλλήλων της Περιφέρειας Κρήτης δηλαδή σε 819 άτομα, εκ των οποίων απάντησαν οι 516. Στο επόμενο κεφάλαιο παραθέτουμε τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα (πίνακας 4.3).

Για την έρευνά μας ακολουθήθηκε η κλασσική διαδικασία ελέγχου «στατιστικής υπόθεσης»⁹. Για τον έλεγχο της στατιστικής υπόθεσης, διατυπώθηκε η μηδενική υπόθεση (H_0) και η εναλλακτική της (H_1). Στην συνέχεια προχωρήσαμε με βάση την σχετική θεωρία σε αποδοχή ή όχι της μηδενικής υπόθεσης (H_0).

Οπότε συνοπτικά τα βήματα ελέγχου είναι τα εξής:

α) Καθορίζουμε την μηδενική (ή αρχική) υπόθεση και την εναλλακτική υπόθεση. Η μηδενική υπόθεση συγκροτεί τον ισχυρισμό ότι η πληθυσμιακή παράμετρος παίρνει την ισχύουσα τιμή (ή τιμές). Η εναλλακτική υπόθεση συγκροτεί ένα ισχυρισμό ότι η πληθυσμιακή παράμετρος παίρνει μια τιμή (ή τιμές) διαφορετική από την ισχυριζόμενη τιμή. Η μηδενική υπόθεση συμβολίζεται με H_0 και η εναλλακτική υπόθεση με H_1 .

Μπορούμε είτε να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση είτε όχι. Δεν αποδεχόμαστε ή απορρίπτουμε την εναλλακτική υπόθεση.

β) Καθορίζουμε το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (α). Συνήθως κάνουμε χρήση του $\alpha = 0,01$, $\alpha = 0,05$, $\alpha = 0,10$

γ) Υπολογίζουμε την τιμή του στατιστικού ελέγχου. Αφού υπολογίσουμε τις δειγματικές στατιστικές εκτιμήσεις από ένα τυχαίο δείγμα δεδομένων βρίσκουμε τα δειγματικά στατιστικά με σκοπό την πραγματοποίηση του ελέγχου υποθέσεων.

δ) Καθορίζουμε την κριτική τιμή του στατιστικού ελέγχου που θα αποφασίσει μεταξύ των ανταγωνιστικών υποθέσεων και συγκρίνουμε την τιμή του στατιστικού test με την κριτική τιμή.

ε) Επεξηγούμε και σχολιάζουμε την απόφαση

9. Χρήση σχετικής θεωρίας από εγχειρίδιο στατιστικής.

Για την πραγματοποίηση των στατιστικών μας αποτελεσμάτων, στην παρούσα έρευνα επιλέξαμε το επίπεδο σημαντικότητας 5% $\alpha = 0,05$ σε όλους τους ελέγχους¹⁰.

Στην συνέχεια προχωρήσαμε σε ανάλυση Crosstabs** για κάθε ερώτημα, με την σειρά παρουσίασής τους στο βασικό μας ερωτηματολόγιο αφού πρώτα καταγράψαμε την ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης του Ισχύοντος Πλαισίου Αξιολόγησης, της ικανοποίησης που προκύπτει από την θέση εργασίας, της ικανοποίησης από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή, την ικανοποίηση από τις σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους και τέλος την ικανοποίηση που προκύπτει από την πολιτική του φορέα προς το ανθρώπινο δυναμικό.

3.5 Διαφορές ποιοτικής - ποσοτικής έρευνας

«Σύμφωνα με τους *Cassel & Symon* (1994), οι διαφορές ανάμεσα στις ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους έρευνας είναι οι ακόλουθες :

- στις ποσοτικές μεθόδους τα δεδομένα εκφράζονται με αριθμούς ενώ στις ποιοτικές μεθόδους επικρατεί η παράθεση και η εξήγηση μη αριθμητικών στοιχείων, όπως κειμένων, ηχογραφήσεων, εικόνων και συμβόλων.
- η ποσοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα αφού οι ερευνητές επιδιώκουν την ακριβή μέτρηση και ανάλυση στοχευμένων εννοιών, (αντικειμενικές περιγραφές), χρησιμοποιώντας δομημένα ερωτηματολόγια, εργαλεία συγκέντρωσης αριθμητικών δεδομένων κ.λπ. Στην ποιοτική έρευνα αντίθετα, οι ερμηνείες είναι υποκειμενικές, καθώς οι ερευνητές βασίζονται στις ανθρώπινες αντιλήψεις, χρησιμοποιώντας συμμετοχικές παρατηρήσεις, συνεντεύξεις σε βάθος, αποτελώντας και οι ίδιοι ένα εργαλείο συγκέντρωσης υλικού.

10. Αυτό σημαίνει ότι η πιθανότητα να απορρίψω την H_0 , να μην ξεπερνάει το 0,05 %.

** Οι Crosstabs είναι πίνακες δεδομένων που παρουσιάζουν τα αποτελέσματα από μια πλήρη ομάδα ερωτηθέντων στην έρευνα. Επιτρέπουν να εξετάσουμε σχέσεις των δεδομένων που μπορεί να μην είναι προφανείς όταν απλά κοιτάζουμε τις συνολικές απαντήσεις της έρευνας.

- Στις ποιοτικές έρευνες παρουσιάζεται μεγαλύτερη ευελιξία στο στάδιο του σχεδιασμού, η οποία συνδέεται με την ανακάλυψη του απροσδόκητου. Από την άλλη, οι ποσοτικές έρευνες τις περισσότερες φορές τείνουν να θέλουν να προβλέψουν τα προβλήματα πριν ακόμη εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Όλες οι πτυχές της μελέτης σε μία ποσοτική έρευνα είναι σχεδιασμένες προσεκτικά πριν από τη συλλογή των δεδομένων ενώ στην ποιοτική ο σχεδιασμός προκύπτει καθώς η έρευνα προχωρά.
- η ποσοτική έρευνα εστιάζει περισσότερο στην ‘πρόβλεψη’ σε σύγκριση με την ποιοτική έρευνα, που ενδιαφέρεται περισσότερο για τη διαδικασία ολοκληρωμένης περιγραφής και κατανόησης.
- η ποιοτική έρευνα εξαρτάται ιδιαίτερα από το τοπικό πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας ενώ οι ποσοτικές μέθοδοι συχνά παρουσιάζονται περισσότερο απελευθερωμένες από το στενό πλαίσιο και επομένως πιο γενικευμένες.
- η ποιοτική έρευνα είναι καταλληλότερη για να δημιουργήσει θεωρίες σε σύγκριση με τις ποσοτικές μεθόδους που συμβάλλουν κυρίως στον έλεγχο των θεωριών.
- Ο ερευνητής στην ποιοτική έρευνα, όσον αφορά στην ανάλυση των δεδομένων, δεν προσπαθεί να τα μειώσει ή να τα συμπυκνώσει, για παράδειγμα, σε περιλήψεις ή σε στατιστικά στοιχεία (παρόλο που στο τελικό στάδιο της σύνταξης της έκθεσης, ο αναλυτής μπορεί να χρησιμοποιήσει περιλήψεις και παραδείγματα από τα δεδομένα). Το υλικό είναι «πλούσιο» σε πληροφορίες, οι οποίες όμως δεν ενδείκνυνται για γενικεύσεις σε αντίθεση με τα ποσοτικά δεδομένα που μπορούν να ελέγξουν υποθέσεις έχοντας γενικευτική ικανότητα αλλά χωρίς να περιέχουν πολλές λεπτομέρειες».

3.6 Εγκυρότητα – Αξιοπιστία έρευνας

«Εγκυρότητα (validity) είναι η ποιότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας, ώστε να τα αποδεχτούμε ως πραγματικά» (*Krippenforff, 2013*). «Η αξιοπιστία (reliability) είναι συνώνυμο της συνέπειας και της δυνατότητας αναπαραγωγής σε βάθος χρόνου.

Ουσιαστικά έχει να κάνει με τη συνέπεια και την ακρίβεια» (*Cohen, Manion & Morrison, 2008*).

«Τα βασικά κριτήρια για την εγκυρότητα της έρευνας είναι η αντικειμενικότητα, η μεθοδικότητα, η συστηματικότητα, η επαναληπτικότητα, η εμπειρική και η δημοσιότητα» (*Βάμβουκας, 1993*).

Στην έρευνά μας, η αντικειμενικότητα προκύπτει από το γεγονός ότι τα αποτελέσματα από την επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων βασίζονται σε επαρκή και κατάλληλα δεδομένα και στηρίζονται στην αντικειμενικότητα και όχι στην υποκειμενικότητα του ερευνητή. «Όσον αφορά την μεθοδικότητα, αυτή εξασφαλίζεται από τον συστηματικό τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, τον σχεδιασμό της αλλά και την χρήση κατάλληλων μεθόδων και τεχνικών για την συλλογή των δεδομένων, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα να επαναληφθεί η έρευνα (επαναληπτικότητα). Η εμπειρική εξασφαλίζεται με τον καθορισμό μεταβλητών που είναι εννοιολογικά και εμπειρικά τεκμηριωμένες και μπορούν να παρατηρηθούν αλλά και να μετρηθούν» (*Βάμβουκας, 1993*).

«Όσον αφορά την αξιοπιστία ο *Krippenforff* (2013), διακρίνει τρεις τύπους, αυτόν της σταθερότητας (stability), της επαναληψιμότητας (replicability) και της ακρίβειας (accuracy). Στην έρευνά μας η αξιοπιστία επιτυγχάνεται καθώς τα αποτελέσματα περιγράφουν το περιεχόμενο των κύριων κατηγοριών οι οποίες στην συνέχεια καλύπτουν με ακρίβεια και σαφήνεια τα δεδομένα (accuracy). Συνάμα η διαδικασία ανάλυσης και τα αποτελέσματα της έρευνας εξηγούνται όσο το δυνατό λεπτομερέστερα έτσι ώστε να γίνουν κατανοητά».

Επιπλέον η χρήση εμπεριστατωμένων πινάκων βοηθάει στην συσχέτιση των αποτελεσμάτων καθώς και παράλληλα επιτρέπει στους άλλους να ακολουθήσουν τη διαδικασία (replicability). Τέλος, με αυτή τη διαδικασία, τα δεδομένα ελέγχονται συνεχώς μέσα από τα αποτελέσματα που επαναλαμβάνονται (stability).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο τέταρτο κεφάλαιο έχουν παρατεθεί α) αποτελέσματα από την ποιοτική έρευνα και β) αποτελέσματα από την ποσοτική έρευνα. Ειδικότερα τα ευρήματα από την εισαγωγή στοιχείων στο NVivo (ποιοτική έρευνα) και τα ευρήματα από την αξιοποίηση των ερωτηματολογίων και την ανάλυση παραγόντων (factor analysis) (ποσοτική έρευνα). Επιπλέον αναφέρουμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

Ιδιαίτερα όσον αφορά την εφαρμογή της στατιστικής τεχνικής ανάλυσης παραγόντων (Factor Analysis), προχωρήσαμε σε έλεγχο σημαντικότητας που προκύπτει από τον έλεγχο υποθέσεων. Έτσι στην συνέχεια παρατίθεται μεμονωμένα η κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου της ποσοτικής έρευνας με αναλυτικό πίνακα ανά ερώτηση για να μπορεί εύκολα κανείς να εστιάσει σε πιθανά σημεία ενδιαφέροντος.

4.1 Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας

Αρχικά όσον αφορά την ανάλυση δεδομένων της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήσαμε, κάναμε χρήση του λογισμικού προγράμματος NVivo. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που ουσιαστικά δε μπορεί να αναλύσει και να ερμηνεύσει τα δεδομένα ,καθώς η ανάλυση και η ερμηνεία αποτελεί ευθύνη του ερευνητή ,ωστόσο όμως δύναται να βοηθήσει στην απλούστευση και ευκολότερη αποθήκευση, κωδικοποίηση και επεξεργασία των δεδομένων, ιδιαίτερα σε μελέτες με πολυάριθμα δεδομένα.

Από τις μετρήσεις (βλ. πίνακα 4.1) παρατηρούμε ότι οι 16 από τους 17 ερωτώμενους είναι θετικοί ως προς την πραγματοποίηση αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα αρκεί να τηρείται η αρχή της **αντικειμενικότητας** και της **διαφάνειας** ενώ μόνο 1 εκφράστηκε αρνητικά. Μάλιστα αυτό εκφράζεται και συνδέεται με το ότι αντιδρούν οι 16 από τους ερωτώμενους στην ισχύουσα διαδικασία αφού θεωρούν ότι γίνεται με μη

αντικειμενικό τρόπο καθώς υπεισέρχονται και διάφοροι άλλοι παράγοντες (π.χ. διαπροσωπικές σχέσεις, φιλίες, συγκρούσεις κ.α.) που καθορίζουν το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Επιπροσθέτως μόνο 5 ερωτώμενοι θεωρούν ότι καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων ενώ οι υπόλοιποι όχι.

Πρόσθετος παράγοντας που εκφράζει την **αντίδραση** καθώς και την **μη εμπιστοσύνη** στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης μόνο από υπηρεσιακούς παράγοντες αποτελεί και το γεγονός ότι ναι μεν επιθυμούν την συμμετοχή υπηρεσιακών παραγόντων αλλά θεωρούν απαραίτητη και την συνδρομή εξωτερικών συμβούλων με ειδικές γνώσεις (7 ερωτώμενοι και 10 αναφορές) που θα κατευθύνουν και θα βοηθούν τους αξιολογητές στο δύσκολο αλλά τόσο σημαντικό ρόλο τους. Ωστόσο οι 13 θεωρούν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται ιεραρχικά από τον Διευθυντή – Προϊστάμενο των υπαλλήλων, και 6 υποστηρίζουν ότι υπηρεσιακοί παράγοντες μόνο πρέπει να εμπλέκονται στο σύστημα αξιολόγησης και όχι το εκάστοτε πολιτικό πρόσωπο που θα βρίσκεται είτε στην θέση του Περιφερειάρχη είτε του Αντιπεριφερειάρχη, μια και θεωρούν μη αντικειμενική την κρίση τους.

Τέλος μία αναφορά για την ενίσχυση της αυτοαξιολόγησης και μία του να ζητείται η άποψη των εργαζόμενων στις αλλαγές.

Εντύπωση ωστόσο προκαλεί και η μέτρηση ως προς την **συμμετοχή των πολιτών** στην αξιολόγηση που καταγράφει απόλυτη **θετικότητα** μια και οι 17 ερωτώμενοι απάντησαν θετικά, γεγονός που προκαλεί έκπληξη μια και θα μπορούσε να είχαμε ακριβώς το αντίθετο αποτέλεσμα (π.χ. από φόβο αρνητικής αξιολόγησης κ.α.). Ο δημόσιος υπάλληλος πλέον φαίνεται να έχει κατανοήσει τον πολύπλευρο ρόλο του και το ότι ουσιαστικά υπηρετεί τα κοινά και φυσικά το δημόσιο συμφέρον. Για αυτό το λόγο επιθυμεί την συμμετοχή των πολιτών όσο γίνεται περισσότερο μια και οι πολίτες είναι οι τελικοί αποδέκτες της παροχής των υπηρεσιών του.

Έτσι θεωρεί την κρίση των πολιτών **ουσιαστικότερη** από αυτή των προϊσταμένων – διευθυντών του ή ακόμα και των πολιτικών του προϊσταμένων (σε όποια τμήματα αυτή απαιτείται).

Σημαντικό εύρημα αποτελεί και το ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι **σπουδές** (6 αναφορές), η **εκπαίδευση** (7 αναφορές), η **εμπειρία** (3 αναφορές), η **επιμόρφωση** (12 αναφορές), αποτελούν σημαντικά στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την διαδικασία της αξιολόγησης όμως 10 ερωτώμενοι δίνουν βαρύτητα στην ομαδικότητα, **συνεργασία, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων**.

Επιπλέον 5 ερωτώμενοι εστιάζουν στα πρόσθετα προσόντα τους, γεγονός που οφείλεται (αν λάβουμε υπόψη το δείγμα μας) στην συνεχιζόμενη επιμόρφωση και κατάρτισή τους. Συνάμα θεωρούν ότι πρέπει να δίδεται βαρύτητα και σε άλλα σημεία όπως αυτό της προσωπικότητας, της τήρησης του ωραρίου, της υλοποίησης του έργου (1 αναφορά έκαστο), της εξυπηρέτησης του πολίτη (1 αναφορά) και του ενδιαφέροντος (1 αναφορά). Τέλος 2 ερωτώμενοι έθεσαν το στοιχείο της παροχής κινήτρων – bonus παραγωγικότητας.

Από τους 17 ερωτώμενους οι 11 απάντησαν αρνητικά στο αν οι υπεύθυνοι που πραγματοποιούν τις αξιολογήσεις έχουν γνώσεις που να αφορούν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ μόνο 6 ερωτώμενοι ότι διαθέτουν γνώσεις και μάλιστα οι 5 από αυτούς ότι πρέπει να πραγματοποιείται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος λογικά θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις ή και έχει συνεχιζόμενη κατάρτιση πάνω στο αντικείμενο. Εξαιρετικά υψηλή θετικότητα εκφράζεται ως προς το χρόνο πραγματοποίησης της αξιολόγησης αφού που 13 ερωτώμενοι συμφωνούν με το ισχύον πλαίσιο, ενώ μόνο 2 ανά εξάμηνο και 1 σε τρίμηνη βάση.

Οι ερωτώμενοι όσον αφορά στα κρίσιμα σημεία που θεωρούν ότι πρέπει να τροποποιηθούν ή να αλλάξουν δίνουν έμφαση στην στοχοθεσία (5 αναφορές), στην ανταλλαγή απόψεων – πρακτικών (2 αναφορές), στην ίδια την άποψη των αξιολογούμενων (2 αναφορές), στην αντικατάσταση των ανώνυμων ερωτηματολογίων από επώνυμα (όσον αφορά την αξιολόγηση των υφισταμένων προς τους προϊσταμένους ή Διευθυντές) (2 αναφορές). Θεωρούν ότι πρέπει να υπάρξει εκσυγχρονισμός του συστήματος (1 αναφορά), απλούστευση των διαδικασιών (1 αναφορά), να καθοριστούν περιγράμματα θέσεων εργασίας (1 αναφορά) και να δημοσιοποιείται ο τελικός βαθμός αξιολόγησης (1 αναφορά).

Πίνακας 4.1
Ερευνητικά στοιχεία ποιοτικής έρευνας

Name Nodes	Files	References
Συμμετοχή πολιτών	17	17
Συμφωνώ με αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα	16	16
Αντίδραση από εργαζόμενους	16	16
Αξιολόγηση από Διευθυντή	13	13
Αξιολόγηση ανά έτος	13	13
Μη γνώση αντικειμένου αξιολόγησης	11	11
Επιμόρφωση	11	12
Ομαδικότητα συνεργασία δεξιότητες	10	10
Συμμετοχή εξωτερικών αξιολογητών	7	10
Σπουδές	6	6
Υπηρεσιακοί παράγοντες μόνο	6	6
Εκπαίδευση	6	7
Στοχοθεσία	5	5
Καλύπτει απαιτήσεις εργαζομένων	5	5
Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού	5	5
Πρόσθετα προσόντα	5	5
Γνώσεις αντικειμένου αξιολόγησης	6	6
Εμπειρία	3	3
Αξιολόγηση από δύο αξιολογητές	3	3
Αξιολόγηση ανά εξάμηνο	2	2
Ανταλλαγή απόψεων - πρακτικών	2	2
Άποψη αξιολογούμενων	2	2
Αντικατάσταση ανώνυμων ερωτηματολογίων από επώνυμα	2	2
Κίνητρα bonus	2	2
Εκσυγχρονισμός	1	1
Αποδοτικότητα	1	1
Εξυπηρέτηση του πολίτη	1	1
Συμπεριφορά	1	1
Αποδεδειγμένη δραστηριότητα	1	1
Ενδιαφέρον	1	1
Αυτοαξιολόγηση	1	1
Περιγράμματα θέσεων εργασίας	1	1
Δημοσιοποίηση τελικού βαθμού αξιολόγησης	1	1
Θέματα προσωπικότητας	1	1
Αξιολόγηση σε τρίμηνη βάση	1	1
Άποψη εργαζομένων για αλλαγές	1	1
Αντικειμενικότητα	1	1
Απλούστευση διαδικασιών	1	1
Τήρηση ωραρίου	1	1
Υλοποίηση έργου	1	1

Πίνακας 4.2
Αποτελέσματα προκαταρκτικής έρευνας

Name	Codes	References
9.Συνέντευξη 09	15	16
1.Συνέντευξη 01	15	15
3.Συνέντευξη 03	13	14
5. Συνέντευξη 05	13	13
7.Συνέντευξη 07	12	13
2.Συνέντευξη 02	12	12
4.Συνέντευξη 04	12	12
8.Συνέντευξη 08	12	12
11. Συνέντευξη 11	11	12
13. Συνέντευξη 13	13	13
14.Συνέντευξη 14	12	12
15. Συνέντευξη 15	11	12
16. Συνέντευξη 16	12	12
6. Συνέντευξη 06	11	11
10. Συνέντευξη 10	11	11
12. Συνέντευξη 12	11	11
17.Συνέντευξη 17	11	11

Να επισημάνουμε εδώ ότι ο Πίνακας 4.2 διαφέρει ως προς την πληροφορία που αφορά τον αναγνώστη ενώ ο Πίνακας 4.1 αποτελεί την λεπτομερή εκδοχή του Πίνακα 4.2 και παραθέτει όλα τα ερευνητικά στοιχεία της ποιοτικής έρευνας.

4.2 Συμπεράσματα ποιοτικής έρευνας

Αυτό που προέκυψε από τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας (πίνακας 4.1) είναι ότι απαιτείται να γίνουν ριζικές αλλαγές στον τρόπο αξιολόγησης, δίνοντας έμφαση στην συμμετοχή των πολιτών, των Διευθυντών και των συναδέλφων, ακόμα και στην συμμετοχή εξωτερικών αξιολογητών και όχι στην συμμετοχή και ανάμειξη της πολιτικής ηγεσίας σε καμία περίπτωση. Αυτό απλά εξηγείται με το ότι θεωρούν ότι οι πολιτικές ηγεσίες έρχονται και παρέρχονται, ενώ πιστεύουν ότι ενδέχεται να κριθούν

αρνητικά σε περίπτωση μη συμμόρφωσής τους με τυχόν υποδείξεις που φυσικά θα είναι αντίθετες σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης.

Επιπλέον θεωρούν ότι τα άτομα που αξιολογούν δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις αλλά δεν έχουν και τις ικανότητες – δεξιότητες να αξιολογήσουν αντικειμενικά τους συναδέλφους τους. Εξάλλου πολλές φορές μπορεί να διαθέτουν λιγότερα τυπικά προσόντα από τους αξιολογούμενους τους, γεγονός που μπορεί να αποτελεί τροχοπέδη στην αντικειμενική αξιολόγηση αφού ελλοχεύει η απειλή να φανεί η διαφορά ανάμεσά τους ή ακόμα και η ανεπάρκειά τους στην θέση που υπηρετούν, με κίνδυνο να απειληθεί η παραμονή τους στην θέση ευθύνης που κατέχουν.

Δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων», μια νέα αρχή στο Δημόσιο Management, μια και πρόκειται για μια συνεχή και αδιάλειπτη διαδικασία που σκοπό έχει την εύρυθμη λειτουργία των Οργανισμών του Δημοσίου, την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας τους και φυσικά τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Αυτό ουσιαστικά δείχνει το ενδιαφέρον του ανθρωπίνου δυναμικού του φορέα να αποκτήσει την ευχέρεια της πλήρους αξιοποίησης τόσο των δυνατοτήτων όσο και των αρμοδιοτήτων του κάθε ατόμου ενώ παράλληλα θα δημιουργηθεί πνεύμα ομαδικότητας και θα εναρμονιστούν οι στόχοι των ατόμων με τις κοινές επιδιώξεις του φορέα.

4.3 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας μας βοήθησαν στην δημιουργία και προσαρμογή του ερωτηματολογίου της ποσοτικής έρευνας και τη γενική κατεύθυνση αυτής.

Τα ερωτηματολόγια της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήσαμε δόθηκαν στο σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού της Περιφέρειας Κρήτης που υπηρετούσε σε

αυτήν κατά το έτος 2019-2020, δηλαδή 819 άτομα, εκ των οποίων λάβαμε απαντήσεις από τους 516. Στην συνέχεια παραθέτουμε πίνακα που αποτυπώνει τα κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Πίνακας 4.3
Απλές κατανομές των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων

Χαρακτηριστικά	%	Απόλυτος αριθμός
Φύλο		
Άνδρες	43,6	225
Γυναίκες	56,4	291
Ηλικία		
20-29 ετών	0,4	2
30-39 ετών	9,7	50
40-49 ετών	43,4	224
>50 ετών	46,5	240
Σχέση εργασίας		
Μόνιμοι	89,7	463
Αορίστου χρόνου	10,1	52
Άλλη σχέση εργασίας*	0,2	1
Θέση εργασίας		
Γενικοί Διευθυντές	3,1	16
Προϊστάμενοι Διευθύνσεων	2,1	11
Προϊστάμενοι Τμημάτων	15,1	78
Υπάλληλοι	79,7	411
Έτη υπηρεσίας στον φορέα		
<1 έτος	3,7	19
1-5 έτη	11,2	58
5-9 έτη	6,6	34
9-15 έτη	22,5	116
>15 έτη	56	289
Έτη εργασίας στην τρέχουσα θέση σας		
≤ 6 μήνες	3,7	19
6 μήνες – 1 έτος	3,5	18
1-5 έτη	22,3	115
5-10 έτη	23,1	119
>10 έτη	47,5	245

*(π.χ σύμβαση έργου, προγράμματα ΟΑΕΔ κλπ).

4.3.1 Ανάλυση Crosstabs για κάθε ερώτημα, με την σειρά παρουσίασής τους στο βασικό μας ερωτηματολόγιο

Όσον αφορά την ανάλυση δεδομένων της ποσοτικής μας έρευνας, αρχικά έγινε χρήση του προγράμματος Excel για την καταγραφή όλων των ερωτηματολογίων ανά Περιφερειακή Ενότητα, ενώ στην συνέχεια χρησιμοποιήσαμε το λογισμικό πρόγραμμα SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Είναι πολύ βασικό να γνωρίζουμε εκ των προτέρων ποιο ερευνητικό ερώτημα θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε και ποια ανάλυση ενδείκνυται για τη φύση των δεδομένων και τους σκοπούς της έρευνας. Επίσης, πρέπει να είμαστε σε θέση να «διαβάσουμε» τα αποτελέσματα για να τα αξιοποιήσουμε (Παυλόπουλος, 2006).

Από την εφαρμογή της στατιστικής τεχνικής ανάλυσης παραγόντων (Factor Analysis), κρίθηκε σκόπιμο να ελέγξουμε την σημαντικότητα που προκύπτει από τον έλεγχο υποθέσεων. Αφού πρώτα ονοματίσαμε τις ήδη ομαδοποιημένες ερωτήσεις μας, σε αυτή τη φάση θέλουμε να διαπιστώσουμε ποιοι δημογραφικοί, κοινωνικοί αλλά και εργασιακοί παράγοντες, δρουν σημαντικά στην ικανοποίηση αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο τομέα.

Η σημαντικότητα των συναφών ερωτήσεων παρουσιάζεται αναλυτικά στη συνέχεια των πινάκων ανά κεντρικό ερώτημα, ενώ τα αριθμητικά αποτελέσματα παρατίθενται στα παραρτήματα.

4.3.2 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ»

Στην πρώτη ομάδα ερωτήσεων εστιάσαμε στο πόσο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι εργαζόμενοι από το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης. Συγκεκριμένα με το αν συμφωνούν ή όχι με την αξιολόγηση αλλά και τα πρόσωπα που την πραγματοποιούν, με την εμπλοκή πολιτικών προσώπων ή μη σε αυτήν, με την σημαντικότητα των προσόντων και των έμφυτων χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Οι παράγοντες που αφορούν στην ικανοποίηση από το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης, όπως προέκυψε από την ανάλυση παραγόντων (F.A), είναι η σύνθεση των παρακάτω ερωτήσεων. Χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα Linkert όπου από 1-3 εκφράζεται το πολύ λίγο-λίγο-καθόλου ενώ από 4-5 το πολύ-πάρα πολύ. Έτσι (στους πίνακες ανά ερώτηση που ακολουθούν) ομαδοποιήσαμε σε δύο κατηγορίες δηλαδή α) του λίγο και β) του πολύ.

Πίνακας 4.3.2
Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης του Ισχύοντος Πλαισίου Αξιολόγησης

Σημαντικότητα Έμφυτων χαρακτηριστικών	Θετικότητα στο θεσμό- πρόσωπα	Εμπλοκή πολιτικών προσώπων	Αντίδραση στο θεσμό-πρόσωπα	Σημαντικότητα προσόντων αναγκαιότητας
A6.1 σημαντικότητα τυπικής εκπαίδευσης	A1 συμφωνία για διαδικασία αξιολόγησης	A11.1 εμπλοκή Γενικού Δ/ντού	A3 αντίδραση για διαδικασία αξιολόγησης	A6.2 σημαντικότητα επιμόρφωσης (σεμινάρια)
A6.5 σημαντικότητα ειδικών δεξιοτήτων/ικανοτήτων	A2 διαδικασία αξιολόγησης αντικειμενική	A11.7 εμπλοκή Αντιπεριφερειάρχη ΠΕ	A8 επίδραση προσωπικών σχέσεων στην αξιολόγηση	A6.3 σημαντικότητα πρόσθετων προσόντων (γλώσσα, Η/Υ)
A6.6 σημαντικότητα προσωπικότητας	A4 συμφωνία με χρονικό πλαίσιο διαδικασίας αξιολόγησης	A11.8 εμπλοκή Αντιπεριφερειάρχη θεματ. Ενότητας	A10 συμμετοχή και ατόμων εκτός υπηρεσίας	A6.4 σημαντικότητα πιστοποιητικών παρακολούθησης συνεδρίων
A6.7 σημαντικότητα πρωτοβουλίας	A5 γνώση κριτηρίων αξιολόγησης	A11.9 εμπλοκή Περιφερειάρχη	A11.4 εμπλοκή Συναδέλφων	
A6.8 σημαντικότητα αντίληψης	A7 βαθμός ενημέρωσης για διαδικασία αξιολόγησης		A11.5 εμπλοκή υφισταμένων	
	A9 σχετικότητα με το αντικείμενο ατόμων για την αξιολόγηση		A11.6 εμπλοκή πολιτών	
	A11.2 εμπλοκή Δ/ντού			
	A11.3 εμπλοκή Προϊσταμένου			

Πίνακας 4.3.2

Συμφωνία με την διαδικασία αξιολόγησης και στο δημόσιο τομέα.

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ .	ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
1. Συμφωνείτε με την διαδικασία αξιολόγησης και στο δημόσιο τομέα;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίδ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη στον φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη στον φορέα				H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την θέση εργασίας	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την θέση εργασίας
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0					Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων όσον αφορά στη συμφωνία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	91	17,6%	134	26%
Γυναίκες	114	22,1%	177	34,3%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στη συμφωνία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	21	4,1%	31	6%
40-50	88	17,1%	136	26,4%
>50	96	18,5%	144	27,9%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στη συμφωνία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	53	10,3%	57	11%
ΑΕΙ	104	20,2%	163	31,6%
Μεταπτυχιακό	48	9,3%	91	17,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη συμφωνία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	38	7,4%	73	14,1%
>4	46	8,9%	70	13,6%
5+	121	23,4%	168	32,6%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα η θέση εργασίας παίζει ρόλο όσον αφορά στη συμφωνία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	31	6%	74	14,3%
Υπάλληλος	174	33,7%	237	46%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο την θέση εργασίας.

Πίνακας 4.3.2
Αντικειμενικότητα διαδικασίας αξιολόγησης

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕ Α	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕ ΣΗ ΕΡΓ ΑΣ.	ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
2. Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αντικειμενική;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίτ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίτ. Εκπ.					H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την θέση εργασίας	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την θέση εργασίας
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0						Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων όσον αφορά στην αντικειμενικότητα στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	168	32,6%	57	11%
Γυναίκες	229	44,4%	62	12%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην αντικειμενικότητα στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	37	7,2%	15	2,9%
40-50	176	34,1%	48	9,3%
>50	184	35,6%	56	10,9%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης όσον αφορά στην αντικειμενικότητα στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	88	17,1%	22	4,3%
ΑΕΙ	201	39%	66	12,8%
Μεταπτυχιακό	108	20,8%	31	6 %

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας όσον αφορά στην αντικειμενικότητα στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	72	14%	33	6,3%
Υπάλληλος	325	63%	86	16,7%

Συμπερασματικά λοιπόν για την 2^η ερώτηση, οι στατιστικές σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο την θέση εργασίας.

Πίνακας 4.3.2
Αντίδραση των εργαζομένων ως προς το ισχύον σύστημα αξιολόγησης

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.	ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
3. Υπάρχει αντίδραση των εργαζομένων ως προς το ισχύον σύστημα αξιολόγησης;	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το επίτ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το επίτ. Εκπ.					H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την θέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την θέση εργασίας
	Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0						Αποδέχομαι H_0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων όσον αφορά στην αντίδραση των εργαζομένων ως προς το ισχύον σύστημα αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	111	21,5%	114	22,1%
Γυναίκες	124	24%	167	32,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας όσον αφορά στην αντίδραση των εργαζομένων ως προς το ισχύον σύστημα αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	23	4,5%	29	5,6%
40-50	100	19,4%	124	24%
>50	112	21,7%	128	24,8%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης όσον αφορά στην αντίδραση των εργαζομένων ως προς το ισχύον σύστημα αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	54	10,5%	56	10,8%
ΑΕΙ	114	22,1%	153	29,6%
Μεταπτυχιακό	67	13%	72	14%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας όσον αφορά στην αντίδραση των εργαζομένων ως προς το ισχύον σύστημα αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	47	9,1%	58	11,2%
Υπάλληλος	188	36,4%	223	43,3%

Άρα συμπερασματικά για την 3^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικές σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.2

Συμφωνία με το χρονικό πλαίσιο πραγματοποίησης του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης (ετήσια βάση)

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ	ΕΠΗΓ.ΕΚΠ.		ΕΤΗ.ΣΤΟΝ.ΦΟΡΕΑ	ΕΤΗ.ΣΤΗΝ.ΣΗΜΕΡ.ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ.ΕΡΓΑΣ.	ΟΙΚ.ΚΑΤΑΣ.	ΘΕΣΗ
4. Συμφωνείτε με το χρονικό πλαίσιο πραγματοποίησης του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης (ετήσια βάση);	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.					
	Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0			Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0						

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου και επιπέδου εκπαίδευσης και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, μεταξύ των φύλων όσον αφορά στη συμφωνία ως προς το χρονικό πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	98	19%	127	24,6%
Γυναίκες	91	17,6%	200	38,8%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στη συμφωνία ως προς το χρονικό πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	52	10,1%	58	11,2%
ΑΕΙ	104	20,2%	163	31,6%
Μεταπτυχιακό	33	6,4%	106	20,5%

Άρα συμπερασματικά για την 4^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν τόσο το φύλο όσο και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.3.2
Γνώση κριτηρίων αξιολόγησης του προσωπικού

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ	ΕΠΗΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ .	ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
5. Γνωρίζετε με ποια κριτήρια αξιολογείται το προσωπικό;	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.					H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργασίας	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργασίας
	Δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0			Δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0						Δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, επιπέδου εκπαίδευσης και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, άρα το φύλο επηρεάζει τη γνώση των κριτηρίων αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	109	21,1%	116	22,5%
Γυναίκες	103	20%	188	36,4%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει τη γνώση των κριτηρίων αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Επ. εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	64	12,4%	46	8,9%
ΑΕΙ	104	20,2%	163	31,6%
Μεταπτυχιακό	44	8,5 %	95	18,4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα η θέση εργασίας επηρεάζει τη γνώση των κριτηρίων αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	15	2,9%	90	17,4%
Υπάλληλος	197	38,2%	214	41,5%

Συμπερασματικά λοιπόν για την **5^η** ερώτηση, παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και την θέση εργασίας.

6^η ερώτηση:

Με βάση τις παρακάτω ερωτήσεις ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Πίνακας 4.3.2
Σημαντικότητα τυπικής εκπαίδευσης στην αξιολόγηση

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.		ΘΕΣΗ	
6. τυπι κή εκπα ίδευ ση	H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0 : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα πρ ος τη ν η λικί α	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τα έτη εργασ ίας στον φορέ α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τα έτη εργ. στον φορέ α		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την σχέση εργασ ίας	H1 : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα πρ ος τη ν ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την σχέ ση εργ ασί ας	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την οικ. κατάσ τ.	H1 : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα πρ ος τη ν ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την οικ κατ .	H0: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα πρ ος τη ν ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την θέσ η εργ ασί ας	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την θέση εργασ ίας
	Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, άρα το φύλο επηρεάζει τη σημαντικότητα της τυπικής εκπαίδευσης στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	32	8,8%	123	33,8%
Γυναίκες	25	6,9%	184	50,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας όσον αφορά στη σημαντικότητα της τυπικής εκπαίδευσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	6	1,6%	35	9,7%
40-50	20	5,5%	155	42,6%
>50	31	8,5%	117	32,1%

Οικογενειακή Κατάσταση

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει διαφορά, λόγω της οικογενειακής κατάστασης όσον αφορά στη σημαντικότητα της τυπικής εκπαίδευσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Οικ. Κατάσταση	Λίγο		Πολύ	
Έγγαμος	44	12,3%	246	68,7%
Άγαμος	11	3,1%	57	15,9%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει τη σημαντικότητα της τυπικής εκπαίδευσης στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	15	4,1%	32	8,8%
ΑΕΙ	25	6,9%	174	47,8%
Μεταπτυχιακό	17	4,7%	101	27,7%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της τυπικής εκπαίδευσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	11	3%	82	22,5%
>4	12	3,3%	74	20,3%
5+	34	9,3%	151	41,6%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της τυπικής εκπαίδευσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	50	13,7%	272	74,8%
Αορίστου	7	1,9%	35	9,6%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα η θέση εργασίας επηρεάζει τη σημαντικότητα της τυπικής εκπαίδευσης στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	19	5,2%	63	17,3%
Υπάλληλος	38	10,5%	244	67%

Άρα συμπερασματικά για την 6^η ερώτηση (τυπική εκπαίδευση), οι στατιστικές σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και την θέση εργασίας.

Πίνακας 4.3.2
Σημαντικότητα επιμόρφωσης στην αξιολόγηση

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΑ		ΕΤΗΣΙΑ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗΣΙΑ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.		ΘΕΣΗ	
6. επιμόρφωση (πιστοποίηση σεμινάρια ΕΚΔΑ Α)	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το επ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το επ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την εργ. στον φορέα	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την εργ. στον φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την σχέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την σχέση εργασίας	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την οικ. κατ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την οικ. κατ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την θέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την θέση εργασίας
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στη σημαντικότητα της επιμόρφωσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	48	12,3%	127	32,6%
Γυναίκες	53	13,6%	162	41,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της επιμόρφωσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	9	2,3%	33	8,5%
40-50	41	10,5%	133	34,1%
>50	51	13,1%	123	31,5%

Οικογενειακή κατάσταση

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της οικογενειακής κατάστασης, όσον αφορά στη σημαντικότητα της επιμόρφωσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Οικ. Κατάσταση	Λίγο		Πολύ	
Έγγαμος	84	21,9%	222	57,8%
Άγαμος	16	4,2%	62	16,1%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στη σημαντικότητα της επιμόρφωσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	19	4,9%	55	14,1%
ΑΕΙ	53	13,6%	150	38,5%
Μεταπτυχιακό	29	7,4%	84	21,5%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της επιμόρφωσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	19	4,9%	72	18,5%
>4	20	5,1%	64	16,4%
5+	62	15,9%	153	39,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της επιμόρφωσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	93	23,8%	251	64,4%
Αορίστου	8	2,1%	38	9,7%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της επιμόρφωσης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	24	6,2%	61	15,6%
Υπάλληλος	77	19,7%	228	58,5%

Άρα συμπερασματικά για την 6^η ερώτηση (επιμόρφωση) δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.2
Σημαντικότητα πρόσθετων προσόντων στην αξιολόγηση

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤ Η ΣΤ Η Ν ΣΗ Μ ΕΡ · ΘΕ ΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.		ΘΕΣΗ	
6. πρόσθετα προσόντα (π.χ ξένες γλώσσες, Η/Υ κ.α)	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς το επίπ. εκπ	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς το επίπ. εκπ	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς τα έτη εργ. στον φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς τα έτη εργ. στον φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την σχέση εργ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την οικ. κατ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την οικ. κατ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς τη θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στη σημαντικότητα των πρόσθετων προσόντων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	38	10,1%	129	34,4%
Γυναίκες	36	9,6%	172	45,9%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα των πρόσθετων προσόντων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	8	2,1%	30	8%
40-50	27	7,2%	148	39,5%
>50	39	10,4%	123	32,8%

Οικογενειακή κατάσταση

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της οικογενειακής κατάστασης, όσον αφορά στη σημαντικότητα των πρόσθετων προσόντων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Οικ. Κατάσταση	Λίγο		1.00>πολύ	
Έγγαμος	65	17,7%	230	62,5%
Άγαμος	9	2,4%	64	17,4%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στη σημαντικότητα των πρόσθετων προσόντων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	.00< λίγο		1.00>πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	16	4,3%	46	12,2%
ΑΕΙ	36	9,6%	166	44,3%
Μεταπτυχιακό	22	5,9%	89	23,7%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα των πρόσθετων προσόντων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	.00< λίγο		Πολύ	
< 3	15	4%	77	20,5 %
>4	14	3,7%	68	18,2%
5+	45	12%	156	41,6%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα των πρόσθετων προσόντων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	68	18,1%	261	69,6%
Αορίστου	6	1,6%	40	10,7%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα των πρόσθετων προσόντων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	19	5,1%	63	16,8%
Υπάλληλος	55	14,7%	238	63,4%

Συμπερασματικά λοιπόν για την 6^η ερώτηση (πρόσθετα προσόντα), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.2
Σημαντικότητα παρακολούθησης συνεδρίων-ημερίδων στην αξιολόγηση

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ. ΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.		ΘΕΣΗ	
6.παρακολούθηση συνεδρίων-ημερίδων	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H1: : Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: : Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: : Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στον φορέα	H1: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στον φορέα		H0: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την σχέση εργ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την σχέση εργ.	H0: : Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την οικ. κατ.	H1: : Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την οικ. κατ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη θέση εργ.	H1: : Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0			Δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στη σημαντικότητα παρακολούθησης συνεδρίων-ημερίδων στο πλαίσιο της αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	60	17,6%	91	26,7%
Γυναίκες	64	18,8%	126	36,9%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα παρακολούθησης συνεδρίων-ημερίδων στο πλαίσιο της αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	14	4,1%	21	6,2%
40-50	53	15,5%	111	32,6%
>50	57	16,7%	85	24,9%

Οικογενειακή κατάσταση

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της οικογενειακής κατάστασης, όσον αφορά στη σημαντικότητα παρακολούθησης συνεδρίων-ημερίδων στο πλαίσιο της αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Οικ. Κατάσταση	Λίγο		Πολύ	
Έγγαμος	103	30,7%	166	49,6%
Άγαμος	20	6%	46	13,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στη σημαντικότητα παρακολούθησης συνεδρίων-ημερίδων στο πλαίσιο της αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	17	5%	40	11,7%
ΑΕΙ	70	20,5%	110	32,3%
Μεταπτυχιακό	37	10,9%	67	19,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα παρακολούθησης συνεδρίων - ημερίδων στο πλαίσιο της αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	22	6,5%	61	17,8 %
>4	30	8,8%	49	14,4%
5+	72	21,1%	107	31,4%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα η σχέση εργασίας επηρεάζει τη σημαντικότητα παρακολούθησης συνεδρίων-ημερίδων στο πλαίσιο της αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	116	34%	182	53,4%
Αορίστου	8	2,3%	35	10,3%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα παρακολούθησης συνεδρίων-ημερίδων στο πλαίσιο της αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	30	8,8%	45	13,2%
Υπάλληλος	94	27,6%	172	50,4%

Άρα συμπερασματικά για την 6^η ερώτηση (συνέδρια - ημερίδες), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν τα έτη στον φορέα και την σχέση εργασίας.

Πίνακας 4.3.2
Σημαντικότητα ειδικών δεξιοτήτων – ικανοτήτων στην αξιολόγηση

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟ Ν ΦΟΡ ΕΑ	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.		ΘΕΣΗ	
6. ειδικές δεξιότητες / ικανότητες	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.			H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H1: : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την κτήν διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την οικ. κατ.	H1: : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την κτήν διαφορά ως προς την οικ. κατ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργασίας
	Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0				Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, άρα το φύλο επηρεάζει τη σημαντικότητα των ειδικών δεξιοτήτων – ικανοτήτων στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	24	5,9%	152	37%
Γυναίκες	15	3,7%	219	53,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα η ηλικία επηρεάζει τη σημαντικότητα των ειδικών δεξιοτήτων – ικανοτήτων στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	9	2,2%	30	7,3%
40-50	14	3,4%	175	42,7%
>50	16	3,9%	166	40,5%

Οικογενειακή κατάσταση

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της οικογενειακής κατάστασης, όσον αφορά στη σημαντικότητα των ειδικών δεξιοτήτων – ικανοτήτων στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Οικ. Κατάσταση	Λίγο		Πολύ	
Έγγαμος	28	7%	299	74,4 %
Άγαμος	10	2,5%	65	16,1%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει τη σημαντικότητα των ειδικών δεξιοτήτων – ικανοτήτων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	13	3,2%	62	15,1%
ΑΕΙ	17	4,1%	199	48,6%
Μεταπτυχιακό	9	2,2%	110	26,8%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα των ειδικών δεξιοτήτων – ικανοτήτων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	11	2,7%	76	18,5 %
>4	9	2,2%	83	20,2%
5+	19	4,6%	212	51,7 %

Σχέση εργασίας

Παρατηρούμε με βάση το υφιστάμενο δείγμα, ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα των ειδικών δεξιοτήτων – ικανοτήτων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	33	8%	329	80,3%
Αορίστου	6	1,5%	42	10,2%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα των ειδικών δεξιοτήτων – ικανοτήτων στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	4	1%	81	19,7%
Υπάλληλος	35	8,6%	290	70,7%

Άρα συμπερασματικά για την 6^η ερώτηση (δεξιότητες – ικανότητες), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.3.2
Σημαντικότητα προσωπικότητας στην αξιολόγηση

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟ		ΕΤΗΣΙΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗΣΙΟΝ ΣΗΜΕΙΟΝ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.		ΘΕΣΗ ΕΡΓ.	
6. προσωπικότητα	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στη σημαντικότητα της προσωπικότητας στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	21	4,6%	173	38,1%
Γυναίκες	17	3,8%	243	53,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας όσον αφορά στη σημαντικότητα της προσωπικότητας στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	7	1,5%	38	8,4%
40-50	12	2,6%	188	41,4%
>50	19	4,2%	190	41,9%

Οικογενειακή κατάσταση

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της οικογενειακής κατάστασης, όσον αφορά στη σημαντικότητα της προσωπικότητας στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Οικ. Κατάσταση	Λίγο		Πολύ	
Έγγαμος	26	5,9%	327	73,6%
Άγαμος	11	2,5%	80	18%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στη σημαντικότητα της προσωπικότητας στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	16	3,5%	69	15,2%
ΑΕΙ	15	3,3%	222	48,9%
Μεταπτυχιακό	7	1,5%	125	27,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της προσωπικότητας στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	14	3,1%	86	18,9%
>4	3	0,6%	102	22,5%
5+	21	4,6%	228	50,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της προσωπικότητας στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	34	7,5%	366	80,6%
Αορίστου	4	0,9%	50	11%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της προσωπικότητας στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	6	1,3%	90	19,8%
Υπάλληλος	32	7%	326	71,9%

Άρα συμπερασματικά για την 6^η ερώτηση (προσωπικότητα), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.3.2
Σημαντικότητα πρωτοβουλίας στην αξιολόγηση

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤ Η ΣΤ Η Ν ΣΗ Μ ΕΡ · ΘΕ ΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.		ΘΕΣΗ	
6.πρωτοβουλία	H0: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς το φύλ ο	H1: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς το φύλ ο	H0: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H1: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H0: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς το επίπ. εκπ.	H0: Δεν υπάρχ ει στατ ιστικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στον φορέ α	H1: Υπάρ χει στατ ιστικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στον φορέ α		H0: Δεν υπάρχ ει στατ ιστικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τη σχέση εργασ ίας	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος τη σχέ ση εργ ·	H0: : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος τη σχέ ση εργ · κατ ·	H1: : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την οικ · κατ ·	H0: : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την θέσ η εργ ·	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την θέσ η εργ ·
	Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, άρα το φύλο επηρεάζει τη σημαντικότητα της πρωτοβουλίας στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	24	5,4%	165	37,3%
Γυναίκες	14	3,2%	239	54,1%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα η ηλικία επηρεάζει τη σημαντικότητα της πρωτοβουλίας στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	8	1,8%	32	7,2%
40-50	11	2,5%	183	41,4%
>50	19	4,3%	189	42,8%

Οικογενειακή κατάσταση

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της οικογενειακής κατάστασης, όσον αφορά στη σημαντικότητα της πρωτοβουλίας στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0)

Οικ. Κατάσταση	Λίγο		Πολύ	
Έγγαμος	29	6,7%	319	73,7%
Άγαμος	8	1,8%	77	17,8%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει τη σημαντικότητα της πρωτοβουλίας στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	16	3,6%	69	15,6%
ΑΕΙ	14	3,2%	215	48,6%
Μεταπτυχιακό	8	1,8%	120	27,2%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της πρωτοβουλίας στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	12	2,7 %	81	18,3%
>4	4	0,9%	94	21,3%
5+	22	5%	229	51,8%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της πρωτοβουλίας στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	33	7,5%	358	81%
Αορίστου	5	1,1%	46	10,4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της πρωτοβουλίας στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	7	1,6%	89	20,1%
Υπάλληλος	31	7%	315	71,3%

Άρα συμπερασματικά για την 6^η ερώτηση (**πρωτοβουλία**), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.3.2

Σημαντικό: τα αντίστοιχα στην αξιολόγηση!															
	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.		ΘΕΣΗ	
6. αντίληψη	H0: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς το φύλ ο	H1: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς το φύλ ο	H0 : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την ηλι κία	H1: Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την ηλι κία	H0: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς το Εκπ.	H1: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς το επίπ. εκπ.	H0: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς τα έτη εργ. στον φορέ α	H1: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς τα έτη εργ. στον φορέ α		H0: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την σχ.ε ργ.	H1: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την σχ.ε ργ.	H0: Δεν υπάρχ ει στατ ιστικ ά σημα ντική διαφο ρά ως προς οικ. κατ.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος οικ · κατ ·	H0: Δεν υπάρχ ει στατ ιστικ ά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργασ ίας	H1: Υπάρ χει στατ ιστικά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργασ ίας
	Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, άρα το φύλο επηρεάζει τη σημαντικότητα της αντίληψης στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	20	4,5%	172	38,7%
Γυναίκες	14	3,1%	239	53,7%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα η ηλικία επηρεάζει τη σημαντικότητα της αντίληψης στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	7	1,6%	35	7,8 %
40-50	7	1,6%	190	42,7%
>50	20	4,5%	186	41,8%

Οικογενειακή κατάσταση

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της οικογενειακής κατάστασης, όσον αφορά στη σημαντικότητα της αντίληψης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Οικ. Κατάσταση	Λίγο		Πολύ	
Έγγαμος	23	5,3%	330	75,7%
Άγαμος	9	2%	74	17%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει τη σημαντικότητα της αντίληψης στην αξιολόγηση (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	18	4%	73	16,4%
ΑΕΙ	10	2,2%	221	49,7%
Μεταπτυχιακό	6	1,3%	117	26,3%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της αντίληψης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	12	2,7%	76	17,1%
>4	2	0,4%	98	22%
5+	20	4,5%	237	53,3%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της αντίληψης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	27	6,1%	366	82,2%
Αορίστου	7	1,6%	45	10,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη σημαντικότητα της αντίληψης στην αξιολόγηση (αποδέχομαι H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	5	1,2%	91	20,4%
Υπάλληλος	29	6,5 %	320	71,9%

Άρα συμπερασματικά για την 6^η ερώτηση (αντίληψη), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.3.2
Βαθμός ενημέρωσης για την διαδικασία αξιολόγησης

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤ Η ΣΤ ΗΝ ΣΗ Μ ΕΡ · ΘΕ ΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ ·	ΟΙ Κ. ΚΑ ΤΑ Σ.	ΘΕΣ Η
7. Σε ποιο βαθμό έχετε ενημερωθεί για τη διαδικασία της αξιολόγησής σας;	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στος φορέ α	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στον φορέ α				
	Αποδέχομαι H ₀		Αποδέχομαι H ₀		Αποδέχομαι H ₀		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H ₀					

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης και ετών υπηρεσίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο βαθμό ενημέρωσης για τη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	142	27,6%	83	16,1%
Γυναίκες	163	31,6%	128	24,7%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο βαθμό ενημέρωσης για τη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	37	7,2%	15	2,9 %
40-50	132	25,6%	92	17,9%
>50	136	26,4%	104	20%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο βαθμό ενημέρωσης για τη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	67	13%	42	8,2%
ΑΕΙ	154	29,9%	114	21,9%
Μεταπτυχιακό	84	16,3%	55	10,7%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα τα έτη υπηρεσίας στον φορέα επηρεάζουν το βαθμό ενημέρωσης για τη διαδικασία αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	81	15,7%	31	5,9%
>4	67	13%	49	9,5%
5+	157	30,5%	131	25,4%

Άρα συμπερασματικά για την 7^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο τα έτη υπηρεσίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.2
Επιρροή αξιολόγησης από τις διαπροσωπικές σχέσεις

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧ ΕΣ Η ΕΡ ΓΑ Σ.	ΟΙ Κ. Κ ΑΤ ΑΣ .	ΘΕΣΗ	
8. Κατά πόσο θεωρείτε ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται από τις διαπροσωπικές σχέσεις;	H0: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την επ. Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την επ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την εργ. στον φορέα	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την εργ. στον φορέα				H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0					Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, άρα σύμφωνα με το φύλο οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν την διαδικασία αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	79	15,3%	147	28,4%
Γυναίκες	62	12%	228	44,3%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην επιρροή που ασκούν οι διαπροσωπικές σχέσεις κατά τη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	18	3,5%	34	6,6%
40-50	52	10,1%	172	33,4%
>50	71	13,8%	169	32,6%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν την διαδικασία αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	43	8,3%	67	12,9%
ΑΕΙ	67	13%	200	38,8%
Μεταπτυχιακό	31	6%	108	21%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην επιρροή που ασκούν οι διαπροσωπικές σχέσεις κατά την διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	29	5,6%	83	16%
>4	35	6,8%	81	15,7%
5+	77	23,3%	211	32,6%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην επιρροή που ασκούν οι διαπροσωπικές σχέσεις κατά την διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	27	5,2%	79	15,2%
Υπάλληλος	114	33,6%	296	46%

Άρα συμπερασματικά για την 8^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο και τα έτη υπηρεσίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.2
Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από άτομα σχετικά με το αντικείμενο

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟ Ν ΦΟΡ ΕΑ	ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕ ΣΗ ΕΡΓ ΑΣ.	ΟΙ Κ. Κ ΑΤ ΑΣ .	ΘΕΣΗ	
9.Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται από σχετικά με το αντικείμενο άτομα;	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστι κά σημαντι κή διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.					H0: Δεν υπάρχει στατιστι κά σημαντι κή διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστι κά σημαντι κή διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H ₀		Αποδέχομαι H ₀		Αποδέχομαι H ₀						Αποδέχομαι H ₀	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στη σχετικότητα με το αντικείμενο ατόμων στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H₀).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	146	28,3%	80	15,4%
Γυναίκες	168	32,6%	122	23,7%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στη σχετικότητα με το αντικείμενο ατόμων στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	32	6,2%	20	3,9%
40-50	137	26,6%	87	16,9%
>50	146	28,2	94	18,2%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στη σχετικότητα με το αντικείμενο ατόμων στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	67	13%	42	8,2%
ΑΕΙ	154	29,9%	114	21,9%
Μεταπτυχιακό	93	18,1%	46	8,9%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη σχετικότητα με το αντικείμενο ατόμων στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	60	11,7%	45	8,7%
Υπάλληλος	254	49,3%	157	30,3%

Άρα συμπερασματικά για την 9^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.2
Συμμετοχή ατόμων εκτός φορέα

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟ Ν ΦΟΡ ΕΑ	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕ ΣΗ ΕΡΓ ΑΣ.	ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
10.Κρίνεται ότι θα έπρεπε να συμμετέχουν και άτομα εκτός υπηρεσίας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστι κά σημαντι κή διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Δεν υπάρ χει στατι στικ ά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Υπά ρχει στα τιστ ικά σημ αντι κή δια φο ρά ως προς Εκπ.	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίτ. Εκπ.					H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0						Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στη συμμετοχή ατόμων εκτός φορέα στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	149	28,9%	76	14,7%
Γυναίκες	187	36,2%	104	20,2%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα η ηλικία παίζει ρόλο ως προς τη συμμετοχή ατόμων εκτός φορέα στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	30	5,8%	22	4,3%
40-50	136	26,3%	88	17,1%
>50	170	32,9%	70	13,6%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα το επίπεδο εκπαίδευσης παίζει ρόλο ως προς τη συμμετοχή ατόμων εκτός φορέα στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	81	15,7%	29	5,6%
ΑΕΙ	178	34,5%	89	17,2%
Μεταπτυχιακό	77	14,9%	62	12%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη συμμετοχή ατόμων εκτός φορέα στην διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	74	14,3%	31	6%
Υπάλληλος	262	50,8%	149	28,9%

Άρα συμπερασματικά για την **10^η** ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Με βάση τις ακόλουθες ερωτήσεις ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, θέσεως εργασίας και σχέσης εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Πίνακας 4.3.2
Συμμετοχή Γενικού Διευθυντή

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ Κ. ΚΑ ΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
11. Γενικός Διευθυντής	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην εμπλοκή του Γενικού Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	51	22,5%	63	27,7%
Γυναίκες	45	19,8%	68	30%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Γενικού Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	9	4%	15	6,6%
40-50	44	19,4%	56	24,7%
>50	43	18,9%	60	26,4%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην εμπλοκή του Γενικού Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	17	7,5%	21	9,2%
ΑΕΙ	50	22%	64	28,2%
Μεταπτυχιακό	29	12,8%	46	20,3%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Γενικού Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	22	9,7%	34	15%
>4	22	9,7%	31	13,7%
5+	52	22,9%	66	29,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Γενικού Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	20	8,8%	34	15%
Υπάλληλος	76	33,5%	97	42,7%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Γενικού Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	86	37,9%	112	49,3%
Αορίστου	10	4,4%	19	8,4%

Άρα συμπερασματικά για την 11^η ερώτηση (Γενικός Διευθυντής), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.2
Συμμετοχή Διευθυντή

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ Κ. Κ ΑΤ ΑΣ	ΘΕΣΗ	
11. Διευθυντής	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίτ. Εκπ.	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίτ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στον φορέ α	H1: Υπ άρχ ει στα τιστ ικά σημ αντι κή δια φορ ά ως έτη εργ. στο ς φορ έα		H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.		H0 : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος θέσ η εργ .	H1: Υπ άρχ ει στα τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος θέσ η εργ .
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην εμπλοκή του Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	37	8,6%	156	36,2%
Γυναίκες	35	8,1%	203	47,1%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	7	1,6%	31	7,2%
40-50	31	7,2%	156	36,2%
>50	34	7,9%	172	39,9%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει την εμπλοκή του Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	25	5,8%	68	15,8%
ΑΕΙ	28	6,5%	195	45,2%
Μεταπτυχιακό	19	4,4%	96	22,3%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	19	4,4%	66	15,3%
>4	18	4,2%	78	18,1%
5+	35	8,1%	215	49,9%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	11	2,6%	79	18,3%
Υπάλληλος	61	14,1%	280	65%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα η σχέση εργασίας επηρεάζει την εμπλοκή του Διευθυντή στη διαδικασία αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	58	13,5%	324	75,2%
Αορίστου	14	3,2%	35	8,1%

Άρα συμπερασματικά για την 11η ερώτηση (Διευθυντής), φαίνεται ότι το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς και η σχέση εργασίας αποτελούν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.2
Συμμετοχή Προϊσταμένου

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
11. Προϊστάμενος	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.		H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργασ ίας	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργασ ίας
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην εμπλοκή του Προϊσταμένου στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	33	7,3%	159	35,3%
Γυναίκες	30	6,7%	229	50,7%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Προϊσταμένου στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	7	1,6%	34	7,5%
40-50	26	5,8%	174	38,5%
>50	30	6,7%	180	39,9%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει την εμπλοκή του Προϊσταμένου στη διαδικασία αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	23	5,1%	71	15,7%
ΑΕΙ	24	5,3%	211	46,8%
Μεταπτυχιακό	16	3,5%	106	23,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Προϊσταμένου στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	17	3,8%	76	16,9%
>4	13	2,9%	88	19,5 %
5+	33	7,3%	224	49,6%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Προϊσταμένου στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	10	2,2%	81	18%
Υπάλληλος	53	11,8%	307	68%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, άρα η σχέση εργασίας επηρεάζει την εμπλοκή του Προϊσταμένου στη διαδικασία αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	51	11,3%	351	77,8%
Αορίστου	12	2,7%	37	8,2%

Άρα συμπερασματικά για την 11η ερώτηση (**Προϊστάμενος**), το επίπεδο εκπαίδευσης και η σχέση εργασίας φαίνεται να αποτελούν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.2
Συμμετοχή Συναδέλφων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
11. Συναδέλφοντες	H0: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την επ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την επ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την εμπ. εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την εμπ. εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη θέση	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη θέση
	Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, άρα το φύλο επηρεάζει την εμπλοκή των συναδέλφων στη διαδικασία αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	55	17,3%	90	28,3%
Γυναίκες	38	11,9%	135	42,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των συναδέλφων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	6	1,9%	23	7,2%
40-50	44	13,8%	109	34,3%
>50	43	13,5%	93	29,3%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην εμπλοκή των συναδέλφων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	23	7,2%	38	11,9%
ΑΕΙ	46	14,5%	121	38,1%
Μεταπτυχιακό	24	7,5%	66	20,8%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των συναδέλφων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	20	6,3%	53	16,7%
>4	17	5,3%	59	18,6%
5+	56	17,6%	113	35,5%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των συναδέλφων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	20	6,3%	42	13,2%
Υπάλληλος	73	23%	183	57,5%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των συναδέλφων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	84	26,4%	194	61%
Αορίστου	9	2,8%	31	9,7%

Άρα συμπερασματικά για την **11^η** ερώτηση (**Συνάδελφοι**) οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο το φύλο.

Πίνακας 4.3.2
Συμμετοχή Υφισταμένων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
11. Υφιστάμενοι	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπ άρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντικ ή δια φο ρά ως πρ ος ηλι κία	H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς Εκπ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς Εκπ.	H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς Εκπ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς Εκπ.		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην συμμετοχή των υφισταμένων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	36	13,5%	86	32,5%
Γυναίκες	28	10,6%	115	43,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των υφισταμένων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	5	1,9%	20	7,5%
40-50	31	11,7%	97	36,6%
>50	28	10,6%	84	31,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην εμπλοκή των υφισταμένων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	16	6%	30	11,3%
ΑΕΙ	33	12,5%	98	37%
Μεταπτυχιακό	15	5,7%	73	27,5%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των υφισταμένων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	11	4,2%	49	18,5%
>4	15	5,7%	44	16,6%
5+	38	14,3%	108	40,7%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των υφισταμένων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	16	6%	45	17%
Υπάλληλος	48	18,1%	156	58,9%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των υφισταμένων στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	58	21,9%	175	66%
Αορίστου	6	2,3%	26	9,8%

Άρα συμπερασματικά για την 11^η ερώτηση (Υφιστάμενοι), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.2
Συμμετοχή πολιτών

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΙΠ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.	ΘΕΣΗ	
11. Πολίτες	H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. εκπ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ.φ ορέα	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος έτη εργ φο ρέα		H0 : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος εργ σχέ ση εργ .	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος εργ σχέ ση εργ .		H0 : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος εργ .	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος εργ .
	Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, άρα το φύλο επηρεάζει την εμπλοκή των πολιτών στη διαδικασία αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	53	17,1%	87	28,1%
Γυναίκες	45	14,5%	125	40,3%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των πολιτών στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	9	2,9%	27	8,7%
40-50	44	14,2%	99	31,9%
>50	45	14,5%	86	27,8%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην εμπλοκή των πολιτών στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	23	7,4%	32	10,3%
ΑΕΙ	45	14,5%	118	38,1%
Μεταπτυχιακό	30	9,7%	62	20%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των πολιτών στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	22	7,1%	55	17,7%
>4	21	6,8%	49	15,8%
5+	55	17,7%	108	34,9%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των πολιτών στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	26	8,4%	41	13,2%
Υπάλληλος	72	23,2%	171	55,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή των πολιτών στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	86	27,7%	182	58,7%
Αορίστου	12	3,9%	30	9,7%

Άρα συμπερασματικά για την 11^η ερώτηση (πολίτες), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο το φύλο.

Πίνακας 4.3.2
Συμμετοχή Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΙΠ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
11. Αντιπεριφερειάρχης Περιφερειακής Ενότητας	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς ηλικί α
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην εμπλοκή του Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	68	30,5%	45	20,2%
Γυναίκες	70	31,4%	40	17,9%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	18	8,1%	11	4,9%
40-50	63	28,3%	33	14,7%
>50	57	25,6%	41	18,4%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην εμπλοκή του Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	20	9%	22	9,9%
ΑΕΙ	73	32,7%	38	17%
Μεταπτυχιακό	45	20,2%	25	11,2%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	26	11,7%	23	10,3%
>4	38	17%	13	5,8%
5+	74	33,2%	49	22%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	26	11,7%	24	10,8%
Υπάλληλος	112	50,2%	61	27,3%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	122	54,7%	71	31,8%
Αορίστου	16	7,2%	14	6,3%

Άρα συμπερασματικά για την 11^η ερώτηση (Αντιπεριφερειάρχης Π.Ε), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.2
Συμμετοχή Θεματικού Αντιπεριφερειάρχη

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
11. Θεματικός Αντιπεριφερειάρχης	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς θέση	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς θέση
	Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0			Αποδέχομαι H_0			Αποδέχομαι H_0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην εμπλοκή του Θεματικού Αντιπεριφερειάρχη στην διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	70	37,2%	23	12,3%
Γυναίκες	68	36,1%	27	14,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Θεματικού Αντιπεριφερειάρχη στην διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	18	9,6%	4	2,1%
40-50	62	33%	26	13,8%
>50	58	30,9%	20	10,6%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην εμπλοκή του Θεματικού Αντιπεριφερειάρχη στην διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	21	11,2%	6	3,2%
ΑΕΙ	74	39,4%	24	12,8%
Μεταπτυχιακό	43	22,9 %	20	10,5%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Θεματικού Αντιπεριφερειάρχη στην διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	26	13,8%	16	8,5%
>4	37	19,7%	9	4,8%
5+	75	39,9%	25	13,3%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Θεματικού Αντιπεριφερειάρχη στην διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	27	14,4%	14	7,4%
Υπάλληλος	111	59%	36	19,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Θεματικού Αντιπεριφερειάρχη στην διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	119	63,3%	43	22,9%
Αορίστου	19	10,1%	3,7	3,7%

Άρα συμπερασματικά για την 11^η ερώτηση (**Θεματικός Αντιπεριφερειάρχης**), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.2
Συμμετοχή Περιφερειάρχη

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤ Η ΣΤ Η Ν ΣΗ Μ ΕΡ · ΘΕ ΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
11.Περιφερειάρχης	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην εμπλοκή του Περιφερειάρχη στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	68	33%	34	16,5%
Γυναίκες	68	33%	36	17,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Περιφερειάρχη στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	17	8,3%	9	4,4%
40-50	61	29,6%	31	15%
>50	58	28,2%	30	14,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην εμπλοκή του Περιφερειάρχη στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	21	10,2%	14	6,8%
ΑΕΙ	72	35%	32	15,5%
Μεταπτυχιακό	43	20,9%	24	11,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Περιφερειάρχη στη διαδικασία αξιολόγησης (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	26	12,6%	26	12,6%
>4	36	17,5%	11	5,3%
5+	74	35,9 %	33	16,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Περιφερειάρχη στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	25	12,1%	20	9,7%
Υπάλληλος	111	53,9 %	50	24,3%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην εμπλοκή του Περιφερειάρχη στη διαδικασία αξιολόγησης (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	119	57,8%	57	27,7%
Αορίστου	17	8,3%	13	6,2%

Άρα συμπερασματικά για την 11^η ερώτηση (**Περιφερειάρχης**), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο τα έτη υπηρεσίας στον φορέα.

4.3.3 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»

Στην ομάδα ερωτήσεων που ακολουθεί προσπαθήσαμε να καταγράψουμε την ικανοποίηση που προκύπτει από την θέση εργασίας των υπαλλήλων αλλά και κατά πόσο ο φορέας βοηθάει ή όχι σε αυτό. Η εκτέλεση παράλληλων καθηκόντων, οι κινήσεις του φορέα για καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων, η εξασφάλιση ενός πλαισίου κατανόησης από την Διοίκηση αποτελούν μερικά από τα στοιχεία προβληματισμού του ανθρώπινου δυναμικού και δείχνουν την σπουδαιότητα του σωστού τρόπου αξιολόγησης.

Πίνακας 4.3.3
Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της *Ικανοποίησης από την θέση εργασίας*

ΑΙΣΘΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΠΟ ΑΝΑΘΕΣΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ
B1 εξήγηση ρόλου κ αρμοδιοτήτων	B3 εκτέλεση επιπρόσθετων καθηκόντων
B2 δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με Προ-Διευθ	B6 εκτέλεση παράλληλα καθηκόντων και σε άλλη Δ/νση
B4 προσδοκίες φορέα από την απόδοσή σας	B7 επίδραση παράλληλων καθηκόντων στην απόδοση & στο έργο σας
B5 γνώση των προσδοκιών του φορέα	B12 συμμετοχή σε σεμινάρια ως λόγος φυγής από την εργασία
B8 ανταπόκριση γνώσεων στις εργασιακές απαιτήσεις	B14 θεώρηση αδικίας από την υπηρεσία
B9 θεώρηση της απόδοσής σας ως ικανοποιητική	B15 κρίση ως προς την καλύτερη αξιοποίηση σας
B10 αναγνώριση της αποδοτικότητας σας	
B11 συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης	
B13 γνωστοποίηση ετησίων στόχων του φορέα σας	
B16 ικανοποίηση από την θέση εργασίας	

Πίνακας 4.3.3
Βαθμός εξήγησης ρόλου και αρμοδιοτήτων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ Κ. Κ ΑΤ ΑΣ .	ΘΕΣΗ	
1. Σε ποιο βαθμό σας έχει εξηγηθεί ο ρόλος και οι αρμοδιότητές σας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στον φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στον φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στον βαθμό εξήγησης ρόλου και αρμοδιοτήτων (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	90	17,4%	135	26,2%
Γυναίκες	95	18,4%	196	38%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στον βαθμό εξήγησης ρόλου και αρμοδιοτήτων (δε μπορώ να αποδεχτώ την H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	26	5%	26	5%
40-50	84	16,3%	140	27,2%
>50	75	14,5%	165	32%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στον βαθμό εξήγησης ρόλου και αρμοδιοτήτων (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	44	8,5%	66	12,8%
ΑΕΙ	84	16,3%	183	35,5%
Μεταπτυχιακό	57	11%	82	15,9%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας στον φορέα, όσον αφορά στον βαθμό εξήγησης ρόλου και αρμοδιοτήτων (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	43	8,3%	68	13,2%
>4	47	9,1%	69	13,4%
5+	95	18,4%	194	37,6%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στον βαθμό εξήγησης ρόλου και αρμοδιοτήτων (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	159	30,8%	296	57,4%
Αορίστου	26	5%	35	6,8%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στον βαθμό εξήγησης ρόλου και αρμοδιοτήτων (δε μπορώ να αποδεκτώ την H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	28	5,4%	77	14,9%
Υπάλληλος	157	30,4%	254	49,3%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν την ηλικία και την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.3
Δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με τον Προϊστάμενο – Δ/ντή

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ Κ. Κ ΑΤ ΑΣ .	ΘΕΣΗ	
2. Έχετε την δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με τον Προϊστάμενο – Δ/ντή σας;	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδ. Εκπ.	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στον φορέα	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στον φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την θέση εργ.
	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀		Αποδέχομαι H ₀		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀			Αποδέχομαι H ₀			Αποδέχομαι H ₀	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέση εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού με τον Προϊστάμενο – Δ/ντή (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	31	6%	194	37,6%
Γυναίκες	24	4,7%	267	51,7%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού με τον Προϊστάμενο – Δ/ντή (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	11	2,1%	41	8%
40-50	22	4,3%	202	39,1%
>50	22	4,3%	218	42,2%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού με τον Προϊστάμενο – Δ/ντή (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	18	3,5%	92	17,8%
ΑΕΙ	22	4,3%	245	47,5%
Μεταπτυχιακό	15	2,9%	124	24%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού με τον Προϊστάμενο – Δ/ντή (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	20	3,9%	91	17,6%
>4	13	2,5%	103	20%
5+	22	4,3%	267	51,7%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού με τον Προϊστάμενο – Δ/ντή (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	47	9,1%	408	79,1%
Αορίστου	8	1,6%	53	10,2%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού με τον Προϊστάμενο – Δ/ντή (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	10	1,9%	95	18,4%
Υπάλληλος	45	8,8%	366	70,9%

Άρα συμπερασματικά για την 2^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.3
Εκτέλεση επιπρόσθετων καθηκόντων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤ Η ΣΤ Η Ν ΣΗ Μ ΕΡ · ΘΕ ΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ Κ. Κ ΑΤ ΑΣ ·	ΘΕΣΗ	
3. Εκτελείτε καθήκοντα πέρα από αυτά που αφορούν την θέση σας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς το επίπ. Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς το επίπ. Εκπ.	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς τα έτη εργ. στον φορέα	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς τα έτη εργ. στον φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς τη θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ώς προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην εκτέλεση επιπρόσθετων καθηκόντων πέρα από αυτά που αφορούν την θέση εργασίας τους (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	104	20,2%	121	23,4%
Γυναίκες	130	25,2%	161	31,2%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην εκτέλεση επιπρόσθετων καθηκόντων πέρα από αυτά που αφορούν την θέση εργασίας τους (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	27	5,2%	25	4,9%
40-50	94	18,2%	130	25,2%
>50	113	21,9%	127	24,6%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην εκτέλεση επιπρόσθετων καθηκόντων πέρα από αυτά που αφορούν την θέση εργασίας τους (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαιδ.	51	9,9%	59	11,4%
ΑΕΙ	132	25,6%	135	26,2%
Μεταπτυχιακό	51	9,9%	88	17,2%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην εκτέλεση επιπρόσθετων καθηκόντων πέρα από αυτά που αφορούν την θέση εργασίας τους (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	63	12,2%	48	9,3%
>4	48	9,3%	68	13,2%
5+	123	23,8%	166	32,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην εκτέλεση επιπρόσθετων καθηκόντων πέρα από αυτά που αφορούν την θέση εργασίας τους (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	201	39%	254	49,2%
Αορίστου	33	6,4%	28	5,4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην εκτέλεση επιπρόσθετων καθηκόντων πέρα από αυτά που αφορούν την θέση εργασίας τους (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	43	8,3%	62	12%
Υπάλληλος	191	37%	220	42,7%

Άρα συμπερασματικά για την 3^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς και τα έτη υπηρεσίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.3
Προσδοκίες του φορέα σχετικά με την απόδοσή σας

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ Κ. ΚΑ ΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
4. Υπάρχουν σαφείς προσδοκίες του φορέα σχετικά με την απόδοσή σας;	H0 : Δεν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το φύ λο	H1 : Υπ άρχ ει στα τισ ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το φύ λο	H0 : Δεν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την ηλι κία	H1 : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την ηλι κία	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τα έτη εργ. στο φορέ α	H1 : Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τη θέση εργ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τη θέση εργ.			
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά τις προσδοκίες του φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	117	22,7%	108	20,9%
Γυναίκες	137	26,6%	154	29,8%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά τις προσδοκίες του φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	31	6%	21	4,1%
40-50	114	22,1%	110	21,3%
>50	109	21,1%	131	25,4%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά τις προσδοκίες του φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	56	10,9%	54	10,4%
ΑΕΙ	119	23,1%	148	28,7%
Μεταπτυχιακό	79	15,3%	60	11,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά τις προσδοκίες του φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	65	12,6%	46	8,9%
>4	62	12%	54	10,5%
5+	127	24,6%	162	31,4%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά τις προσδοκίες του φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	220	42,6%	235	45,6%
Αορίστου	34	6,6%	27	5,2%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά τις προσδοκίες του φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	45	8,7%	60	11,6%
Υπάλληλος	209	40,5%	202	39,2%

Άρα συμπερασματικά για την 4^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο τα έτη υπηρεσίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.3
Γνώση προσδοκιών του φορέα

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
5. Γνωρίζετε τις προσδοκίες αυτές του φορέα;	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρ χει στα τισ τικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H1: Υπάρ χει στα τισ τικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H0: Δεν υπάρ χει στα τισ τικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H1: Υπάρ χει στα τισ τικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία		H0: Δεν υπάρ χει στα τισ τικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H1: Υπάρ χει στα τισ τικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία		H0: Δεν υπάρ χει στα τισ τικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H1: Υπάρ χει στα τισ τικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην γνώση των προσδοκιών φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	129	25%	96	18,6%
Γυναίκες	152	29,5%	139	26,9%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην γνώση των προσδοκιών φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	33	6,4%	19	3,7%
40-50	124	24%	100	19,4%
>50	124	24%	116	22,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην γνώση των προσδοκιών φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	65	12,6%	45	8,7%
ΑΕΙ	136	26,4%	131	25,4%
Μεταπτυχιακό	80	15,5%	59	11,4%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην γνώση των προσδοκιών φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	69	13,4%	42	8,1%
>4	64	12,4%	52	10,1%
5+	148	28,7%	141	27,3%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην γνώση των προσδοκιών φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	242	46,9%	213	41,3%
Αορίστου	39	7,5%	22	4,3%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην γνώση των προσδοκιών φορέα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (δε μπορώ να αποδεκτώ την H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	46	8,9%	59	11,4%
Υπάλληλος	235	45,5%	176	34,1%

Άρα συμπερασματικά για την 5^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο τη θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.3
Εκτέλεση παράλληλων καθηκόντων και σε κάποια άλλη Διεύθυνση

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΙΠ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ. ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΛΣ.	ΘΕΣΗ	
6. Εκτελείτε παράλληλα καθήκοντα και σε κάποια άλλη Διεύθυνση;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην παράλληλη άσκηση καθηκόντων και σε κάποια άλλη Διεύθυνση (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	198	38,4%	27	5,2%
Γυναίκες	258	50%	33	6,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην παράλληλη άσκηση καθηκόντων και σε κάποια άλλη Διεύθυνση (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	47	9,1%	5	1%
40-50	198	38,4%	26	5%
>50	211	40,9%	29	5,6%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην παράλληλη άσκηση καθηκόντων και σε κάποια άλλη Διεύθυνση (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	93	18%	17	3,3%
ΑΕΙ	245	47,4%	22	4,3%
Μεταπτυχιακό	118	22,9%	21	4,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην παράλληλη άσκηση καθηκόντων και σε κάποια άλλη Διεύθυνση (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	97	18,8%	14	2,7%
>4	99	19,2%	17	3,3%
5+	260	50,4%	29	5,6%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην παράλληλη άσκηση καθηκόντων και σε κάποια άλλη Διεύθυνση (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	402	77,9%	53	10,3%
Αορίστου	54	10,5%	7	1,3%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην παράλληλη άσκηση καθηκόντων και σε κάποια άλλη Διεύθυνση (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	92	17,8%	13	2,5%
Υπάλληλος	364	70,5%	47	9,1%

Άρα συμπερασματικά για την 6^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.3.3

Επίδραση παράλληλων καθηκόντων στην απόδοση & στο έργο των εργαζομένων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
7. Θεωρείτε ότι η άσκηση παράλληλων καθηκόντων επηρεάζει το έργο και την απόδοσή σας;	H0 : Δε ν υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος	H1 : Υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος	H0 : Υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος	H1 : Δε ν υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος	H0 : Δε ν υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος	H1 : Υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος	H0 : Δε ν υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος	H1 : Υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος		H0 : Δε ν υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος	H1 : Υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος		H0 : Δε ν υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος	H1 : Υπ άρ χει στ ατι κά μα ση ντι κή δια φο ρά πρ ος
	Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην επίδραση από την παράλληλη άσκηση καθηκόντων τόσο στην απόδοση όσο και στο έργο των εργαζομένων (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	124	24%	101	19,6%
Γυναίκες	158	30,6%	133	25,8%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην επίδραση από την παράλληλη άσκηση καθηκόντων τόσο στην απόδοση όσο και στο έργο των εργαζομένων (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	35	6,8%	17	3,3%
40-50	109	21,1%	115	22,3%
>50	138	26,7%	102	19,8%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην επίδραση από την παράλληλη άσκηση καθηκόντων τόσο στην απόδοση όσο και στο έργο των εργαζομένων (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	65	12,6%	45	8,8%
ΑΕΙ	143	27,7%	124	24%
Μεταπτυχιακό	74	14,3%	65	12,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην επίδραση από την παράλληλη άσκηση καθηκόντων τόσο στην απόδοση όσο και στο έργο των εργαζομένων (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	67	13%	44	8,5%
>4	57	11%	59	11,4%
5+	158	30,6%	131	25,4%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην επίδραση από την παράλληλη άσκηση καθηκόντων τόσο στην απόδοση όσο και στο έργο των εργαζομένων (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	243	47,1%	212	41,1%
Αορίστου	39	7,6%	22	4,2%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην επίδραση από την παράλληλη άσκηση καθηκόντων τόσο στην απόδοση όσο και στο έργο των εργαζομένων (αποδέχεται H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	59	11,4%	46	8,9%
Υπάλληλος	223	43,2%	188	36,4%

Άρα συμπερασματικά για την 7^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο την ηλικία.

Πίνακας 4.3.3
Ανταπόκριση γνώσεων στις εργασιακές απαιτήσεις

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΑ		ΕΤΗΣΙΑ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗΣΙΑ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
8. Θεωρείτε ότι οι γνώσεις σας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας/ρόλου σας;	H0: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: : Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: : Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: : Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: : Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς την ηλικία
	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην ανταπόκριση των γνώσεων των εργαζομένων στις εργασιακές απαιτήσεις (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	41	7,9%	184	35,7%
Γυναίκες	34	6,6%	257	49,8%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην ανταπόκριση των γνώσεων των εργαζομένων στις εργασιακές απαιτήσεις (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	15	2,9%	37	7,2%
40-50	30	5,8%	194	37,6%
>50	30	5,8%	210	40,7

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην ανταπόκριση των γνώσεων των εργαζομένων στις εργασιακές απαιτήσεις (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	25	4,8%	85	16,5%
ΑΕΙ	28	5,4%	239	46,3%
Μεταπτυχιακό	22	4,3%	117	22,7%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην ανταπόκριση των γνώσεων των εργαζομένων στις εργασιακές απαιτήσεις (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	20	3,9%	91	17,6%
>4	21	4,1%	95	18,4%
5+	34	6,6%	255	49,4%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην ανταπόκριση των γνώσεων των εργαζομένων στις εργασιακές απαιτήσεις (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	61	11,8%	394	76,4%
Αορίστου	14	2,7%	47	9,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην ανταπόκριση των γνώσεων των εργαζομένων στις εργασιακές απαιτήσεις (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	6	1,1%	99	19,2%
Υπάλληλος	69	13,4%	342	66,3%

Άρα συμπερασματικά για την 8^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την σχέση εργασίας καθώς και τη θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.3
Θεώρηση της απόδοσης των εργαζομένων ως ικανοποιητική

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
9.Θεωρείτε ότι η απόδοσή σας είναι ικανοποιητική;	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία
	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην θεώρηση της απόδοσης των εργαζομένων ως ικανοποιητική (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	24	4,7%	201	39%
Γυναίκες	9	1,7%	282	54,7%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην θεώρηση της απόδοσης των εργαζομένων ως ικανοποιητική (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	5	1%	47	9,1%
40-50	14	2,7%	210	40,7%
>50	14	2,7%	226	43,8%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην θεώρηση της απόδοσης των εργαζομένων ως ικανοποιητική (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	17	3,3%	93	18%
ΑΕΙ	8	1,6%	259	50,1%
Μεταπτυχιακό	8	1,6%	131	25,4%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην θεώρηση της απόδοσης των εργαζομένων ως ικανοποιητική (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	14	2,7%	97	18,8%
>4	6	1,2%	110	21,3%
5+	13	2,5%	276	53,5%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην θεώρηση της απόδοσης των εργαζομένων ως ικανοποιητική (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	24	4,7%	431	83,5%
Αορίστου	9	1,7%	52	10,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην θεώρηση της απόδοσης των εργαζομένων ως ικανοποιητική (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	2	0,4%	103	20%
Υπάλληλος	31	6%	380	73,6%

Άρα συμπερασματικά για την 9^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη υπηρεσίας στον φορέα, την σχέση εργασίας καθώς και την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.3
Αναγνώριση της αποδοτικότητας των εργαζομένων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ Κ. Κ ΑΤ ΑΣ .	ΘΕΣΗ	
10.Θεωρείτε ότι αναγνωρίζεται η αποδοτικότητά σας;	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επιτ. Εκπ.	H1: Υπ άρχ ει στα τιστ ικά σημα ντική δια φο ρά ως προς Εκπ.	H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφ ορά ως προς έτη εργ. στο φορέ α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στο φορέ α		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος σχέ ση εργ.		H0: Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος θέσ η εργ.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος θέσ η εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην αναγνώριση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	104	20,2%	121	23,4%
Γυναίκες	112	21,7%	179	34,7 %

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην αναγνώριση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	23	4,5%	29	5,6%
40-50	98	19%	126	24,4%
>50	95	18,4%	145	28,1%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην αναγνώριση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	44	8,6%	66	12,8%
ΑΕΙ	113	21,9%	154	29,8%
Μεταπτυχιακό	59	11,4%	80	15,5%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην αναγνώριση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	46	8,9%	65	12,6%
>4	47	9,1%	69	13,4%
5+	123	23,8%	166	32,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην αναγνώριση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	195	37,8%	260	50,4%
Αορίστου	21	4,1%	40	7,7%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην αναγνώριση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	40	7,8%	65	12,6%
Υπάλληλος	176	34,1%	235	45,5%

Άρα συμπερασματικά για την 10^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.3
Συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
11. Συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης ή σεμινάρια προκειμένου να ανταποκριθείτε καλύτερα στον ρόλο σας;	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος επι π. Εκ π.	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επιπ. Εκπ.	H0: Δεν υπά ρχει στα τισ ικά σημ αντι κή δια φο ρά ως προ ς έτη εργ. στο φορ έα	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος έτη εργ .φο ρέα		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.	H1: : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος σχέ ση εργ .		H0: : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος θέσ η εργ .	H1: Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος θέσ η εργ .
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	155	30%	70	13,6%
Γυναίκες	179	34,7%	112	21,7%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	30	5,8%	22	4,3%
40-50	144	27,9%	80	15,5%
>50	160	31%	80	15,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	95	18,4%	15	2,9%
ΑΕΙ	168	32,5%	99	19,2%
Μεταπτυχιακό	71	13,8%	68	13,2%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	71	13,8%	40	7,7%
>4	72	14%	44	8,5%
5+	191	37%	98	19%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	293	56,8%	162	31,4%
Αορίστου	41	7,9%	20	3,9%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης (αποδέχομαι H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	54	10,4%	51	9,9%
Υπάλληλος	280	54,3%	131	25,4%

Άρα συμπερασματικά για την 11^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν τόσο το επίπεδο εκπαίδευσης όσο και τη θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.3
Συμμετοχή σε σεμινάρια ως λόγος φυγής από την εργασία

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ. ΕΡ. ΘΕΣ. Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
12. Ο λόγος για τον οποίο συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης ή σεμινάρια είναι για να ξεφύγετε από το εργασιακό σας περιβάλλον έστω και λίγο;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασία	H1: : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασία		H0: : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασία		H0: : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασία
	Αποδέχομαι H ₀		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀		Αποδέχομαι H ₀		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀			Αποδέχομαι H ₀			Αποδέχομαι H ₀	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην συμμετοχή σε σεμινάρια ως λόγος φυγής από την εργασία (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	210	40,7%	15	2,9%
Γυναίκες	268	51,9%	23	4,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην συμμετοχή σε σεμινάρια ως λόγος φυγής από την εργασία (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	44	8,5%	8	1,6%
40-50	202	39,1%	22	4,3%
>50	232	44,9%	8	1,6%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην συμμετοχή σε σεμινάρια ως λόγος φυγής από την εργασία (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	103	20%	7	1,%
ΑΕΙ	249	48,3%	18	3,5%
Μεταπτυχιακό	126	24,4%	13	2,5%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην συμμετοχή σε σεμινάρια ως λόγος φυγής από την εργασία (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	100	19,4%	11	2,1%
>4	103	20%	13	2,5%
5+	275	53,3%	14	2,7%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην συμμετοχή σε σεμινάρια ως λόγος φυγής από την εργασία (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	421	81,6%	34	6,6%
Αορίστου	57	11%	4	0,8%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην συμμετοχή σε σεμινάρια ως λόγος φυγής από την εργασία (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	101	19,5%	4	0,8%
Υπάλληλος	377	73,1%	34	6,6%

Άρα συμπερασματικά για την **12^η** ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν την ηλικία καθώς και τα έτη υπηρεσίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.3
Γνωστοποίηση ετήσιων στόχων του φορέα

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.	ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
13. Σας γίνονται γνωστοί οι ετήσιοι στόχοι του φορέα σας ;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ετή εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ετή εργ. στο φορέα	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ετή εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ετή εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ετή εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ετή εργ. στο φορέα
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην γνωστοποίηση των ετήσιων στόχων του φορέα (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	181	35,1%	44	8,5%
Γυναίκες	219	42,4%	72	14%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην γνωστοποίηση των ετήσιων στόχων του φορέα (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	37	7,2%	15	2,9%
40-50	176	34,1%	48	9,3%
>50	187	36,2%	53	10,3%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην γνωστοποίηση των ετήσιων στόχων του φορέα (αποδέχομαι H₀).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	92	17,8%	18	3,5%
ΑΕΙ	199	38,6%	68	13,2%
Μεταπτυχιακό	109	21,1%	30	5,8%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην γνωστοποίηση των ετήσιων στόχων του φορέα (αποδέχομαι H₀).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	78	15,1%	33	6,4%
>4	96	18,6%	20	3,9%
5+	226	43,8%	63	12,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην γνωστοποίηση των ετήσιων στόχων του φορέα (αποδέχομαι H₀).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	353	68,4%	102	19,8%
Αορίστου	47	9,1%	14	2,7%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην γνωστοποίηση των ετήσιων στόχων του φορέα (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	75	14,5%	30	5,8%
Υπάλληλος	325	63%	86	16,7%

Άρα συμπερασματικά για την 13^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.3
Θεώρηση αδικίας από τον φορέα

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ.ΕΚΠ		ΕΤΗ.ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ.ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
14. Θεωρείτε ότι αδικείτε από τον φορέα σας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασία		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργασίας		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση
	Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0		Αποδέχομαι H_0			Αποδέχομαι H_0			Αποδέχομαι H_0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην θεώρηση αδικίας τους από τον φορέα (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	176	34,1%	49	9,5%
Γυναίκες	229	44,4%	62	12%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην θεώρηση αδικίας τους από τον φορέα (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	41	7,9%	11	2,2%
40-50	166	32,2%	58	11,2%
>50	198	38,4%	42	8,1%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην θεώρηση αδικίας τους από τον φορέα (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	92	17,8%	18	3,5%
ΑΕΙ	218	42,2%	49	9,5%
Μεταπτυχιακό	95	18,4%	44	8,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην θεώρηση αδικίας τους από τον φορέα (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	87	16,9%	24	4,7%
>4	85	16,5%	31	6%
5+	233	45,2%	56	10,9%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην θεώρηση αδικίας τους από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	354	68,6%	101	19,6%
Αορίστου	51	9,9%	10	1,9%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην θεώρηση αδικίας τους από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	82	15,9%	23	4,4%
Υπάλληλος	323	62,6%	88	17,1%

Άρα συμπερασματικά για την **14^η** ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.3.3

Καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων σε κάποιο άλλο Τμήμα ή Διεύθυνση

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΙΠ. ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.	ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
15. Κρίνεται ότι σας ταιριάζει να αξιοποιηθείτε καλύτερα σε κάποιο άλλο τμήμα ή Διεύθυνση;	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς επίπ. Εκπ.
	Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Παρατηρούμε με βάση το υφιστάμενο δείγμα, ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων σε κάποιο άλλο Τμήμα ή Διεύθυνση (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	170	32,9%	55	10,7%
Γυναίκες	211	40,9%	80	15,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων σε κάποιο άλλο Τμήμα ή Διεύθυνση (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	33	6,4%	19	3,7%
40-50	157	30,4%	67	13%
>50	191	37%	49	9,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων σε κάποιο άλλο Τμήμα ή Διεύθυνση (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	84	16,3%	26	5%
ΑΕΙ	202	39,1%	65	12,6%
Μεταπτυχιακό	95	18,4%	44	8,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων σε κάποιο άλλο Τμήμα ή Διεύθυνση (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	80	15,5%	31	6%
>4	78	15,1%	38	7,4%
5+	223	43,2%	66	12,8%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων σε κάποιο άλλο Τμήμα ή Διεύθυνση (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	333	64,6%	122	23,6%
Αορίστου	48	9,3%	13	2,5%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων σε κάποιο άλλο Τμήμα ή Διεύθυνση (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	88	17,1%	17	3,2%
Υπάλληλος	293	56,8%	118	22,9%

Αρα συμπερασματικά για την 15^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν τόσο την ηλικία όσο και την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.3
Γενική ικανοποίηση από την θέση εργασίας

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
16. Γενικά πόσο ευχαριστημένος-η είστε από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία
	Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0			Αποδέχομαι H_0			Αποδέχομαι H_0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην γενική ικανοποίησή τους από την θέση εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	65	12,6%	160	31%
Γυναίκες	89	17,2%	202	39,1%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίησή τους από την θέση εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	18	3,5%	34	6,6%
40-50	75	14,5%	149	28,9%
>50	61	11,8%	179	34,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην γενική ικανοποίησή τους από την θέση εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	27	5,2%	83	16,1%
ΑΕΙ	76	14,7%	191	37%
Μεταπτυχιακό	51	9,9%	88	17,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίησή τους από την θέση εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	34	6,6%	77	14,9%
>4	38	7,4%	78	15,1%
5+	82	15,9 %	207	40,1%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίησή τους από την θέση εργασίας (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	140	27,2%	315	61%
Αορίστου	14	2,7%	47	9,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίησή τους από την θέση εργασίας (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	25	4,8%	80	15,5%
Υπάλληλος	129	25%	282	54,7%

Άρα συμπερασματικά για την 16^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

4.3.4 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ- ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ»

Στην ομάδα ερωτήσεων που ακολουθεί προσπαθήσαμε να καταγράψουμε την ικανοποίηση που προκύπτει από την σχέση των εργαζομένων με τον Προϊστάμενο – Διευθυντή τους. Η δίκαιη κρίση, η ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων και διαχείρισης κρίσεων, η εμπιστοσύνη αλλά και οι ιδιαίτερες ικανότητές του να ενθαρρύνει και όχι μόνο τους υφισταμένους του, είναι μερικά από τα σημεία που επιχειρήσαμε να λάβουμε απαντήσεις.

Πίνακας 4.3.4

Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της
Ικανοποίησης από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ
Γ1.1 ο Προϊστάμενος ανταμείβει	Γ2 δυνατότητα ενημέρωσης Προιστ/Διευθ. για ανάρμωση συμπεριφορά
Γ1.2 ο Προϊστάμενος ενθαρρύνει	Γ3 δυνατότητα ενημέρωσης Προιστ/Διευθ για έλλειψη ενδιαφέροντος
Γ1.3 ο Προϊστάμενος αγνοεί	
Γ1.4 ο Προϊστάμενος παρακάμπτει	
Γ4 αποδοχή ικανοτήτων Προιστ/Διευθ	
Γ5 γνώσεις διαχείρισης ανθρ δυναμικού από Προιστ/Διευθ	
Γ6 ικανότητα Προιστ/Διευθ για καλύτερη χρησιμοποίηση υφισταμένων	
Γ7 ενδιαφέρον Προιστ/Διευθ για τις ανάγκες των υφισταμένων	
Γ8 έμπνευση εμπιστοσύνης από Προιστ/Διευθ	
Γ9 ισότιμη αντιμετώπιση με άλλους συναδέλφους από Προιστ/Διευθ	
Γ10 λήψη απαραίτητων αποφάσεων από Προιστ/Διευθ	
Γ11 διατύπωση δίκαιης κρίσης από Προιστ/Διευθ	

α) Πως ανταποκρίνεται ο Προϊστάμενος / Δ/ντής σας στην εργασία σας:

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Πίνακας 4.3.4
Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής ανταμείβει

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ Κ. ΚΑ ΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
1. ανταμείβει	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στον φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στον φορέα		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργασίας	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργασίας		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργασίας	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργασίας
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ανταμείβει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	67	17,2%	110	28,3%
Γυναίκες	79	20,3%	133	34,2%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ανταμείβει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	13	3,3%	31	8%
40-50	76	19,5%	100	25,7%
>50	57	14,7%	112	28,8%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ανταμείβει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	30	7,7%	51	13,1%
ΑΕΙ	67	17,2%	130	33,5%
Μεταπτυχιακό	49	12,6%	62	15,9%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ανταμείβει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0)..

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	38	9,8%	56	14,4%
>4	33	8,5%	53	13,6%
5+	75	19,3%	134	34,4%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ανταμείβει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	136	34,9%	206	53%
Αορίστου	10	2,6%	37	9,5%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ανταμείβει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	20	5,2%	53	13,6%
Υπάλληλος	126	32,4%	190	48,8%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση (ανταμείβει ο Προϊστάμενος-Διευθυντής), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν την σχέση εργασίας και την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.4
Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής ενθαρρύνει

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
1.ενθαρρύνει	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: : Υπ άρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: : Υπ άρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς το Εκπ.	H1: Υπ άρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: : Υπ άρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α		H0: Δεν υπάρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς τη σχέση εργασ ίας	H1: Υπάρ χει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς τη σχέση εργασ ίας		H0: Δεν υπάρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς τη θέση εργασ ίας	H1: Υπάρ χει στα στα τισ τικ ά ση μα ντική διαφο ρά ως προς τη θέση εργασ ίας
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ενθαρρύνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	62	13,3%	143	30,7%
Γυναίκες	78	16,7%	183	39,3%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ενθαρρύνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	12	2,6%	35	7,5%
40-50	67	14,3%	141	30,3%
>50	61	13,1%	150	32,2%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ενθαρρύνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	31	6,6%	61	13,1%
ΑΕΙ	68	14,6%	177	38%
Μεταπτυχιακό	41	8,8%	88	18,9%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ενθαρρύνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	33	7,1%	70	15%
>4	28	6%	75	16,1%
5+	79	17%	181	38,8%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ενθαρρύνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	130	27,9%	283	60,7%
Αορίστου	10	2,1%	43	9,3%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ενθαρρύνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	28	6%	68	14,6%
Υπάλληλος	112	24%	258	55,4%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση (**Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής ενθαρρύνει**), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.4
Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής αγνοεί

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤ Η ΣΤ ΗΝ ΣΗ Μ ΕΡ · ΘΕ ΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
1.αγνοεί	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το Εκπ.	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς εργ. στο φορέα	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν αγνοεί ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	118	33,9%	38	10,9%
Γυναίκες	149	42,8%	43	12,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν αγνοεί ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	29	8,3%	10	2,9%
40-50	124	35,6%	38	10,9%
>50	114	32,8%	33	9,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν αγνοεί ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	53	15,2%	7	2%
ΑΕΙ	138	39,7%	42	12,1%
Μεταπτυχιακό	76	21,8%	32	9,2%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν αγνοεί ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	53	15,2%	27	7,8%
>4	71	20,4%	15	4,3%
5+	143	41,1%	39	11,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν αγνοεί ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	238	68,4%	70	20,1%
Αορίστου	29	8,3%	11	3,2%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν αγνοεί ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	61	17,5%	14	4%
Υπάλληλος	206	59,2%	67	19,3%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση (Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής αγνοεί), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν τόσο το επίπεδο εκπαίδευσης όσο και τα έτη υπηρεσίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.4
Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής παρακάμπτει

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
1. παρακάμπτει	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικ ία	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικ ία	H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τα έτη εργ. στο φορέ α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τα έτη εργ. στο φορέ α		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τη θέση εργ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν παρακάμπτει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		1.00>πολύ	
Άνδρες	122	37,2%	28	8,5%
Γυναίκες	142	43,3%	36	11%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν παρακάμπτει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0)

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	30	9,2%	8	2,4%
40-50	130	39,6%	27	8,3%
>50	104	31,7%	29	8,8%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν παρακάμπτει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0)

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	50	15,2%	6	1,9%
ΑΕΙ	133	40,5%	36	11%
Μεταπτυχιακό	81	24,7%	22	6,7%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν παρακάμπτει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0)

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	56	17,1%	21	6,4%
>4	68	20,7%	13	4%
5+	140	42,7%	30	9,1%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν παρακάμπτει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	236	72%	53	16,1%
Αορίστου	28	8,5%	11	3,4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν παρακάμπτει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής τον εργαζόμενο (αποδέχεται H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	58	17,7%	11	3,3%
Υπάλληλος	206	62,8%	53	16,2%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση (Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής παρακάμπτει), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.4
Δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή σας για την ανάρμοστη συμπεριφορά συναδέλφων σας προς τους πολίτες

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟ		ΕΤΗΣΙΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗΣΙΟΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
2. Έχετε την δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή σας για την ανάρμοστη συμπεριφορά συναδέλφων σας προς τους πολίτες;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο
	Αποδέχεται H ₀		Αποδέχεται H ₀		Αποδέχεται H ₀		Αποδέχεται H ₀			Αποδέχεται H ₀			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για ανάρμοστη συμπεριφορά συναδέλφων προς τους πολίτες (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	89	17,3%	135	26,3%
Γυναίκες	104	20,2%	186	36,2%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για ανάρμοστη συμπεριφορά συναδέλφων προς τους πολίτες (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	21	4,1%	31	6%
40-50	88	17,1%	136	26,5%
>50	84	16,3%	154	30%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για ανάρμοστη συμπεριφορά συναδέλφων προς τους πολίτες (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	51	9,9%	59	11,5%
ΑΕΙ	96	18,7%	169	32,9%
Μεταπτυχιακό	46	8,9%	93	18,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του

Προϊστάμενου – Δ/ντή για ανάρμοστη συμπεριφορά συναδέλφων προς τους πολίτες (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	46	8,9%	65	12,7%
>4	44	8,6%	72	14%
5+	103	20%	184	35,8%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για ανάρμοστη συμπεριφορά συναδέλφων προς τους πολίτες (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	168	32,7%	285	55,4%
Αορίστου	25	4,9%	36	7%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για ανάρμοστη συμπεριφορά συναδέλφων προς τους πολίτες (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	22	4,3%	81	15,7%
Υπάλληλος	171	33,3%	240	46,7%

Άρα συμπερασματικά για την 2^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.4

Δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή σας για την έλλειψη ενδιαφέροντος των συναδέλφων σας

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ		ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ Κ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
3. Έχετε την δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή σας για την έλλειψη ενδιαφέροντος των συναδέλφων σας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για την έλλειψη ενδιαφέροντος των συναδέλφων τους (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	104	20,3%	120	23,3%
Γυναίκες	128	24,9%	162	31,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για την έλλειψη ενδιαφέροντος των συναδέρφων τους (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	23	4,5%	29	5,6%
40-50	103	20%	121	23,6%
>50	106	20,6%	132	25,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για την έλλειψη ενδιαφέροντος των συναδέρφων τους (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαιδ.	58	11,3%	52	10,1%
ΑΕΙ	120	23,3%	145	28,3%
Μεταπτυχιακό	54	10,5%	85	16,5%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για την έλλειψη ενδιαφέροντος των συναδέρφων τους (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	53	10,3%	58	11,3%
>4	54	10,5%	62	12,1%
5+	125	24,3%	162	31,5%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για την έλλειψη ενδιαφέροντος των συναδέλφων τους (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	205	39,9%	248	48,2%
Αορίστου	27	5,3%	34	6,6%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή για την έλλειψη ενδιαφέροντος των συναδέλφων τους (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	29	5,6%	74	14,4%
Υπάλληλος	203	39,5%	208	40,5%

Άρα συμπερασματικά για την 3η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν τόσο το επίπεδο εκπαίδευσης όσο και τα έτη υπηρεσίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.4
Ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας είναι αποδεκτός με τις ικανότητές του από τους υφισταμένους του

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ.ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜ. ΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.	ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
4. Θεωρείτε ότι ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας είναι αποδεκτός με τις ικανότητές του από τους υφισταμένους του;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την κλίμακα ντι κή διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.		
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην αποδοχή των ικανοτήτων του Προϊσταμένου – Διευθυντή (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	60	11,7%	164	32%
Γυναίκες	76	14,8%	213	41,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην αποδοχή των ικανοτήτων του Προϊσταμένου – Διευθυντή (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	15	2,9%	36	7%
40-50	60	11,7%	164	32%
>50	61	11,9%	177	34,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην αποδοχή των ικανοτήτων του Προϊσταμένου – Διευθυντή (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	28	5,4%	82	16%
ΑΕΙ	62	12,1%	202	39,4%
Μεταπτυχιακό	46	9%	93	18,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην αποδοχή των ικανοτήτων του Προϊσταμένου – Διευθυντή (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	31	6%	79	15,4%
>4	30	5,8%	86	16,8%
5+	75	14,6%	212	41,4%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην αποδοχή των ικανοτήτων του Προϊσταμένου – Διευθυντή (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	122	23,8%	331	64,5%
Αορίστου	14	2,7%	46	9%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην αποδοχή των ικανοτήτων του Προϊσταμένου – Διευθυντή (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	30	5,8%	73	14,2%
Υπάλληλος	106	20,7%	304	59,3%

Άρα συμπερασματικά για την 4η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.4

Γνώσεις Προϊσταμένου – Δ/ντή σας σχετικά με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΙΠ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
5. Κρίνετε ότι ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας έχει γνώσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. εκπ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διαθέτει γνώσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	81	15,8%	143	27,8%
Γυναίκες	94	18,3%	196	38,1%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διαθέτει γνώσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	19	3,7%	33	6,4%
40-50	84	16,3%	140	27,3%
>50	72	14%	166	32,3%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διαθέτει γνώσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (δε μπορώ να αποδεχτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	31	6%	79	15,4%
ΑΕΙ	84	16,3%	181	35,2%
Μεταπτυχιακό	60	11,7%	79	15,4%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διαθέτει γνώσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	45	8,8%	66	12,8%
>4	40	7,8%	76	14,8%
5+	90	17,5%	197	38,3%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διαθέτει γνώσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	159	30,9%	294	57,2%
Αορίστου	16	3,1%	45	8,8%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διαθέτει γνώσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	36	7%	67	13%
Υπάλληλος	139	27%	272	53%

Άρα συμπερασματικά για την **5η** ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.3.4
Ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας έχει ικανότητα καλύτερης δυνατής χρησιμοποίησης των υφισταμένων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟ		ΕΤΗΣΙΑ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗΣΙΑ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	ΘΕΣΗ	
6. Θεωρείτε ότι ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας έχει ικανότητα της καλύτερης δυνατής χρησιμοποίησης των υφισταμένων;	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την επ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την επ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς τα ετήσια εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς τα ετήσια εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην ικανότητα του Προϊσταμένου – Διευθυντή για καλύτερη χρησιμοποίηση των υφισταμένων του (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	79	15,4%	145	28,2%
Γυναίκες	101	19,6%	189	36,8%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην ικανότητα του Προϊσταμένου – Διευθυντή για καλύτερη χρησιμοποίηση των υφισταμένων του (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	19	3,7%	33	6,4%
40-50	87	16,9%	137	26,7%
>50	74	14,4%	164	31,9%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην ικανότητα του Προϊσταμένου – Διευθυντή για καλύτερη χρησιμοποίηση των υφισταμένων του (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαιδ.	29	5,6%	81	15,8%
ΑΕΙ	96	18,7%	169	32,9%
Μεταπτυχιακό	55	10,7%	84	16,3%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην ικανότητα του Προϊσταμένου – Διευθυντή για καλύτερη χρησιμοποίηση των υφισταμένων του (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	43	8,4%	68	13,2%
>4	41	8%	75	14,6%
5+	96	18,6%	191	37,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην ικανότητα του Προϊσταμένου – Διευθυντή για καλύτερη χρησιμοποίηση των υφισταμένων του (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	160	31,1%	293	57%
Αορίστου	20	3,9%	41	8%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην ικανότητα του Προϊσταμένου – Διευθυντή για καλύτερη χρησιμοποίηση των υφισταμένων του (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	36	7%	67	13%
Υπάλληλος	144	28%	267	52%

Άρα συμπερασματικά για την 6η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.4
Ενδιαφέρον Προϊσταμένου – Διευθυντή για τις ανάγκες των υφισταμένων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤ Η ΣΤ Η Ν ΣΗ Μ ΕΡ · ΘΕ ΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ Κ. ΚΑ ΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
7. Ο Προϊστάμενος – Δ/ντής ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο ενδιαφέρον του δείχνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής για τις ανάγκες των υφισταμένων του (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	69	13,4%	155	30,2%
Γυναίκες	82	16%	208	40,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο ενδιαφέρον του δείχνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής για τις ανάγκες των υφισταμένων του (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	18	3,5%	34	6,6%
40-50	68	13,2%	156	30,4%
>50	65	12,6%	173	33,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο ενδιαφέρον του δείχνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής για τις ανάγκες των υφισταμένων του (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	30	5,8%	80	15,6%
ΑΕΙ	73	14,2%	192	37,4%
Μεταπτυχιακό	48	9,3%	91	17,7%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο ενδιαφέρον του δείχνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής για τις ανάγκες των υφισταμένων του (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	32	6,2%	79	15,4%
>4	35	6,8%	81	15,8%
5+	84	16,3	203	39,5

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο ενδιαφέρον του δείχνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής για τις ανάγκες των υφισταμένων του (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	138	26,8%	315	61,3%
Αορίστου	13	2,5%	48	9,4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο ενδιαφέρον του δείχνει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής για τις ανάγκες των υφισταμένων του (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	34	6,6%	69	13,4%
Υπάλληλος	117	22,8%	294	57,2%

Άρα συμπερασματικά για την 7^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.4
Ο Προϊστάμενος - Δ/ντής σας εμπνέει εμπιστοσύνη

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ.ΕΚΠ		ΕΤΗ.ΣΤΟΝ.ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ.ΣΤΗΝ.ΣΗΜ.ΕΡ.ΘΕΣ.Η	ΣΧΕΣΗ.ΕΡΓΑΣ.		ΟΙ.Κ.Κ.ΑΤ.ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
8.Ο Προϊστάμενος - Δ/ντής σας, σας εμπνέει εμπιστοσύνη;	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη θέση	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς τη θέση
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εμπνέει εμπιστοσύνη (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	64	12,5%	160	31,1%
Γυναίκες	73	14,2%	217	42,2%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εμπνέει εμπιστοσύνη (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	15	2,9%	37	7,2%
40-50	61	11,9%	163	31,7%
>50	61	11,9%	177	34,4%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εμπνέει εμπιστοσύνη (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	30	5,8%	80	15,6%
ΑΕΙ	67	13%	198	38,5%
Μεταπτυχιακό	40	7,8%	99	19,3%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εμπνέει εμπιστοσύνη (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	29	5,6%	82	16%
>4	30	5,8%	86	16,7%
5+	78	15,2%	209	40,7%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εμπνέει εμπιστοσύνη (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	126	24,5%	327	63,6%
Αορίστου	11	2,1%	50	9,8%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εμπνέει εμπιστοσύνη (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	29	5,6%	74	14,4%
Υπάλληλος	108	21%	303	59%

Άρα συμπερασματικά για την 8^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.4
Ισότιμη αντιμετώπιση του Προϊσταμένου – Δ/ντή, με τους άλλους υφισταμένους

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
9.Ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας, σας αντιμετωπίζει ισότιμα με τους άλλους υφισταμένους;	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς επίτ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς επίτ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εφαρμόζει ισότιμη αντιμετώπιση μεταξύ των υφισταμένων του (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	59	11,5%	165	32,1%
Γυναίκες	84	16,3%	206	40,1%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εφαρμόζει ισότιμη αντιμετώπιση μεταξύ των υφισταμένων του (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	14	2,7%	38	7,4%
40-50	71	13,8%	153	29,8%
>50	58	11,3%	180	35%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εφαρμόζει ισότιμη αντιμετώπιση μεταξύ των υφισταμένων του (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	33	6,4%	77	15%
ΑΕΙ	64	12,5%	201	39,1%
Μεταπτυχιακό	46	8,9%	93	18,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εφαρμόζει ισότιμη αντιμετώπιση μεταξύ των υφισταμένων του (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	32	6,2%	79	15,4%
>4	32	6,2%	84	16,3%
5+	79	15,4%	208	40,5%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εφαρμόζει ισότιμη αντιμετώπιση μεταξύ των υφισταμένων του (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	131	25,5%	322	66,6%
Αορίστου	12	2,4%	49	9,5%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Δ/ντής εφαρμόζει ισότιμη αντιμετώπιση μεταξύ των υφισταμένων του (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	26	5%	77	15%
Υπάλληλος	117	22,8%	294	57,2%

Άρα συμπερασματικά για την 9^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.4
Λήψη αποφάσεων Προϊσταμένου – Δ/ντή με ευκολία

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΙΠ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ. ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
10. Ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας λαμβάνει τις απαραίτητες αποφάσεις με ευκολία;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέσεις εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέσεις εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις με ευκολία (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	63	12,3%	161	31,3%
Γυναίκες	84	16,3%	206	40,1%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις με ευκολία (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	12	2,3%	40	7,8%
40-50	69	13,4%	155	30,2%
>50	66	12,8%	172	33,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις με ευκολία (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	31	6%	79	15,4%
ΑΕΙ	78	15,2%	187	36,4%
Μεταπτυχιακό	38	7,4%	101	19,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις με ευκολία (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	29	5,6%	82	16%
>4	37	7,2%	79	15,4%
5+	81	15,7%	206	40,1%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις με ευκολία (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	130	25,3%	323	62,8%
Αορίστου	17	3,3%	44	8,6%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις με ευκολία (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	34	6,6%	69	13,4%
Υπάλληλος	113	22%	298	58%

Άρα συμπερασματικά για την 10^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.4
Διατύπωση δίκαιης κρίσης Προϊσταμένου – Δ/ντή

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟ		ΕΤΗΣΙΑ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗΣΙΑ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
11. Ο Προϊστάμενος Δ/ντής σας, διατυπώνει δίκαιη κρίση;	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς επάγγελμα	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς επάγγελμα	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς ετήσια φορέα	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς ετήσια φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διατυπώνει δίκαιη κρίση (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	58	11,3%	166	32,3%
Γυναίκες	85	16,5%	205	39,9%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διατυπώνει δίκαιη κρίση (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	16	3,1%	36	7%
40-50	62	12,1%	162	31,5%
>50	65	12,6%	173	33,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διατυπώνει δίκαιη κρίση (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	31	6%	79	15,4%
ΑΕΙ	67	13%	198	38,5%
Μεταπτυχιακό	45	8,8%	94	18,3%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διατυπώνει δίκαιη κρίση (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	34	6,6%	77	15%
>4	33	6,4%	83	16,1%
5+	76	14,8%	211	41,1%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διατυπώνει δίκαιη κρίση (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	130	25,3%	323	62,8%
Αορίστου	13	2,5%	48	9,4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής διατυπώνει δίκαιη κρίση (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	29	5,6%	74	14,4%
Υπάλληλος	114	22,2%	297	57,8%

Άρα συμπερασματικά για την 11^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.4

Αναζήτηση γνώμη υφισταμένων για αντιμετώπιση προβλημάτων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΛΕΚΗ		ΕΤΗΣΙΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗΣΙΟΝ ΣΗΜΕΡΑ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	ΘΕΣΗ	
12. Ο Προϊστάμενος – Διευθυντής σας, ζητά τη γνώμη των υφισταμένων του για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασία στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασία στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής ζητά τη γνώμη των υφισταμένων για να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	70	13,6%	154	30%
Γυναίκες	78	15,2%	212	41,2%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής ζητά τη γνώμη των υφισταμένων για να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	15	2,9%	37	7,2%
40-50	62	12,1%	162	31,5%
>50	71	13,8%	167	32,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής ζητά τη γνώμη των υφισταμένων για να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		1.00>πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	41	8%	69	13,4%
ΑΕΙ	69	13,5 %	196	38,1%
Μεταπτυχιακό	38	7,4%	101	19,6%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής ζητά τη γνώμη των υφισταμένων για να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		1.00>πολύ	
< 3	39	7,6%	72	14%
>4	29	5,6%	87	16,9%
5+	80	15,6%	207	40,3%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής ζητά τη γνώμη των υφισταμένων για να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	130	25,3%	323	62,8%
Αορίστου	18	3,5%	43	8,4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο Προϊστάμενος – Διευθυντής ζητά τη γνώμη των υφισταμένων για να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	28	5,4%	75	14,6%
Υπάλληλος	120	23,4%	291	56,6%

Άρα συμπερασματικά για την 12^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.4
Γενικός βαθμός ικανοποίησης από τον Προϊστάμενο – Δ/ντή

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗ ΜΕΡ · ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
13. Γενικά σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό – Δ/ντή σας;	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0 : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το επί π. Εκ π.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το επί π. Εκ π.	H0 : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το επί π. Εκ π.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το επί π. Εκ π.		H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέσ η εργ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέσ η εργ.		H0 : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το επί π. Εκ π.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το επί π. Εκ π.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στη γενική ικανοποίηση των υφισταμένων από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	61	11,9%	163	31,7%
Γυναίκες	78	15,2%	212	41,2%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στη γενική ικανοποίηση των υφισταμένων από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	14	2,7%	38	7,4%
40-50	63	12,3%	161	31,3%
>50	62	12,1%	176	34,2%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στη γενική ικανοποίηση των υφισταμένων από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	30	5,8%	80	15,6%
ΑΕΙ	63	12,3%	202	39,3%
Μεταπτυχιακό	46	8,9%	93	18,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη γενική ικανοποίηση των υφισταμένων από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	31	6%	80	15,6%
>4	30	5,8%	86	16,7%
5+	78	15,2%	209	40,7%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στη γενική ικανοποίηση των υφισταμένων από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	126	24,5%	327	63,6%
Αορίστου	13	2,6%	48	9,3%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη γενική ικανοποίηση των υφισταμένων από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	28	5,4%	75	14,6%
Υπάλληλος	111	21,6%	300	58,4

Άρα συμπερασματικά για την **13^η** ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

4.3.5 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ»

Στόχος της ομάδας ερωτήσεων που ακολουθεί είναι να καταγράψουμε την ικανοποίηση που προκύπτει από τις σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους στον φορέα απασχόλησης. Από την μια πλευρά η συνεργασία, η ομαδικότητα, η εμπιστοσύνη, η διατήρηση καλών σχέσεων και εκτός χώρου εργασίας και από την άλλη οι συγκρούσεις και προστριβές στον χώρο εργασίας, αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικά σημεία που καλούμαστε να διερευνήσουμε. Απώτερος στόχος είναι να παρατηρήσουμε εάν επικρατεί τελικά θετικό ή αρνητικό κλίμα ανάμεσα στους συναδέλφους.

Πίνακας 4.3.5
Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της
Ικανοποίησης από τις σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους

ΘΕΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ
Δ1.1 σχέσεις με συναδέλφους δημιουργικές	Δ1.3 σχέσεις με συναδέλφους συγκρουσιακές
Δ1.2 σχέσεις με συναδέλφους εποικοδομητικές	Δ1.4 σχέσεις με συναδέλφους απλώς καλές
Δ2 ύπαρξη συνεργασίας & ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο	Δ1.5 σχέσεις με συναδέλφους τυπικές
Δ3 ικανοποίηση από εμπιστοσύνη που σας δείχνουν οι συν	Δ5.3 ο εργασιακός χώρος αποπνέει απαισιοδοξία
Δ4 διατήρηση σχέσεων με συναδέλφους κ εκτός εργασίας	Δ5.4 ο εργασιακός χώρος αποπνέει σύγκρουση
Δ5.1 ο εργασιακός χώρος αποπνέει δημιουργικότητα	Δ6 επίπεδο συγκρούσεων με συναδέλφους
Δ5.2 ο εργασιακός χώρος αποπνέει συνεργασία.	Δ5.3 ο εργασιακός χώρος αποπνέει απαισιοδοξία
Δ7 γενική ικανοποίηση από συναδέλφους	

1^η ερώτηση:

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι :

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Πίνακας 4.3.5
Σχέσεις δημιουργικές

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
1. δημιουργικές	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι δημιουργικές (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	42	10,5%	134	33,4%
Γυναίκες	50	12,5%	175	43,6%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι δημιουργικές (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	12	3%	29	7,2%
40-50	45	11,2%	134	33,4%
>50	35	8,7%	146	36,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι δημιουργικές (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	17	4,2%	62	15,5%
ΑΕΙ	42	10,5%	160	39,9%
Μεταπτυχιακό	33	8,2%	87	21,7%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι δημιουργικές (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	21	5,2%	74	18,5%
>4	22	5,5%	65	16,2%
5+	49	12,2%	170	42,4%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι δημιουργικές (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	81	20,2%	269	67,1%
Αορίστου	11	2,7%	40	10%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι δημιουργικές (αποδέχονται H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	18	4,4%	72	18%
Υπάλληλος	74	18,5%	237	59,1%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση (σχέσεις δημιουργικές), δεν παρατηρούνται στατιστικές σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.5
Σχέσεις εποικοδομητικές

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
1.εποικοδομητικές	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την κή διαφορά ως προς το έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την κή διαφορά ως προς το έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την κή διαφορά ως προς το έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την κή διαφορά ως προς το έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την κή διαφορά ως προς το έτη εργ. στο φορέα
	Αποδέχονται H0		Αποδέχονται H0		Αποδέχονται H0		Αποδέχονται H0			Αποδέχονται H0			Αποδέχονται H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι εποικοδομητικές (αποδέχονται H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	36	8,9%	136	33,8%
Γυναίκες	39	9,7%	192	47,6%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι επικοινωνιακές (αποδέχομαι H₀).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	8	2%	31	7,7%
40-50	37	9,2%	150	37,2%
>50	30	7,4%	147	36,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι επικοινωνιακές (αποδέχομαι H₀).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	19	4,7%	64	15,9%
ΑΕΙ	32	7,9%	174	43,2%
Μεταπτυχιακό	24	6%	90	22,3%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι επικοινωνιακές (αποδέχομαι H₀).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	16	4%	79	19,6%
>4	18	4,5%	73	18,1%
5+	41	10,1%	176	43,7%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι επικοινωνιακές (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	66	16,4%	287	71,2%
Αορίστου	9	2,2%	41	10,2%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι επικοινωνιακές (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	14	3,5%	72	17,9%
Υπάλληλος	61	15,1%	256	63,5%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση (επικοινωνιακές), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.5
Σχέσεις συγκρουσιακές

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟΝ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
1.συγκρουσια κές	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίπ. Εκπ.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά στα τισ μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το επί π. Εκ π.	H0 : Δε ν υπ εί άρχ ει στα τισ μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος έτη εργ . φο ρέα	H1 : Υπ άρχ ει στα τισ μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος έτη εργ . φο ρέα		H0 : Δε ν υπ εί άρχ ει στα τισ μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος έτη εργ . φο ρέα	H1: Υπ άρχ ει στα τισ μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος έτη εργ . φο ρέα		H0 : Δε ν υπ εί άρχ ει στα τισ μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος έτη εργ . φο ρέα	H1: Υπ άρχ ει στα τισ μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος έτη εργ . φο ρέα
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι συγκρουσιακές (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	106	38,5%	14	5,1%
Γυναίκες	137	49,8%	18	6,6%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι συγκρουσιακές (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	30	10,9%	5	1,7%
40-50	116	42,2%	12	4,5%
>50	97	35,2%	15	5,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι συγκρουσιακές (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	41	14,9%	6	2,2%
ΑΕΙ	127	46,1%	12	4,4%
Μεταπτυχιακό	75	27,3%	14	5,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι συγκρουσιακές (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	66	24%	7	2,5%
>4	49	17,8%	9	3,3%
5+	128	46,5%	16	5,9%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι συγκρουσιακές (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	212	77,1%	24	8,7%
Αορίστου	31	11,3%	8	2,9%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι συγκρουσιακές (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	53	19,3%	7	2,5%
Υπάλληλος	190	69,1%	25	9,1%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση (συγκρουσιακές), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.5
Σχέσεις απλώς καλές

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.	ΘΕΣΗ	
1. απλώς καλές	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς φύλο	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το φύ λο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος την ηλι κία	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το Εκπ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς επίτ. Εκπ.	H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στο φορέ α	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στο φορέ α		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεχτώ την H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι απλώς καλές (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	57	21,6%	63	23,9%
Γυναίκες	65	24,6%	79	29,9%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι απλώς καλές (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	18	6,8%	13	4,9%
40-50	54	20,5%	67	25,4%
>50	50	18,9%	62	23,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι απλώς καλές (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	26	9,8%	26	9,9%
ΑΕΙ	55	20,8%	74	28,1%
Μεταπτυχιακό	41	15,5%	42	15,9%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι απλώς καλές (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	38	14,4%	25	9,5%
>4	30	11,4%	32	12,1%
5+	54	20,5%	85	32,1%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι απλώς καλές (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	105	39,8%	123	46,6%
Αορίστου	17	6,4%	19	7,2%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι απλώς καλές (αποδέχομαι H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	28	10,6%	21	8%
Υπάλληλος	94	35,6%	121	45,8%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση (σχέσεις απλώς καλές), οι στατιστικές σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο τα έτη υπηρεσίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.5
Σχέσεις τυπικές

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΛΕΚΗ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
1. τυπικές	H ₀ : Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H ₁ : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H ₀ : Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H ₁ : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H ₀ : Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το επάγγελμα	H ₁ : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το επάγγελμα	H ₀ : Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το χρόνο στον φορέα	H ₁ : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το χρόνο στον φορέα		H ₀ : Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργασίας	H ₁ : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργασίας		H ₀ : Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς τη θέση	H ₁ : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς τη θέση
	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀		Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀		Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές (αποδέχομαι H₀).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	78	31,7%	33	13,4%
Γυναίκες	91	37%	44	17,9%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	27	11%	5	2%
40-50	73	29,7%	39	15,9%
>50	69	28%	33	13,4%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	38	15,4%	8	3,3%
ΑΕΙ	76	30,9%	45	18,3%
Μεταπτυχιακό	55	22,4%	24	9,7%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	53	21,5%	13	5,3%
>4	40	16,3%	21	8,5%
5+	76	30,9%	43	17,5%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	144	58,5%	67	27,2%
Αορίστου	25	10,2%	10	4,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	34	13,8%	14	5,7%
Υπάλληλος	135	54,9%	63	25,6%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση (σχέσεις τυπικές), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.3.5
Συνεργασία ομαδικότητα μεταξύ συναδέλφων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
2. Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας – ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο εργασίας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0			Αποδέχομαι H_0			Αποδέχομαι H_0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας – ομαδικότητας με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	64	12,4%	161	31,2%
Γυναίκες	87	16,9%	204	39,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας – ομαδικότητας με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	14	2,7%	38	7,4%
40-50	68	13,2%	156	30,2%
>50	69	13,4%	171	33,1%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας – ομαδικότητας με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	39	7,6%	71	13,7%
ΑΕΙ	68	13,2%	199	38,6%
Μεταπτυχιακό	44	8,5%	95	18,4%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας – ομαδικότητας με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	23	4,5%	88	17%
>4	33	6,4%	83	16,1%
5+	95	18,4%	194	37,6%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας – ομαδικότητας με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	135	26,2%	320	62%
Αορίστου	16	3,1%	45	8,7%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας – ομαδικότητας με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	28	5,4%	77	14,9%
Υπάλληλος	123	23,8%	288	55,9%

Άρα συμπερασματικά για την **2η** ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.5
Ικανοποίηση από εμπιστοσύνη συναδέλφων

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΧΕΙΡΗΣΗ		ΕΤΗΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΤΗΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.	ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
3. Είστε ικανοποιημένοι από την εμπιστοσύνη που σας δείχνουν οι συνάδελφοί σας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία
	Αποδέχομαι H0	Αποδέχομαι H0	Αποδέχομαι H0	Αποδέχομαι H0	Αποδέχομαι H0	Αποδέχομαι H0	Αποδέχομαι H0	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0	Αποδέχομαι H0

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στη ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη των συναδέλφων (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	52	10,1%	173	33,5%
Γυναίκες	53	10,3%	238	46,1%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στη ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη των συναδέλφων (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	13	2,5%	39	7,6%
40-50	39	7,6%	185	35,8%
>50	53	10,3%	187	36,2%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στη ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη των συναδέλφων (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	30	5,8%	80	15,5%
ΑΕΙ	45	8,7%	222	43,1%
Μεταπτυχιακό	30	5,8%	109	21,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στη ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη των συναδέλφων (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	20	3,9%	91	17,6%
>4	27	5,2%	89	17,3%
5+	58	11,2%	231	44,8%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στη ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη των συναδέλφων (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	94	18,2%	361	70%
Αορίστου	11	2,1%	50	9,7%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στη ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη των συναδέλφων (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	16	3,1%	89	17,2%
Υπάλληλος	89	17,2%	322	62,5%

Άρα συμπερασματικά για την 3^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικές σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.5
Σχέσεις και εκτός χώρου εργασίας με συναδέλφους

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΙΠ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ. ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
4. Διατηρείται σχέση και εκτός χώρου εργασίας με τους συναδέλφους σας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επιπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επιπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επιπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επιπ. Εκπ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επιπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επιπ. Εκπ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επιπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επιπ. Εκπ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν διατηρούν σχέσεις και εκτός χώρου εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	165	32%	60	11,6%
Γυναίκες	219	42,4%	72	14%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν διατηρούν σχέσεις και εκτός χώρου εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	40	7,8%	12	2,3%
40-50	159	30,8%	65	12,6%
>50	185	35,8%	55	10,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν διατηρούν σχέσεις και εκτός χώρου εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	82	15,9%	28	5,4%
ΑΕΙ	204	39,6%	63	12,2%
Μεταπτυχιακό	98	19%	41	7,9%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν διατηρούν σχέσεις και εκτός χώρου εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	77	14,9%	34	6,6%
>4	87	16,9%	29	5,6%
5+	220	42,6%	69	13,4%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν διατηρούν σχέσεις και εκτός χώρου εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	340	65,9%	115	22,3%
Αορίστου	44	8,5%	17	3,3%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν διατηρούν σχέσεις και εκτός χώρου εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	75	14,5%	30	5,8%
Υπάλληλος	309	59,9%	102	19,8%

Άρα συμπερασματικά για την 4^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

5^η ερώτηση :

Τι πιστεύετε ότι ο εργασιακός χώρος αποπνέει για σας:

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Πίνακας 4.3.5
Δημιουργικότητα στο χώρο εργασίας

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
5. δημιουργικό τητα	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1 : Υπ άρχ ει στα στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το φύ λο	H0: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0 : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς		H0: Υπά ρχει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς	H1: Δεν υπά ρχει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς
	Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει δημιουργικότητα (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	63	16,4%	105	27,5%
Γυναίκες	62	16,2%	153	39,9%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει δημιουργικότητα (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	14	3,7%	28	7,3%
40-50	67	17,5%	97	25,3%
>50	44	11,5%	133	34,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει δημιουργικότητα (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	28	7,3%	55	14,4%
ΑΕΙ	56	14,6%	137	35,8%
Μεταπτυχιακό	41	10,7%	66	17,2%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει δημιουργικότητα (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	34	8,9%	56	14,6%
>4	30	7,9%	56	14,6%
5+	61	15,9%	146	38,1%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει δημιουργικότητα (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	107	27,9%	230	60,1%
Αορίστου	18	4,7%	28	7,3%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει δημιουργικότητα (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	16	4,2%	69	18%
Υπάλληλος	109	28,5%	189	49,3%

Άρα συμπερασματικά για την 5^η ερώτηση (**δημιουργικότητα στο χώρο εργασίας**), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν την ηλικία και την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.5
Συνεργασία στο χώρο εργασίας

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
5. συνεργασία	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ή α ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το φύ λο	H0: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ή σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H1: Υπά ρχει στατ ιστικ ή σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H0: : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ή α ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος το επί π. Εκ π.	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στο φορέ α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στο φορέ α		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ή ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος σχέ ση εργ .		H0: Υπά ρχει στατ ιστικ ή σημ αντι κή διαφ ορά ως προς θέση εργ.	H1: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ή σημ αντι κή διαφ ορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει συνεργασία (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	50	11,6%	141	32,8%
Γυναίκες	55	12,8%	184	42,8%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει συνεργασία (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	11	2,6%	31	7,2%
40-50	51	11,9%	139	32,3%
>50	43	10%	155	36%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει συνεργασία (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	24	5,6%	67	15,6%
ΑΕΙ	47	10,9%	175	40,7%
Μεταπτυχιακό	34	7,9%	83	19,3%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει συνεργασία (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	25	5,9%	69	16%
>4	23	5,3%	74	17,2%
5+	57	13,3%	182	42,3%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει συνεργασία (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	95	22,1%	283	65,8%
Αορίστου	10	2,3%	42	9,8%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει συνεργασία (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	13	3%	74	17,2%
Υπάλληλος	92	21,4%	251	58,4%

Άρα συμπερασματικά για την 5^η ερώτηση (συνεργασία στο χώρο εργασίας), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.5
Απαισιοδοξία στο χώρο εργασίας

Παροχολογία στο χώρο εργασίας														
	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
5.απαισιοδοξία	H0: Δεν υπάρχ ει στατ στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1 : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ή δια φο ρά ως πρ ος το φύ λο	H0: Δεν υπάρχ ει στατ στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατ στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στατ στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρ χει στατ στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0 : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ή δια φο ρά ως πρ ος ετη ργ φο ρέα α	H1 : Υπ άρχ ει στα τισ τικ ή δια φο ρά ως πρ ος ετη ργ φο ρέα α		H0 : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τικ ή δια φο ρά ως πρ ος σχέ ση ργ .	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ή δια φο ρά ως πρ ος σχέ ση ργ .		H0: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ή σημ αντι κή διαφ ορά ως προς θέση εργ.	H1: Υπά ρχει στατ ιστικ ή σημ αντι κή διαφ ορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει απαισιοδοξία (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	86	31,2%	40	14,5%
Γυναίκες	99	35,9%	51	18,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει απαισιοδοξία (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	22	8%	10	3,6%
40-50	91	33%	43	15,6%
>50	72	26,1%	38	13,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει απαισιοδοξία (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	34	12,3%	11	4%
ΑΕΙ	96	34,8%	46	16,7%
Μεταπτυχιακό	55	19,9%	34	12,3%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει απαισιοδοξία (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	51	18,5%	23	8,3%
>4	41	14,9%	25	9%
5+	93	33,7%	43	15,6%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει απαισιοδοξία (αποδέχομαι H₀).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	161	58,3%	80	29%
Αορίστου	24	8,7%	11	4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει απαισιοδοξία (αποδέχομαι H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	39	14,1%	17	6,2%
Υπάλληλος	146	52,9%	74	26,8%

Άρα συμπερασματικά για την 5^η ερώτηση (απαισιοδοξία στο χώρο εργασίας), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.5
Σύγκρουση στο χώρο εργασίας

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΛΕΚΗ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
ε. σύγκρουση	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχουν στατιστικές διαφορές ως προς ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχουν στατιστικές διαφορές ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχουν στατιστικές διαφορές ως προς την εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχουν στατιστικές σημαντικές διαφορές ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχουν στατιστικές σημαντικές διαφορές ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H ₀		Αποδέχομαι H ₀		Αποδέχομαι H ₀		Αποδέχομαι H ₀			Αποδέχομαι H ₀			Αποδέχομαι H ₀	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει σύγκρουση (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	108	42,3%	14	5,5%
Γυναίκες	114	44,7%	19	7,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει σύγκρουση (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	29	11,4%	3	1,2%
40-50	103	40,4%	17	6,7%
>50	90	35,2%	13	5,1%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει σύγκρουση (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	35	13,7%	7	2,8%
ΑΕΙ	113	44,3%	18	7,1%
Μεταπτυχιακό	74	29%	8	3,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει σύγκρουση (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	63	24,7%	8	3,1%
>4	50	19,6%	11	4,3%
5+	109	42,7%	14	5,6%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει σύγκρουση (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	193	75,7%	28	11%
Αορίστου	29	11,4%	5	1,9%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο εργασιακός χώρος εμπνέει σύγκρουση (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	45	17,6%	5	2%
Υπάλληλος	177	69,4%	28	11%

Άρα συμπερασματικά για την 5^η ερώτηση (**σύγκρουση στο χώρο εργασίας**), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.5
Συχνότητα συγκρούσεων στο χώρο εργασίας με συναδέλφους

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΙΠ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
6. Οι συγκρούσεις με τους συναδέλφους σας στο χώρο εργασίας είναι ιδιαίτερα συχνές;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργασίας		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν παρατηρούνται συχνές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	214	41,8%	11	2,1%
Γυναίκες	270	52,8%	17	3,3%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν παρατηρούνται συχνές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	47	9,2%	5	1%
40-50	213	41,6%	9	1,8%
>50	224	43,7%	14	2,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν παρατηρούνται συχνές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	103	20,1%	6	1,2%
ΑΕΙ	254	49,7%	11	2,1%
Μεταπτυχιακό	127	24,8%	11	2,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν παρατηρούνται συχνές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	106	20,7%	5	1%
>4	110	21,5%	5	1%
5+	268	52,3%	18	3,5%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν παρατηρούνται συχνές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	428	83,6%	23	4,5%
Αορίστου	56	10,9%	5	1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν παρατηρούνται συχνές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (αποδέχομαι H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	97	18,9%	6	1,2%
Υπάλληλος	387	75,6%	22	4,3%

Άρα συμπερασματικά για την 6^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.5

Γενική ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
7. Γενικά πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	H0: Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο	H1: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το επίπεδο Εκπ.	H1: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το επίπεδο Εκπ.	H0: Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τη διάρκεια της εργασίας	H1: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τη διάρκεια της εργασίας		H0: Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τη σχέση εργασίας	H1: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τη σχέση εργασίας		H0: Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας	H1: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	59	11,4%	166	32,2%
Γυναίκες	72	14%	219	42,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	14	2,7%	38	7,4%
40-50	57	11%	167	32,4%
>50	60	11,6%	180	34,9%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	32	6,2%	78	15,1%
ΑΕΙ	59	11,4%	208	40,3%
Μεταπτυχιακό	40	7,8%	99	19,2%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	22	4,3%	89	17,2%
>4	30	5,8%	86	16,7%
5+	79	15,3%	210	40,7%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	117	22,7%	338	65,5%
Αορίστου	14	2,7%	47	9,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	20	3,9%	85	16,5%
Υπάλληλος	111	21,5%	300	58,1%

Άρα συμπερασματικά για την 7^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

4.3.6 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ»

Στην ομάδα ερωτήσεων που ακολουθεί προσπαθήσαμε να καταγράψουμε την ικανοποίηση που προκύπτει από την πολιτική του φορέα προς το ανθρώπινο δυναμικό του. Η στάση του φορέα ως προς τις δυνατότητες που δίνει για ανάπτυξη, εξέλιξη, αξιοποίηση ικανοτήτων – δεξιοτήτων των εργαζομένων αλλά και η ασφάλεια, οι οικονομικές απολαβές και η αυτονομία που τους παρέχει, αποτελούν σημεία που μας οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίησή τους.

Πίνακας 4.3.6
Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της
Ικανοποίησης από την πολιτική του φορέα προς το Ανθρώπινο Δυναμικό

ΑΙΣΘΗΣΗ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ	ΑΙΣΘΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
E1 αναγνώριση προσπαθειών σας από τον φορέα σας	E9.1 εργασιακή ικανοποίηση & εργασιακές συνθήκες
E2 παραχώρηση δυνατοτήτων προαγωγής σας από τον φορέα σας	E9.2 εργασιακή ικανοποίηση & οικονομικές απολαβές
E3 προσφορά δυνατοτήτων ανάπτυξης σας από τον φορέα σας	E9.3 εργασιακή ικανοποίηση & ασφάλεια
E4 αξιοποίηση δεξιοτήτων σας από τον φορέα σας	E9.4 εργασιακή ικανοποίηση & ωράριο εργασίας
E5 δυνατότητες επιμόρφωσης σας από τον φορέα σας	E9.5 εργασιακή ικανοποίηση & αναγνώριση ατομικής προσφοράς
E6 φροντίδα Διοίκησης για ενημέρωσή σας	E9.6 εργασιακή ικανοποίηση & εποπτείας από τον προϊστάμενο
E7 επίπεδο ικανοποίησης από την πολιτική του φορέα σας	E9.7 εργασιακή ικανοποίηση & αυτονομία
E8 κάλυψη απαιτήσεων από το ισχύον σύστημα αξιολόγησης	

Πίνακας 4.3.6
Αναγνώριση από φορέα

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟΛΟΓΙΑ		ΕΤΗΣΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ		ΕΤΗΣΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΗΜΕΙΩΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΘΕΣΗ	
1.Ο φορέας για τον οποίον εργάζεσθε αναγνωρίζει τις προσπάθειές σας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	116	22,5%	109	21,1%
Γυναίκες	161	31,2%	130	25,2%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	30	5,8%	22	4,3%
40-50	128	24,8%	96	18,6%
>50	119	23,1%	121	23,4%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	54	10,4%	56	10,9%
ΑΕΙ	140	27,1%	127	24,6%
Μεταπτυχιακό	83	16,1%	56	10,9%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	66	12,8%	45	8,7%
>4	67	13%	49	9,5%
5+	144	27,9%	145	28,1%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	244	47,3%	211	40,9%
Αορίστου	33	6,4%	28	5,4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων από τον φορέα (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	45	8,7%	60	11,6%
Υπάλληλος	232	45%	179	34,7%

Άρα συμπερασματικά για την 1^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.6
Δυνατότητα προαγωγής-εξέλιξης στο χώρο εργασίας

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΠ.ΕΚΠ.		ΕΤΗ.ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ.ΣΤΗ Ν.ΣΗΜ.ΕΡ.ΘΕΣ.Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ.ΚΑΤ.ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
2. Σας δίνονται δυνατότητες προαγωγής – εξέλιξης στο χώρο εργασίας σας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την επίτ. Εκπ.	H1: : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H_0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0			Αποδέχομαι H_0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην δυνατότητα προαγωγής- εξέλιξης στο χώρο εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	162	31,4%	63	12,2%
Γυναίκες	216	41,9%	75	14,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην δυνατότητα προαγωγής- εξέλιξης στο χώρο εργασίας (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	37	7,2%	15	2,9%
40-50	178	34,5%	46	8,9%
>50	163	31,6%	77	14,9%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην δυνατότητα προαγωγής- εξέλιξης στο χώρο εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	81	15,7%	29	5,6%
ΑΕΙ	190	36,8%	77	14,9%
Μεταπτυχιακό	107	20,7%	32	6,3%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην δυνατότητα προαγωγής- εξέλιξης στο χώρο εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	84	16,3%	27	5,2%
>4	92	17,8%	24	4,7%
5+	202	39,1%	87	16,9%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην δυνατότητα προαγωγής-εξέλιξης στο χώρο εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	331	64,2%	124	24%
Αορίστου	47	9,1%	14	2,7%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην δυνατότητα προαγωγής-εξέλιξης στο χώρο εργασίας (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	57	11%	48	9,3%
Υπάλληλος	321	62,3%	90	17,4%

Άρα συμπερασματικά για την 2^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν την ηλικία και την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.6
Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, μέσω του φορέα εργασίας

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
3. Ο φορέας που εργάζεσθε, σας προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς το επί- πε- δος εκπαί- δευσης	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς το επί- πε- δος εκπαί- δευσης	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς το αν- ταρ- χικό επί- πε- δος εκπαί- δευσης	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς το αν- ταρ- χικό επί- πε- δος εκπαί- δευσης		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς την σχέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς την σχέση εργασίας		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς την θέση εργασίας	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφο- ρά ως προς την θέση εργασίας
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Δεν μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν ο φορέας προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	156	30,2%	69	13,4%
Γυναίκες	193	37,4%	98	19%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν ο φορέας προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	35	6,8%	17	3,3%
40-50	159	30,8%	65	12,6%
>50	155	30%	85	16,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν ο φορέας προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	71	13,8%	39	7,5%
ΑΕΙ	185	35,9%	82	15,9%
Μεταπτυχιακό	93	18%	46	8,9%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν ο φορέας προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	73	14,1%	38	7,4%
>4	84	16,3%	32	6,2%
5+	192	37,2%	97	18,8%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο φορέας προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	306	59,3%	149	28,9%
Αορίστου	43	8,3%	18	3,5%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν ο φορέας προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	57	11%	48	9,3%
Υπάλληλος	292	56,6%	119	23,1%

Άρα συμπερασματικά για την 3^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.6
Αξιοποίηση ικανοτήτων-δεξιοτήτων μέσω του φορέα εργασίας

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΚΗ		ΕΤΗΣΙΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗΣΙΟΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
4. Ο φορέας που εργάζεσθε αξιοποιεί τις ικανότητές - δεξιότητές σας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά επίτ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά επίτ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την έτη εργ. φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την έτη εργ. φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H_0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0		Αποδέχομαι H_0		Αποδέχομαι H_0			Αποδέχομαι H_0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην αξιοποίηση των ικανοτήτων - δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	130	25,2%	95	18,4%
Γυναίκες	165	32%	126	24,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην αξιοποίηση των ικανοτήτων - δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού από τον φορέα (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	29	5,6%	23	4,5%
40-50	143	27,7%	81	15,7%
>50	123	23,8%	117	22,7%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην αξιοποίηση των ικανοτήτων - δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	.00< λίγο		1.00>πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	61	11,8%	49	9,5%
ΑΕΙ	144	27,9%	123	23,8%
Μεταπτυχιακό	90	17,5%	49	9,5%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην αξιοποίηση των ικανοτήτων - δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	63	12,2%	48	9,3%
>4	75	14,6%	41	7,9%
5+	157	30,4%	132	25,6%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην αξιοποίηση των ικανοτήτων - δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού από τον φορέα (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	262	50,8%	193	37,4%
Αορίστου	33	6,4%	28	5,4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην αξιοποίηση των ικανοτήτων -δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού από τον φορέα (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0)

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	40	7,8%	65	12,6%
Υπάλληλος	255	49,4%	156	30,2%

Άρα συμπερασματικά για την 4^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν την ηλικία και την θέση εργασίας στον φορέα.

Δυνατότητα συμμετοχής σε επιμορφωτικά σεμινάρια, μέσω του φορέα απασχόλησης

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας, οικογενειακής κατάστασης και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην δυνατότητα επιμόρφωσης (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

317

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην δυνατότητα επιμόρφωσης (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	30	5,8%	22	4,3%
40-50	98	19%	126	24,4%
>50	112	21,7%	128	24,8%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην δυνατότητα επιμόρφωσης (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	72	14%	38	7,3%
ΑΕΙ	118	22,9%	149	28,9%
Μεταπτυχιακό	50	9,7%	89	17,2%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην δυνατότητα επιμόρφωσης (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	53	10,3%	58	11,2%
>4	53	10,3%	63	12,2%
5+	134	55,8%	155	56,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην δυνατότητα επιμόρφωσης (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	203	39,3%	252	48,8%
Αορίστου	37	7,2%	24	4,7%

Οικογενειακή κατάσταση

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της οικογενειακής κατάστασης, όσον αφορά στην δυνατότητα επιμόρφωσης (αποδέχομαι H_0).

Οικ. Κατάσταση	Λίγο		Πολύ	
Έγγαμος	188	37,2%	220	43,6%
Άγαμος	47	9,3%	50	9,9%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην δυνατότητα επιμόρφωσης (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	26	5%	79	15,3%
Υπάλληλος	214	41,5%	197	38,2%

Άρα συμπερασματικά για την 5^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, την σχέση εργασίας και την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.6

Ενημέρωση εργαζομένων από την Διοίκηση, σε θέματα που τους απασχολούν

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓΕΙΟ		ΕΤΗΣΙΑ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΡΟΣ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤ.	ΘΕΣΗ	
6. Η διοίκηση φροντίζει για την ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα που τους απασχολούν;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επάγ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την επάγ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Δεν μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην φροντίδα της διοίκησης για ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα που τους απασχολούν (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	124	24%	101	19,6%
Γυναίκες	156	30,2%	135	26,2%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην φροντίδα της διοίκησης για ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα που τους απασχολούν (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	30	5,8%	22	4,3%
40-50	121	23,4%	103	20%
>50	129	25%	111	21,5%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην φροντίδα της διοίκησης για ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα που τους απασχολούν (αποδέχομαι H0)

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	66	12,8%	44	8,5%
ΑΕΙ	139	26,9%	128	24,8%
Μεταπτυχιακό	75	14,5%	64	12,5%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην φροντίδα της διοίκησης για ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα που τους απασχολούν (αποδέχομαι H0)

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	63	12,2%	48	9,3%
>4	62	12%	54	10,5%
5+	155	30%	134	26%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην φροντίδα της διοίκησης για ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα που τους απασχολούν(αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	247	47,9%	208	40,3%
Αορίστου	33	6,4%	28	5,4%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην φροντίδα της διοίκησης για ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα που τους απασχολούν (δε μπορώ να αποδεκτώ την H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	48	9,3%	57	11%
Υπάλληλος	232	45%	179	34,7%

Άρα συμπερασματικά για την 6^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν την σχέση εργασίας και την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.6
Γενική ικανοποίηση από την πολιτική του φορέα

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ.ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
7. Γενικά πόσο ικανοποιημένος είστε από την πολιτική του φορέα σας;	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργασίας		H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργ.
	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀		Αποδέχομαι H ₀	Αποδέχομαι H ₀		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H ₀

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από την πολιτική του φορέα (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	128	24,8%	97	18,8%
Γυναίκες	174	33,7%	117	22,7%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από την πολιτική του φορέα (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	31	6%	21	4,1%
40-50	140	27,1%	84	16,3%
>50	131	25,4%	109	21,1%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από την πολιτική του φορέα (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	63	12,2%	47	9,1%
ΑΕΙ	156	30,2%	111	21,5%
Μεταπτυχιακό	83	16,1%	56	10,9%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από την πολιτική του φορέα (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	66	12,8%	45	8,7%
>4	73	14,1%	43	8,4%
5+	163	31,6%	126	12,4%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από την πολιτική του φορέα (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	268	51,9%	187	36,3%
Αορίστου	34	6,6%	17	5,2%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση από την πολιτική του φορέα (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	46	8,9%	59	11,4%
Υπάλληλος	256	49,6%	155	30,1%

Άρα συμπερασματικά για την 7^η ερώτηση, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.6
Εργασιακή ικανοποίηση από το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΙΠ. ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗ ΜΕΡ · ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
8. Θεωρείτε ότι το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων και βοηθά στην εργασιακή τους ικανοποίηση;	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H1: Υπάρ χει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς την ηλικί α	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ή ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος επί π. Εκ π.	H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς έτη εργ. στο φορέα	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ή ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος έτη εργ. στο φο ρέα		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς σχέση εργ.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ή ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος σχέ ση εργ.		H0: Δεν υπάρχ ει στατι στικά σημα ντική διαφο ρά ως προς θέση εργ.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τικ ή ά ση μα ντι κή δια φο ρά ως πρ ος θέσ η εργ.
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στο αν το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων και βοηθά στην εργασιακή τους ικανοποίηση (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Ανδρες	170	32,9%	55	10,7%
Γυναίκες	238	46,1%	53	10,3%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στο αν το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης

καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων και βοηθά στην εργασιακή τους ικανοποίηση (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	40	7,8%	12	2,3%
40-50	186	36%	38	7,4%
>50	182	35,3%	58	11,2%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στο αν το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων και βοηθά στην εργασιακή τους ικανοποίηση (αποδέχομαι H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	86	16,7%	24	4,6%
ΑΕΙ	211	40,9%	56	10,9%
Μεταπτυχιακό	111	21,5%	28	5,4%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στο αν το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων και βοηθά στην εργασιακή τους ικανοποίηση (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	90	17,4%	21	4,1%
>4	96	18,6%	20	3,9%
5+	222	43%	67	13%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων και βοηθά στην εργασιακή τους ικανοποίηση (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	361	70%	94	18,2%
Αορίστου	47	9,1%	14	2,7

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στο αν το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων και βοηθά στην εργασιακή τους ικανοποίηση (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	79	15,3%	26	5%
Υπάλληλος	329	63,8%	82	15,9%

Άρα συμπερασματικά για την 8^η ερώτηση, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

9^η ερώτηση :

Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ενισχύουν την εργασιακή τους ικανοποίηση;

Με βάση αυτή την ερώτηση ελέγχουμε εάν υπάρχει διαφορά στατιστικά σημαντική μεταξύ φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας, σχέσης εργασίας και θέσεως εργασίας και τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Πίνακας 4.3.6
Εργασιακές συνθήκες

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΠ. ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
9. εργασιακές συνθήκες	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς έτη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργασίας
	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των εργασιακών συνθηκών (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	26	5,8%	164	36,3%
Γυναίκες	21	4,6%	241	53,3%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των εργασιακών συνθηκών (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	6	1,3%	38	8,4%
40-50	16	3,5%	182	40,3%
>50	25	5,5%	185	41%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των εργασιακών συνθηκών (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	16	3,5 %	77	17,1%
ΑΕΙ	25	5,5%	211	46,7%
Μεταπτυχιακό	6	1,3%	117	25,9%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των εργασιακών συνθηκών (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	10	2,2%	89	19,7%
>4	7	1,5%	94	20,8%
5+	30	6,6%	222	49,2%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των εργασιακών συνθηκών (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	42	9,3%	355	78,5%
Αορίστου	5	1,1%	50	11,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των εργασιακών συνθηκών (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	7	1,5%	84	18,6%
Υπάλληλος	40	8,8%	321	71,1%

Αρα συμπερασματικά για την 9^η ερώτηση (εργασιακές συνθήκες) οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.3.6
Οικονομικές απολαβές

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗ Ν ΣΗΜ ΕΡ. ΘΕΣ Η	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
9.οικονομικές απολαβές	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.	H1: : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς σχέση εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς θέση εργασίας
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των οικονομικών απολαβών (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	29	6,6%	163	37,6%
Γυναίκες	23	5,3%	219	50,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των οικονομικών απολαβών (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	8	1,8%	35	8,1%
40-50	19	4,4%	176	40,5%
>50	25	5,8%	171	39,4%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των οικονομικών απολαβών (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	16	3,7%	66	15,2%
ΑΕΙ	24	5,5%	200	46,1%
Μεταπτυχιακό	12	2,8%	116	26,7%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των οικονομικών απολαβών (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	12	2,8%	82	18,9%
>4	8	1,8%	85	19,6%
5+	32	7,4%	215	49,5%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των οικονομικών απολαβών (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	48	11,1%	333	76,7%
Αορίστου	4	0,9%	49	11,3%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των οικονομικών απολαβών (αποδέχομαι H₀).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	7	1,6%	87	20%
Υπάλληλος	45	10,4%	295	68%

Άρα συμπερασματικά για την 9^η ερώτηση (οικονομικές απολαβές), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 4.3.6

Ασφάλεια

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΠ .ΕΚΠ		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣ.	ΘΕΣΗ	
9. Ασφάλεια	H0: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς το φύλ ο	H1: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς το φύλ ο	H0: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H1: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς την ηλικ ία	H0 : Υπ άρχ ει στα τισ τα ά σημ αντι τικ ά ση μα ντι κί δια φο ρά ως πρ ος επί π. Εκ π.	H1: Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τα ά σημ αντι τικ ά ση μα ντι κί δια φο ρά ως πρ ος επί π. Εκ π.	H0: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς έτη εργ. στο φορέ α	H1: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς έτη εργ. στο φορέ α		H0 : Δε ν υπ άρχ ει στα τισ τα ά σημ αντι τικ ά ση μα ντι κί δια φο ρά ως πρ ος επί π. Εκ π.	H1: Υπ άρχ ει στα τισ τα ά σημ αντι κή διαφ ορά ως πρ ος επί π. Εκ π.		H0: Υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς θέση εργ.	H1: Δεν υπά ρχει στατ ιστικ ά σημ αντι κή διαφ ορά ως προς θέση εργ.
	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της ασφάλειας (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	24	6,7%	133	37,5%
Γυναίκες	17	4,8%	181	51%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της ασφάλειας (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	7	2%	32	9%
40-50	16	4,5%	145	40,8%
>50	18	5,1%	137	38,6%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της ασφάλειας (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	16	4,5%	53	14,9%
ΑΕΙ	16	4,5%	166	46,8%
Μεταπτυχιακό	9	2,5%	95	26,8%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της ασφάλειας (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	11	3,1%	75	21,1%
>4	10	2,8%	66	18,6%
5+	20	5,7%	173	48,7%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της ασφάλειας (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	36	10,1%	275	77,5%
Αορίστου	5	1,4%	39	11,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της ασφάλειας (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	3	0,8%	65	18,3%
Υπάλληλος	38	10,7%	249	70,2%

Άρα συμπερασματικά για την 9^η ερώτηση (**ασφάλεια**), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.6
Ωράριο εργασίας

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
9. Ωράριο εργασίας	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς το φύλο.	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς το φύλο.	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς το επίπ. Εκπ.	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς το επίπ. Εκπ.	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς τη εργ. στο φορέα	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς τη εργ. στο φορέα		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς τη σχέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς τη σχέση εργασίας		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς τη σχέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά προς τη σχέση εργασίας
	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας του ωραρίου εργασίας (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	40	12,1%	103	31,1%
Γυναίκες	31	9,4%	157	47,4%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας του ωραρίου εργασίας (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	9	2,7%	32	9,7%
40-50	23	6,9%	129	39%
>50	39	11,8%	99	29,9%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας του ωραρίου εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	16	4,8%	41	12,4%
ΑΕΙ	31	9,4%	142	42,9%
Μεταπτυχιακό	24	7,3%	77	23,2%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας του ωραρίου εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	17	5,2%	63	19%
>4	9	2,7%	62	18,7%
5+	45	13,6%	135	40,8%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας του ωραρίου εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	62	18,7%	227	68,6%
Αορίστου	9	2,7%	33	10%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας του ωραρίου εργασίας (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	14	4,2%	46	13,9%
Υπάλληλος	57	17,2%	214	64,7%

Άρα συμπερασματικά για την 9^η ερώτηση (ωράριο εργασίας), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, την ηλικία.

Πίνακας 4.3.6
Αναγνώριση ατομικής προσφοράς

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
9. αναγνώριση της ατομικής σας προσφοράς	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: : Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: : Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: : Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία
	Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αναγνώρισης της ατομικής προσφοράς των εργαζομένων (αποδέχομαι H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	26	6,1%	160	37,7%
Γυναίκες	20	4,7%	219	51,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αναγνώρισης της ατομικής προσφοράς των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	7	1,6%	31	7,3%
40-50	19	4,5%	167	39,3%
>50	20	4,7%	181	42,6%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αναγνώρισης της ατομικής προσφοράς των εργαζομένων (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	18	4,2%	66	15,5%
ΑΕΙ	15	3,5%	198	46,6%
Μεταπτυχιακό	13	3,1%	115	27,1%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αναγνώρισης της ατομικής προσφοράς των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	11	2,6%	80	18,8%
>4	7	1,6%	79	18,6%
5+	28	6,6%	220	51,8%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αναγνώρισης της ατομικής προσφοράς των εργαζομένων (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	40	9,4%	337	79,3%
Αορίστου	6	1,4%	42	9,9%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αναγνώρισης της ατομικής προσφοράς των εργαζομένων (δε μπορώ να αποδεκτώ την H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	4	0,9%	85	20%
Υπάλληλος	42	9,9%	294	69,2%

Άρα συμπερασματικά για την 9^η ερώτηση (**αναγνώριση ατομικής προσφοράς**), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το επίπεδο εκπαίδευσης και την θέση εργασίας στον φορέα.

Πίνακας 4.3.6
Εποπτεία από τον Προϊστάμενο

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤΑ Σ.	ΘΕΣΗ	
9.εποπτεία από τον προϊστάμενο	H0: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H1: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία		H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία	H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία
	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της εποπτείας από τον Προϊστάμενο (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0)

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	54	19,2%	77	27,4%
Γυναίκες	42	14,9%	108	38,5%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της εποπτείας από τον Προϊστάμενο (αποδέχομαι H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	7	2,5%	21	7,5%
40-50	47	16,7%	87	31%
>50	42	14,9%	77	27,4%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της εποπτείας από τον Προϊστάμενο (αποδέχομαι H_0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	19	6,7%	28	10%
ΑΕΙ	48	17,1%	93	33,1%
Μεταπτυχιακό	29	10,3%	64	22,8%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της εποπτείας από τον Προϊστάμενο (αποδέχομαι H_0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	29	10,3%	36	12,8%
>4	17	6,1%	40	14,2%
5+	50	17,8%	109	38,8%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της εποπτείας από τον Προϊστάμενο (αποδέχομαι H_0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	86	30,6%	162	57,7%
Αορίστου	10	3,6%	23	8,1%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της εποπτείας από τον Προϊστάμενο (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ./Διευθυντής	17	6%	38	13,6%
Υπάλληλος	79	28,1%	147	52,3%

Άρα συμπερασματικά για την 9^η ερώτηση (**εποπτεία από τον Προϊστάμενο**), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν μόνο το φύλο.

Πίνακας 4.3.6
Αυτονομία

	ΦΥΛΟ		ΗΛΙΚΙΑ		ΕΠΗΓ. ΕΚΠ.		ΕΤΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ		ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕ Ρ. ΘΕΣΗ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣ.		ΟΙΚ. ΚΑΤ. ΑΣ.	ΘΕΣΗ	
9. αυτονομία	H0: Υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς το φύλο.	H1: Δεν υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς το φύλο.	H0: Υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς την ηλικία.	H1: Δεν υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς την ηλικία.	H0: Υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς την Εκπ.	H1: Δεν υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς την Εκπ.	H0: Υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς την εργ.	H1: Υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς την εργ.		H0: Δεν υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς σχέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς σχέση εργασίας		H0: Δεν υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς θέση εργασίας	H1: Υπάρχει στατιστική ντική διαφορά ως προς θέση εργασίας
	Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Δε μπορώ να αποδεκτώ την H0		Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0			Αποδέχομαι H0	

Φύλο

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των φύλων, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αυτονομίας (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Φύλο	Λίγο		Πολύ	
Άνδρες	46	14,9%	99	32%
Γυναίκες	25	8,1%	139	45%

Ηλικία

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της ηλικίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αυτονομίας (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Ηλικία	Λίγο		Πολύ	
<40	8	2,6%	26	8,4%
40-50	25	8,1%	122	39,5%
>50	38	12,3%	90	29,1%

Επίπεδο εκπαίδευσης

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω του επιπέδου εκπαίδευσης, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αυτονομίας (δε μπορώ να αποδεκτώ την H0).

Επ.εκπαίδευσης	Λίγο		Πολύ	
Δευτ. Εκπαίδ.	17	5,5%	34	11%
ΑΕΙ	38	12,3%	118	38,2%
Μεταπτυχιακό	16	5,2%	86	27,8%

Έτη υπηρεσίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω των ετών υπηρεσίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αυτονομίας (αποδέχομαι H0).

Έτη υπηρεσίας	Λίγο		Πολύ	
< 3	18	5,8%	53	17,2%
>4	13	4,2%	59	19,1%
5+	40	12,9%	126	40,8%

Σχέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της σχέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αυτονομίας (αποδέχομαι H0).

Σχέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Μόνιμος	59	19,1%	207	67%
Αορίστου	12	3,9%	31	10%

Θέση εργασίας

Με βάση το υφιστάμενο δείγμα προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά λόγω της θέσης εργασίας, όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας της αυτονομίας (αποδέχομαι H_0).

Θέση εργασίας	Λίγο		Πολύ	
Προϊστ/Διευθυντής	16	5,2%	48	15,5%
Υπάλληλος	55	17,8%	190	61,5%

Άρα συμπερασματικά για την 9^η ερώτηση (**αυτονομία**), οι στατιστικά σημαντικές διαφορές φαίνεται να αφορούν το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Στο επόμενο κεφάλαιο παραθέτουμε τα συμπεράσματα από το σύνολο της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Στο κεφάλαιο αυτό έχει παρατεθεί συζήτηση με τα αποτελέσματα της μεικτής έρευνας που πραγματοποιήσαμε, ενώ παράλληλα γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων αυτών με άλλες έρευνες. Παράλληλα γίνεται σχολιασμός των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους και τα ερωτήματα που θέσαμε κατά την έναρξη της πραγματοποιηθείσας έρευνας. Το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με τους περιορισμούς της παρούσας διατριβής και τις προτάσεις μας για μελλοντική έρευνα.

5.1 Παράθεση αποτελεσμάτων

Επικεντρώνοντας στα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι παρουσιάζεται θετικότητα ως προς την αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ανά έτος. Παράλληλα η διαφάνεια και η αντικειμενικότητα αποτελούν σημαντικά στοιχεία έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να νοιώσουν την εμπιστοσύνη αλλά και την ασφάλεια που απαιτείται ως προς τον θεσμό της. Δεν επιθυμούν, πέραν των Διευθυντών – Προϊσταμένων αλλά και των συναδέλφων τους, να εμπλέκονται τα πολιτικά πρόσωπα του φορέα σε οποιαδήποτε κλίμακα και αν βρίσκονται μια και πιστεύουν ότι η δική τους κρίση κάθε άλλο από αντικειμενική μπορεί να είναι. Παράλληλα όμως δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιολόγησή τους από τους πολίτες, με τους οποίους έρχονται καθημερινά σε επαφή είτε άμεσα είτε έμμεσα και οι οποίοι μπορούν απόλυτα να εκφράσουν την άποψή τους για το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα αφού μπορούν να στηριχτούν σε μετρήσιμα αποτελέσματα (π.χ χρόνοι παράδοσης ενός έργου, άμεση αντιμετώπιση και επίλυση κάποιου προβλήματος, αποτελεσματική και ποιοτική εξυπηρέτηση, ενσυναίσθηση κ.α). Συνάμα μπορούν να εστιάσουν στην καλή διάθεση αλλά και πρόθεσή τους να βοηθήσουν αλλά και στην ευγένεια και ικανότητα να ακούν τους πολίτες και να προσπαθούν να βοηθήσουν ανά πάσα ώρα στη διεκπεραίωση θεμάτων αλλά και στην αντιμετώπιση προβλημάτων τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Τα συμπεράσματα αυτά σε συνάρτηση και με τις παρατηρήσεις που διαπιστώθηκαν από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας, οδήγησαν και στην διερεύνηση βαθύτερων στοιχείων μέσω της ποσοτικής έρευνας με σκοπό να συνδράμουν στην αναζήτηση εκείνων των λύσεων που θα βοηθήσουν στην υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης που θα περιέχει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα ικανοποιούν το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης του Ισχύοντος Πλαισίου Αξιολόγησης (1^ο πακέτο ερωτήσεων)

Σύμφωνα με τους ερευνητικούς μας στόχους και ιδιαίτερα με τον 1^ο στόχο (**Σημαντικότητα έμφυτων χαρακτηριστικών**) και 2^ο στόχο (**Θετικότητα στο θεσμό-πρόσωπα**) εντοπίζονται οι παράγοντες που δυσχεραίνουν την αποδοχή της αξιολόγησης από τους εργαζόμενους στην δημόσια διοίκηση αλλά και την επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου, σύμφωνα με τις ακόλουθες παρατηρήσεις.

Αναφορικά με την σημαντικότητα των έμφυτων χαρακτηριστικών (**παράγοντας Σημαντικότητα έμφυτων χαρακτηριστικών**), παρατηρούμε ότι το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση (πτυχιούχοι και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών) καθώς και η θέση εργασίας, αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που είναι στατιστικά σημαντικοί για την αξιολόγηση. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται από τον *Mondy* (2012), όπου δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ικανότητες – δεξιότητες καθώς και στην συμπεριφορά των εργαζομένων.

Όσον αφορά τον παράγοντα «**Θετικότητα στο θεσμό – πρόσωπα**», παρατηρούμε ότι το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση (οι έχοντες ένα έως δύο τέκνα) καθώς και η θέση εργασίας, αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που είναι στατιστικά σημαντικοί για την αξιολόγηση. Σύμφωνα με τον *Grote* (2002), η διαδικασία αξιολόγησης απαιτεί τη συμπλήρωση ενός τυποποιημένου εντύπου αξιολόγησης όπου ο εργαζόμενος αξιολογείται σε διαφορετικές διαστάσεις.

Επιπλέον σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή – Μπουραντά (2003), ο Προϊστάμενος – Διευθυντής μπορεί να συμβουλευθεί τον εργαζόμενο σχετικά με το τι πρέπει να κάνει για να επιτύχει του στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση (στην περίπτωση μας φορέα). Επίσης ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένο και σαφές, ταιριαστό, αποδεκτό, αξιόπιστο και αντικειμενικό, εστιασμένο στους στόχους αλλά και αποδοτικό. «Ο Mondy (2012), αναφέρει δε ότι ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να συνδράμει στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και να ενισχύσει την απόδοση των εργαζομένων». Σύμφωνα με την εποπτική αξιολόγηση (360⁰ feedback), Drakes (2008), δύναται να συμμετέχουν όλοι όσοι βρίσκονται γύρω από τον αξιολογούμενο υπάλληλο συμπεριλαμβανομένων του Μάνατζερ (στην περίπτωση μας του Διευθυντή, ή ακόμα των πολιτικών προσώπων), του άμεσου Προϊσταμένου, του ίδιου του εργαζόμενου, των συναδέλφων του, των ατόμων που ανήκουν στην ίδια ομάδα εργασίας με αυτόν, των υφισταμένων, των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών με τους οποίους σχετίζεται ο εργαζόμενος (στην περίπτωση μας των πολιτών που έρχονται σε επαφή μαζί τους). Ο Σαλεσιώτης (1999), επισημαίνει την αναγκαιότητα του ότι ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι αντικειμενικό, να προσδιορίζει τυχόν βελτιώσεις που χρειάζεται κατά περίπτωση να γίνουν καθώς και τον τρόπο αξιολόγησης του κάθε εργαζόμενου για να τύχει προαγωγής. Επιπλέον ο Κανελλόπουλος (1991), προσθέτει την σαφήνεια, την απλότητα αλλά και την προσαρμοστικότητα σε ειδικές συνθήκες.

Όσον αφορά τον παράγοντα **«Εμπλοκή των πολιτικών προσώπων στη διαδικασία της αξιολόγησης»**, παρατηρούμε ότι κανένας παράγοντας δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την αξιολόγηση. Σύμφωνα με τους Lussier & Hendon (2013) και Mondy (2012), πέραν του προϊσταμένου, θα μπορούσαν να εμπλακούν και άλλα πρόσωπα στην αξιολόγηση απλά για να προσφέρουν μια δεύτερη γνώμη ώστε να ξεπεραστεί το πρόβλημα της προκατάληψης.

Σχετικά με τον παράγοντα **«Αντίδραση των εργαζομένων στο θεσμό – πρόσωπα»**, παρατηρούμε ότι το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση καθώς και η εκπαίδευση (πτυχιούχοι και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών), αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που είναι στατιστικά σημαντικοί για την αξιολόγηση.

Ο *Wim Groot* (1999), έρχεται να κάνει την ίδια διαπίστωση, ότι δηλαδή όταν πρόκειται για δημόσιο φορέα, τότε η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι ευέλικτη καθώς επηρεάζεται από την πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί εντάσεις και φυσικά παρακωλύει την σωστή διεξαγωγή της αξιολόγησης, αφού κάνει τους εργαζόμενους ιδιαίτερα επιφυλακτικούς και διστακτικούς. Συνάμα σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 με τίτλο «*Employees care a lot more about performance reviews than you may think*», διαπιστώθηκε ότι το 80% των εργαζομένων δεν είναι ευχαριστημένο με τη διαδικασία αξιολόγησης.

Όσον αφορά τον παράγοντα «**Σημαντικότητα των προσόντων αναγκαιότητας**», παρατηρούμε ότι κανένας παράγοντας δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την αξιολόγηση.

Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της Ικανοποίησης από την θέση εργασίας (2^ο πακέτο ερωτήσεων)

Αναφορικά με τον 3^ο Στόχο (αποδοχή υφιστάμενων τρόπων αξιολόγησης) και με τον 4^ο Στόχο (βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού), αναφέρουμε τις ακόλουθες επισημάνσεις.

Όσον αφορά τον παράγοντα «**Αίσθηση ικανοποίησης από την αξιοποίηση των προσόντων**», παρατηρούμε ότι το φύλο, η ηλικία (ιδιαίτερα οι άνω των πενήντα), η οικογενειακή κατάσταση (αλλά όσοι έχουν ένα τέκνο), η εκπαίδευση (πτυχιούχοι) καθώς και η θέση εργασίας, αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που είναι στατιστικά σημαντικοί για την αξιολόγηση. Οι *Gerhart & Milkovich* (1990), επιβεβαιώνουν ότι η σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και αποζημίωσης είναι συνδεδεμένη με την σχέση Δ.Α.Π και απόδοσης των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τον παράγοντα «**Επίδραση από την ανάθεση πρόσθετων καθηκόντων**», παρατηρούμε ότι μόνο η εκπαίδευση (πτυχιούχοι), αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που είναι στατιστικά σημαντικός για την αξιολόγηση. Σύμφωνα με τους *Werther & Davis* (1996), η πληροφόρηση που προκύπτει από την αξιολόγηση

βοηθάει έτσι ώστε να παρθούν σωστές αποφάσεις για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την εξέλιξη, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της Ικανοποίησης από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή (3ο πακέτο ερωτήσεων)

Σύμφωνα με τους ερευνητικούς μας στόχους και ιδιαίτερα με τον 6^ο Στόχο αναφέρονται τα στοιχεία που θα πρέπει να διαθέτει ο αξιολογητής έτσι ώστε να μην παρατηρούνται συναισθήματα φόβου από τους αξιολογούμενους στην δημόσια διοίκηση, σύμφωνα με τις ακόλουθες παρατηρήσεις.

Όσον αφορά τον παράγοντα **«Σημαντικότητα των ικανοτήτων του Προϊσταμένου – Διευθυντή»**, παρατηρούμε ότι μόνο η οικογενειακή κατάσταση (και μάλιστα όσοι έχουν δύο τέκνα) καθώς και οριακά η εκπαίδευση (πτυχιούχοι), αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την αξιολόγηση.

Ο *Κανελλόπουλος* (1983), αναφέρει ότι ουσιαστικό ρόλο έχουν τα ηγετικά στελέχη που την κατευθύνουν, έτσι ώστε να προκύψει η μέγιστη δυνατή βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον σύμφωνα με τις απόψεις της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας (Modern Organizations Theory), εντοπίζονται οι δυνάμεις αλλά και οι αδυναμίες των εργαζομένων και ο προϊστάμενος – διευθυντής προσαρμόζει ανάλογα την στάση του απέναντι στον κάθε υφιστάμενό του.

Όσον αφορά τον παράγοντα **«Σημαντικότητα της επικοινωνιακής ικανότητας του Προϊσταμένου – Διευθυντή»**, παρατηρούμε ότι το φύλο, η εκπαίδευση (και ιδιαίτερα οι πτυχιούχοι και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών) καθώς και η θέση εργασίας, αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την αξιολόγηση. Σύμφωνα με τον *Φαναριώτη* (2004), η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέσο για την ανάπτυξη επικοινωνίας, κατανόησης και συνεργασίας με τους υφιστάμενους καθώς και την βελτίωση της απόδοσής τους.

Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της Ικανοποίησης από τις σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους (4^ο πακέτο ερωτήσεων)

Όσον αφορά τον παράγοντα «**Θετικό επίπεδο σχέσεων με τους συναδέλφους**», παρατηρούμε ότι η εκπαίδευση (και ιδιαίτερα οι πτυχιούχοι αλλά και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών), αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που είναι στατιστικά σημαντικός για την αξιολόγηση.

Όσον αφορά τον παράγοντα «**Αρνητικό επίπεδο σχέσεων με τους συναδέλφους**», παρατηρούμε ότι η εκπαίδευση (και ιδιαίτερα οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών), αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που είναι στατιστικά σημαντικός για την αξιολόγηση.

Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της Ικανοποίησης από την πολιτική του φορέα προς το ανθρώπινο δυναμικό (5^ο πακέτο ερωτήσεων)

Όσον αφορά τον 5^ο Στόχο εντοπίζονται οι παράγοντες που βοηθούν στην ποιοτική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην δημόσια διοίκηση προσφέροντας την αίσθηση της επιβράβευσης και της εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τις ακόλουθες παρατηρήσεις.

Όσον αφορά τον παράγοντα «**Αίσθηση επιβράβευσης**», παρατηρούμε ότι η εκπαίδευση (και ιδιαίτερα οι πτυχιούχοι), καθώς και οριακά η θέση ευθύνης αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που είναι στατιστικά σημαντικοί για την αξιολόγηση. Οι *Jackson & Schuler* (2003), επικροτούν το γεγονός ότι η παρακίνηση και η βελτίωση της απόδοσης, αποτελούν τους κυρίαρχους στόχους της αξιολόγησης.

Όσον αφορά τον παράγοντα «**Αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης**», παρατηρούμε ότι το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση (ιδιαίτερα όσους έχουν από ένα έως και δύο τέκνα), η εκπαίδευση (ιδιαίτερα οι πτυχιούχοι και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών), αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που είναι στατιστικά σημαντικοί για την αξιολόγηση. Οι *Mondy & Noe* (2005), καθώς και ο *Drucker* (1954),

υποστηρίζουν ότι είναι βασικό να αναδειχτούν οι ισχυρές πλευρές των εργαζομένων και η αξιοποίηση των δυνατών τους στοιχείων.

5.2 Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα έχει δύο βασικούς περιορισμούς:

A) περιορίστηκε στην Περιφέρεια της Κρήτης. Όμως παρά το γεγονός ότι είναι γεωγραφικά περιορισμένη και αφορά μόνο τους εργαζόμενους στην Περιφέρεια Κρήτης, μπορεί να αποτελέσει μια καλή βάση για να επεκταθεί η έρευνα στις υπόλοιπες Περιφέρειες της χώρας.

B) η καθολική διείσδυση της ψηφιακής τεχνολογίας (gov.gr), λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19, δημιουργεί το ενδεχόμενο να επηρεαστεί η απόψή τους για το πλαίσιο αξιολόγησης

5.3 Τελικά συμπεράσματα και μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι να αναδείξει, μέσω διαφόρων μεθόδων έρευνας, το βαθμό ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα σχετικά με τον τρόπο αλλά και τις μεθόδους που ακολουθούνται κατά το στάδιο της αξιολόγησής τους. Η αξιολόγησή τους αποτελεί ουσιαστικά τον μοναδικό τρόπο επιβράβευσης της προσπάθειάς τους, αλλά και το ουσιαστικό μέτρο σύγκρισής τους, έναντι των συναδέλφων τους.

Επιπλέον μέσω της αξιολόγησης ακόμα και ο ίδιος ο φορέας μπορεί να κάνει διορθωτικές κινήσεις ως προς την ανακατανομή του προσωπικού του (πολύ δε μάλλον των Γενικών Διευθυντών, Διευθυντών, Τμηματάρχων), αφού με αυτό τον τρόπο μπορεί εύκολα να διαπιστώσει τα δυνατά σημεία αλλά και τις αδυναμίες τους.

Λαμβάνοντας υπόψη μας λοιπόν τους παραπάνω ελέγχους υποθέσεων, μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής τελικά συμπεράσματα :

- I. Το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση καθώς και η θέση εργασίας, αποτελούν εκείνους τους παράγοντες που φαίνεται να καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση που προκύπτει από το στάδιο της αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο τομέα.
- II. Ιδιαίτερη αναφορά όμως πρέπει να κάνουμε στο ότι το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και η θέση εργασίας, αποτελούν τις κρίσιμες εκείνες μεταβλητές σε όλες σχεδόν τις ομαδοποιημένες ερωτήσεις μας.
- III. Κατά συνέπεια με βάση τις κύριες συνιστώσες, «Σημαντικότητα έμφυτων χαρακτηριστικών», «Θετικότητα στο θεσμό-πρόσωπα», «Αντίδραση στο θεσμό- πρόσωπα» (1^ο πακέτο ερωτήσεων), «Αίσθηση ικανοποίησης από Αξιοποίηση προσόντων» (2^ο πακέτο ερωτήσεων), «Ικανότητες Προϊσταμένου – Διευθυντή» (3^ο πακέτο ερωτήσεων) και «Αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης» (5^ο πακέτο ερωτήσεων), το **φύλο** φαίνεται να διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

Επίσης το **επίπεδο εκπαίδευσης** επηρεάζει σημαντικά τις κύριες συνιστώσες «Σημαντικότητα έμφυτων χαρακτηριστικών» και «Αντίδραση στο θεσμό- πρόσωπα» (1^ο πακέτο ερωτήσεων), «Αίσθηση ικανοποίησης από αξιοποίηση προσόντων» και «Επίδραση από ανάθεση πρόσθετων καθηκόντων» (2^ο πακέτο ερωτήσεων), «Ικανότητες Προϊσταμένου - Διευθυντή» και «Επικοινωνιακή Ικανότητα Προϊσταμένου» (3^ο πακέτο ερωτήσεων), «Θετικό επίπεδο σχέσεων με συναδέλφους» και «Αρνητικό Επίπεδο σχέσεων με συναδέλφους» (4^ο πακέτο ερωτήσεων) και τέλος «Αίσθηση επιβράβευσης» και «Αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης» (5^ο πακέτο ερωτήσεων).

Επιπλέον η **θέση εργασίας** στον φορέα επηρεάζει τις ακόλουθες συνιστώσες: «Σημαντικότητα έμφυτων χαρακτηριστικών» και «Θετικότητα στο θεσμό-πρόσωπα» (1^ο πακέτο ερωτήσεων), «Αίσθηση ικανοποίησης από αξιοποίηση προσόντων» (2^ο πακέτο ερωτήσεων), «Επικοινωνιακή Ικανότητα Προϊσταμένου» (3^ο πακέτο ερωτήσεων) και «Αίσθηση επιβράβευσης» (5^ο πακέτο ερωτήσεων).

Άξιο παρατήρησης επίσης είναι ότι η οικογενειακή κατάσταση αποτελεί σημαντικό παράγοντα και επηρεάζει τις ακόλουθες συνιστώσες : «Θετικότητα στο θεσμό-πρόσωπα», «Αντίδραση στο θεσμό-πρόσωπα» (1^ο πακέτο ερωτήσεων), «Αίσθηση ικανοποίησης από αξιοποίηση προσόντων» (2^ο πακέτο ερωτήσεων), «Ικανότητες Προϊσταμένου – Διευθυντή» (3^ο πακέτο ερωτήσεων) και «Αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης» (5^ο πακέτο ερωτήσεων).

Τέλος η ηλικία επηρεάζει τις εξής συνιστώσες: «Σημαντικότητα έμφυτων χαρακτηριστικών» (1^ο πακέτο ερωτήσεων) και «Αίσθηση ικανοποίησης από αξιοποίηση προσόντων» (2^ο πακέτο ερωτήσεων).

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει το έναυσμα για περαιτέρω συζήτηση, έτσι ώστε να υιοθετηθεί ένα νέο σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα εστιάζει τόσο στην σημαντικότητα των έμφυτων χαρακτηριστικών όσο και των επίκτητων. Τα συμπεράσματα αναδεικνύουν χρήσιμα στοιχεία, που θα μπορούσαν κατά την γνώμη μας, να χρησιμοποιηθούν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την αξιοποίηση των προσόντων τους αλλά πρώτιστα στην εργασιακή ικανοποίησή τους, που προκύπτει από διάφορους παράγοντες (χώρο εργασίας, πολιτική του φορέα, συνεργασία με συναδέλφους, επικοινωνία – συνεργασία με τους Διευθυντές-Προϊσταμένους ή Τμηματάρχες κλπ).

Δεν μπορεί ωστόσο να αγνοηθεί το γεγονός της θετικής ή αρνητικής τους στάσης έναντι των προσώπων που συμμετέχουν στη διαδικασία της πραγματοποίησης της αξιολόγησής τους.

Συνάμα επειδή παρατηρείται συχνή αλλαγή των πλαισίων αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, είναι σκόπιμο να εξεταστεί ποιες από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μπορούν να διατηρηθούν ως μόνιμη βάση ερωτήσεων και ποιες δεν είναι χρήσιμες σε ένα διαφορετικό πλαίσιο αξιολόγησης.

Επιπλέον θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια έρευνα που θα εστιάζει στην βελτίωση και ενδυνάμωση της σχέσης μεταξύ του Ανθρώπινου Δυναμικού και στην απόδοση του φορέα. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί όταν και εφόσον ο εργαζόμενος θα αξιολογείται βάσει στόχων που θα έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Ο προϊστάμενος να πραγματοποιεί συνάντηση κατά την διάρκεια της οποίας θα δίδεται η ευκαιρία να συζητηθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του εργαζόμενου καθώς και τα σχέδια του φορέα. Ο αξιολογητής να μπορεί να συμβουλευτεί τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα εκείνα που θα πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους του αυτού. Επιπλέον να του δίνει βραχυχρόνιες και στοχευμένες προτάσεις για την βελτίωση της απόδοσής του, έτσι ώστε να ενισχύσει την επίτευξη μακροχρόνιων επαγγελματικών στόχων, ενώ συνάμα να συζητάει μαζί του σχετικά με την προοπτική καριέρας που του προσφέρει ο φορέας στον οποίο υπηρετεί. Με αυτό τον τρόπο ο προϊστάμενος θα έχει ένα συμβουλευτικό ρόλο και σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βάμβουκας, Μ. (1993). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης.

Δημητρόπουλος, Ε. (1998). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση. Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης.

Ζαβλάνος, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Θεοφιλίδης, Χ. (1989). *Μετα-Αξιολόγηση της Αξιολόγησης Προγραμμάτων*. Νέα Παιδεία, 49, 53-61.

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Εκδόσεις Ανικούλα.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κανελλόπουλος, Χ. (1983). *Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από την Διεθνή πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Ιδιωτική.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Icon.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 2^ο. Επιλογή – Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κατσανέβας, Θ. – Τσιαπαρίκου, Ι. (2013). *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκης.

Κυριαζή, Ν. (2002). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Μούζα – Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2006). *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Ξένος, Δ. (2003). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για Εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.

Παυλόπουλος, Γ. Β. (2006). *Εισαγωγή στη Στατιστική Επεξεργασία Δεδομένων με το SPSS for Windows*. Αθήνα: ΕΚΠΑ.

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Σαλεσιώτης, Μ.Π. (1999). *Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Σκουλάς, Ν. – Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Καλοφωλιά Ο.Ε.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τσιμπούκης, Κ. (1979). *Η Μέτρηση και η Αξιολόγηση στις Επιστήμες της Αγωγής*. Αθήνα: Εκδόσεις Ορόσημο.

Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Φαναριώτης, Π. (1990). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Φαναριώτης, Π. (2004). *Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Χυτήρης, Σ. Α. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aguini, H. (2007). *Performance Management*. Upper Saddle, New Jersey: Pearson Education Inc.

Aliaga, M. & Gunderson, B. (2000). *Interactive Statistics*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Antonioni, D. (1994, June). *The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings* (47), pp. 349-356.

Auster, E. (1989). *Task Characteristics as a Bridge Between Macro – and Microlevel Research an Salary Inequality Between Men and Women*, Academy of Management Review, Vol. 14, No2, p. 173-193.

Barton, A. & Lazarsfeld, P. (1955/1979). Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In C. Hopf & E.Weingarten (Eds), *Qualitative Sozialforschung* (pp. 41-89). Stuttgart: Klett-Cotta.

Bates, R., Holton, E. (1995). *Computerized performance monitoring: a review of human resource issues. Human Resource Management Review*, Winter 1995, pp. 267-288.

Bernardin, H.J, Kane, J.S, Ross, S, Spina, J.D, Johnson, D.L (1995). *Performance appraisal design, development and implementation Handbook of human resources management*, Blackwell, Cambridge.

Boudreau, J.W., & Rynes, S.L. (1985). *Role of recruitment in staffing utility analysis. Journal of Applied Psychology*, 70, pp. 354-366

Brannen, M.Y. & Salk, J. (2000). *Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture Human Relations*, 52 (4), pp.451-487.

Breidert, J.T., & Fite, J.E. (2009). *Self-assessment : review and implications for training*. Alexandria, Virginia : U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.687-732), Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, Inc.

Cassel, C., & Symon, G. (1994). *Qualitative research in work context*. In C. Cassel & G.Symon (Orgs.), *Qualitative methods in organization research: a practical guide*. London: Sage.

Castle, N., Garton, H., & Kenward, G.(2007, June 16). *Confidence vs. Competence: Basic Life Support Skills of Health Professionals*, *British Journal of Nursing* , p. 6

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα : Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Davis, K. & Werther, W. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Fifth pp.664-666.

Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.

Dipboye, R. L. (1977). *Alternative approaches to deindividuation*. *Psychological Bulletin*, 84(6), 1057–1075. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.6.1057>

Drakes, S.,(2008, May) *Everybody Counts*. *Black Enterprise* (38) , pp.58-59

Drucker, F. P.,(1954). *Critical Evaluatios in Business and Management*, John Wood & Michael Wood, Routledge Taylor Francis Group, London.

Dubois, P.H (1970). *A History of Psychological Testing*, Boston: Allyn and Bacon.

Dulewicz, V.(1989). *Performance Appraisal and Counselling*. (Section Editor) in Herriot, P. (Ed). *Handbook of Assessment and Selection in Organisations*. John Wiley: Chichester.

Ellis D. (1995). *Executive Recruitment* .In Warner D. & Crosthwaite E. (Eds) *Human Resource Management in Higher and Further Education*. London : SRHE & Open University Press

Ellis, R. A., & Taylor, M. S. (1983). *Role of self-esteem within the job search process*. *Journal of Applied Psychology*,68(4),pp.632–640. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.632>

Employees Care a Lot More About Performance Reviews Than Toy May Think, (2009, July), *HR Focus*(86), p.9

Fuller, S.R. & V.L. Huber, (1998). “*Recruitment and Selection*, ” in M. Poole and M. Warner (Eds.) *The Handbook of Human Resource Management*. International Thomson Business Press, London.

Gergen, K. J.(1999). *An invitation to social construction*. London:Sage.

- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). *Organizational differences in managerial compensation and financial performance*. Academy of Management Journal, 33(4), pp.663–691. <https://doi.org/10.2307/256286>
- Gilliland, S. W. (1993). *The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective*. The Academy of Management Review, 18(4), 694–734. <https://doi.org/10.2307/258595>
- Gilliland, S.W. (1994). *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System*. Journal of Applied Psychology, 79, pp. 691-701. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.691>
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). *Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability*. The Academy of Management Review, 17(2), pp.183–211. <https://doi.org/10.2307/258770>
- Glass, G.V. (1976). *Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research*. Educational Researcher, 5, 3-8. <https://doi.org/10.3102/0013189X005010003>
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). *A Fuzzy Model for Competency- Based Employee Evaluation and Selection*. Computers & Industrial Engineering, 52(1),pp.143-161.doi:10.1016/j.cie.2006.11.004
- Gratton, L., A. (2000). *Real step change*, People Management, 16 March, pp.27-30
- Grote, D. (1996). *The Complete Guide to Performance Appraisal*, New York: Amacom.
- Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival guide for Managers*, New York: Amacom.
- Guba, E. & Linkoln, Y. (1983). *Effective evaluation*. Washington: Jossey-Bass.
- Hammond, R.L. (1973). *Evaluation at the local lev*
- Guest, G., Namey, E.E. & Mitchell, M.L. (2013). *Collecting Qualitative Data - A Field Manual for Applied Research*. London: SAGE Publications, Inc.

- Guttentag, M., & Saar, S. (Eds.). (1977). *Evaluation studies review annual*: II. Sage.
- Guttentag, M. & Struening, E.L. (1975). *Handbook of Evaluation Research*. Beverly Hills, California: Sage Publications, (Volume I, vi + 696 pp., Volume II, vi + 736 pp.), 1975
- Harrington, H. J., Kenneth, C. L. (1999). *Performance Improvement Methods: Fighting the war on Waste*. Mc Graw – Hill, New York.
- Hastings, R. R. (2009). *Manager, Employee Perceptions of Performance Differ*. Ανάκτηση 7 2014, από Society for Human Resource Management.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills London: Sage Publications.
- Jackson, S.E., & Schuler, R. S., (2003). *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships*, Thomson/South-Western.
- Kaufman, B., E. (2001). *Management in the 20th Century : Milestones and Lessons Learned, Perspectives on Work*. University of Illinois Press., 5:1,p. 53-56
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1986). *Personality, culture, and organization*. The Academy of Management Review, 11(2), pp 266–279 <https://doi.org/10.2307/258459>.
- Krippendorff, K.(2013). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Sage.
- Latham, G.P., & Wexley, K.N. (1993). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Lee, C. (1985). *Increasing Performance Appraisal Effectiveness Matching Task Types, Appraisal Process and Rater Training*. Academy of Management Review, Vol. 10 , No. 2 pp. 322-331.
- Levinson, H. (1970). *Management by whose objectives? Ordinary MBO appraisal process, far from being a constructive technique, raises great psychological issues*. Harvard Business Review (July/August): pp. 125-134.

Longenecker, C., Fink, L. (1999). *Creating Effective Performance Appraisals*. Industrial Management, Sep/Oct 1999, pp. 18-23.

Lussier, R. N., & Hendon, J.R. (2013). *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*, Los Angeles: SAGE.

Lyons, T. & Callahan, T. (1996). *A Third Role in Performance Appraisal: A Suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems*, Public Personnel Manage, 25,133-140.

Maccintosh, G. (2007). *Customer orientation, relationship quality and relational benefits to the firm*. Journal of Services Marketing (21), pp. 150-159.

McGregor, D. M. (1957). *The Human Side of Enterprise*. Management Review, 46, pp. 22-28.

McKinstry, B., Peacoc, H., & Blaney, D., (2003). *Can Trainers Accurately Assess their Training Skills Using a Detailed Checklist? A questionnaire – based comparison of trainer self- assessment and register assessment of trainers*. Education for Primary Care(14) pp. 426-430

Martinez, M.N. (1997). *Rewards Given the Right Way*. HR Magazine, 42: 116.

Masi, R.J. & Cooke, R.A. (2000). *Effects of Transformational Leadership on Subordinate motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity*. The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8 No. 1, pp. 16-47. <https://doi.org/10.1108/eb028909>.

Mathis, R., Jackson, J. (2000). *Human Resource Management*. South- Western Thomson Learning. U.S.A.

Matthews, M., & Beal, S. (2002). *Assessing Situation Awareness in Field Training Exercises*. Alexandria, Virginia U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Maylett, T., & Riboldi, J. (2007). *Using 360° Feedback to Predict Performance*. T&D (61), pp. 48-52.

Mondy, W. R. (2012). *Human Resource Management* (12th edition). New Jersey: Prentice Hall.

Mondy, W.R., & Noe, M.R. (2005). *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall

Morse, M.J., Field, A.P. (1996). *Nursing research: The application of qualitative approach*. London, Chapman & Hall.

Morse, M.J. (2003). *Biasphobia*. *Qual Health Res*. 13:pp. 891– 892.

Mullins, L. (2015). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Εκδόσεις Utopia, Αθήνα.

Murphy, P.A. (1986). *A review of occupational stress management research Methodological considerations*. *Journal of Occupational Behavior Management*, 8, pp. 215-228.

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison – Wesley Publ. Co, New York.

Parahoo, K. (2006). *Nursing research: Principles, process and issues*. 2nd ed. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2006

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School Press, Boston.

Randell, G.A. (1994). *Employee Appraisal. Personnel Management: A comprehensive Guide to Theory & Practice in Britain*. Blackwell Business, Hong Kong.

Ross, P. (1966). *Reference Groups in Man-to-Man Job Performance Ratings*, *Personnel Psychology*, 19, pp 115-142.

Schuster, D. (1986). *Measurement of Situation Awareness in Human-Robot Teams*. View all authors and affiliations. Volume 55, Issue 1. <https://doi.org/10.1177/1071181311551311>.

Sudarsan, A. (2010). *Concurrent Validity of Peer Appraisal of Group Work for Administrative Purposes*. The IUP Journal of Organizational Behavior (9), pp. 71-86.

Sullivan, K., & Hall, C. (1997). *Introducing Students to Self–Assessment*. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 22, pp. 289-305

Toegel, G., & Conger, J.A. (2003). *360- Degree Assessment: Time for Reinvention*. *Academy of Management Learning and Education*(2), pp. 297-311

Thompson, C., (1999). *Qualitative research into nursing decision making: Factors for consideration in theoretical sampling*. *Qual Health Res*, 9:pp. 815–828

Tracy, G. (2008, December). *360 – Degree Performance Reviews offer Valuable Perspectives*. *Financial Executive* (24). p. 61

Tulgan B. (2007). *Νέοι Ηγέτες – Αναπτύσσοντας την νέα γενιά στελεχών*, 10ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού KPMG, Αθήνα.

Watson, H.J., & Hill, J. (2009, October). *What Gets Watched Gets Done: How Metrics Can Motivate*. *Business Intelligence Journal* (14), pp. 4-7

Wim, G. & Maassen Van Den Brink, H. (1999). *Overpayment and earnings satisfaction: an application of an ordered response Tobit Model*, *Applied Economics Letters*, vol. 6, issue 4, pp.235-238

Worthen, B.R. & Sanders, J.R. (1987). *Educational Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Longman Press, New York, 102

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Αναστασίου, Σ. (2011). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου* (online). Available from: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/25169#page/> (Accessed 27 April 2023)

HR Case Study Series (2016) (online). Available from: https://issuu.com/hrm_aueb/docs/20160309-hr-case-study-series-final (Accessed 27 April 2023)

Hansen, D. (2002). *Performance Appraisal*. Tips Help Page (online). Available from: https://iso9kl.home.att.net/pa/performance_appraisals.html (Accessed 27 November 2020)

Πικραμένος, Μ. (2009). *Το νομικό καθεστώς των ανώτατων δημόσιων υπαλλήλων υπό διαρκή μεταρρύθμιση*. (online). Διαθέσιμο στο <http://www.epkodi.gr/site/index.php/---articlestable-83/132-2009-03-27-12-09-%2053> (Accessed 1/10/2013)

Στεργίου, Ν. (2017). (online). Available from: <https://www.psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation> (Accessed 27 April 2023)

Νόμος Καλλικράτης (2013). Άρθρο 242 νόμου 3852/2010 ΦΕΚ τεύχος Α 87 Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης (online). Available from: <https://www.kallikratis.org/perifereies-systasi-kai-syngkrotisi-perifereion-scheseis-dimon-kai-perifereion/> (Accessed 27 April 2023)

Νόμος Καλλικράτης (2013). Άρθρο 242 νόμου 3852/2010 ΦΕΚ τεύχος Α 87 Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης (online). Available from: <https://www.kallikratis.org/perifereies-ektelestikos-grammateas/> (Accessed 27 April 2023)

Παπανής, Ε. & Ρόντος, Κ. (2007). *Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων* (online). Available from: http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html (Accessed 20 May 2023)

Αναστασίου, Σ. (2011). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου* (online). Available from: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/25169#page/> (Accessed 27 April 2023)

Morgan, G. & Smircich, L. (1980) (online). Available from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1980.4288947> (Accessed 14 May 2023)

Fryer, M., & Collings, J. A. (1991) (online). Teachers' Views about Creativity. *British Journal of Educational Psychology*, 61, 207- 219. Available from: <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8279.1991.tb00976.x> (Accessed 13 May 2023)

Φιωτάκης, Γ., (2009). *Μέθοδοι και εργαλεία αξιολόγησης ευχρηστίας φορητών εφαρμογών* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών, Ελλάδα). Available from <https://nemertes.library.upatras.gr/server/api/core/bitstreams/48d48f3c-66da-440d-a227-8d0817c6ad2c/content> (Accessed 17 September 2023)

http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx (online). (Accessed 17 September 2023)

<http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4002/%CE%91%CE%B%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%20%CF%83%CF%84%CE%BF%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%20%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (online). (Accessed 17 September 2023)

<https://cears.edu.gr/posotiki-vs-poiotiki/> (online). (Accessed 20/11/2023)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1.1 Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης προϊσταμένων από τους υφισταμένους



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ¹
α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	90-100: Άριστος	
β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	75-89: Πολύ επαρκής	
γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων	60-74: Επαρκής	
δ) Ανάλυση ευθύνης	50-59: Μερικώς επαρκής	
ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών	40-49: Μέτριος	

¹ Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.

1.2 Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγορίας / εκπαιδευτικής βαθμίδας ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ,ΥΕ



ΕΝΤΥΠΟ Α'
(Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)

Αριθ.πρωτ.:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Χρονική Περίοδος..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....

.....

.....

.....

.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....

.....

.....

.....

.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:

.....

.....

.....

.....

.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:

.....

.....

.....

.....

.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ¹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
α) Επαγγελματική επάρκεια:			
Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρισία			
β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων:			
Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων			
γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες:			
Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων			
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού ² .	Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα		
ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.			
στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.			
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του:			
Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους			
η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις			
θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης			
ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης			
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας³			
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:		ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:		ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:		ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

¹ Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

² Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι πράξασταμένοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

³ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας

3.1 Επιστολή προς τους προέδρους των Συλλόγων Εργαζομένων στις Περιφερειακές Ενότητες της Περιφέρειας Κρήτης (Ηρακλείου, Χανίων, Ρεθύμνης και Λασιθίου)



Πολυτεχνείο
Κρήτης

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αγαπητέ κ.,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά στην ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής με τίτλο : « Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα »

Για την δική σας ενημέρωση αλλά και για να είναι ενήμεροι οι συνάδελφοι που θα το συμπληρώσουν σας εξηγώ με σύντομο τρόπο τα ερευνητικά βήματα :

1. Το ερωτηματολόγιο θα αποσταλεί σε όλους τους υπαλλήλους – συναδέλφους μια και κρίνω απαραίτητη τη συμμετοχή όλων μας
2. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται **ΑΝΩΝΥΜΑ**
3. Αφού συμπληρωθεί , τοποθετείται **στον φάκελο που το συνοδεύει** ο οποίος και κλείνει από τον συνάδελφο που το συμπλήρωσε.
4. Θα σας παρακαλέσω να ενημερώσετε τους συναδέλφους που θα τα συμπληρώσουν, για τη διαδικασία ώστε να μη έχουν κανενός είδους επιφύλαξη για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέτετε για να με βοηθήσετε, όπως ευχαριστώ και τους συναδέλφους για το χρόνο τους στο να το συμπληρώσουν .

Με εκτίμηση

Σταυρακάκη Γεωργία

Υποψήφια Διδάκτορας

Σχολής Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης

Πολυτεχνείου Κρήτης

3.2 Ερωτηματολόγιο προς το ανθρώπινο δυναμικό της Περιφέρειας Κρήτης



Πολυτεχνείο
Κρήτης
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αγαπητέ συνάδελφε/ συναδέλφισσα,

Το παρόν ερωτηματολόγιο, το οποίο και σας παρακαλώ να συμπληρώσετε, αποτελεί προϋπόθεση για την ολοκλήρωση της διδακτορικής διατριβής μου. Είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας η οποία αφορά στη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της Περιφέρειας Κρήτης.

Γ.Ι. Σταυρακάκη
Υποψήφια Διδάκτορας Πολυτεχνείου Κρήτης

Παρακαλώ σημειώστε ✓ στο τετράγωνο με το οποίο συμφωνείτε .

1. Φύλο : Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐
2. Ηλικία 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 και άνω ☐
3. Οικογενειακή κατάσταση
Έγγαμος ☐ Αριθμός τέκνων Άγαμος ☐
4. Επίπεδο εκπαίδευσης
 - Υποχρεωτική Εκπαίδευση – Γυμνάσιο
 - Απόφοιτος Λυκείου
 - Απόφοιτος Ι.Ε.Κ
 - Πτυχιούχος (Πανεπιστημίου – ΤΕΙ)
 - Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
 - Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου
5. Συνολικά έως και σήμερα έτη υπηρεσίας στην Περιφέρεια Κρήτης :
Λιγότερο από 1 έτος ☐ 1 έως και 5 έτη ☐ 5 έως και 9 έτη ☐
9 έως και 15 έτη ☐ 15 έτη και άνω ☐
6. Συνολικά έως και σήμερα έτη εργασίας στην σημερινή σας θέση :
Έως 6 μήνες ☐ από 6 μήνες έως και 1 έτος ☐ 1 έτος έως και 5 έτη ☐
5 έτη έως και 10 ☐ 10 έτη και άνω ☐
7. Σχέση εργασίας : Μόνιμος Υπάλληλος ☐ Αορίστου χρόνου Υπάλληλος ☐
Άλλο (περιγραφή)
8. Θέση εργασίας:
Διευθυντής ☐ Προϊστάμενος Δ/σης ☐
Προϊστάμενος Τμήματος ☐ Υπάλληλος ☐

A.ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	1 Πολύ λίγο	2 Λίγο	3 Καθόλου	4 Πολύ	5 Πάρα πολύ
1. Συμφωνείτε με τη διαδικασία αξιολόγησης και στον δημόσιο τομέα;					
2. Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αντικειμενική;					
3. Υπάρχει αντίδραση των εργαζόμενων ως προς το ισχύον σύστημα αξιολόγησης;					
4. Συμφωνείτε με το χρονικό πλαίσιο πραγματοποίησης του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης (ετήσια βάση);					
5. Γνωρίζετε με ποια κριτήρια αξιολογείται το προσωπικό;					
6. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε πιο σημαντικά στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις):					
α) τυπική εκπαίδευση					
β) επιμόρφωση (πιστοποιημένα σεμινάρια ΕΚΔΔΑ)					
γ) πρόσθετα προσόντα (π.χ ξένες γλώσσες, Η/Υ κ.α)					
δ) παρακολούθηση συνεδρίων - ημερίδων					
ε) ειδικές δεξιότητες / ικανότητες					
στ) προσωπικότητα					
ζ) πρωτοβουλία					
η) αντίληψη					
7. Σε ποιο βαθμό έχετε ενημερωθεί για τη διαδικασία της αξιολόγησής σας;					
8. Κατά πόσο θεωρείτε ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται από τις διαπροσωπικές σχέσεις;					
9. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται από σχετικά με το αντικείμενο άτομα;					
10. Κρίνεται ότι θα έπρεπε να συμμετέχουν και άτομα εκτός υπηρεσίας;					
11. Ποιοι από τους παρακάτω θεωρείτε ότι θα έπρεπε να εμπλέκονται στη διαδικασία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)					
α) Γενικός Διευθυντής					
β) Διευθυντής					
γ) Προϊστάμενος					
δ) Συνάδελφοι					
ε) Υφιστάμενοι					
στ) Πολίτες					
ζ) Αντιπεριφερειάρχης Περιφερειακής Ενότητας					
η) Θεματικός Αντιπεριφερειάρχης					
θ) Περιφερειάρχης					
B. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1 Πολύ λίγο	2 Λίγο	3 Καθόλου	4 Πολύ	5 Πάρα πολύ
1. Σε ποιο βαθμό σας έχει εξηγηθεί ο ρόλος και οι					

αρμοδιότητές σας;					
2. Έχετε την δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με τον Προϊστάμενο – Δ/ντή σας;					
3. Εκτελείτε καθήκοντα πέρα από αυτά που αφορούν την θέση σας;					
4. Υπάρχουν σαφείς προσδοκίες του φορέα σχετικά με την απόδοσή σας;					
5. Γνωρίζετε τις προσδοκίες αυτές του φορέα;					
6. Εκτελείτε παράλληλα καθήκοντα και σε κάποια άλλη Διεύθυνση;					
7. Θεωρείτε ότι η άσκηση παράλληλων καθηκόντων επηρεάζει το έργο και την απόδοσή σας;					
8. Θεωρείτε ότι οι γνώσεις σας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας/ ρόλου σας;					
9. Θεωρείτε ότι η απόδοσή σας είναι ικανοποιητική;					
10. Θεωρείτε ότι αναγνωρίζεται η αποδοτικότητά σας;					
11. Συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης ή σεμινάρια προκειμένου να ανταποκριθείτε καλύτερα στον ρόλο σας;					
12. Ο λόγος για τον οποίο συμμετέχετε σε προγράμματα κατάρτισης ή σεμινάρια είναι για να ξεφύγετε από το εργασιακό σας περιβάλλον έστω και λίγο;					
13. Σας γίνονται γνωστοί οι ετήσιοι στόχοι του φορέα σας ;					
14. Θεωρείτε ότι αδικείστε από τον φορέα σας;					
15. Κρίνεται ότι σας ταιριάζει να αξιοποιηθείτε καλύτερα σε κάποιο άλλο τμήμα ή Διεύθυνση;					
16. Γενικά πόσο ευχαριστημένος-η είστε από την θέση εργασίας που κατέχετε;					

Γ. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ- ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	1 Πολύ λίγο	2 Λίγο	3 Καθόλου	4 Πολύ	5 Πάρα πολύ
1. Πως ανταποκρίνεται ο Προϊστάμενος / Δ/ντής σας στην εργασία σας:					
α) ανταμείβει					
β) ενθαρρύνει					
γ) αγνοεί					
δ) παρακάμπτει					
2. Έχετε την δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή σας για την ανάρμοστη συμπεριφορά συναδέλφων σας προς τους πολίτες;					
3. Έχετε την δυνατότητα ενημέρωσης του Προϊστάμενου – Δ/ντή σας για την έλλειψη ενδιαφέροντος των συναδέλφων σας;					
4. Θεωρείτε ότι ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας είναι αποδεκτός με τις ικανότητές του από τους υφισταμένους του;					
5. Κρίνετε ότι ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας έχει γνώσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού;					
6. Θεωρείτε ότι ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας έχει					

ικανότητα της καλύτερης δυνατής χρησιμοποίησης των υφισταμένων;					
7. Ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων;					
8.Ο Προϊστάμενος - Δ/ντής σας, σας εμπνέει εμπιστοσύνη;					
9.Ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας , σας αντιμετωπίζει ισότιμα με τους άλλους υφισταμένους;					
10.Ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας λαμβάνει τις απαραίτητες αποφάσεις με ευκολία;					
11. Ο Προϊστάμενος- Δ/ντής σας, διατυπώνει δίκαιη κρίση;					
12. Ο Προϊστάμενος – Δ/ντής σας, ζητά τη γνώμη των υφισταμένων του για την αντιμετώπιση των προβλημάτων;					
11. Γενικά σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό – Δ/ντή σας;					

Δ. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	1 Πολύ λίγο	2 Λίγο	3 Καθόλου	4 Πολύ	5 Πάρα πολύ
1.Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις):					
α) δημιουργικές					
β) εποικοδομητικές					
γ) συγκρουσιακές					
δ) απλώς καλές					
ε) τυπικές					
2. Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας – ομαδικότητας μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο εργασίας;					
3. Είστε ικανοποιημένοι από την εμπιστοσύνη που σας δείχνουν οι συνάδελφοί σας;					
4. Διατηρείται σχέσεις και εκτός χώρου εργασίας με τους συναδέλφους σας;					
5. Τι πιστεύετε ότι ο εργασιακός χώρος αποπνέει για σας:					
α) δημιουργικότητα					
β) συνεργασία					
γ) απαισιοδοξία					
δ) σύγκρουση					
6. Οι συγκρούσεις με τους συναδέλφους σας στο χώρο εργασίας είναι ιδιαίτερα συχνές;					
7. Γενικά πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;					

Ε. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΠΡΟΣ ΕΣΑΣ	1 Πολύ λίγο	2 Λίγο	3 Καθόλου	4 Πολύ	5 Πάρα πολύ
1.Ο φορέας για τον οποίον εργάζεσθε αναγνωρίζει τις προσπάθειές σας;					
2. Σας δίνονται δυνατότητες προαγωγής – εξέλιξης στο χώρο εργασίας σας;					

3. Ο φορέας που εργάζεσθε, σας προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων;					
4. Ο φορέας που εργάζεσθε αξιοποιεί τις ικανότητες – δεξιότητές σας;					
5. Ο φορέας σας, σας δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής σε επιμορφωτικά σεμινάρια;					
6. Η διοίκηση φροντίζει για την ενημέρωση των εργαζόμενων σε θέματα που τους απασχολούν;					
7. Γενικά πόσο ικανοποιημένος είστε από την πολιτική του φορέα σας;					
8. Θεωρείτε ότι το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων και βοηθά στην εργασιακή τους ικανοποίηση;					
9. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ενισχύουν την εργασιακή τους ικανοποίηση; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία απάντηση)					
α) εργασιακές συνθήκες					
β) οικονομικές απολαβές					
γ) ασφάλεια					
δ) ωράριο εργασίας					
ε) αναγνώριση της ατομικής σας προσφοράς					
στ) εποπτεία από τον προϊστάμενο					
ζ) αυτονομία					

Σας ευχαριστώ για την Συνεργασία

3.3 Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου Ποιοτικής Έρευνας

1. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τη διαδικασία αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα;
2. Θεωρείτε ότι το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων και βοηθά στην εργασιακή τους ικανοποίηση; Αιτιολογήστε.
3. Προτείνετε τρία (3) κρίσιμα σημεία που θεωρείτε ότι πρέπει να τροποποιηθούν ή να αλλάξουν (εκπαίδευση, επιμόρφωση σε διάφορα σεμινάρια, παρακολούθηση συνεδρίων, πρόσθετα προσόντα πλην των βασικών, χρόνος πραγματοποίησης των αξιολογήσεων, συμμετοχή άλλων αξιολογητών, να ζητείται περισσότερο ή άποψη των αξιολογούμενων στο τι πήγε καλά και τι πρέπει να αλλάξει τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο Δ/νσης κ.α)
4. Υπάρχει αντίδραση των εργαζόμενων ως προς το ισχύον σύστημα αξιολόγησης;
5. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού θα έπρεπε να πραγματοποιείται σε διαφορετικό χρονικό διάστημα από ότι ορίζει σήμερα η νομοθεσία για το Δημόσιο τομέα(ετήσια βάση); Αν ναι καθορίστε.
6. Ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να συμμετέχουν στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού; (Δ/ντης, Προϊστάμενος, Συνάδελφοι του τμήματος, Περιφερειάρχης, Αντιπεριφερειάρχης Περιφερειακής Ενότητας)
7. Θεωρείτε ότι οι υπεύθυνοι που πραγματοποιούν τις αξιολογήσεις έχουν γνώσεις που να αφορούν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού;
Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να εμπλέκεται στη διαδικασία (Δ/ντης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκτελεστικός Γραμματέας, εξωτερικός σύμβουλος με γνώσεις αντικειμένου).
8. Η σημερινή έκθεση αξιολόγησης δίνει βαρύτητα στις σπουδές, στην επιμόρφωση (μόνο στον ΕΚΔΑΑ). Πιστεύετε ότι είναι αρκετά τα στοιχεία αυτά έτσι ώστε να αξιολογηθεί ένας εργαζόμενος; Θεωρείτε ότι οι σπουδές και η επιμόρφωση μόνο δύναται να βοηθήσουν στην εξέλιξη ενός εργαζόμενου και κατ' επέκταση και στην βελτίωση λειτουργίας του δημόσιου φορέα; (πρόσθετες δεξιότητες – ικανότητες)
9. Η ιδέα για πιθανή αξιολόγηση σε καθημερινή βάση από τους πολίτες του φορέα θεωρείτε ότι θα είχε αποτέλεσμα; Πως θεωρείτε ότι θα μπορούσε να βοηθήσει; (κίνητρο για παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, ομαδικότητα, συνεργασία, αποτελεσματικότερη διοίκηση)

4.3.2 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ»

Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης του *Ισχύοντος Πλαισίου Αξιολόγησης*

Πίνακας 4.3.2

	Σημαντικότητα Έμφυτων χαρακτηριστικών	Θετικότητα στο θεσμό- πρόσωπα	Εμπλοκή πολιτικών προσώπων	Αντίδραση στο θεσμό- πρόσωπα	Σημαντικότητα προσόντων αναγκαιότητας
A6.1 σημαντικότητα τυπικής εκπαίδευσης	.680				
A6.5 σημαντικότητα ειδικών δεξιοτήτων/ικανοτήτων	.824				
A6.6 σημαντικότητα προσωπικότητας	.934				
A6.7 σημαντικότητα πρωτοβουλίας	.882				
A6.8 σημαντικότητα αντίληψης	.896				
A1 συμφωνία για διαδικασία αξιολόγησης		.608			
A2 διαδικασία αξιολόγησης αντικειμενική		.493			
A4 συμφωνία με χρονικό πλαίσιο διαδικασίας αξιολόγησης		.565			
A5 γνώση κριτηρίων αξιολόγησης		.617			
A7 βαθμός ενημέρωσης για διαδικασία αξιολόγησης		.743			
A9 σχετικότητα με το αντικείμενο ατόμων για την αξιολόγηση		.749			
A11.2 εμπλοκή Δ/ντού		.768			
A11.3 εμπλοκή Προϊσταμένου		.736			
A11.1 εμπλοκή Γενικού Δ/ντού			.659		
A11.7 εμπλοκή Αντιπεριφερειάρχη ΠΕ			.918		
A11.8 εμπλοκή Αντιπεριφερειάρχη θεματ.Ενότητας			.918		
A11.9 εμπλοκή Περιφερειάρχη			.912		
A3 αντίδραση για διαδικασία αξιολόγησης				.471	
A8 επίδραση προσωπικών σχέσεων στην αξιολόγηση				.641	
A10 συμμετοχή και ατόμων εκτός υπηρεσίας				.622	
A11.4 εμπλοκή Συναδέλφων				.799	
A11.5 εμπλοκή υφισταμένων				.802	
A11.6 εμπλοκή πολιτών				.603	
A6.2 σημαντικότητα επιμόρφωσης (σεμινάρια)					.829
A6.3 σημαντικότητα πρόσθετων προσόντων (γλώσσα, Υ)					.594
A6.4 σημαντικότητα πιστοποιητικών παρακολούθησης συνεδρίων					.790
Cronbach a	.900	.786	.912	.751	.841

4.3.3 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»

Πίνακας 4.3.3
Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της *Ικανοποίησης από την θέση εργασίας*

	Component	
	ΑΙΣΘΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΠΟ ΑΝΑΘΕΣΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ
B1 εξήγηση ρόλου κ αρμοδιοτήτων	.708	
B2 δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με Προ-Διευθ	.694	
B4 προσδοκίες φορέα από την απόδοσή σας	.712	
B5 γνώση των προσδοκιών του φορέα	.679	
B8 ανταπόκριση γνώσεων στις εργασιακές απαιτήσεις	.626	
B9 θεώρηση της απόδοσης σας ως ικανοποιητική	.604	
B10 αναγνώριση της αποδοτικότητας σας	.718	
B11 συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης	.359	
B13 γνωστοποίηση ετησίων στόχων του φορέα σας	.532	
B16 ικανοποίηση από την θέση εργασίας	.721	
B3 εκτέλεση επιπρόσθετων καθηκόντων		.535
B6 εκτέλεση παράλληλα καθηκόντων και σε άλλη Δ/ση		.527
B7 επίδραση παράλληλων καθηκόντων στην απόδοση & στο έργο σας		.462
B12 συμμετοχή σε σεμινάρια ως λόγος φυγής από την εργασία		.366
B14 θεώρηση αδίκησης από την υπηρεσία		.708
B15 κρίση ως προς την καλύτερη αξιοποίηση σας		.632
Cronbach α	.831	.570

4.3.4 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ - ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ»

Πίνακας 4.3.4
Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της
Ικανοποίησης από τον Προϊστάμενο – Διευθυντή

	Component	
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ
Γ1.1 ο Προϊστάμενος ανταμείβει	.597	
Γ1.2 ο Προϊστάμενος ενθαρρύνει	.700	
Γ1.3 ο Προϊστάμενος αγνοεί	-.700	
Γ1.4 ο Προϊστάμενος παρακάμπτει	-.713	
Γ4 αποδοχή ικανοτήτων Προιστ/Διευθ	.723	
Γ5 γνώσεις διαχείρισης ανθρ δυναμικού από Προιστ/Διευθ	.776	
Γ6 ικανατότητα Προιστ/Διευθ για καλύτερη χρησιμοποίηση υφισταμένων	.699	
Γ7 ενδιαφέρον Προιστ/Διευθ για τις ανάγκες των υφισταμένων	.759	
Γ8 έμπνευση εμπιστοσύνης από Προιστ/Διευθ	.784	
Γ9 ισότιμη αντιμετώπιση με άλλους συναδέλφους από Προιστ/Διευθ	.753	
Γ10 λήψη απαραίτητων αποφάσεων από Προιστ/Διευθ	.621	
Γ11 διατύπωση δίκαιης κρίσης από Προιστ/Διευθ	.804	
Γ2 δυνατότητα ενημέρωσης Προιστ/Διευθ για ανάρμοστη συμπεριφορά		.872
Γ3 δυνατότητα ενημέρωσης Προιστ/Διευθ για έλλειψη ενδιαφέροντος		.873
Cronbach α	.894	.930

4.3.5 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ»

Πίνακας 4.3.5
Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της
Ικανοποίησης από τις σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους

	Component	
	ΘΕΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ
Δ1.1 σχέσεις με συναδέλφους δημιουργικές	.863	
Δ1.2 σχέσεις με συναδέλφους επικοινωνητικές	.863	
Δ2 ύπαρξη συνεργασίας & ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο	.864	
Δ3 ικανοποίηση από εμπιστοσύνη που σας δείχνουν οι συν	.859	
Δ4 διατήρηση σχέσεων με συναδέλφους κ εκτός εργασίας	.659	
Δ5.1 ο εργασιακός χώρος αποπνέει δημιουργικότητα	.761	
Δ5.2 ο εργασιακός χώρος αποπνέει συνεργασία	.794	
Δ7 γενική ικανοποίηση από συναδέλφους	.889	
Δ1.3 σχέσεις με συναδέλφους συγκρουσιακές		.726
Δ1.4 σχέσεις με συναδέλφους απλώς καλές		.598
Δ1.5 σχέσεις με συναδέλφους τυπικές		.670
Δ5.3 ο εργασιακός χώρος αποπνέει απαισιοδοξία		.652
Δ5.4 ο εργασιακός χώρος αποπνέει σύγκρουση		.848
Δ6 επίπεδο συγκρούσεων με συναδέλφους		.780
Δ5.3 ο εργασιακός χώρος αποπνέει απαισιοδοξία		.652
Cronbach α	,918	,782

4.3.6 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ»

Πίνακας 4.3.6
Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της κλίμακας εκτίμησης της
Ικανοποίησης από την πολιτική του φορέα προς το Ανθρώπινο Δυναμικό

	Component	
	ΑΙΣΘΗΣΗ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ	ΑΙΣΘΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚ ΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙ ΗΣΗΣ
E1 αναγνώριση προσπαθειών σας από τον φορέα σας	.753	
E2 παραχώρηση δυνατοτήτων προαγωγής σας από τον φορέα σας	.810	
E3 προσφορά δυνατοτήτων ανάπτυξης σας από τον φορέα σας	.784	
E4 αξιοποίηση δεξιοτήτων σας από τον φορέα σας	.817	
E5 δυνατότητες επιμόρφωση σας από τον φορέα σας	.616	
E6 φροντίδα Διοίκησης για ενημέρωσή σας	.682	
E7 επίπεδο ικανοποίησης από την πολιτική του φορέα σας	.826	
E8 κάλυψη απαιτήσεων από το ισχύον σύστημα αξιολόγησης	.654	
E9.1 εργασιακή ικανοποίηση & εργασιακές συνθήκες		.805
E9.2 εργασιακή ικανοποίηση & οικονομικές απολαβές		.779
E9.3 εργασιακή ικανοποίηση & ασφάλεια		.799
E9.4 εργασιακή ικανοποίηση & ωράριο εργασίας		.742
E9.5 εργασιακή ικανοποίηση & αναγνώριση ατομικής προσφοράς		.840
E9.6 εργασιακή ικανοποίηση & εποπτείας από τον προϊστάμενο		.633
E9.7 εργασιακή ικανοποίηση & αυτονομία		.711
Cronbach α	.878	.888