



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου  
Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας  
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών:**  
Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών,  
Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Εργασία με θέμα:

**Σύστημα Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων -  
Μελέτη περίπτωσης της  
Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας**



Επιμέλεια:  
**Αθανάσιος Καρτσακλής**

Επιβλέπων καθηγητής:  
**Τιμόθεος Αγγελίδης**

Φεβρουάριος 2014

## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε υπό την επίβλεψη του κ. Τιμόθεου Αγγελίδη, επίκουρου καθηγητή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Τον ευχαριστώ για την καθοδήγηση και την υποστήριξη του από την αρχή μέχρι και την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Πολύτιμη υπήρξε και η συμβολή των συναδέλφων μου στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας τους οποίους και ευχαριστώ θερμά για τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια της έρευνας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης όλους όσους βρέθηκαν δίπλα μου, ο καθένας με το δικό του τρόπο, αρωγοί στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	i
Κατάλογος Πινάκων .....	iv
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	iv
Περίληψη .....	vi
Abstract .....	vii
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο Πρώτο: Εννοιολογικές Προσεγγίσεις της Αξιολόγησης.....	4
1.1 Θεωρητική Προσέγγιση της Έννοιας της Αξιολόγησης.....	4
1.2 Σκοπός της Αξιολόγησης των Εργαζομένων .....	7
1.2.1. Καθορισμός στόχων απόδοσης και ανάπτυξης εργαζομένου .....	8
1.2.2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών .....	8
1.2.3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.....	9
1.3. Ανατροφοδότηση εργαζομένου .....	10
1.4. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.....	10
1.5. Διαδικασία Αξιολόγησης.....	12
1.6. Πιθανά Σφάλματα κατά τη Διαδικασία Αξιολόγησης .....	14
1.7 Μέθοδοι Αξιολόγησης .....	16
1.8 Οργάνωση της Διαδικασίας Αξιολόγησης.....	21
Κεφάλαιο Δεύτερο: Η Αξιολόγηση των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα.....	24
2.1 Στόχοι και Σκοπός της Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα .....	24
2.2 Παγκόσμια - Ευρωπαϊκή Εμπειρία στην Αξιολόγηση του Δημόσιου Τομέα .....	25
2.3 Συστήματα Αξιολόγησης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα .....	27
2.3.1. Ο θεσμός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων .....	27
2.3.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	35
2.3.3 Αξιολόγηση Δομών στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα .....	39
2.3.4 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης .....	40
2.4 Πρακτική Διάσταση της Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα .....	42

2.5 Αξιολόγηση, κινητικότητα, διαθεσιμότητα .....	45
Κεφάλαιο Τρίτο: Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων – Η περίπτωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας .....	47
3.1 Σκοπός της έρευνας.....	47
3.2 Μεθοδολογία Έρευνας & Δειγματοληπτική Τεχνική .....	47
3.3 Σύνταξη και Αρχιτεκτονική του Ερωτηματολογίου .....	48
3.4 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής .....	50
3.5 Στατιστική επεξεργασία .....	73
3.5.1 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΦΥΛΟ (Παράρτημα V, Μέρος 1) .....	75
3.5.2 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΗΛΙΚΙΑ (Παράρτημα V, Μέρος 2)... ..	76
3.5.3 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ (Παράρτημα V, Μέρος 3).....	77
3.5.4 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΑ (Παράρτημα V, Μέρος 4) .....	79
3.5.5 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (Παράρτημα V, Μέρος 5) .....	80
3.5.6 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ (Παράρτημα V, Μέρος 6).....	81
3.5.7 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Παράρτημα V, Μέρος 7).....	83
3.5.8 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ (Παράρτημα V, Μέρος 8).....	84
3.5.9 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΚΛΑΔΟΣ (Παράρτημα V, Μέρος 9). ..	85
Κεφάλαιο Τέταρτο: Συμπεράσματα.....	88
Βιβλιογραφία.....	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι .....	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ .....	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	110
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV.....	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V .....	122

## **Κατάλογος Πινάκων**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1:** Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2:** Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3:** Δομή του ΚΠΑ

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4:** Κριτήρια Αξιολόγησης

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

**Διάγραμμα 1:** Το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 2:** Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 3:** Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 4:** Έτη απασχόλησης των συμμετεχόντων στην ΥΠΑ

**Διάγραμμα 5:** Έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα στο  
Δημόσιο Τομέα

**Διάγραμμα 6:** Κλάδος των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 7:** Σχέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 8:** Θέση στην ιεραρχία των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 9:** Κλάδος & ειδικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 10:** Υποβολή έστω μιας έκθεσης αξιολόγησης

**Διάγραμμα 11:** Υποβολή όλων των εκθέσεων αξιολόγησης

**Διάγραμμα 12:** Υποβολή εκθέσεων αξιολόγησης 2010,11,12

**Διάγραμμα 13:** Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

**Διάγραμμα 14:** Θέση σχετικά με την αντικειμενικότητα της διαδικασίας  
αξιολόγησης

**Διάγραμμα 15:** Υποβολή ενστάσεων για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης

**Διάγραμμα 16:** Γνώση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης άλλων  
συναδέλφων

**Διάγραμμα 17:** Θέση για το αν θα πρέπει να γνωστοποιούνται τα  
αποτελέσματα της αξιολόγησης

**Διάγραμμα 18:** Θέση σχετικά με το βαθμό επηρεασμού της αξιολόγησης από τη σχέση αξιολογητή και αξιολογούμενου

**Διάγραμμα 19:** Αποτελεσματικότητα συστήματος αξιολόγησης μέσω των εκθέσεων

**Διάγραμμα 20:** Συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

**Διάγραμμα 21:** Εφαρμογή αντίστροφης διαδικασίας αξιολόγησης

**Διάγραμμα 22:** Σύνδεση μεταξύ μοριοδότησης δημοσίων υπαλλήλων

**Διάγραμμα 23:** Αξιολόγηση της βαρύτητας των ποινών

**Διάγραμμα 24:** Βαρύτητα των εκθέσεων αξιολόγησης

**Διάγραμμα 25:** Βαρύτητα των ετών προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

**Διάγραμμα 26:** Βαρύτητα του χρόνου υπηρεσίας σε θέση ευθύνης

**Διάγραμμα 27:** Τρόπος εισαγωγής στη Δημόσια Διοίκηση

**Διάγραμμα 28:** Βαρύτητα του βαθμού πτυχίου

**Διάγραμμα 29:** Βαρύτητα Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού τίτλου σπουδών

**Διάγραμμα 30:** Βαρύτητα προέλευσης τίτλου σπουδών

**Διάγραμμα 31:** Βαρύτητα της γνώσης ξένης γλώσσας

## Περίληψη

Παρακολουθώντας τις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις στον ιδιωτικό τομέα, πληθώρα κρατικών οργανισμών σε όλο το κόσμο εντάσσουν τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων τους, ως αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Απώτερος στόχος για όλους είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της κρατικής μηχανής.

Ο στόχος της παρούσης έρευνας είναι η συλλογή δεδομένων που σκιαγραφούν τη στάση των υπαλλήλων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στο θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Ειδικότερα, κρίνεται σκόπιμο να διερευνηθούν και να αποτυπωθούν οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης καθώς και σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος και τη διασύνδεσή του με τη μοριοδότηση ενόψει μέτρων κινητικότητας και διαθεσιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, μέσω χρήσης πηγών και βάσεων δεδομένων του διαδικτύου και τέλος μέσω ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας.

Τα αποτελέσματα της μελέτης της περίπτωσης της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας ανέδειξαν τις αδυναμίες και τις δυσχέρειες του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων καθιστώντας το ως μη αποτελεσματικό και μη αξιόπιστο.

## **Abstract**

Monitoring the latest global developments in the private sector, multiple government agencies around the world integrate appraisal systems for their employees as an integral part of Human Resources Management. The ultimate goal is to improve the efficiency and effectiveness of the State services.

The aim of this study is to collect data that provides information on the perception of the Hellenic Civil Aviation Authority's officials regarding the performance appraisal in the public sector. In particular, the views of employees on the current evaluation system, on its effectiveness and its interconnection with the points awarded in view of any mobility measures for public sector employees are investigated and identified. The survey was conducted through a review of relevant literature, use of sources and databases on the internet and, finally, questionnaires completed by employees of the Hellenic Civil Aviation Authority.

The results of the case study of HCAA revealed the weaknesses and constraints of the existing performance appraisal system for the civil servants rendering it as neither successful nor effective.



## **Εισαγωγή**

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Στόχος της μελέτης είναι η καταγραφή των απόψεων του προσωπικού της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας αναφορικά με θέματα τα οποία σχετίζονται με το σύστημα που εφαρμόζεται για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της Υπηρεσίας. Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της ΥΠΑ δε διαφέρει από εκείνο που εφαρμόζεται τα τελευταία τουλάχιστον είκοσι χρόνια από το σύνολο των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα. Η έρευνα προσπάθησε να ανιχνεύσει τις στάσεις των συμμετεχόντων σχετικά με το βαθμό της αξιοπιστίας της διαδικασίας αλλά και το ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν, ως προς το τελικό αποτέλεσμα, παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον της Υπηρεσίας. Παράλληλα και λόγω της «αξιοποίησης» από την πλευρά της Πολιτείας των αποτελεσμάτων των εκθέσεων αξιολόγησης για διαφορετικό σκοπό από αυτόν για τον οποίο θεσπίστηκαν διερευνήθηκε η στάση των υπαλλήλων σχετικά με τη βαρύτητα των κριτηρίων που δύνανται να χρησιμοποιηθούν ενόψει των μέτρων κινητικότητας- διαθεσιμότητας.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε στόχευε στον εντοπισμό των θεμελιωδών θεωρητικών και ιστορικών ζητημάτων που αναφέρονται στις διαδικασίες αξιολόγησης. Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου σε ένα τυχαίο δείγμα 277 υπαλλήλων της ΥΠΑ. Για την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό στατιστικό πακέτο SPSS 20.0 καθώς και το πρόγραμμα επεξεργασίας δεδομένων EXCEL.

Η εργασία χωρίζεται σε τρία κύρια μέρη. Τα πρώτα δύο κεφάλαια παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη θεωρητική προσέγγιση των κρίσιμων εννοιών της μελέτης. Στο δεύτερο μέρος (τρίτο κεφάλαιο) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και στο τρίτο μέρος (τέταρτο κεφάλαιο) τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

Αναλυτικότερα:

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας επιχειρείται η καταγραφή των θεωρητικών προσεγγίσεων που αναφέρονται στην έννοια της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Έμφαση δίνεται και στις χρήσεις του εργαλείου της αξιολόγησης στα πλαίσια λειτουργίας μιας σύγχρονης επιχείρησης. Επίσης, διερευνάται ο σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων καθώς και η σημασία που αποδίδεται στον καθορισμό των στόχων τους. Στο πρώτο κεφάλαιο, καταγράφονται παράλληλα οι βασικές αρχές που διέπουν τη διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων, η διαδικασία αξιολόγησης καθώς και τα σφάλματα που πιθανόν να προκύψουν. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με αναφορά στις πλέον γνωστές και εφαρμοσμένες μεθόδους αξιολόγησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναδεικνύει τη σπουδαιότητα καθώς και τον τρόπο της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και τις πρακτικές που εφαρμόζονται σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Ακόμα, αναλύεται και παρουσιάζεται η εξέλιξη του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Η διοίκηση ολικής ποιότητας και το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης αναλύονται, ως δύο από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τους δημόσιους φορείς. Παράλληλα, στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται η πρακτική διάσταση της αξιολόγησης καθώς και η καταγραφή των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται στη σχετική διαδικασία.

Στο τρίτο κεφάλαιο της έρευνας παρουσιάζεται εκτενώς το σύνολο των απαντήσεων που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, μέσα από διαγράμματα, πίνακες αλλά και με περιγραφή των πιο κρίσιμων σημείων.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των κυριότερων συμπερασμάτων. Τα συμπεράσματα αναφέρονται αφενός στο σύνολο του δημόσιου τομέα αλλά και στην ίδια την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, ως την περίπτωση μελέτης.

Τέλος, στο παράρτημα της παρούσας εργασίας παρατίθενται αρχικά το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, ως μέσο έρευνας, τα φύλλα αξιολόγησης τα οποία χρησιμοποιούνται από τους Δημόσιους Φορείς καθώς και οι μετρήσεις που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων.

## **Κεφάλαιο Πρώτο: Εννοιολογικές Προσεγγίσεις της Αξιολόγησης**

### **1.1 Θεωρητική Προσέγγιση της Έννοιας της Αξιολόγησης**

Στο σύγχρονο και διαρκώς εναλλασσόμενο παγκόσμιο περιβάλλον, οι ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις καθώς και οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες, θα πρέπει να αντιλαμβάνονται εγκαίρως τις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω τους και να εφαρμόζουν κάθε φορά τις κατάλληλες δράσεις προκειμένου να συνεχίσουν αδιάλειπτα τη λειτουργία τους. Στο κέντρο της συνεχιζόμενης αυτής δράσης βρίσκονται πάντα οι άνθρωποι, οι οποίοι ενεργοποιούνται κάθε φορά και σε κάθε είδους προσπάθεια εκσυγχρονισμού. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποκτά, λοιπόν, μια διφυή υπόσταση. Από τη μια είναι ο ενεργός φορέας της αλλαγής και από την άλλη γίνεται ο τελικός χρήστης των αποτελεσμάτων της.

Η αξιολόγηση του προσωπικού, σύμφωνα με τις κλασικές εφαρμογές του μάνατζμεντ, αντιμετωπίζεται ως συμπλήρωμα της διαδικασίας του ελέγχου. Μαζί με διάφορα άλλα εργαλεία, ο παραγωγικός οργανισμός έλεγχε τα τελικά αποτελέσματα προκειμένου να διαπιστώσει το ποσοστό επιτυχίας σύμφωνα με τους αρχικούς στόχους. Παρόμοια εργαλεία, που αποσκοπούσαν κυρίως στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων ήταν η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα, οι επιπλέον αμοιβές για την επίτευξη περαιτέρω στόχων ή ακόμα και η χρηματική τιμωρία.

Σύμφωνα με το προηγούμενο πλαίσιο, οι μέθοδοι αξιολόγησης ήταν:

α) Η ιεράρχηση, με βάση κάποιου είδους απόδοσης και β) η αντίστοιχη βαθμολογία, ως αποτέλεσμα των κριτηρίων που είχαν προηγουμένως

διαμορφώσει και αποδεχτεί οι αρμόδιοι αξιολογητές. Έτσι, ο υποψήφιος με τον υψηλότερο βαθμό, καταλαμβάνει και την επιδιωκόμενη θέση.

Με βάση αυτό το μοντέλο, οι εργαζόμενοι βάσης (ή του πρώτου επιπέδου) είναι πάντα οι αξιολογούμενοι, με ρόλο καθαρά παθητικό και σε αντίθεση με το ρόλο του προϊσταμένου, ως ενίοτε αξιολογητή και κριτή (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 321). Το αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι να μη συμμετέχουν σε κανένα στάδιο της αξιολογικής διαδικασίας, να μην αποδέχονται συνήθως τα αποτελέσματα της ενώ ταυτόχρονα υποβαθμίζεται ουσιαστικά και η σημασία της.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '80, παρατηρείται μια ουσιαστική μεταστροφή στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται πλέον οι εργαζόμενοι, όλων των βαθμίδων. Το ενδιαφέρον πλέον στρέφεται περισσότερο στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του αξιολογούμενου, χωρίς βέβαια να παραγνωρίζονται και οι σχετικές του γνώσεις ή δεξιότητες. Στην εξέλιξη της συγκεκριμένης πρακτικής και για την εξαγωγή όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενικών αποτελεσμάτων, υπάρχει συνεργασία και με εταιρίες συμβούλων. Οι εταιρίες αναλαμβάνουν, σε πλήρη συνέργεια με τις διοικητικές δομές, να διεξάγουν το σύνολο της αξιολόγησης, υπό το πρίσμα της εξωτερικής αντικειμενικής προσέγγισης.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης, με τον όρο «απόδοση» ενός ατόμου στην εργασία εννοείται ο συνδυασμός της ικανότητας του, της προσπάθειας που κάνει, και διαφόρων άλλων παραγόντων. Αυτό που το άτομο είναι ικανό να κάνει και αυτό που κάνει τώρα στην εργασία του δεν είναι αναγκαίο να είναι το ίδιο. Με τον όρο «απόδοση» (Ζαβλανός Μ, 2002: 59) νοούμε το σύνολο των αποτελεσμάτων, τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού 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 άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας (Φαναριώτης, 1990). Αποτελεί, συνεπώς, μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Για την τυπική οργάνωση μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης, καθώς και ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να διαμορφώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε λαμβάνει υπόψη το σύνολο των αποτελεσμάτων των εργαζομένων, στο συγκεκριμένο επιχειρησιακό βίο τους. Ειδικότερα, δίνει έμφαση στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα καθώς και την υποκίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις. Στηρίζεται στην καθοδήγηση, τη στοχοθεσία, την ανάπτυξη μέσω του εντοπισμού των ισχυρών και ασθενών σημείων του αξιολογούμενου και τη συνεχή επαναπληροφόρηση.

Ο όρος αξιολόγηση παρουσιάζει αρκετές διαφοροποιήσεις ως προς τους τίτλους που της αποδίδονται, χωρίς όμως να χάνεται η κεντρική αξία του όρου και να παραγκωνίζεται ο σκοπός της. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- Εκτίμηση Εργαζομένων (Employee Evaluation)
- Εκτίμηση Απόδοσης (Performance Appraisal)
- Αξιολόγηση Απόδοσης (Performance Evaluation)
- Ετήσια Ανασκόπηση (Annual Review).

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση του συνόλου των εργαζομένων μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης καθώς και ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας, είναι μια διαδικασία καταγραφής και συγκριτικής αναγνώρισης είτε της αξίας που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν διαμορφώσει στον εργασιακό τους χώρο είτε με βάση τα πρότυπα και τους στόχους που έχουν τεθεί.

## **1.2 Σκοπός της Αξιολόγησης των Εργαζομένων**

Ο θεμελιώδης σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης, ανεξάρτητα των τίτλων που της αποδίδονται, παραμένει πάντα ο ίδιος, με ελάχιστες βέβαια διαφοροποιήσεις που εξαρτώνται από την κουλτούρα μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας και από τις απαιτήσεις των καιρών, κατά την οποία η διαδικασία διεξάγεται. Παρά ταύτα, είναι συχνό το φαινόμενο της δυσαρέσκειας από την πλευρά των εργαζομένων σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας, με κυριότερο τη δυσπιστία από τη πλευρά τους ως προς τα πραγματικά αποτελέσματα που δύναται να πετύχει, για το μέλλον του οργανισμού.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Έχει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας, στην υποκίνηση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Η τακτική και συνεπής αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε μια ιδιωτική ή δημόσια επιχείρηση ή έναν δημόσιο οργανισμό ή υπηρεσία προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για την πορεία των μονάδων, όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζόμενου.

Ειδικότερα, οι βασικές χρήσεις του εργαλείου της Αξιολόγησης των Εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 317-320) διακρίνονται σε:

### **1.2.1. Καθορισμός στόχων απόδοσης και ανάπτυξης εργαζομένου**

Στο εργαζόμενο θα πρέπει να γνωστοποιούνται τόσο οι στόχοι της ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή του δημόσιου οργανισμού ή της υπηρεσίας όπου εργάζεται, όσο και οι προσωπικοί του. Με βάση τους στόχους αυτούς πραγματοποιείται, η επιλεχθείσα διαδικασία αξιολόγησης. Οι στόχοι συζητούνται και είναι προϊόν κοινής αποδοχής με τον ιεραρχικά ανώτερο του. Ο προϊστάμενος, δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη τους. Ο εργαζόμενος, έτσι, όχι μόνο ελέγχεται από την ιεραρχία αλλά παράλληλα εκτιμάται η άποψη του σχετικά με τις αρμοδιότητες και το σύνολο των δραστηριοτήτων και των στόχων του.

Στη φάση της αξιολόγησης, ελέγχονται και καταγράφονται οι δεξιότητες αλλά και οι ελλείψεις των εργαζομένων. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, τα οποία θα πρέπει και να του γνωστοποιούνται, παρέχεται και ένα αναθεωρημένο πλαίσιο κατευθυντήριων γραμμών για την εκ νέου επίτευξη των στόχων.

### **1.2.2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών**

Η αξιολόγηση αποτελεί μια σημαντική δραστηριότητα για την ανάδειξη των εκπαιδευτικών αναγκών ή ελλείψεων, για όλους τους εργαζόμενους σε μια ιδιωτική ή δημόσια επιχείρηση ή σε έναν δημόσιο οργανισμό ή μια υπηρεσία, ανεξάρτητα της ιεραρχικής βαθμίδας στην οποία βρίσκονται. Το πλήθος και η διαφορά των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελούν και τις βασικές παραμέτρους για το μετέπειτα σχεδιασμό της εκπαιδευτικής στρατηγικής των εργαζομένων.



Επιπλέον, δεδομένου ότι η εκπαίδευση των εργαζόμενων είναι μια λειτουργία με απώτερο στόχο την ενίσχυση της απόδοσης, η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη, όχι μόνο για την εκτίμηση του αρχικού επιπέδου απόδοσης του εργαζόμενου αλλά και για την εκτίμηση της αλλαγής που επέφερε η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος.

### **1.2.3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου**

Η αξιολόγηση του εργαζόμενου αποτελεί τον βασικό άξονα προκειμένου να στηριχθεί η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ανεξαρτήτως βαθμίδας. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει πως οι παραγωγικοί εργαζόμενοι θα πρέπει να αμείβονται περισσότερο σε σχέση με τους λιγότερο παραγωγικούς. Η αντικειμενικότητα και αποδοχή του κριτηρίου είναι αδιαμφισβήτητη ακόμα και μεταξύ των εργαζομένων, εφόσον οι εργασίες εκτιμούνται με ακρίβεια και σοβαρότητα. Είναι δυνατό στα πλαίσια του συστήματος αμοιβών η απονομή ακόμη, και ηθικών αμοιβών ή επαίνων.

Η αξιολόγηση του εργαζόμενου είναι σημαντικό εργαλείο για την σύνδεση των αμοιβών των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με την αμοιβή τους έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση την δημιουργία ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους για μεγαλύτερη απόδοση. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές

επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του (Πολυχρονίου, 2007).

### **1.3. Ανατροφοδότηση εργαζομένου**

Το υλικό της αξιολόγησης αποτελεί για τον προϊστάμενο και την ηγεσία μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας ένα ιδιαίτερα πλούσιο και σημαντικό υλικό. Καταγράφονται οι τάσεις, οι απόψεις, οι αδυναμίες αλλά και τα πεδία όπου οι εργαζόμενοι έχουν πλεονεκτήματα. Επίσης, αποτελεί ένα χαρακτηριστικό δείγμα καταγραφής της εξέλιξης των εργαζομένων, στο πλαίσιο της άσκησης των δραστηριοτήτων του. Οι εργαζόμενοι, μέσω της επανατροφοδότησης, επαναπροσεγγίζουν και οι ίδιοι τη θέση τους στο σύνολο. Σε περιπτώσεις ακόμη και αρνητικής αξιολόγησης, η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει ένα θετικό σημείο επανεκκίνησης των προσπαθειών τους.

### **1.4. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής**

Η αξιολόγηση μπορεί να αναδείξει την αποτελεσματικότητα του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής, που χρησιμοποιεί μια ιδιωτική ή δημόσια επιχείρηση ή ένας δημόσιος οργανισμός ή υπηρεσία για όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας. Είναι δυνατή η αλλαγή του συστήματος προσέλκυσης εφόσον διαπιστωθούν έντονες αντιφάσεις μεταξύ των προσδοκιών και των τελικών δυνατοτήτων των θέσεων εργασίας.

Γενικότερα, η μέτρηση και καταγραφή της απόδοσης των εργαζομένων, εκτός από τη συγκριτική της θέση σε σχέση με τους στόχους μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας, λειτουργεί επίσης, παρακινητικά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Ειδικότερα, αποσκοπεί (Κ. Τερζίδης και Κ. Τζωρτζάκης, 2004):

Στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης, καλλιεργώντας παράλληλα κλίμα αξιοκρατίας, δικαιοσύνης και αντικειμενικότητας

- Στην εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι πράγματι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, σε σχέση με πληθώρα διαφορετικών μεταβλητών
- Στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τις μετακινήσεις ή την ανάληψη θέσεων ευθύνης εντός μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας
- Στον εντοπισμό αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Στην επισήμανση των διαφορετικών αναγκών για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων
- Στην εδραίωση καλού κλίματος μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων
- Στον εντοπισμό γενεσιουργών ανισορροπιών και προβλημάτων στο πλαίσιο λειτουργίας
- Στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας, ενισχύοντας τα αισθήματα αυτογνωσίας και υπευθυνότητας των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη:

- για σκοπούς ανάπτυξης των ικανοτήτων των υπαλλήλων,
- για σκοπούς επιβράβευσης της συμπεριφοράς τους,
- για σκοπούς συμμόρφωσης με την σχετική ισχύουσα νομοθεσία,
- για σκοπούς παρακίνησης των υπαλλήλων,
- για σκοπούς διαμόρφωσης της στρατηγικής του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων,
- για σκοπούς βελτίωσης της οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας εντός της μονάδας

### **1.5. Διαδικασία Αξιολόγησης**

Για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και έγκυρου συστήματος αξιολόγησης μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας, απαιτούνται μια σειρά συγκριμένων ενεργειών, οι οποίες και παρουσιάζονται στη συνέχεια. Αρχικά απαιτούνται (Ξυρομύτη - Κουφίδου, 2001):

- **Ανάλυση έργου θέσεως (job analysis)**

Παρουσιάζονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις που απορρέουν από τη θέση, στη βάση των οργανογραμμάτων. Προσδιορίζονται οι σχέσεις του κατόχου της θέσης, τόσο σε οριζόντια όσο και σε κάθετη διάσταση. Παράλληλα, παρατίθενται οι πόροι (οικονομικοί, τεχνολογικοί ή άλλοι) που διατίθενται στην επίτευξη των στόχων της καθώς και οι δεξιότητες που απαιτούνται προς αυτή την κατεύθυνση.

- **Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων**

Πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου αλλά και οι συμπεριφορές, οι στάσεις και οι πρακτικές που θεωρούνται μη αποδεκτές. Με τον τρόπο αυτό δίδεται επίσης και το πλαίσιο δυνητικών αποτυχιών.

- **Καθορισμός τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων**

Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων μέσω της υιοθέτησης συνήθως ενός είδους κλίμακας, για την αποφυγή σφαλμάτων και την ενίσχυση της αξιοπιστίας της αξιολόγησης.

Γενικά, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού, για κάθε ιδιωτική ή δημόσια επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό ή υπηρεσία. Το γεγονός βέβαια, πως στο

σύνολο της η διαδικασία πραγματώνεται από άλλους συναδέλφους που δραστηριοποιούνται εντός των μονάδων, προσδίδει έντονα στοιχεία συναισθηματικής φόρτισης (Γερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 135).

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ορίζεται ως (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003):

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους,
- Ευθυγραμμισμένο και παράλληλο με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης,
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους,
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό,
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα,
- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης.

Συνοψίζοντας, κάθε ιδιωτική ή δημόσια επιχείρηση καθώς και ένας δημόσιος οργανισμός ή υπηρεσία, θα πρέπει να διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων βάσει του οποίου (Παπαστεφανάκη, 2008):

- I. Θα συγκεκριμενοποιεί τη φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή τους στόχους και τις βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε;)
- II. Θα προσδιορίζει τις επιδόσεις και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε;)
- III. Θα προσδιορίζει τις μεθόδους μέτρησης/αξιολόγησης (πώς αξιολογούμε;)
- IV. Θα αποφασίζει οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί;).

## **1.6. Πιθανά Σφάλματα κατά τη Διαδικασία Αξιολόγησης**

Τα γενικά σφάλματα που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (Ξηροτύρη– Κουφίδου, 2001):

1. Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors). Πρόκειται για διάσταση των απόψεων και ασυμφωνία των εκτιμητών για ένα συγκεκριμένο θέμα.
2. Τα σταθερά σφάλματα (Constant errors). Στην περίπτωση αυτή έχουμε την επανάληψη ομοιόμορφης βαθμολόγησης για ομάδες εργαζομένων, στερώντας τους με αυτόν τον τρόπο το χαρακτηριστικό της διαφορετικότητας.

Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης παρουσιάζονται τα παρακάτω φαινόμενα:

- Το φαινόμενο της οικειότητας, όπου οι αξιολογητές, λόγω και της συναισθηματικής φόρτισης, αξιολογούν ευνοϊκότερα ορισμένους εργαζομένους
- Η ελλιπής ή εσφαλμένη πληροφόρηση η οποία είναι πιθανό να οδηγήσει σε αντίστοιχα αξιολογικά λάθη
- Το σύνθηες λάθος, το οποίο ονομάζεται Mathew Effect, όπου ο εργαζόμενος ανεξάρτητα από το εύρος των προσπαθειών που καταβάλει κάθε χρόνο λαμβάνει για αρκετό χρονικό διάστημα την ίδια αξιολόγηση
- Το φαινόμενο της γενίκευσης (The Halo Effect), το οποίο επίσης είναι σύνθηες κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας αξιολόγησης. Ο αξιολογητής τείνει να δείχνει ιδιαίτερη ευαισθησία σε μια συγκεκριμένη κατηγορία χαρακτηριστικών του εργαζόμενου, θεωρώντας πως τα συγκεκριμένα επηρεάζουν και το είδος της εργασίας του.

- Οι ευνοϊκές διαθέσεις εκ μέρους ενός αξιολογητή για μια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων, με την οποία παρατηρείται κάποιου είδους σχέση. Στον αντίποδα, βρίσκονται οι υπόλοιποι των εργαζομένων, οι οποίοι δεν ανήκουν στη συγκεκριμένη ομάδα και αντιμετωπίζονται ίσως και δυσμενώς από τον αξιολογητή.
- Το φαινόμενο της κεντρικής τάσης σύμφωνα με το οποίο ο αξιολογητής στρέφει το ενδιαφέρον του σε πρόσφατα γεγονότα, όταν είναι ιδιαίτερα επιεικής ή εξαιρετικά αυστηρός με τον αξιολογούμενο.
- Παράλληλα, μια άλλη κατηγορία σφαλμάτων πηγάζει από τις ικανότητες του αξιολογητή να πραγματοποιήσει τη διαδικασία στο σύνολο της. Ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι εξαιρετικά προετοιμασμένος και πληροφορημένος, ώστε να αποφευχθούν επιδόλαιες αναλύσεις που είναι δυνατό να αμφισβητήσουν τόσο τα παραγόμενα αποτελέσματα αλλά και τη διαδικασία στο σύνολο της. Βασικό υπόβαθρο, όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, αποτελεί η αμεροληψία και η έλλειψη προκατάληψης.

Προβλήματα, επίσης, τα οποία μπορεί να πηγάζουν και από τις δύο πλευρές, είναι οι επιφυλάξεις των υφισταμένων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης, την αντικειμενικότητα και την εγκυρότητα του καθώς και η δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενοι όταν αξιολογούν τους υφισταμένους τους, τόσο σε περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι αρνητικό, όσο και στην περίπτωση που ο προϊστάμενος δεν διατηρεί καλές σχέσεις με τον υφιστάμενο του. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί και οι δύο πλευρές να αποφεύγουν, να μη δίνουν την πρέπουσα σημασία ή και να συνοψίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης.

## 1.7 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι μια δομημένη και ελεγχόμενη ενέργεια η οποία τις περισσότερες φορές προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα δομικά σχήματα και τον τρόπο λειτουργίας μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας. Έχει έντονα χαρακτηριστικά της τακτικής περιοδικότητας και πραγματοποιείται υπό το πρίσμα της αλληλεπίδρασης αξιολογούμενου και αξιολογητή.

Γενικότερα, ο βασικός άξονας της διαδικασίας περιλαμβάνει:

- α) ένα διαδοχικό σύνολο ενεργειών που πρέπει να γίνουν από την έναρξη της διαδικασίας μέχρι τη λήξη της,
- β) έναν σαφή διαχωρισμό των καθηκόντων αναφορικά με τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν οι εμπλεκόμενοι και
- γ) ένα αναγκαίο χρονικό πλαίσιο προκειμένου να ολοκληρωθεί η κάθε επιμέρους ενέργεια (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003: 330).

Σύμφωνα με την πιο διαδεδομένη μέθοδο αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι σε κάθε είδους οργανισμό, είτε στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, αξιολογούνται αρχικά από τον άμεσα προϊστάμενο τους. Ο κάθε προϊστάμενος έχει το δικαίωμα αλλά και την υποχρέωση να παρατηρεί και να ελέγχει τους εργαζόμενους και να αξιολογεί την πορεία και την συμπεριφορά τους. Έχει την τυπική εξουσία να διεξάγει τις αξιολογήσεις, και να εισηγείται για την εξέλιξη των εργαζομένων, τις αμοιβές τους και τυχόν επιπλέον παροχές. Βάσει των παρατηρήσεων του, προσδιορίζει τις δυνατότητες κάθε υπαλλήλου και αποφασίζει για την περαιτέρω εξέλιξή του μέσω εκπαίδευσης ή και επανατοποθέτησης.

Παράλληλα, η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους αποτελεί επίσης μία αξιόπιστη μέθοδο, εφόσον δεν υπάρχει κοινοποίηση των αποτελεσμάτων



δεδομένου ότι βασίζεται στις παρατηρήσεις των συναδέλφων οι οποίες είναι πιο τακτικές και πιο ουσιαστικές.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να τονισθεί ότι πριν από την αξιολόγηση του άμεσα υπεύθυνου-προϊσταμένου, προηγείται ένα στάδιο αυτοαξιολόγησης από τον εργαζόμενο. Για να είναι βέβαια, πραγματικά αποτελεσματική και γόνιμη η εν λόγω ενέργεια από τον εργαζόμενο, προϋποθέτει από μέρους του υψηλό επίπεδο ωριμότητας και γνώσης. Τα τελικά αποτελέσματα κοινοποιούνται στον αξιολογούμενο και συζητούνται με τον προϊστάμενο.

Η αξιολόγηση των εργοδοτών θα μπορούσε να περιλαμβάνει και άλλους συντελεστές του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως προμηθευτές ή και πελάτες που βρίσκονται πιθανόν σε τακτική επικοινωνία με τον εν λόγω εργαζόμενο. Παράλληλα, είναι δυνατή η χρήση εξωτερικών συμβούλων, εξειδικευμένων στελεχών για την αξιολόγηση του προσωπικού, οι οποίοι θα συλλέξουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία και θα προχωρήσουν στα πορίσματα της αξιολόγησης.

Οι κυριότερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κατατάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

### **I. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση**

Η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου είναι γενική και ουσιαστικά πραγματοποιείται σύγκριση αυτού του εργαζόμενου με άλλους προκειμένου να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

<b>Αξιολόγηση με Βάση τη Σύγκριση</b>	
Μέθοδος	Ανάλυση της μεθόδου
Απλής κατάταξης	Οι υπάλληλοι κατατάσσονται με βάση κάποια σχετική βαθμολογία
Μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης	Σύγκριση των υπαλλήλων μεταξύ τους και στη συνέχεια ανακοίνωση της σχετικής βαθμολογίας
Κατανομής βαθμών	Κατάταξη των εργαζομένων σε εκατοντάβαθμη κλίμακα
Σύγκριση ζευγαριών	Σύγκριση των χαρακτηριστικών ανά ζεύγη, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο
Υποχρεωτική διασπορά	Κατάταξη των εργαζομένων σε κατηγορίες και στη συνέχεια ποσοτικοποίηση αυτών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

## II. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Διενεργείται μέσω ερωτηματολογίων και έχει ως στόχο να αξιολογηθεί ο υπάλληλος βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και βάσει συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων.

<b>Αξιολόγηση Απόλυτων Κριτηρίων</b>	
Μέθοδος	Ανάλυση της μεθόδου
Κλιμακωτής κατάταξης	Δίδεται έμφαση στα στοιχεία που αποτελούν τη θέση εργασίας
Σταθμισμένος Κατάλογος Ελέγχου	Παρέχεται πλήρης κατάλογος των χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου, συνδεδεμένος με προκαθορισμένους συντελεστές βαρύτητας
Υποχρεωτικής Επιλογής	Ο αξιολογητής επιλέγει μέσα από προκαθορισμένες προτάσεις εκείνη που αντιπροσωπεύει καλύτερα τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου
Ελεύθερης Έκθεσης	Συγγραφή κειμένου, σε ελεύθερο λόγο, όπου διατυπώνονται οι απόψεις του αξιολογητή για τον εργαζόμενο

Κρίσιμων Χαρακτηριστικών	Καταγραφή όλων των επιτυχιών ή αποτυχιών του εργαζόμενου κατά την περίοδο αξιολόγησης
Κέντρα αξιολόγησης	Οι εργαζόμενοι υποβάλλονται σε καταστάσεις, από τις οποίες τεκμαίρονται συμπεράσματα για τη συμπεριφορά τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

### III. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Η αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων είναι γνωστή ως Διοίκηση μέσω Στόχων (management by objectives). Εμπνευστής της μεθόδου είναι ο Peter Drucker και παρουσίασε τη διαδικασία αυτή στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων». Βασικά σημεία της μεθόδου αυτής είναι:

- α) η ανάμειξη των εργαζομένων στη στοχοθεσία και στη δυναμική της επιχείρησης,
- β) οι τακτικές διαδραστικές συναντήσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των εργαζομένων προκειμένου να διατηρηθούν αρμονικές οι σχέσεις εντός του οργανισμού,
- γ) η σαφήνεια των στόχων,
- δ) η δέσμευση των εργαζομένων στην στρατηγική της επιχείρησης
- ε) η σύνδεση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού (Ξηροτύρη –Κουφίδου, 2001).

### IV. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Η αξιολόγηση συνδέεται άρρηκτα με την επίτευξη αποτελεσμάτων που δυνητικά θα πετύχει ο εργαζόμενος. Τα αποτελέσματα συνδέονται με διάφορους λειτουργικούς τομείς μιας μονάδας και περισσότερο με τον τομέα που ο εργαζόμενος απασχολείται. Η διαδικασία είναι αφενός αντικειμενική αλλά ενισχύει την καθιέρωση περιβάλλοντος έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων.

Σημειώνεται ότι θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να δοθεί έμφαση από την ιδιωτική ή δημόσια επιχείρηση ή τον δημόσιο οργανισμό ή υπηρεσία στην πολυδιάστατη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος θα πρέπει να πληροφορείται για τα οριστικά αποτελέσματα μετά το πέρας της διαδικασίας. Αν το αποτέλεσμα είναι θετικό, είναι βέβαιο πως ο αξιολογούμενος θα συνεχίσει με την ίδια διάθεση προσφοράς στη μονάδα. Όταν τα αποτελέσματα είναι αρνητικά και στον εργαζόμενο παρουσιασθούν και αναλυθούν τα σημεία εκείνα όπου παρουσιάζονται προβλήματα, είναι δυνατό η διαδικασία της αξιολόγησης να αποτελέσει ένα δυναμικό σημείο επανεκκίνησης της σχέσης και της συνολικής παρουσίας του εργαζόμενου. Τέλος, θα πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα στους αξιολογούμενους εφόσον κρίνουν πως τα αποτελέσματα τους αδικούν, η δυνατότητα για ένσταση και επαναξιολόγηση, σε περιβάλλον πάντα φιλικό και για τις δύο πλευρές.

Γενικότερα, σε κάθε περίπτωση οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και μεταξύ εκείνων και των ανωτέρων ιεραρχικών επιπέδων της διοίκησης επαναπροσδιορίζονται και αναμφίβολα γίνονται περισσότερο σταθερές.

Ειδικότερα, η συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οφείλει να περιλαμβάνει:

- Κριτική ανασκόπηση της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης
- Συζήτηση σχετικά με τα προβλήματα που προέκυψαν
- Επίτευξη συμφωνίας σχετικά με τις πιθανές δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης του /της υπαλλήλου
- Συζήτηση σχετικά με το κατά πόσο η απόδοση του/της υπαλλήλου που αξιολογήθηκε συμβαδίζει με τους μακροχρόνιους στόχους που ο ίδιος/η ίδια έχει θέση αναφορικά με τη σταδιοδρομία του

- Καθορισμό ξεκάθαρων σχεδίων δράσης για την επερχόμενη χρονιά – περίοδο και
- Λήψη αποφάσεων και αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης.

### **1.8 Οργάνωση της Διαδικασίας Αξιολόγησης**

Η διαδικασία της αξιολόγησης ενός προγράμματος διοργανώνεται σε διάφορα δομημένα και χρονικά προσδιορισμένα στάδια που περιληπτικά περιγράφονται στη συνέχεια:

#### **I. Σχεδιασμός της αξιολόγησης**

- Διερεύνηση αναγκών
- Προσδιορισμός των στόχων της αξιολόγησης
- Επιλογή τύπου και μοντέλου αξιολόγησης
- Χρονοδιάγραμμα και προϋπολογισμός.

#### **II. Διεξαγωγή της αξιολόγησης**

- Προσδιορισμός αντικειμένων, αξόνων και δεικτών
- Επιλογή μεθόδων και τεχνικών και συλλογή και ανάλυση δεδομένων
- Ερμηνεία αποτελεσμάτων και διατύπωση προτάσεων.

#### **III. Κοινοποίηση αποτελεσμάτων**

- Επιλογή αποδεκτών της αξιολόγησης
- Κοινοποίηση αποτελεσμάτων στους αποδέκτες.

Τόσο τα επιμέρους στάδια, όσο κυρίως το περιεχόμενο αυτών των σταδίων, θα πρέπει να προσαρμόζονται κατά περίπτωση ανάλογα με τις ιδιαίτερες παραμέτρους του σχήματος αξιολόγησης που επιλέγεται, καθώς και με τις ιδιαιτερότητες (χρονικές ή οργανωτικές) του οργανισμού στο σύνολο του.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, απλότητα και σαφήνεια, να προσαρμόζεται στις ειδικές συνθήκες, να εξασφαλίζει την ένθερμη υποστήριξη των συμμετεχόντων και να είναι ευέλικτο.

Αντικειμενικότητα σημαίνει ότι το σύστημα πρέπει να μετράει την πραγματική αξία και συμβολή του αξιολογούμενου στον οργανισμό και ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα χρησιμοποιηθούν με σωστό και αντικειμενικό τρόπο ώστε το προσωπικό να νοιώθει ότι το σύστημα είναι δίκαιο, το ηθικό του να ανυψώνεται και το σύστημα να προάγει την ίση μεταχείριση.

Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει, παράλληλα, να είναι απλό ώστε να είναι και λειτουργικό. Ένα πολύπλοκο σύστημα μπορεί να οδηγήσει τόσο τον αξιολογητή όσο και τον αξιολογούμενο στο να συνοψίσουν τη διαδικασία αξιολόγησης και τα άτομα που έχουν την ευθύνη για το συντονισμό της όλης διαδικασίας να δυσκολευτούν στην υλοποίηση της και στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Επισημαίνεται ότι για την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος είναι εξαιρετικά σημαντικό, ο επακριβής καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης ώστε να αποφεύγεται η πιθανότητα ο κάθε αξιολογητής να αντιλαμβάνεται κάτι διαφορετικό μέσα από τη χρησιμοποίηση διάφορων υποκειμενικών όρων.

Περαιτέρω, κάθε μονάδα οφείλει να δημιουργήσει και να χρησιμοποιεί σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού κατάλληλα διαμορφωμένο και προσαρμοσμένο στις δικές της ειδικές συνθήκες.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα του συστήματος είναι η εξασφάλιση της υποστήριξης των συμμετεχόντων. Αν δεν υφίσταται υποστήριξη και υιοθέτηση του συστήματος αξιολόγησης, τότε ακόμα και ένα πολύ καλό σύστημα αξιολόγησης παραμένει άχρηστο. Η εξασφάλιση της υποστήριξης μπορεί να επιτευχθεί αν γίνει με το σωστό τρόπο.

## **Κεφάλαιο Δεύτερο: Η Αξιολόγηση των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα**

### **2.1 Στόχοι και Σκοπός της Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα**

Σύμφωνα με τον Dixit (2002), η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερο πολύπλοκη από τον ιδιωτικό τομέα για διάφορους λόγους. Αρχικά, διότι δεν καθίσταται κάθε φορά ευδιάκριτος και ξεκάθαρος, ώστε να μπορεί και να ποσοτικοποιηθεί, ο προσδιορισμός των τελικών υπηρεσιών ή προϊόντων του Δημόσιου Τομέα. Επίσης, σε συνέχεια και της προαναφερθείσας διαπίστωσης, το τελικό προϊόν δε μπορεί να κοστολογηθεί με ακρίβεια και να συγκριθεί με αντίστοιχες υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα καθώς και το γεγονός ότι ένας οργανισμός αναπτύσσει πολυσχιδείς δραστηριότητες οι οποίες και έχουν τις περισσότερες φορές διαφορετικούς αποδέκτες.

Παρακολουθώντας τις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις στον ιδιωτικό τομέα, πληθώρα κρατικών οργανισμών σε όλο το κόσμο εντάσσουν τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων τους, ως αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Απώτερος στόχος για όλους είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της κρατικής μηχανής.

Η επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης θεωρεί ότι οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Παρακινούνται μέσω συγκεκριμένων κινήτρων τα οποία σχετίζονται περισσότερο με τη φύση της εργασίας παρά με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά. Τα εν λόγω κίνητρα επηρεάζουν την στάση τους απέναντι στην εργασία και τις γραφειοκρατικές δομές. Παράλληλα, οι υπάλληλοι



διακρίνονται από ανταγωνιστικότητα και ανάλογα με την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία, μεταβάλλονται και οι συμπεριφορές τους.

## **2.2 Παγκόσμια - Ευρωπαϊκή Εμπειρία στην Αξιολόγηση του Δημόσιου Τομέα**

Μία από τις πρώτες ουσιαστικές προσπάθειες προσδιορισμού της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων ξεκίνησε στις ΗΠΑ το 1949, όταν ο Πρόεδρος Hoover προσπάθησε να συνδέσει τη συνολική παραγωγικότητα ενός Δημόσιου Οργανισμού με τον προϋπολογισμό του.

Δύο δεκαετίες αργότερα, αρκετές από τις χώρες μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.)<sup>1</sup>, εφάρμοσαν δείκτες προκειμένου να παρακολουθούν την απόδοση των Οργανισμών τους.

Η αποτυχία των προαναφερθέντων συστημάτων οφείλεται στο γεγονός ότι, στην μέτρηση των αποτελεσμάτων, δεν λαμβάνονταν υπόψη οι συντελεστές που διαμορφώνονται κάθε φορά από το μεταβλητό εξωτερικό περιβάλλον αλλά σταθερές, ανεπηρέαστες από το περιβάλλον.

Πολλές χώρες, όπως η Αυστραλία και η Ζηλανδία, στράφηκαν νωρίς, ήδη από την δεκαετία του 1980, στη διοίκηση με βάση την απόδοση και στην σύνδεση της απόδοσης με τις Κρατικές Οικονομικές Καταστάσεις και τον Κρατικό Προϋπολογισμό. Ακολούθησαν η Δανία, ο Καναδάς, η Φιλανδία, η Γαλλία, η Ολλανδία, η Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Η.Π.Α, από τις αρχές έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990, ενώ από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 έως τις αρχές του 21ου αιώνα, η Αυστρία, η Γερμανία και η Ελβετία υιοθέτησαν παρόμοιες μεταρρυθμίσεις<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Public Sector Modernization: governing for performance, OECD Observer, 10/2004

<sup>2</sup> www.oecd.org

Οι λόγοι που τόσες χώρες καταφεύγουν στη σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό είναι διάφοροι, ανάμεσά τους η χρηματοοικονομική κρίση, η έντονη ανάγκη για περιορισμό των δημοσίων δαπανών, η αλλαγή στην πολιτική ηγεσία ή η συνολική προσπάθεια αναμόρφωσης του δημόσιου τομέα. Σε πολλές από τις παραπάνω χώρες, η σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό και η διοίκηση με βάση την απόδοση, αποτελούν συμπληρωματικές πρακτικές που υιοθετήθηκαν ταυτόχρονα.

Ελάχιστες είναι, επίσης και οι χώρες, στις οποίες έχει επίσημα θεσμοθετηθεί μηχανισμός επιβράβευσης ή τιμωρίας των υπαλλήλων τους ή των δημοσίων υπηρεσιών τους σε περίπτωση που επιτύχουν ή αποτύχουν, αντίστοιχα, τους στόχους που έχουν τεθεί από τις ίδιες ή από την κεντρική εξουσία. Το 41% των χωρών δεν έχουν κανένα τέτοιο μηχανισμό και μόνο το 11% αναφέρει ότι η απόδοση των υπαλλήλων των συγκεκριμένων χωρών, αναφορικά με τους στόχους, συνδέεται άμεσα με το μισθό τους, ενώ το 26% αναφέρει ότι αυτό συμβαίνει ορισμένες φορές, όχι πάντα. Οι στόχοι προς επίτευξη τίθενται σε ποσοστό 67% των χωρών από την κεντρική εξουσία, και σε ποσοστό 56% παρακολουθείται η εξέλιξη της επίτευξης τους από το αρμόδιο υπουργείο, το οποίο συντάσσει ετήσιες αναφορές για την παρακολούθηση που πραγματοποιεί σε ποσοστό 63% των χωρών<sup>3</sup>.

Στην ουσία λοιπόν, η λειτουργία ενός ισχυρού κεντρικού φορέα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού έγκειται στον σχεδιασμό και την παρακολούθηση των βασικών πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αφήνοντας την υλοποίησή τους στις μονάδες ανθρωπίνων πόρων των επιτελικών υπουργείων και στα επιτελικά στελέχη.

Τέτοιοι θεσμοί μπορούν να βρεθούν σε πολλά κράτη μέλη του ΟΟΣΑ, για

---

<sup>3</sup> Public Sector Modernization: governing for performance, OECD Observer, 10/2004

παράδειγμα στην Αυστραλία (Australian Public Service Commission), το Βέλγιο<sup>4</sup>(Service Public Federal Organisation et Personnel/Federale Overheidsdienst Personnel en Organisatie), στη Δανία (Personalestyrelsen), στη Φινλανδία (Valtion tyomarkkinlaitos/Statens Arbetsmarknadsverk), στη Γαλλία (Direction generale l'Administration et la Fonction publique), στη Νέα Ζηλανδία (State Services Commission), στη Σουηδία (Arbetsgivarverket) και στις Ηνωμένες Πολιτείες (Office of Personnel Management).

## **2.3 Συστήματα Αξιολόγησης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα**

### **2.3.1. Ο θεσμός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων**

Ο θεσμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Κράτους καθιερώθηκε για πρώτη φορά με το Διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833). Το συγκεκριμένο διάταγμα περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», στο οποίο αναγράφονταν όλα εκείνα τα στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογούνταν τα όργανα του Κράτους (Παπαχατζή, 1983). Το βιβλίο ποιότητας εξασφάλιζε την ευθύνη των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και παρείχε στην Κυβέρνηση την δυνατότητα να διατηρεί προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων με προσωπικά στοιχεία και να τους χρησιμοποιεί για να εξασφαλίσει το ήθος και την δέσμευσή τους.

Η Αντιβασιλεία του Όθωνα, υπό την Προεδρία του Κόμητα Άρμανσπεργκ και με τη συμμετοχή του περίφημου νομομαθούς Μάουρερ, αφορούσε την καθιέρωση βιβλίων μέσω των οποίων θα γινόταν ταυτοχρόνως ετήσια απογραφή και αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η Αντιβασιλεία ζήτησε απ' όλους τους κλάδους της δημόσιας διοίκησης να τηρούν βιβλία

---

<sup>4</sup> Γεν. Γραμ. Δημόσιας Διοίκησης, Έκθεση εκ' των πρότερων Αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της Δημ. Διοίκησης 200-2013.

μέσω των οποίων η Κυβέρνηση θα γνώριζε, ανά πάσα στιγμή, την προσωπική κατάσταση κάθε υπαλλήλου. Για τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εκδουλεύσεις τους.

Οι υπάλληλοι ανάλογα με την απόδοσή τους κατατάσσονταν σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες ήταν: «εξαιρέτος», «καλή», «μετρία» ή «κακή». Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονταν οι υπάλληλοι που ήταν επιμελείς και δραστήριοι, με ιδιαίτερο πνεύμα και γνώσεις ή χειρίζονταν τα υπηρεσιακά θέματα με επιδεξιότητα. Στη δεύτερη κατηγορία, «καλή», χαρακτηριζόταν η απόδοση ενός υπαλλήλου όταν επαρκούσε για τις απαιτήσεις της υπηρεσίας και «μετρία» αν η επιμέλεια, η δραστηριότητα, το πνεύμα, οι γνώσεις και η επιδεξιότητα του υπαλλήλου «ευαρεστώσι μεν κατά πολλά, κατά πολλά δε ου»! Στην τελευταία κατηγορία, την «κακή», υπαγόταν κάποιος υπάλληλος «αν δεν επαρκή παντελώς εις τας απαιτήσεις της υπηρεσίας». Οι πρώτες καταχωρήσεις ήταν εξαντλητικές, οι λεπτομέρειες που καταγράφονταν αφορούσαν την εργασία αλλά και την προσωπική και οικογενειακή ζωή των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και την κοινωνικο-οικονομική τους κατάσταση. Με το πέρασμα του χρόνου οι απαιτήσεις αμβλύθηκαν, η νομοθεσία τροποποιήθηκε μέχρι που φτάσαμε στα «φύλλα ποιότητας» που συντάσσονταν σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες τα τελευταία χρόνια<sup>5</sup>.

Ο Ν.1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου το οποίο ρύθμιζε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος (Πικραμένος, 2009). Ο κυρωθείς αυτός πρώτος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας θέσπισε σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο σε δεκαοκτώ κριτήρια και δέσμευε τους υπεύθυνους διευθυντές για την εφαρμογή του με την θέσπιση πειθαρχικών κυρώσεων στις περιπτώσεις

---

<sup>5</sup> ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, τεύχος 1773, 15 Αυγούστου 2013

πλημμελούς συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης για τους υπαλλήλους. Το σύστημα αυτό, όμως, αποδείχτηκε αναξιόπιστο και ανεπαρκές για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της εργατικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Με το Π.Δ. 581/1984, εισάγεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης για τον δημόσιο τομέα με στόχο την ορθή εκτίμηση και την εξέταση όλων των παραγόντων και των προσόντων (τυπικών και ουσιαστικών) των υπαλλήλων με την δέσμευση στις συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές της αμεροληψίας, της ουδετερότητας και της νομιμότητας. Μερικά χρόνια αργότερα, οι διατάξεις του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991 ορίζουν ότι:

*«Καθιερώνεται από 1/1/1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών».*

Με τις διατάξεις του Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ161/τ.Α'/25.9.1992) «περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, ο τύπος, η διαδικασία και τα

όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτή. Επιπρόσθετα, με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης καθορίζεται το ποσοστό των υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης με τον ανώτερο ή τον κατώτερο βαθμό. Καθορίζονται αποκλίσεις από το γενικό πλαίσιο της ποσοστιαίας κλιμάκωσης της αξιολόγησης των υπαλλήλων, εφόσον δικαιολογούνται από τη φύση των ασκούμενων κατά υπηρεσία καθηκόντων.

Παράλληλα, σε κάθε Υπουργείο ή αυτοτελή δημόσια υπηρεσία και σε κάθε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, με δικό του υπηρεσιακό συμβούλιο, συγκροτείται με απόφαση του οικείου Υπουργού, Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης η οποία αποτελείται από τα μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, τον Γενικό Διευθυντή της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης, όπου υπάρχει, ή τον Διευθυντή Διοικητικού ή Προσωπικού και τον Διευθυντή της Διεύθυνσης Επιθεώρησης, όπου υπάρχει. Τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου τα οποία δεν έχουν δικό τους Υπηρεσιακό Συμβούλιο, υπάγονται στην Επιτροπή Αξιολόγησης του Υπουργείου, από το οποίο εποπτεύονται. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εισηγείται στον οικείο Υπουργό τον καθορισμό του ανώτατου και κατώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορεί να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης. Ο οικείος Υπουργός ή το Διοικητικό Συμβούλιο του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου ή οποιοσδήποτε ιεραρχικός προϊστάμενος του αξιολογητή μπορεί να διατάσσει έρευνα για τη μη αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων από τον αξιολογητή τους.

Σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 14 του ΠΔ 318/92, την αξιολόγηση ενεργούν αυτοτελώς δύο, το πολύ, προϊστάμενοι, ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία της οικείας υπηρεσίας, δηλαδή ο οικείος

προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος αυτού, όταν υπάρχει.

Με τη διάταξη του άρθρου 17 του ΠΔ 318/1992 ορίζεται ότι ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο. Η βαθμολογία του αξιολογητή πρέπει να απορρέει από γεγονότα «αντικειμενικώς ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε από μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά». Βάσει των διατάξεων του Υπαλληλικού κώδικα (ΠΔ 611/1977), ο αξιολογητής ελέγχεται για την αντικειμενικότητά του και σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι η αξιολόγησή του είναι αδικαιολογήτως αυστηρή ή υπερβολικώς επιεικής, κινείται υποχρεωτικά σε βάρος του πειθαρχική διαδικασία. Σύμφωνα με το άρθρο.54 του Ν. 1943/1992 εάν διαπιστωθεί ότι ο αξιολογητής εμφανίζει την παραπάνω συμπεριφορά η διαπίστωση αυτή αποτελεί επιβαρυντικό στοιχείο για την εξέλιξη του αξιολογητή σε προϊστάμενο οργανικής μονάδας ή για προαγωγή του σε ανώτερο βαθμό.

Από τις αρχές του 1990 μέχρι σήμερα, όλες οι κυβερνήσεις προσπάθησαν να εγκαταστήσουν ένα «αποτελεσματικό» και τις περισσότερες φορές φιλόδοξο πρόγραμμα, διοικητικής μεταρρύθμισης. Το πρόγραμμα αλλαγών του 1992, η σύσταση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, σχέδιο «Καποδίστριας» για Δήμους και Περιφέρειες, η ενίσχυση της περιφέρειας, το Κυβερνητικό Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης του 1997 καθώς και οι μετέπειτα εκδόσεις του ενισχυμένου σχεδίου «Πολιτεία», αποτελούν ορισμένες από τις μεγαλεπήβολες προσπάθειες του παρελθόντος.

Είναι χαρακτηριστικό ότι το σύστημα που ίσχυε με την εφαρμογή του Ν. 2683/99, αποδείχθηκε στην πράξη ως παρωχημένο και γρήγορα προσπεράστηκε, από τις εξελίξεις. Σημειώνεται ότι το σύστημα

αξιολόγησης, με βάση το Π.Δ. 318/1992, δεν ακολουθούσε πλήρως τις επιταγές του Υπαλληλικού Κώδικα του 1999 (Ν. 2683/99).

Σήμερα, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 81 του Κώδικα Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α'/9.02.2007), τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης. Η αδικαιολόγητα μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης ή η σύνταξη έκθεσης με κρίσεις ή χαρακτηρισμούς που δεν εξειδικεύονται με αναφορά συγκεκριμένων στοιχείων αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα σύμφωνα με το άρθρο 107 του ως άνω Κώδικα, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο δεύτερο του ν. 4057/2012 (ΦΕΚ 54/Α'/14.3.2012). Περαιτέρω, βάσει των διατάξεων του άρθρου 18, παρ. 1 του Π.Δ. 318/1992 «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών -πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου», οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι, ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ) με εξαίρεση τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΥΕ για τους οποίους συντάσσονται κάθε δύο χρόνια (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ). Η συμπλήρωση του εντύπου είναι υποχρεωτική για τον αξιολογούμενο και πρέπει να γίνεται το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου.

Την 15η Ιανουαρίου 2014 αναρτήθηκε προς διαβούλευση σχέδιο νόμου του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με τίτλο «Διοικητικές Απλουστεύσεις-Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα-Τροποποίηση διατάξεων ΠΔ 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις». Στο εν λόγω σχέδιο νόμου περιλαμβάνονται νομοθετικές ρυθμίσεις με τις οποίες



τροποποιούνται και καταργούνται διατάξεις του Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161 Α'), που αποτελεί το υφιστάμενο κανονιστικό πλαίσιο για την σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Βασικό στοιχείο της νέας ρύθμισης αποτελεί η ποσόστωση στις βαθμολογήσεις. Στο νομοσχέδιο προβλέπεται η υποχρέωση στο εξής οι αξιολογητές όχι μόνο να ιεραρχήσουν τους υπαλλήλους βαθμολογώντας τις επιδόσεις τους και την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί, αλλά να λαμβάνουν υπόψη -ως κριτήριο- ότι υπάρχει συγκεκριμένη πρόβλεψη για το πόσοι μπορούν να αριστεύουν σε κάθε φορέα. Πρακτικά, στο εξής, μέσω των νέων ρυθμίσεων θα υπάρξουν συγκεκριμένες ποσοστάσεις για τις αντίστοιχες κλίμακες βαθμολόγησης, στις οποίες και θα τοποθετούνται οι υπάλληλοι κατόπιν της αξιολόγησής τους.

Στο σχέδιο νόμου ορίζονται τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων που είναι δυνατόν να αξιολογούνται στην κλίμακα βαθμών. Αυτά καθορίζονται ως εξής:

- Με τους βαθμούς 9 ως 10 αξιολογείται ποσοστό έως και 25% των υπαλλήλων
- Με τους βαθμούς 7 ως 8 αξιολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων
- Με τους βαθμούς 1 ως 6 αξιολογείται ποσοστό έως και 15% των υπαλλήλων.

Τα ποσοστά αυτά υπολογίζονται επί του συνόλου των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση. Ο επιμερισμός των ποσοστών αξιολόγησης σε κάθε Γενική Διεύθυνση γίνεται με απόφαση του οικείου προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης στο σύνολο των οργανικών μονάδων μέχρι και επιπέδου Τμήματος ή αντιστοίχου επιπέδου οργανικής μονάδας.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε κριτήρια όπως η παραγωγικότητα των μονάδων, οι αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων σε σχέση με τις προτεραιότητες της ασκούμενης πολιτικής, η κατανομή των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα.

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του Σχεδίου Νόμου προς ψήφιση, όπως αυτή αναρτήθηκε προς δημόσια διαβούλευση, μέσω των νέων ρυθμίσεων εισάγεται η έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης των υπαλλήλων μέσω του εργαλείου της ποσόστωσης και προσδιορίζονται τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογηθούν ανά κλίμακα βαθμολογίας. Σκοπός της ρύθμισης αυτής είναι να αποδοθεί η βαρύνουσα σημασία που θα πρέπει να έχει κάθε σύστημα αξιολόγησης και να αρθούν οι στρεβλώσεις και η απαξίωση του συστήματος αξιολόγησης, όπως εφαρμόζεται σήμερα. Η βαθμολόγηση της συντριπτικής πλειοψηφίας των υπαλλήλων με βαθμούς 9 και 10 με άριστα το 10, όπως συμβαίνει σήμερα, αναιρεί τη σημασία και τη φιλοσοφία της αξιολόγησης και την καθιστά αδύναμη, ενώ αντίθετα θα έπρεπε να αποτελεί κίνητρο για τον αξιολογούμενο και εργαλείο μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα. Η θέσπιση ανώτατων ποσοστών ανά κλίμακα αξιολόγησης στη διοίκηση στοχεύει στην αποκατάσταση του ρόλου και του θεσμού της αξιολόγησης.

Ο επιμερισμός των ποσοστών, όπως θεσπίζονται και ρυθμίζονται με το άρθρο αυτό, εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση αφενός και την κατά το δυνατόν δικαιότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων αφετέρου δεδομένου ότι ως εύρος πεδίου εφαρμογής καθορίζεται η Γενική Διεύθυνση. Με τις ρυθμίσεις αυτές η αξιολόγηση δεν τελεί αποκλειστικά και μόνο σε συνάρτηση με τον αξιολογούμενο υπάλληλο, αλλά η αξιολόγηση του υπαλλήλου τελεί σε σύγκριση της απόδοσής του με αυτήν των συναδέλφων του εντός της ίδιας οργανικής μονάδας. Τέλος, οι αποκλειστικές προθεσμίες που ορίζονται με τις διατάξεις του άρθρου αυτού

αποσκοπούν στο να αποκαταστήσουν το κύρος και την υποχρεωτικότητα της αξιολόγησης.

Ενόψει της επικείμενης εισαγωγής του εν λόγω σχεδίου νόμου προς ψήφιση στη Βουλή των Ελλήνων εκδόθηκε εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης μέσω της οποίας το υπουργείο ζητά από όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, φορείς και Νομικά Πρόσωπα να μην προχωρήσουν στη σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν. Συγκεκριμένα, η εγκύκλιος επισημαίνει: «Δεδομένου ότι στο εν λόγω παρακαλούνται οι αρμόδιες Διευθύνσεις Διοικητικού Προσωπικού να μην προβούν στις προβλεπόμενες από τις ισχύουσες διατάξεις του Π.Δ. 318/1992 ενέργειες εντός των προβλεπόμενων σε αυτές προθεσμιών και να ενημερώσουν σχετικά το προσωπικό που υπάγεται στην αρμοδιότητά τους».

### **2.3.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Είναι γνωστό ότι, η αποστολή της δημόσιας διοίκησης πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με την αρχή του σεβασμού και της εξυπηρέτησης του πολίτη και να έχει κυρίαρχο προσανατολισμό όχι μόνο την διεκπεραίωση των θεσμικά καθορισμένων αρμοδιοτήτων αλλά και την παροχή υπηρεσιών ποιότητας, όπως υπαγορεύονται από τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη και τις τάσεις που κυριαρχούν στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο.

Σύμφωνα με αυτή την αντίληψη και των οριζόμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση για τον εκσυγχρονισμό και ταυτόχρονα την αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, θεσμοθετήθηκε μέσω του Ν. 3230/04 η εφαρμογή στις Υπηρεσίες του Δημόσιου τομέα των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ειδικότερα, καθιερώθηκε η διοίκηση μέσω στόχων, καθώς και η

μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα βάσει δεικτών μέτρησης.

Με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 2 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'11.2.2004), καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών. Με το άρθρο 6 του ίδιου νόμου προβλέπεται ότι με Π.Δ. συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας είναι αρμόδια για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για την βελτίωση των υπηρεσιακών μονάδων. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν.3230/2004, αποσαφηνίζονται οι έννοιες αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και ορίζονται ως εξής: Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και Αποδοτικότητα είναι η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Περαιτέρω, σύμφωνα με το άρθρο 3 του ίδιου νόμου, καθιερώνεται η διοίκηση να γίνεται μέσω στόχων και συγκεκριμένα:

- α) Η πολιτική ηγεσία καθορίζει και κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους για κάθε επόμενο έτος,
- β) Η υπηρεσιακή ηγεσία σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο καθορίζει τους επιμέρους στόχους για να ισχύσουν κατά το επόμενο έτος και
- γ) Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης.

Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: i) Γενικοί δείκτες και ii) Ειδικοί δείκτες. Οι γενικοί δείκτες ορίζονται εκ του νομοθέτη ως: «- ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, - το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, - η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, - το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών». Οι ειδικοί δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα και πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ. 4 του Ν.3230/2004, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Με τον ν.3230/2004, καθιερώνεται για πρώτη φορά ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της ετήσιας απόδοσης των υπαλλήλων, σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι θα αξιολογούνται σε τρεις ενότητες:

- α) Την αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε υπηρεσιακής μονάδας.
- β) Την επιτυχή εκτέλεση του έργου τους (ποιότητα παραγόμενου έργου, χρόνος εκτέλεσης αυτού, καθώς και ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων).
- γ) Τις ικανότητες και δεξιότητες που επέδειξαν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Οι ανωτέρω ενότητες συνυπολογίζονται με διαφορετική κάθε φορά βαρύτητα, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει ο αξιολογούμενος. Επί παραδείγματι: για τις θέσεις προϊσταμένων γενικής διεύθυνσης η αξιολόγηση γίνεται 80% βάσει της επίτευξης των στόχων και 20% βάσει των ικανοτήτων – δεξιοτήτων τους, ενώ για τις θέσεις

προϊσταμένων διεύθυνσης, τμήματος, αυτοτελούς γραφείου ή αντιστοίχου επιπέδου οργανικής μονάδας, η αξιολόγηση γίνεται 60% βάσει της επίτευξης των στόχων και 40% βάσει της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων – δεξιοτήτων τους. Επίσης για τους υπαλλήλους κατηγορίας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) προβλέπεται ότι η αξιολόγηση γίνεται 20% βάσει της επίτευξης των στόχων και 80% βάσει της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων – δεξιοτήτων τους.

Τέλος για τους υπαλλήλους της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) προβλέπεται ότι η αξιολόγηση γίνεται βάσει της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων – δεξιοτήτων τους (Υπ. αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.5/367/οικ.20372/11-08-2009 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης).

Ο ν. 3230/2004, είναι μια σοβαρή προσπάθεια εφαρμογής σύγχρονων αρχών διοίκησης, στον δημόσιο τομέα. Με τη θέσπιση του νόμου εισάγονται συστήματα μέτρησης απόδοσης με βάση την υιοθέτηση συγκεκριμένων στόχων των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών.

Η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας είναι μια από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης. Στηρίζεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων και προσφέρει τις συνθήκες εκείνες μέσα στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει και να καλλιεργήσει τις δεξιότητες του και να αναπτυχθεί περαιτέρω.

Η αξιολόγηση συντελείται σε τρία επίπεδα και αποτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας:

Το ένα επίπεδο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης μιας μονάδας ως σύνολο, το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στην αξιολόγηση των διάφορων οργανωσιακών μονάδων και το τρίτο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

### **2.3.3 Αξιολόγηση Δομών στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα**

Η μελέτη αξιολόγησης του ευρύτερου δημόσιου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, επικεντρώνεται, με βάση και των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας μας και στην παράλληλη εξέταση και αξιολόγηση των υφιστάμενων θεσμικών σχημάτων, οργανωτικών δομών, λειτουργιών και διαδικασιών, με στόχο τη διάγνωση προβλημάτων και υποβολή εισηγήσεων για εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, αλλά κυρίως για σκοπούς αύξησης της αποτελεσματικότητας, που αναπόφευκτα θα οδηγήσει στη βελτίωση της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε όλους τους πολίτες.

Η αξιολόγηση των οργανωτικών δομών οφείλει να λάβει υπόψη τις ανάγκες:

- των πολιτών που είναι στο επίκεντρο του προβληματισμού σχετικά με την ιεράρχηση και τη μεταρρύθμιση
- των φορολογουμένων, οι οποίοι επιθυμούν ποιοτικές υπηρεσίες με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος
- των χρηστών, οι οποίοι απαιτούν μείωση της γραφειοκρατίας, απλούστερες δομές και διαδικασίες

- των δημοσίων υπαλλήλων – εργαζομένων, στους οποίους η δημόσια διοίκηση πρέπει να παρέχει δυνατότητες αξιοποίησης των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, ανάπτυξης και εξέλιξης.

Η αξιολόγηση των δομών θα συμβάλει στον εντοπισμό περιπτώσεων μη αξιοποίησης ή σπατάλης πόρων σε δραστηριότητες που επικαλύπτονται ή που δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες, και θα βοηθήσει τη διοίκηση στην αναθεώρηση των αποφάσεών της, όσον αφορά την κατανομή των πόρων ή των προτεραιοτήτων. Συγχρόνως θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη δέσμευση των υπαλλήλων και των στελεχών στη μεταρρυθμιστική προσπάθεια, καθώς με την εμπλοκή τους στη διαδικασία ενισχύεται το αίσθημα της συνευθύνης στην εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης.

Ασφαλώς, η αντικειμενικότητα, η διαφάνεια και η δημοσιότητα της διαδικασίας αξιολόγησης θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών, καθώς η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με μικρό κόστος εξαρτάται άμεσα από τη βελτίωση της οργάνωσης και το συντονισμό των διαδικασιών, των συστημάτων και του ανθρώπινου δυναμικού των φορέων.

#### **2.3.4 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

Το Κ.Π.Α. αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές της διοίκησης ποιότητας ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Το Κ.Π.Α. συνιστά ένα απλό, εύχρηστο εργαλείο που είναι κατάλληλο για την αυτοαξιολόγηση των οργανώσεων του δημόσιου τομέα.

Το Κ.Π.Α. έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

- Να εκφράσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.



- Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.
- Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας.
- Να διευκολύνει τις συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Η δομή του ΚΠΑ παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα :



ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Δομή του ΚΠΑ

Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης

Το Κ.Π.Α. έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα του δημοσίου τομέα και να εφαρμόζεται στις δημόσιες οργανώσεις σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα περιπτώσεων π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση για εστιασμένες προσπάθειες βελτίωσης των οργανώσεων δημοσίων υπηρεσιών. Σε ορισμένες περιπτώσεις και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μία αυτοαξιολόγηση μπορεί να διενεργηθεί σε ένα μόνο τμήμα της οργάνωσης π.χ. σε μια επιλεγμένη υπηρεσία.

Το ΚΠΑ δεν αφορά στην αξιολόγηση της ουσίας των δημόσιων πολιτικών που εφαρμόζει μια δημόσια οργάνωση αλλά αξιολογεί τη διοικητική της λειτουργία. Επίσης, δεν αξιολογεί το προσωπικό της δημόσιας οργάνωσης σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.

Στην Ελλάδα υπεύθυνος φορέας για την εισαγωγή και την εφαρμογή του στη Δημόσια Διοίκηση είναι η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών του ΥΠ.ΕΣ. Η ΔΙΠΑ, προκειμένου να βοηθήσει τις Δημόσιες Υπηρεσίες στην εφαρμογή του ΚΠΑ, εξέδωσε Οδηγό Εφαρμογής, ο οποίος περιλαμβάνει αναλυτικές πληροφορίες για τον τρόπο εφαρμογής του ΚΠΑ.

#### **2.4 Πρακτική Διάσταση της Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα**

Η σταδιοδρομία του δημόσιου υπαλλήλου με βάση την προσωπική του αξία και η ισότιμη αντιμετώπισή του κατά την υπηρεσιακή του εξέλιξη αποτελούν στοιχειώδεις κανόνες για τη λειτουργία κάθε συστήματος διοικητικής οργάνωσης που σέβεται τη συνταγματική νομιμότητα και επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του (Παπακωνσταντίνου, 2007). Ο ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» προβλέπει τα κριτήρια για την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων. Με τη συνταγματική κατοχύρωση, βάσει της αναθεώρησης του 2001, εγγυήσεων για την αντικειμενικότητα στην πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο 103 παρ. 7 Συντ.), η υιοθέτηση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων για την επιλογή των προϊσταμένων οργανικών μονάδων αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την ολοκλήρωση μιας ουσιαστικής, για πρώτη φορά, μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης. Βάσει του αρθ. 81 παρ.1. «Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας

του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του». Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία και την θέση που κατέχει ο υπάλληλος.

Κριτήρια Αξιολόγησης			
<b>A. Αξιολόγηση Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων</b>			
<b><i>Γνώση Αντικειμένου</i></b>			
α. Επαγγελματική Επάρκεια	β. Ικανότητα εφαρμογής γνώσεων	γ. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα	
<b><i>Διοικητικές Ικανότητες</i></b>			
α. Προγραμματισμός, Οργάνωση, Συντονισμός, Έλεγχος	β. Επικοινωνία, καθοδήγηση, ενημέρωση υπαλλήλων του	γ. Αντικειμενική αξιολόγηση	δ. Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων
<b><i>Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα</i></b>			
α. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία	β. Πρωτοβουλία, καινοτομίες	γ. Ανάλυση ευθυνών	
<b><i>Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά</i></b>			
α. Συμπεριφορά προς τους πολίτες	β. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους		
<b><i>Αποτελεσματικότητα</i></b>			
α. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων	β. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας	γ. Εξοικονόμηση πόρων	

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Κριτήρια Αξιολόγησης

Ακολουθώντας το ίδιο πνεύμα, γίνονται και οι αξιολογήσεις των υπαλλήλων για τις υπόλοιπες κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ και οι οποίοι δεν προϊστανται σε τμήμα ή διεύθυνση του οργανισμού. Παρατίθενται και στις υπόλοιπες κατηγορίες κριτήρια, που αναλύονται στη συνέχεια σε άλλες υποκατηγορίες.

Αξιολογητής είναι ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου και η έκθεση αξιολόγησης που συντάσσει ελέγχεται από τον προϊστάμενο της Δ/νσης ή το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, ο οποίος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογητή. Ο επόπτης δεν βαθμολογεί αλλά διατυπώνει τις παρατηρήσεις του σχετικά με την επίδοση του αξιολογούμενου.

Ο αξιολογούμενος δικαιούται να ασκήσει ένσταση επί της αξιολόγησης της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του, επικαλούμενος μόνο μεροληψία του αξιολογητή και για να θεμελιώσει τον ισχυρισμό του, η ένσταση πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία και πραγματικά περιστατικά. Σε περίπτωση ένστασης υπαλλήλου ή προϊσταμένου Τμήματος, επιλαμβάνεται ο επόπτης και στην περίπτωση που αποδεικνύεται μεροληψία, ακυρώνει τη βαθμολογία του αξιολογητή και βαθμολογεί εκ νέου τον υπάλληλο.

Ωστόσο, κατά της έκθεσης αξιολόγησης του επόπτη δεν χωρεί ένσταση. Οι ενστάσεις των προϊσταμένων διεύθυνσης προβλέπεται να εξετάζονται από το αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Στην περίπτωση δε που αυτό κάνει δεκτή την ένσταση, διαγράφει πλήρως την έκθεση αξιολόγησης, εκτός εάν ο αξιολογούμενος δεν διαθέτει άλλη έκθεση αξιολόγησης την τελευταία πενταετία, οπότε το υπηρεσιακό συμβούλιο προβαίνει στη βαθμολόγηση του υπαλλήλου. Σε ένσταση δεν υπόκεινται μόνο οι εκθέσεις αξιολόγησης των Γενικών Διευθυντών.

Η ετήσια αξιολόγηση των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, που θα ακολουθεί τον εργαζόμενο στον υπηρεσιακό φάκελό του για το σύνολο του εργασιακού του βίου, περιλαμβάνει βαθμολόγηση για την ταχύτητα διεκπεραίωσης των υποθέσεων που χειρίζεται, τη συμπεριφορά του στους συναδέλφους του και στο κοινό, την αποδοτικότητά του στην εργασία, ενώ μοριοδοτούνται και τα τυπικά προσόντα.

Συνυπολογίζεται για κάθε υπάλληλο και η συνολική αξιολόγηση της υπηρεσίας που απασχολείται, βάσει κριτηρίων που έχουν σχέση με την παραγωγικότητα και την επίτευξη στόχων, τα οποία καθορίζει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης. Από τη συνολική βαθμολογία εξαρτάται η μισθολογική καθώς και η βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων, ενώ μόνο εάν αξιολογηθούν θετικά, λαμβάνουν και το πριμ παραγωγικότητας, όταν αυτό υφίσταται.

## **2.5 Αξιολόγηση, κινητικότητα, διαθεσιμότητα**

Μια παράλληλη διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών με αφορμή την οικονομική κρίση και τις ανάγκες της χώρας για σύναψη δανείων με όρους και πιέσεις για τη συρρίκνωση του δημόσιου τομέα. Λέξεις όπως «κινητικότητα» και «διαθεσιμότητα» έχουν ενσκήψει στην καθημερινότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Θεσπίστηκαν μέτρα αποτίμησης των προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων τόσο με πρόθεση την ενεργοποίηση της μοναδικής διάταξης η οποία προβλέπει απόλυση δημοσίου υπαλλήλου από την εργασία του μέσω της κατάργησης οργανικών θέσεων όσο και για την κάλυψη κενών οργανικών θέσεων, όπου κρίνεται αυτό απαραίτητο, με την μετακίνηση υπαλλήλων εντός του δημόσιου τομέα.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 90 του Ν. 4172/2013, η αποτίμηση των προσόντων των υπαλλήλων στηρίζεται σε επί μέρους κριτήρια που αφορούν τη βασική και επαγγελματική του εκπαίδευση, την εν γένει εργασιακή και διοικητική του εμπειρία, τα ειδικά καθήκοντα και την εργασιακή του φυσιογνωμία, τις δεξιότητες ή επιδόσεις, ηθικές αμοιβές, πειθαρχικές ποινές, τις μακρόχρονες ή συστηματικά επαναλαμβανόμενες αναρρωτικές άδειες ή αδικαιολόγητες απουσίες του καθώς και τον τρόπο εισαγωγής του στη δημόσια διοίκηση. Παράλληλα, προβλέπεται μοριοδότηση της υπηρεσιακής αξιολόγησης των υπαλλήλων. Για την

αξιολόγηση των υπαλλήλων, λαμβάνονται υπόψη όσον αφορά στο κριτήριο της υπηρεσιακής αξιολόγησης οι εκθέσεις αξιολόγησης των τελευταίων οκτώ (8) ετών. Απαραίτητη προϋπόθεση για να βαθμολογηθεί το κριτήριο αυτό, είναι η ύπαρξη μίας (1) τουλάχιστον έκθεσης αξιολόγησης κατά την τελευταία οκταετία.

Η αποτίμηση των προσόντων γίνεται βάσει βαθμολογικής κλίμακας και αντικειμενικής μοριοδότησης. Αναφορικά με το κριτήριο της μοριοδότησης της υπηρεσιακής αξιολόγησης, η μοριοδότηση πραγματοποιείται με βάση τον μέσο όρο της βαθμολογίας του υπαλλήλου των εκθέσεων αξιολόγησης των 8 τελευταίων ετών. Αναλυτικότερα, ο Μ.Ο. βαθμολογίας έως και 8,00 μοριοδοτείται με 2 μόρια, ο Μ.Ο. βαθμολογίας από 8,01 έως 9,00 με 4, ο Μ.Ο. βαθμολογίας από 9,01 έως 9,50 με 6, ο Μ.Ο. βαθμολογίας από 9,51 έως 9,80 με 8 και ο Μ.Ο. βαθμολογίας από 9,81 έως 10,00 με τη μέγιστη μοριοδότηση, ήτοι 10 μόρια.

## **Κεφάλαιο Τρίτο: Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων – Η περίπτωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας**

### **3.1 Σκοπός της έρευνας**

Ο στόχος της παρούσης έρευνας ήταν η συλλογή δεδομένων που σκιαγραφούν τη στάση των υπαλλήλων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στο θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Πρωταρχικός σκοπός της έρευνας είναι η αποτύπωση των απόψεων των υπαλλήλων, σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης καθώς και σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος και τη διασύνδεσή του με τη μοριοδότηση για την κινητικότητα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, μέσω χρήσης πηγών και βάσεων δεδομένων του διαδικτύου και τέλος μέσω ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας κατά το χρονικό διάστημα από 20.12.2013 έως 20.01.2014.

### **3.2 Μεθοδολογία Έρευνας & Δειγματοληπτική Τεχνική**

Στην παρούσα έρευνα ο υπό μελέτη πληθυσμός ήταν οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας.

Το πρώτο βήμα της έρευνας ήταν ο προσδιορισμός των στόχων της και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV). Για το λόγο αυτό, πριν την κατάρτιση του ερωτηματολογίου προηγήθηκε συζήτηση με συναδέλφους διαφόρων κλάδων, ειδικοτήτων και ηλικιών και ελήφθησαν υπόψη οι απόψεις τους.

Το δεύτερο βήμα ήταν ο καθορισμός του απαιτούμενου δείγματος. Ελήφθη υπόψη το σύνολο των υπαλλήλων της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας. Συγκεκριμένα, από το σύνολο των 2.600 περίπου υπαλλήλων, επιλέχθηκε να μοιραστούν 330 ερωτηματολόγια (ποσοστό περίπου 12%) και ελήφθησαν συμπληρωμένα 277 ερωτηματολόγια (ποσοστό ανταπόκρισης 84%). Το ποσοστό κρίνεται ικανοποιητικό για την εξέλιξη της εργασίας.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η στρωματοποιημένη δειγματοληψία με αναλογικό καταμερισμό ανά ειδικότητα, τόσο σε μονάδες της Αττικής όσο και σε περιφερειακές μονάδες, μεγάλης και μικρής δυναμικότητας, ώστε να καταγραφούν οι απόψεις όλων των συναδέλφων, όπου και αν αυτοί υπηρετούν. Αναλυτικότερα, οι κλάδοι με αριθμό υπαλλήλων μεγαλύτερο του 100 αποτέλεσαν χωριστή κατηγορία και οι κλάδοι με λιγότερους των 100 υπαλλήλους συμπεριλήφθησαν σε μια ενιαία κατηγορία υπό τον τίτλο «άλλοι». Τα ερωτηματολόγια μοιράσθηκαν στις μονάδες της Αττικής μέσω της φυσικής παρουσίας του ερευνητή και στις περιφερειακές μονάδες μέσω συγκεκριμένων συνεργατών – συναδέλφων οι οποίοι δέχτηκαν να ακολουθήσουν τη μεθοδολογία της έρευνας.

### **3.3 Σύνταξη και Αρχιτεκτονική του Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα IV) το οποίο χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μελέτη αποτελείται από τέσσερα τμήματα:

#### **α) Δημογραφικά στοιχεία (ερωτήσεις 1 – 9)**

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που σκιαγραφούν το προφίλ των υπαλλήλων. Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου υπάρχουν ερωτήσεις σχετικές με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων.



β) Δεδομένα αξιολόγησης (ερωτήσεις 10 – 15)

Στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις αναφορικά με τα δεδομένα των υπαλλήλων σχετικά με την προσωπική τους αξιολόγηση, μέσω της συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης.

γ) Κριτική του συστήματος αξιολόγησης (ερωτήσεις 16 – 21)

Στο τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου ζητείται η κρίση των υπαλλήλων στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, μέσω της συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης.

δ) Αξιολόγηση του συστήματος μοριοδότησης (ερωτήσεις 22 – 23)

Στο τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου, οι υπάλληλοι καλούνται να κρίνουν τη βαρύτητα πιθανών κριτηρίων αξιολόγησής τους στα πλαίσια κινητικότητας και διαθεσιμότητας.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου δίνεται στους υπαλλήλους που συμμετέχουν στην έρευνα η δυνατότητα διατύπωσης οποιουδήποτε σχολίου σχετικού με αυτή.

Επισημαίνεται ότι πριν τη διανομή του τελικού ερωτηματολογίου είχε δοκιμαστεί η σαφήνιά του πιλοτικά σε μικρό αριθμό (είκοσι πέντε τυχαία επιλεγμένων) υπαλλήλων, οι οποίοι με τις παρατηρήσεις τους συνέβαλαν στην τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου. Μέσω της δοκιμαστικής έρευνας επιδιώχθηκε να ανιχνευτεί η κατανόηση και η σαφήνεια των ερωτήσεων, η εξασφάλιση της πληροφορίας για την οποία σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο καθώς και η διασφάλιση του ενδιαφέροντος και της συνεργασίας των ερωτώμενων. Προς αυτή την κατεύθυνση, επιλέχθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, αμοιβαία αποκλειόμενες, οι οποίες διορθώθηκαν και δοκιμάστηκαν ξανά πριν την κύρια δειγματοληψία, για να εξακριβωθεί ο

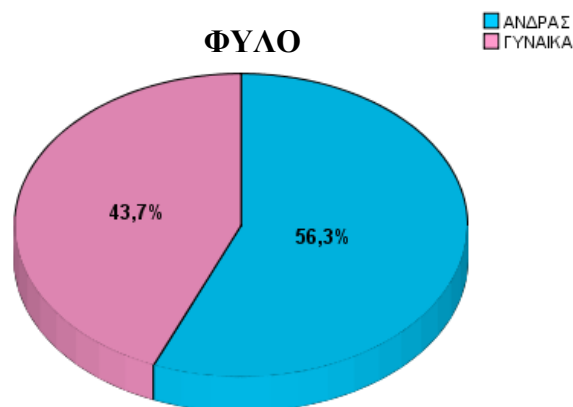
τρόπος λειτουργίας του ερωτηματολογίου και να επιτευχθεί περαιτέρω βελτίωσή του.

### 3.4 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν με τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS για επεξεργασία. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψαν τα εξής:

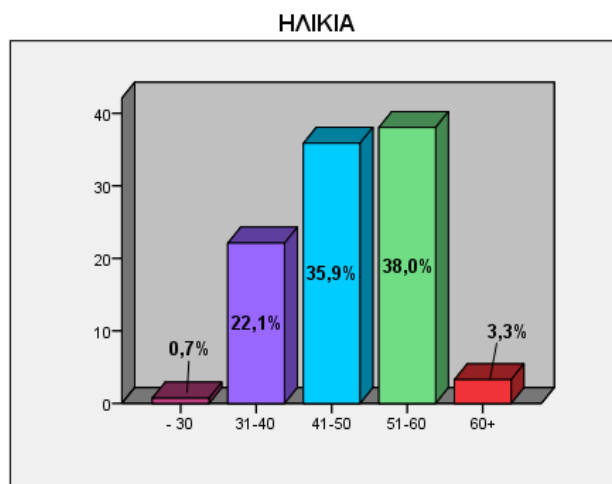
#### α) Δημογραφικά χαρακτηριστικά :

1) Το 56,3% των υπαλλήλων της έρευνας είναι άνδρες και το 43,7% είναι γυναίκες (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1: Το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα

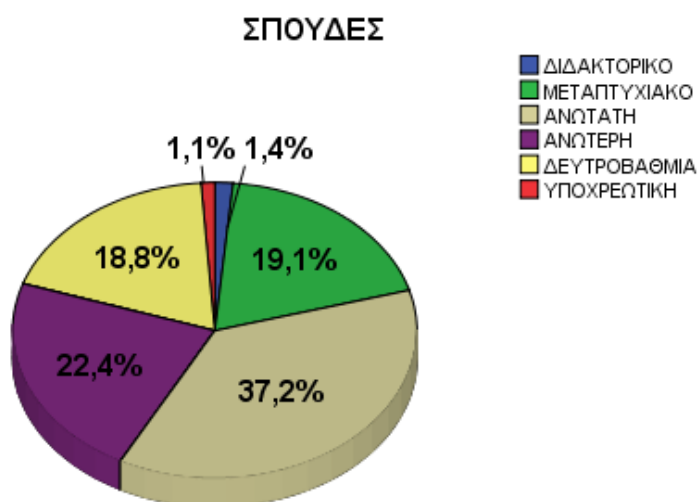
2) Το 37,9% των υπαλλήλων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 51 – 60, το 35,7% στην ομάδα 41 – 50, το 22% στο 31 -40, το 3,2% είναι άνω των 60 ετών και το 0,7% είναι έως 30 ετών ενώ το 0,4% δεν ανέφερε ηλικία (Διάγραμμα 2)



Διάγραμμα 2: Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα

3) Το 37,2% των συμμετεχόντων κατέχει πτυχίο Ανώτατης Σχολής, το 22,4% Ανωτέρας Σχολής, το 19,1% κατέχει Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών, το 18,8% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 1,4% κατέχει Διδακτορικό Δίπλωμα και το 1,1% είναι απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης. έχουν αποφοιτήσει από ενιαίο λύκειο.

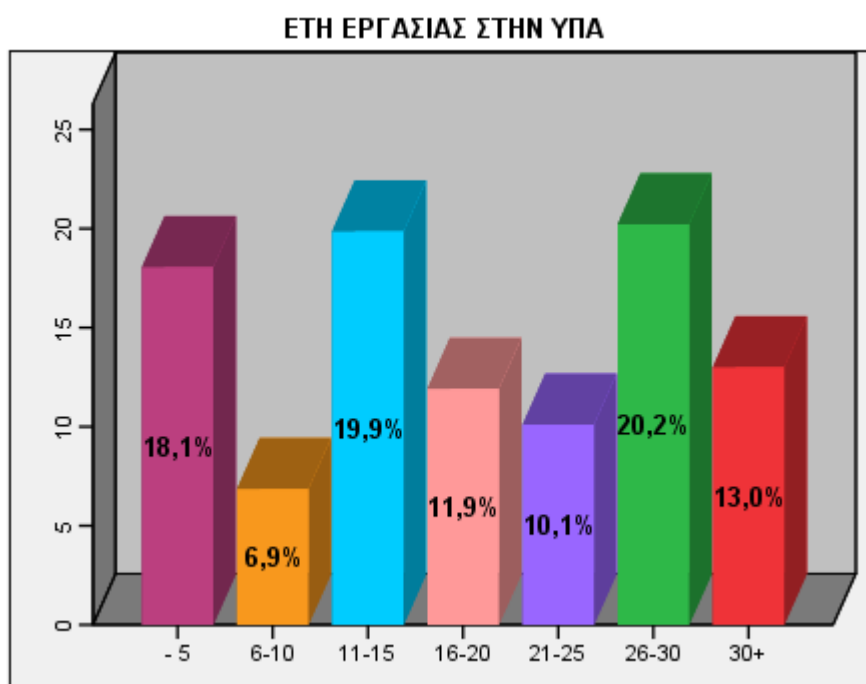
(Διάγραμμα 3)



Διάγραμμα 3: Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα

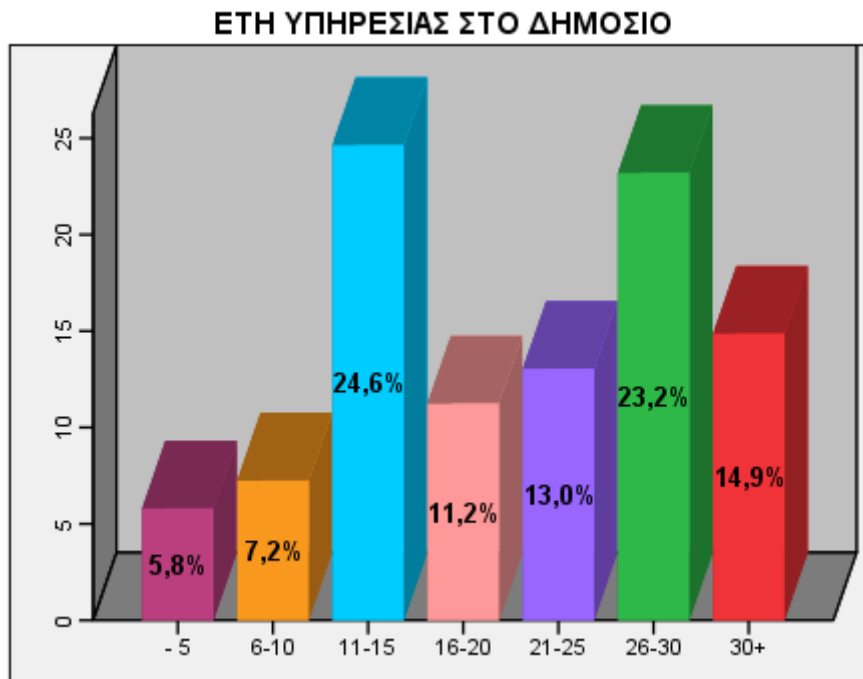
4) Το 20,2% εργάζεται 26-30 έτη στην ΥΠΑ, το 19,9% εργάζεται 11–15 έτη, το 18,1% έως 5 έτη, το 13% πάνω από 30 έτη, το 11,9% εργάζεται από 6- 20 έτη, το 10,1 % από 21- 25 έτη και το 6,9% εργάζεται 6–10 έτη.

(Διάγραμμα 4)



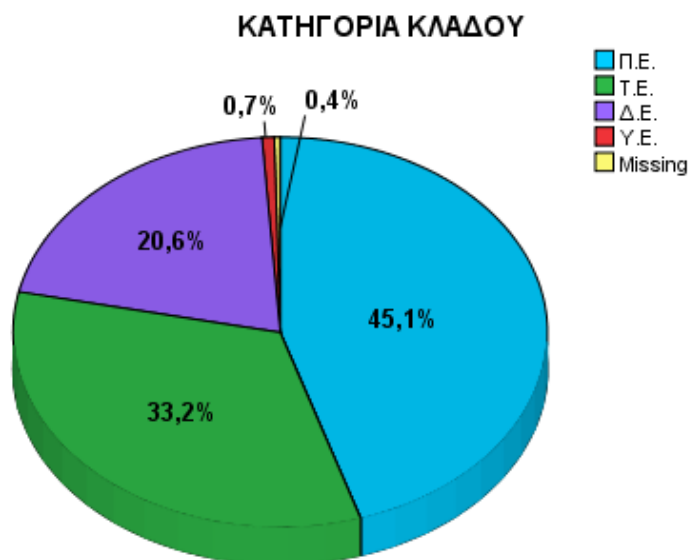
Διάγραμμα 4: Έτη απασχόλησης των συμμετεχόντων στην ΥΠΑ

5) Τα αντίστοιχα ποσοστά της συνολικής υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα ανέρχονται σε: 24,5% από 11 έως 15 έτη, το 23,1% από 26 έως 30 έτη, το 14,8% περισσότερο από 30 έτη, το 13% από 21 έως 25 έτη, το 11,2% από 16 έως 20 έτη, το 7,2% από 6 έως 10 έτη και το 5,8% εργάζεται στον Δημόσιο Τομέα λιγότερο από 5 χρόνια. (Διάγραμμα 5)



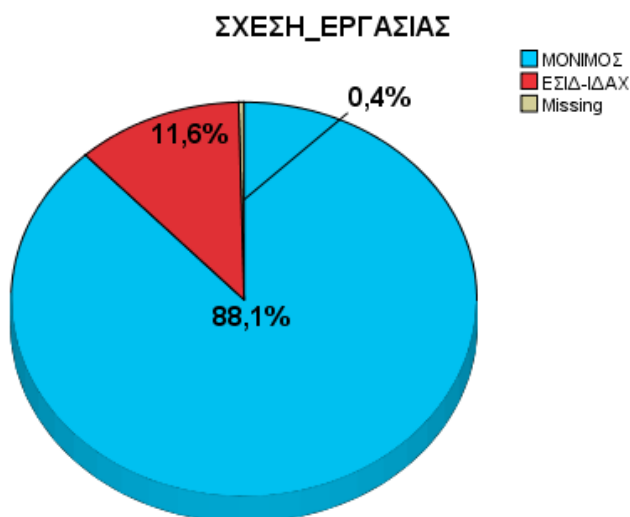
Διάγραμμα 5: Έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα στο Δημόσιο Τομέα

6) Το 45,1% των υπαλλήλων ανήκει στην κατηγορία ΠΕ, το 33,2% στην κατηγορία ΤΕ, το 20,6% στην κατηγορία ΔΕ και το 0,7% στην κατηγορία ΥΕ. (Διάγραμμα 6)



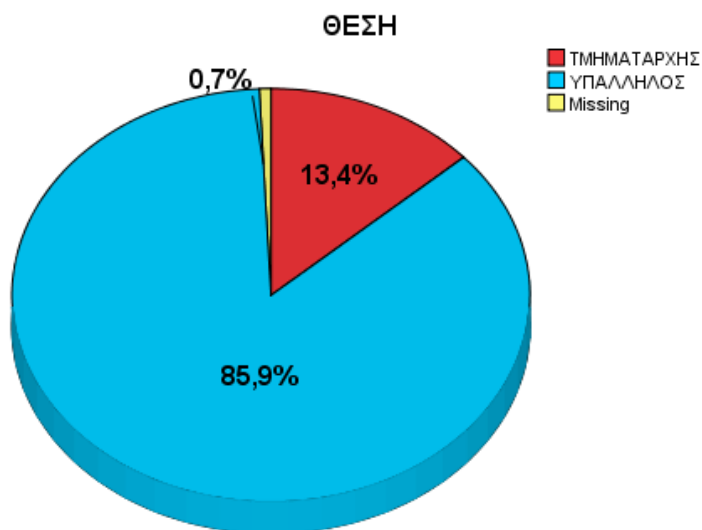
Διάγραμμα 6: Κλάδος των συμμετεχόντων στην έρευνα

7) Το 88,1% των υπαλλήλων είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, το 11,6% ανήκει στην κατηγορία ΕΣΙΔ – ΙΔΑΧ ενώ ποσοστό 0,4% δεν θέλησε να απαντήσει. (Διάγραμμα 7)



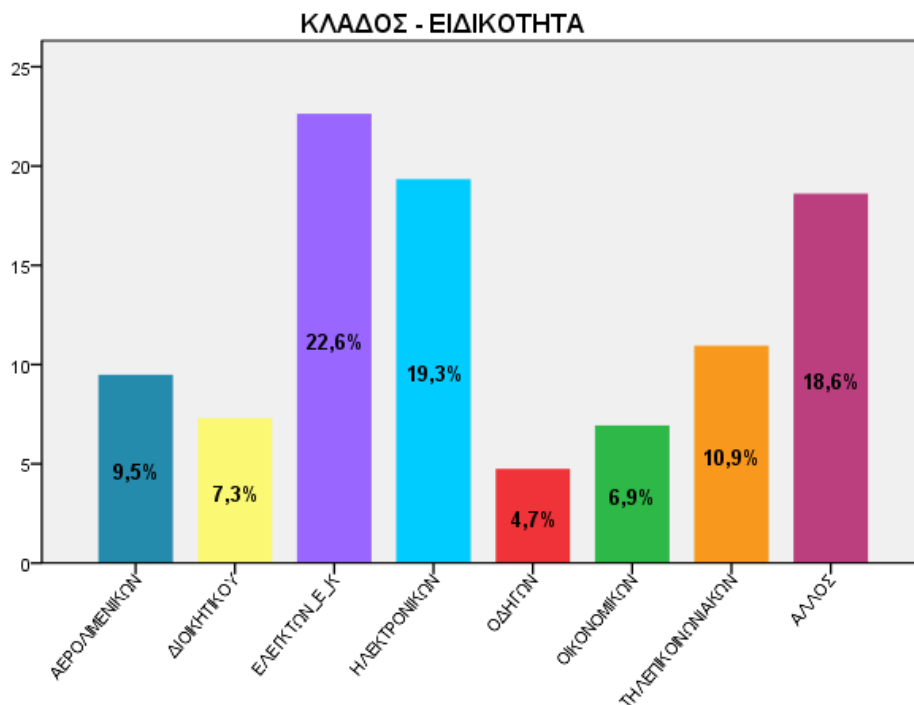
Διάγραμμα 7: Σχέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα

8) Το 85,9% είναι απλοί υπάλληλοι, το 13,4% κατέχουν θέση τμηματάρχη ενώ το 0,7% δεν θέλησε να απαντήσει. (Διάγραμμα 8)



Διάγραμμα 8: Θέση στην ιεραρχία των συμμετεχόντων στην έρευνα

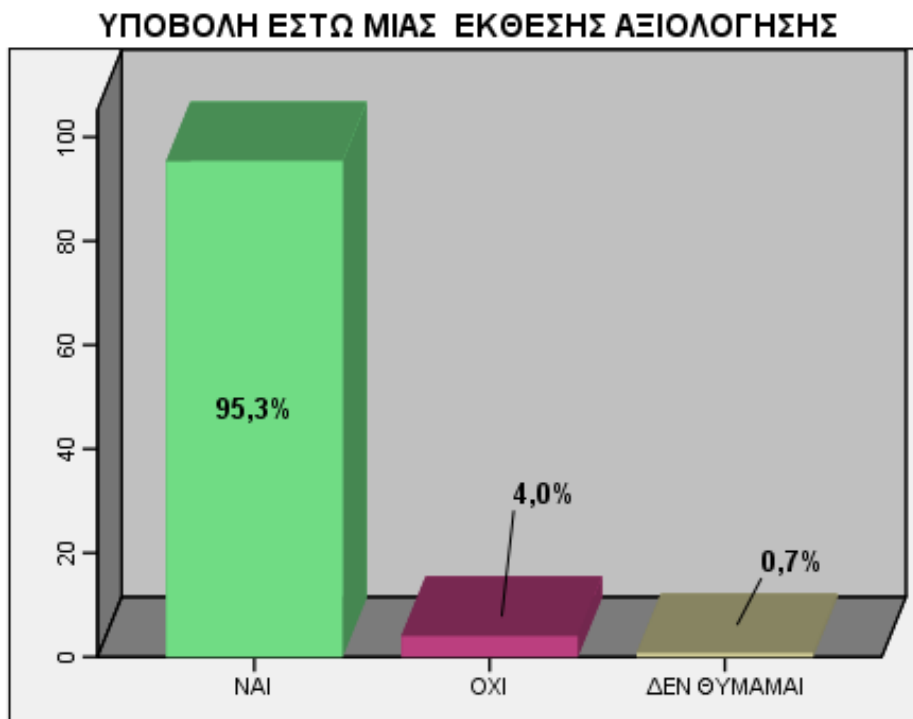
9) Το 22,4% ανήκουν στον κλάδο των Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας, το 19,1% στον κλάδο των Ηλεκτρονικών, το 18,4% στις λοιπών ειδικότητες της Υπηρεσίας, το 10,8% στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιακών, το 9,4% στον κλάδο των Αερολιμενικών, το 6,9% στο κλάδο των Οικονομικών, το 7,2% στον κλάδο των Διοικητικών υπαλλήλων και το 4,7% στον κλάδο των Οδηγών ενώ το 1,1% δεν απάντησε. (Διάγραμμα 9)



Διάγραμμα 9: Κλάδος & ειδικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα

## β) Δεδομένα αξιολόγησης

10) Σε ποσοστό 94,9%, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι έχουν υποβάλει έστω και μια φορά έκθεση αξιολόγησης κατά τη διάρκεια των ετών που υπηρετούν στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, το 4% δεν έχει υποβάλει ποτέ έκθεση, ποσοστό 0,7% δεν θυμάται ενώ ποσοστό 0,4% των συμμετεχόντων δεν απάντησε στο σχετικό ερώτημα. (Διάγραμμα 10)

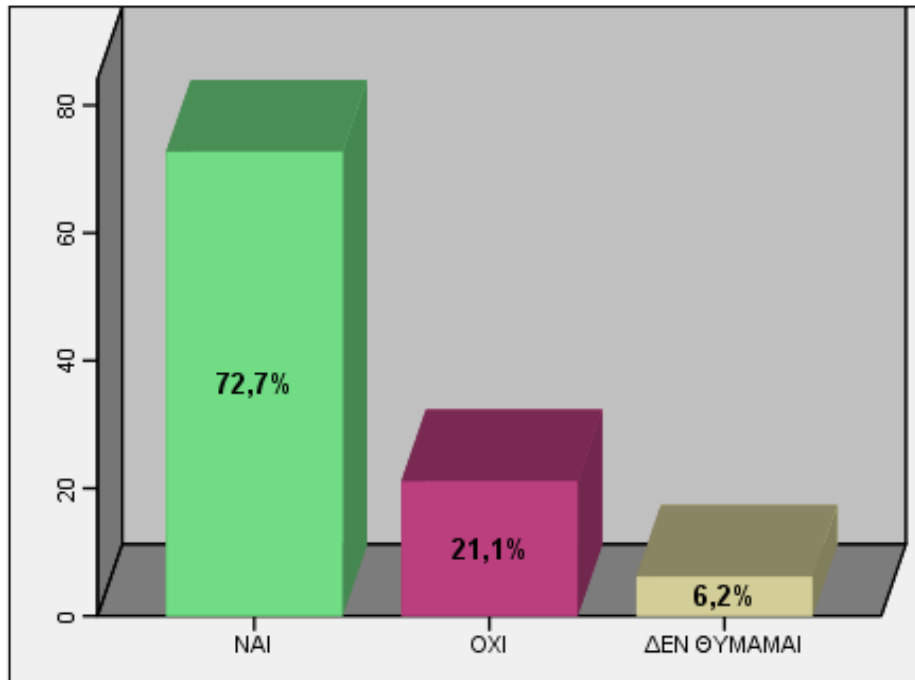


Διάγραμμα 10: Υποβολή έστω μιας έκθεσης αξιολόγησης

11) Όλες τις εκθέσεις αξιολόγησης για όλα τα έτη που υπηρετεί στην Υπηρεσία (από το 1992, έτος καθιέρωσης του συστήματος αξιολόγησης, και εφεξής) δήλωσε ότι έχει υποβάλει το 72,2% ενώ το 20,9% δεν τις έχει υποβάλει. Ποσοστό 6,1% δήλωσε ότι δεν θυμάται ενώ το 0,7% δεν απάντησε. (Διάγραμμα 11)

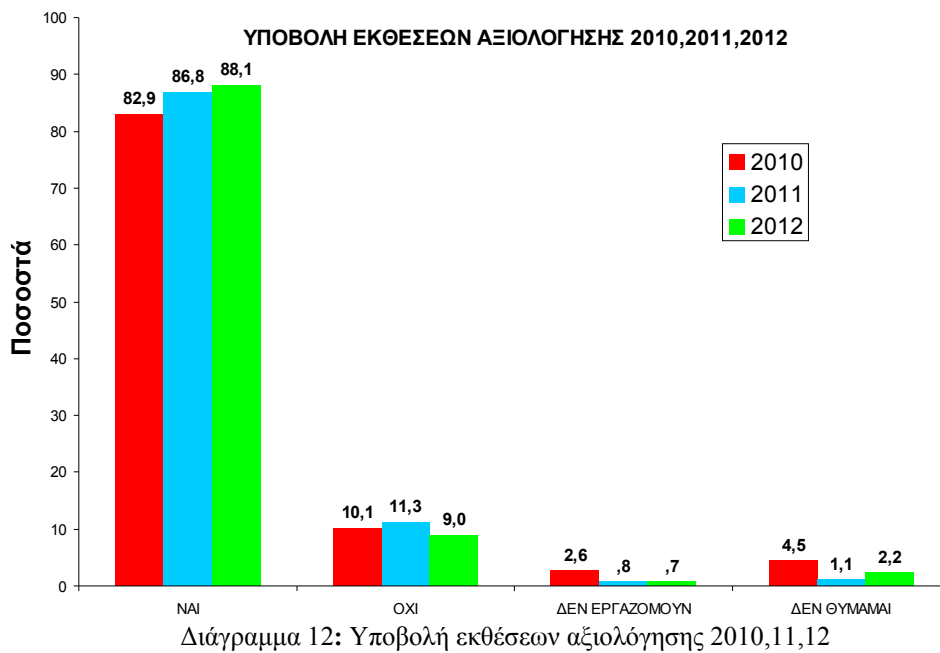


### ΥΠΟΒΟΛΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

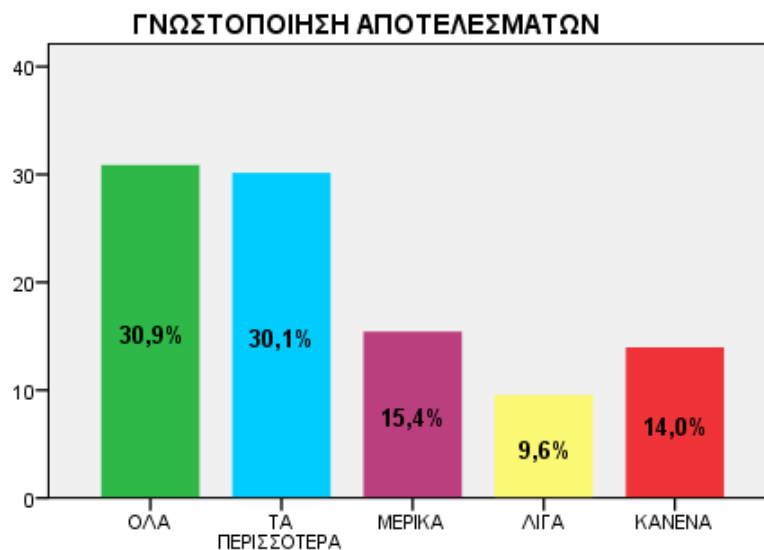


Διάγραμμα 11: Υποβολή όλων των εκθέσεων αξιολόγησης

12) Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι υπέβαλλαν έκθεση αξιολόγησης σε ποσοστό 79,8% για το 2010, 83,4% για το 2011 και 85,2% για το 2012 ενώ ποσοστό 9,7% για το 2010, 10,8% για το 2011 και 8,7% για το 2012 δήλωσαν ότι δεν έχουν υποβάλει τη σχετική έκθεση. Ποσοστό 2,5% για το 2010, 0,7% για το 2011 και 0,7% για το 2012 δήλωσε ότι δεν εργαζόταν στην Υπηρεσία. Ποσοστό 4,3% για το 2010, 1,1% για το 2011 και 2,2% για το έτος 2012 δήλωσε ότι δε θυμάται εάν έχει υποβάλει έκθεση αξιολόγησης, ενώ το 3,6% για το 2010, το 4% για το 2011 και το 3,2% για το 2012 δεν απάντησε στην σχετική ερώτηση. (Διάγραμμα 12)

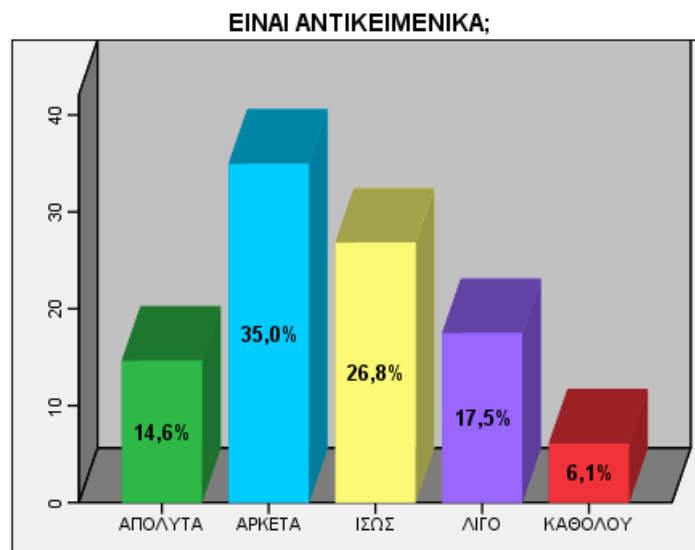


13) Σε ποσοστό 30,3%, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν τους έχουν γνωστοποιηθεί όλα τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους, το 29,6% τα περισσότερα, το 15,2% μερικά αποτελέσματα, το 13,7% κανένα αποτέλεσμα, στο 9,4 έχουν γνωστοποιηθεί λίγα αποτελέσματα ενώ το 1,8% δεν απάντησε στην σχετική ερώτηση. (Διάγραμμα 13)



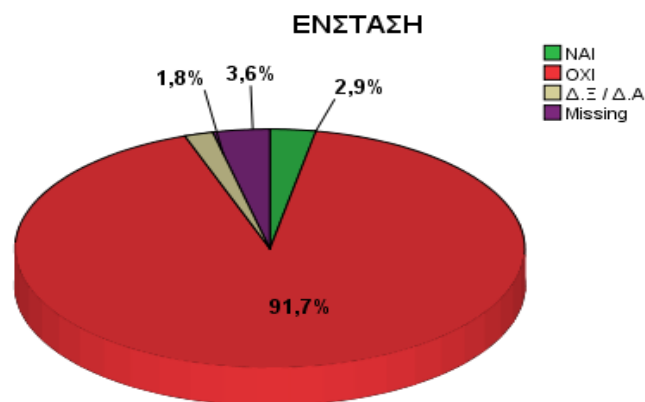
Διάγραμμα 13: Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

14) Το 31% θεωρεί αρκετά αντικειμενικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του, το 23,8% θεωρεί ότι ίσως είναι αντικειμενικά, το 15,5% θεωρεί ότι είναι λίγο αντικειμενικά, το 13% τα θεωρεί απόλυτα αντικειμενικά και το 5,4% καθόλου αντικειμενικά. Ποσοστό 11,2% δεν απάντησε. (Διάγραμμα 14)



Διάγραμμα 14: Θέση σχετικά με την αντικειμενικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης

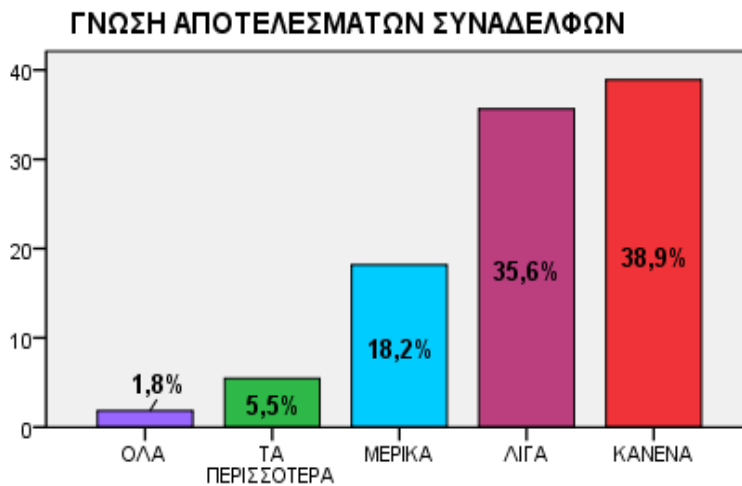
15) Σε ποσοστό 91,7%, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι δεν έχουν υποβάλει ποτέ ένσταση για το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους, 2,9% έχει υποβάλει ένσταση ενώ ποσοστό 5,4% δεν απάντησε στην ερώτηση. (Διάγραμμα 15)



Διάγραμμα 15: Υποβολή ενστάσεων για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης

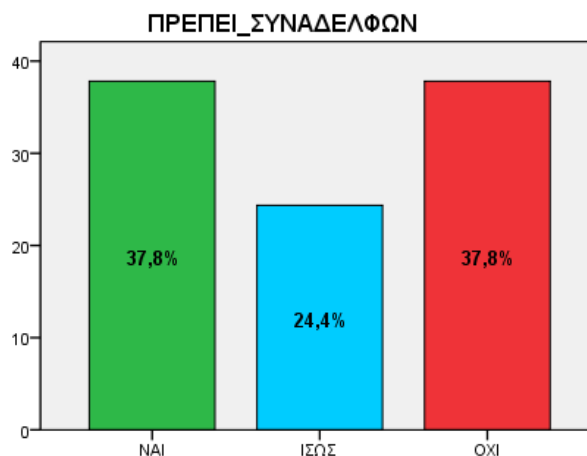
### γ) Κριτική του συστήματος αξιολόγησης

16) Το 38,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν γνωρίζει κανένα αποτέλεσμα αξιολόγησης συναδέλφων του, το 35,4% γνωρίζει λίγα, το 18,1% μερικά αποτελέσματα, το 5,4 τα περισσότερα και το 1,8% γνωρίζει όλα τα αποτελέσματα ενώ το 0,7% δεν απάντησε. (Διάγραμμα 16)



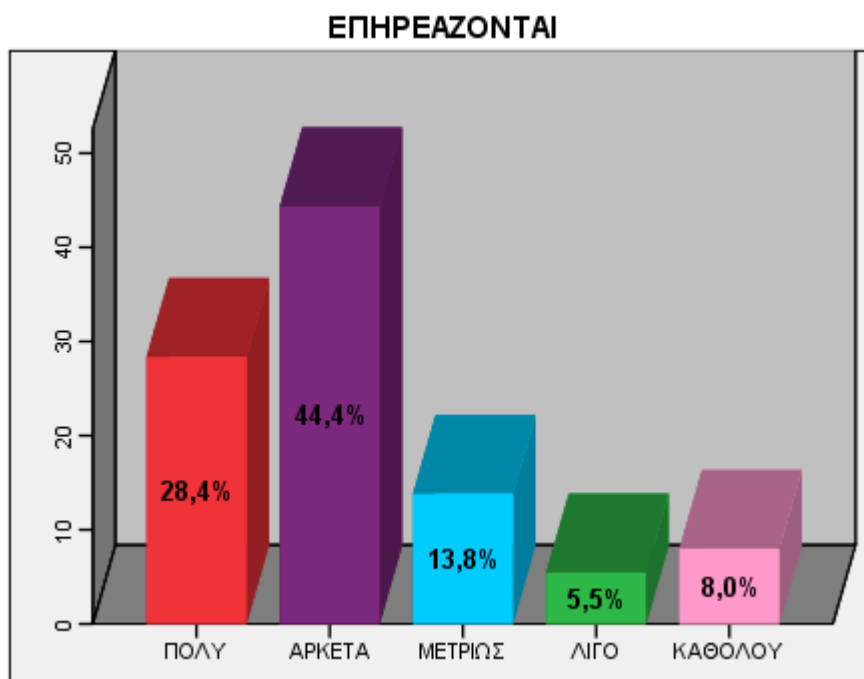
Διάγραμμα 16: Γνώση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης άλλων συναδέλφων

17) Σε συνέχεια της ερώτησης 16, ποσοστό 37,5% θεωρεί ότι θα έπρεπε να γνωρίζει τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων των συναδέλφων του και το ίδιο ακριβώς ποσοστό θεωρεί ότι δεν θα έπρεπε να τα γνωρίζει. Ποσοστό 24,2% θεωρεί ότι ίσως θα έπρεπε να τα γνωρίζει ενώ το 0,7% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 17)



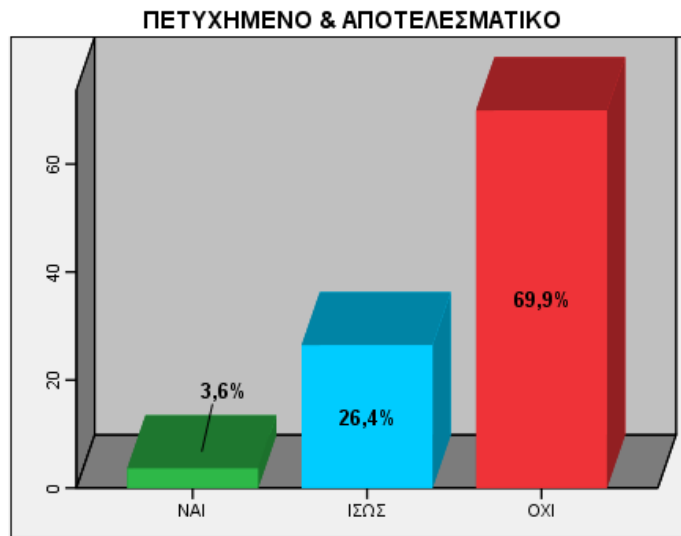
Διάγραμμα 17: Θέση για το αν πρέπει να γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα αξιολόγησης

18) Σε ποσοστό 44,0%, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επηρεάζονται αρκετά από κομματικές, συνδικαλιστικές, προσωπικές ή άλλες σχέσεις αξιολογητή – αξιολογούμενου, ότι επηρεάζονται πολύ θεωρεί το 28,2% και μετρίως το 13,7%. Καθόλου δεν επηρεάζονται από κομματικές, συνδικαλιστικές, προσωπικές ή άλλες σχέσεις αξιολογητή – αξιολογούμενου τα αποτελέσματα εκτιμά το 7,9% και λίγο το 5,4% ενώ 0,7% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 18)



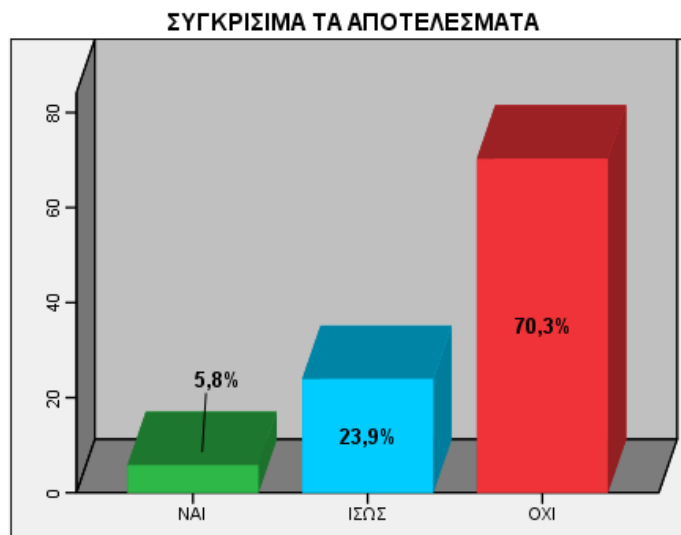
Διάγραμμα 18: Θέση σχετικά με το βαθμό επηρεασμού της αξιολόγησης από τη σχέση αξιολογητή και αξιολογούμενου

19) Στην ερώτηση εάν το σύστημα της αξιολόγησης μέσω συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης, είναι πετυχημένο και αποτελεσματικό, το 69,7% απάντησε πως όχι, ίσως το 26,4% και 3,6% κρίνει το σύστημα της αξιολόγησης ως πετυχημένο και αποτελεσματικό. Ποσοστό 0,4% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 19)



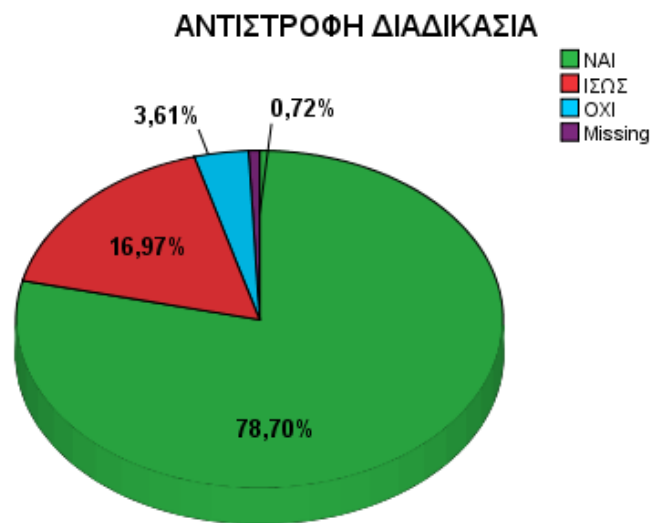
Διάγραμμα 19: Αποτελεσματικότητα συστήματος αξιολόγησης μέσω των εκθέσεων

20) Το 70% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι δεν είναι συγκρίσιμα τα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων του ίδιου κλάδου τα οποία όμως προέρχονται από διαφορετικούς προϊσταμένους – διευθυντές, ποσοστό 23,8% θεωρεί ότι ίσως είναι συγκρίσιμα και ότι είναι συγκρίσιμα απάντησε το 5,8%. Ποσοστό 0,4% δεν απάντησε στο συγκεκριμένο ερώτημα. (Διάγραμμα 20)



Διάγραμμα 20: Συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

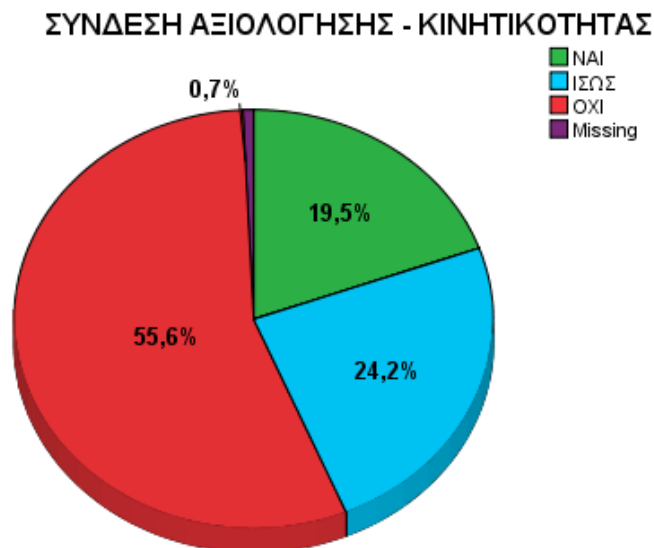
21) Σε ποσοστό 78,7%, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι θα έπρεπε να ισχύει και η αντίστροφη διαδικασία, να αξιολογούν δηλαδή και οι υπάλληλοι την ιεραρχία (προϊσταμένους, διευθυντές), ποσοστό 17% ότι ίσως θα έπρεπε να ισχύει και ότι δεν θα έπρεπε να ισχύει η αντίστροφη διαδικασία απάντησε το 3,6%. Ποσοστό 0,7% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 21)



Διάγραμμα 21: Εφαρμογή αντίστροφης διαδικασίας αξιολόγησης

#### δ) Αξιολόγηση του συστήματος μοριοδότησης

22) Το 55,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύει ότι δεν θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση μεταξύ μοριοδότησης δημοσίων υπαλλήλων, ενόψει μέτρων κινητικότητας και διαθεσιμότητας, και αποτελεσμάτων εκθέσεων αξιολόγησης, το 24,2% ότι ίσως θα έπρεπε να υπάρχει σύνδεση, το 19,5% απάντησε ότι θα έπρεπε να υπάρχει σύνδεση ενώ 0,7% δεν απάντησε στο συγκεκριμένο ερώτημα. (Διάγραμμα 22)

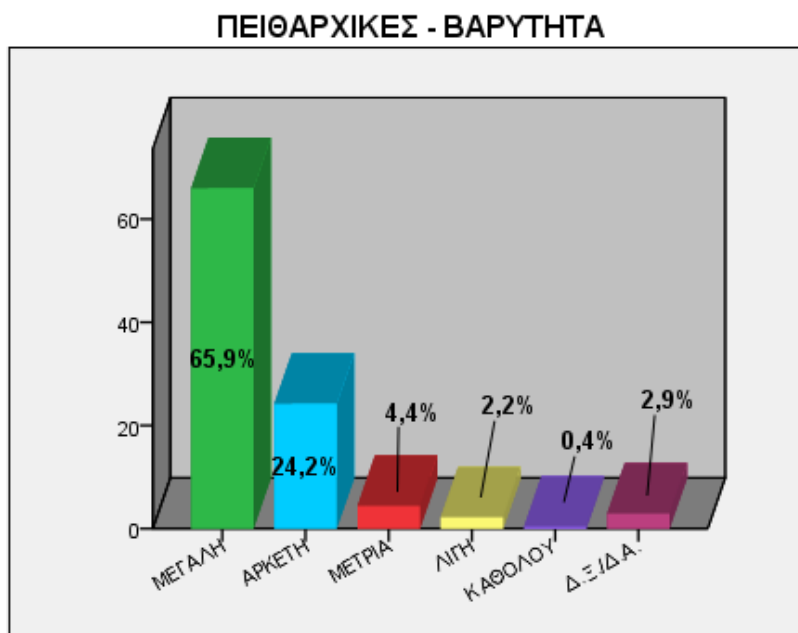


Διάγραμμα 22: Σύνδεση μεταξύ μοριοδότησης δημοσίων υπαλλήλων

23) Βαθμολογώντας τη βαρύτητα που θα έπρεπε κατά τη γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνα να έχουν τα κριτήρια, για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη – μεταφορά δημοσίων υπαλλήλων, προέκυψαν τα κάτωθι:



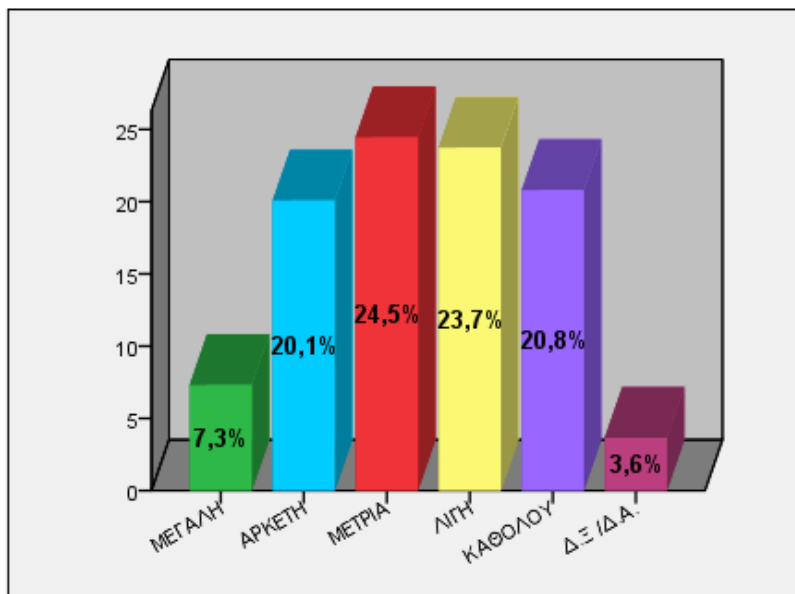
- Οι επιβληθείσες πειθαρχικές ποινές θα έπρεπε να έχουν μεγάλη βαρύτητα για το 65% των συμμετεχόντων, αρκετή βαρύτητα για το 23,8%, μέτρια βαρύτητα για το 4,3%, λίγη βαρύτητα για το 2,2%, καθόλου βαρύτητα για το 0,4%. Ποσοστό 2,9% απάντησε «δεν ξέρω/δεν απαντώ» ενώ 1,4% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 23)



Διάγραμμα 23: Αξιολόγηση της βαρύτητας των ποινών

- Ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης θα έπρεπε να έχει μέτρια βαρύτητα για το 24,2% των συμμετεχόντων, λίγη βαρύτητα για το 23,5%, καθόλου βαρύτητα για το 20,6%, αρκετή βαρύτητα για το 19,9%, μεγάλη βαρύτητα για το 7,2%. Ποσοστό 3,6% απάντησε «δεν ξέρω/δεν απαντώ» ενώ 1,1% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 24)

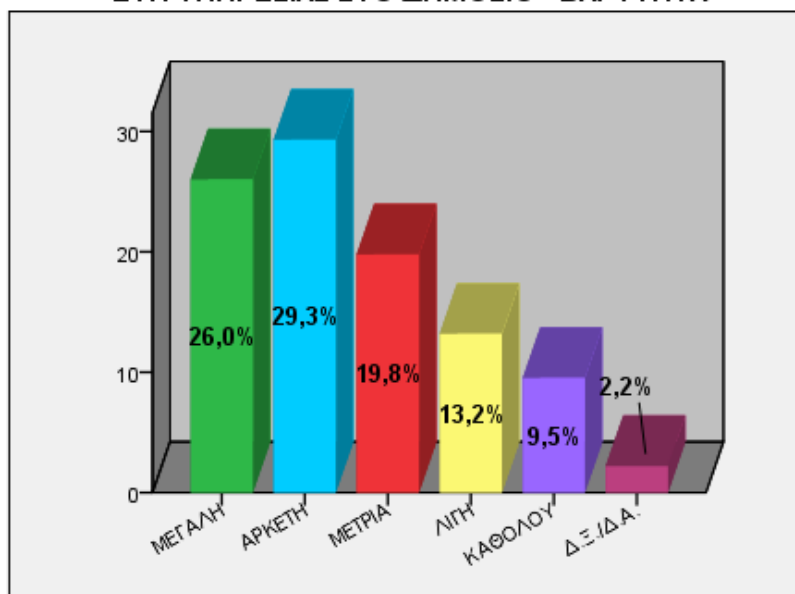
### ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΒΑΡΥΤΗΤΑ



Διάγραμμα 24: Βαρύτητα των εκθέσεων αξιολόγησης

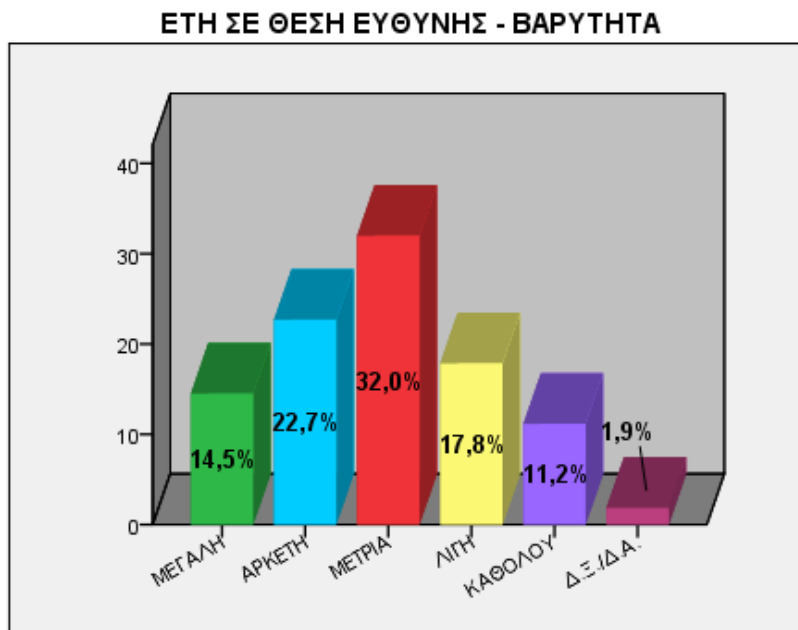
- Τα έτη υπηρεσίας στο δημόσιο θα έπρεπε να έχουν αρκετή βαρύτητα για το 28,9% των συμμετεχόντων, μεγάλη βαρύτητα για το 25,6%, μέτρια βαρύτητα για το 19,5%, λίγη βαρύτητα για το 13%, καθόλου βαρύτητα για το 9,4%. Ποσοστό 2,2% απάντησε «δεν ξέρω/δεν απαντώ» ενώ 1,4% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 25)

### ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ - ΒΑΡΥΤΗΤΑ



Διάγραμμα 25: Βαρύτητα των ετών προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

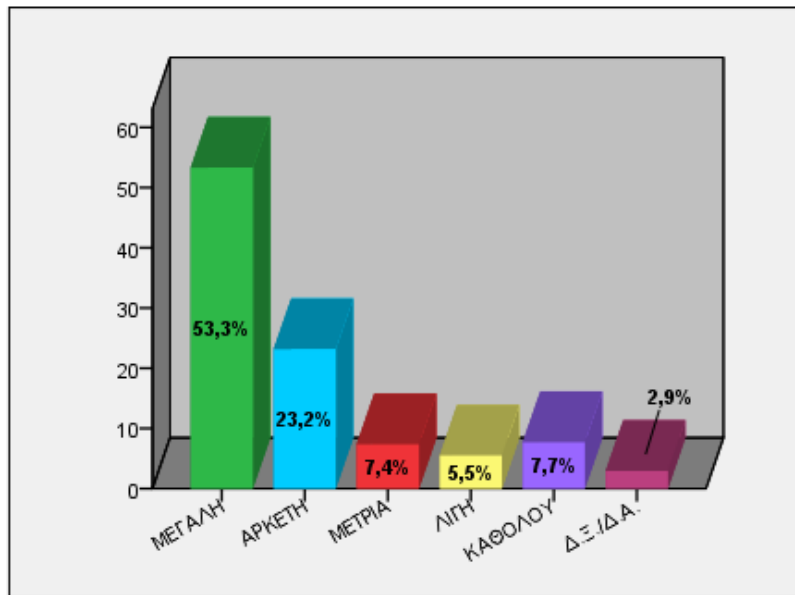
- Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση ευθύνης θα έπρεπε να έχει μέτρια βαρύτητα για το 31% των συμμετεχόντων, αρκετή βαρύτητα για 22%, λίγη βαρύτητα για το 17,3%, μεγάλη βαρύτητα για το 14,1%, καθόλου βαρύτητα για το 10,8%. Ποσοστό 1,8% απάντησε «δεν ξέρω/δεν απαντώ» ενώ 2,9% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 26)



Διάγραμμα 26: Βαρύτητα του χρόνου υπηρεσίας σε θέση ευθύνης

- Ο τρόπος εισαγωγής στη δημόσια διοίκηση θα έπρεπε να έχει μεγάλη βαρύτητα για το 52,3% των συμμετεχόντων, αρκετή βαρύτητα για 22,7%, καθόλου βαρύτητα για το 7,6%, μέτρια βαρύτητα για το 7,2%, λίγη βαρύτητα για το 5,4%. Ποσοστό 2,9% απάντησε «δεν ξέρω/δεν απαντώ» ενώ 1,8% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 27)

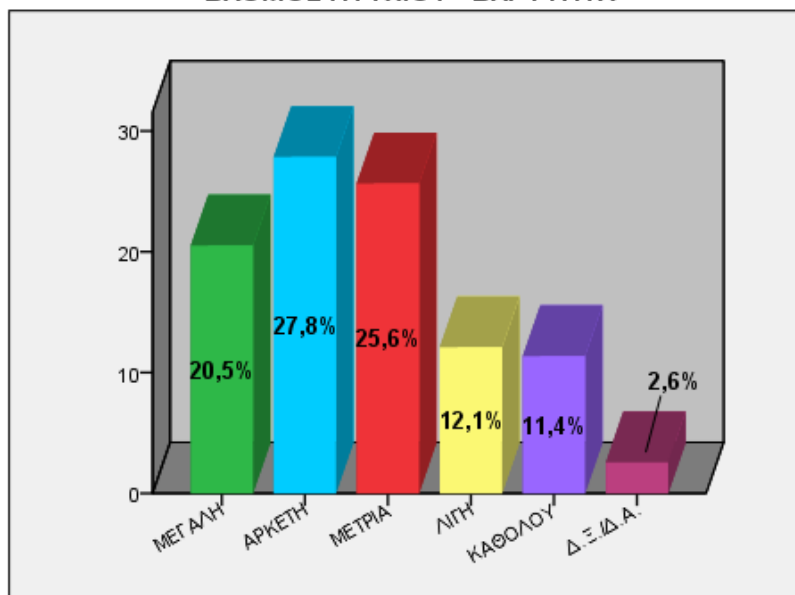
### ΤΡΟΠΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ - ΒΑΡΥΤΗΤΑ



Διάγραμμα 27: Τρόπος εισαγωγής στη Δημόσια Διοίκηση

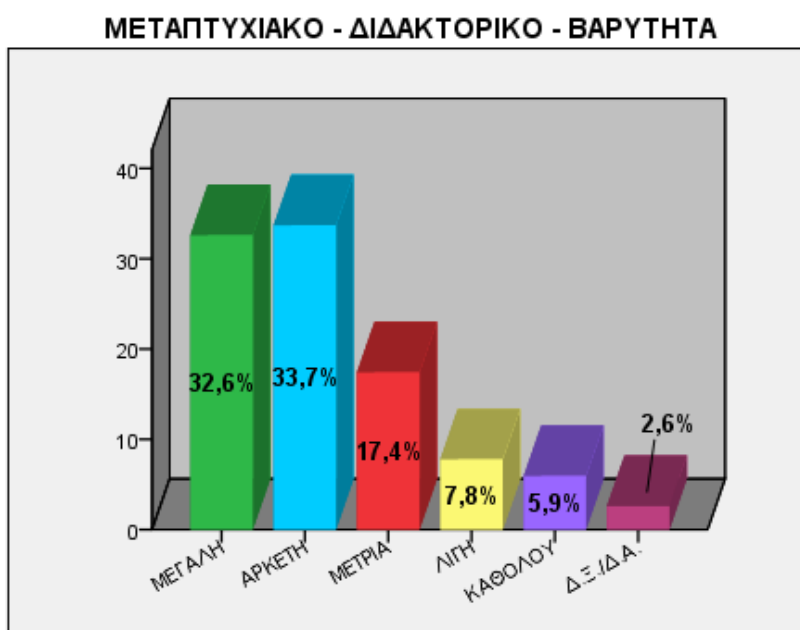
- Ο βαθμός πτυχίου του βασικού τίτλου σπουδών θα έπρεπε να έχει αρκετή βαρύτητα για το 27,4% των συμμετεχόντων, μέτρια βαρύτητα για 25,3%, μεγάλη βαρύτητα για το 20,2%, λίγη βαρύτητα για το 11,9%, καθόλου βαρύτητα για το 11,2%. Ποσοστό 2,5% απάντησε «δεν ξέρω/δεν απαντώ» ενώ 1,4% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 28)

### ΒΑΘΜΟΣ ΠΤΥΧΙΟΥ - ΒΑΡΥΤΗΤΑ



Διάγραμμα 28: Βαρύτητα του βαθμού πτυχίου

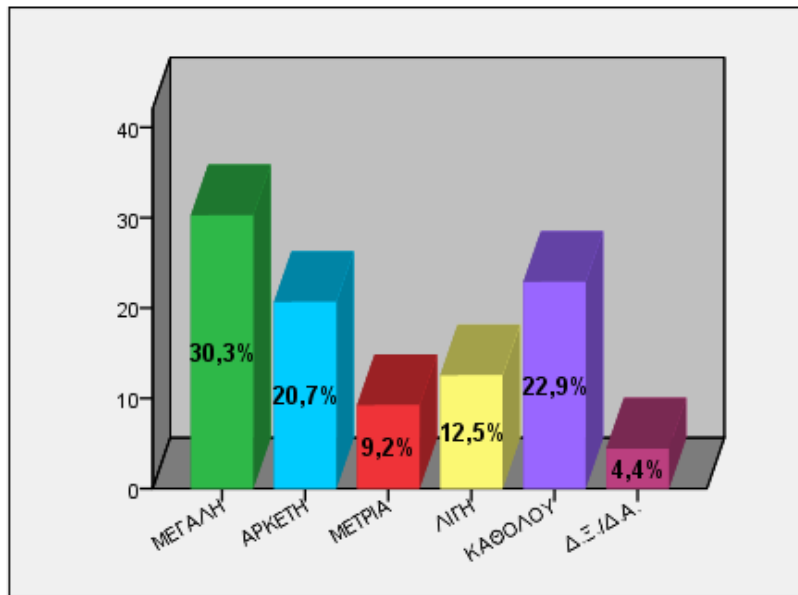
- Το μεταπτυχιακό - διδακτορικό δίπλωμα θα έπρεπε να έχει αρκετή βαρύτητα για το 32,9% των συμμετεχόντων, μεγάλη βαρύτητα για 31,8%, μέτρια βαρύτητα για το 17%, λίγη βαρύτητα για το 7,6%, καθόλου βαρύτητα για το 5,8%. Ποσοστό 2,5% απάντησε «δεν ξέρω/δεν απαντώ» ενώ 2,5% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 29)



Διάγραμμα 29: Βαρύτητα Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού τίτλου σπουδών

- Το πανεπιστήμιο – ίδρυμα στο οποίο αποκτήθηκαν οι τίτλοι σπουδών θα έπρεπε να έχει μεγάλη βαρύτητα για το 29,6% των συμμετεχόντων, καθόλου βαρύτητα για 22,4%, αρκετή βαρύτητα για το 20,2%, λίγη βαρύτητα για το 12,3%, μέτρια βαρύτητα για το 9%. Ποσοστό 4,3% απάντησε «δεν ξέρω/δεν απαντώ» ενώ 2,2% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 30)

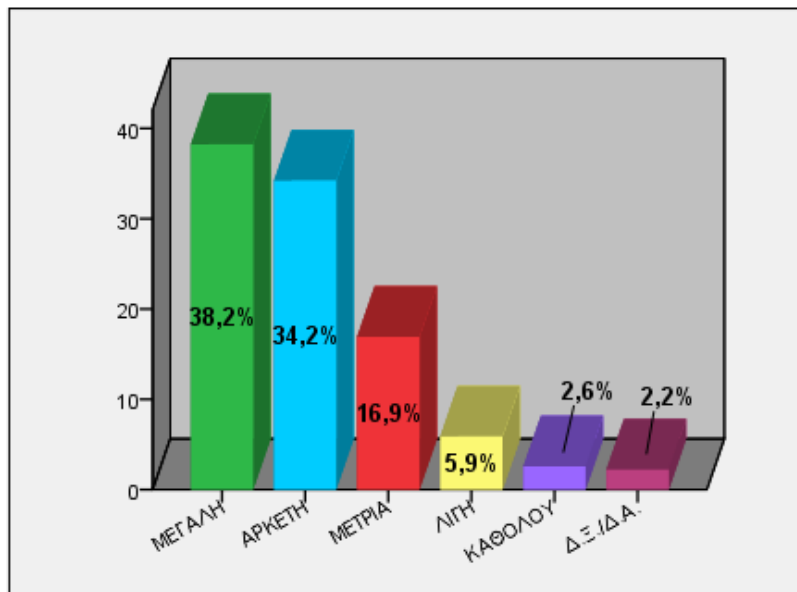
### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ - ΒΑΡΥΤΗΤΑ



Διάγραμμα 30: Βαρύτητα προέλευσης τίτλου σπουδών

- Η γνώση ξένης γλώσσας θα έπρεπε να έχει μεγάλη βαρύτητα για το 37,5% των συμμετεχόντων, αρκετή βαρύτητα για 33,6%, μέτρια βαρύτητα για το 16,6%, λίγη βαρύτητα για το 5,8%, καθόλου βαρύτητα για το 2,5%. Ποσοστό 2,2% απάντησε «δεν ξέρω/δεν απαντώ» ενώ 1,8% δεν απάντησε στο ερώτημα. (Διάγραμμα 31)

### ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ - ΒΑΡΥΤΗΤΑ



Διάγραμμα 31: Βαρύτητα της γνώσης ξένης γλώσσας

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα, γίνονται άμεσα αντιληπτά τα παρακάτω:

- Ποσοστό άνω του 20% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι κάτοχος διδακτορικού-μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.
- Ποσοστό άνω του 35% του δείγματος εργάζεται στον δημόσιο τομέα περισσότερα από 25 χρόνια
- Ένας στους δέκα εργαζόμενους ανήκει στην κατηγορία ΕΣΙΑ (Επί Συμβάσει Ιδιωτικού Δικαίου) – ΙΔΑΧ (Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου).
- Ποσοστό 4% δήλωσε ότι δεν έχει υποβάλλει ποτέ έστω και μια έκθεση αξιολόγησης.
- Για τα έτη 2010, 2011 και 2012 εκθέσεις αξιολόγησης έχει υποβάλλει ποσοστό μεγαλύτερο του 80% των συμμετεχόντων στην έρευνα ενώ παράλληλα διαφαίνεται μια αυξητική τάση στην υποβολή των εκθέσεων.
- Στο ερώτημα αν θεωρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ότι θα έπρεπε να γνωρίζουν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων των συναδέλφων τους οι απαντήσεις «ναι» και «όχι» έχουν ίδιο ποσοστό, 37,5%.
- Ποσοστό άνω του 70% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι η βαθμολογία των εκθέσεων αξιολόγησης επηρεάζεται από κομματικές, συνδικαλιστικές, προσωπικές ή άλλες σχέσεις αξιολογητή - αξιολογούμενου κρίνοντας το σύστημα αξιολόγησης ως αποτυχημένο και μη αποτελεσματικό.
- Οι συμμετέχοντες στην έρευνα σε ποσοστό 70% θεωρούν ότι τα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων του ίδιου κλάδου που προέρχονται από διαφορετικούς αξιολογητές είναι μη συγκρίσιμα.
- Ποσοστό 55% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι δεν θα έπρεπε να υπάρχει σύνδεση μεταξύ μοριοδότησης των δημοσίων υπαλλήλων, ενόψει μέτρων κινητικότητας και διαθεσιμότητας και εκθέσεων αξιολόγησης.
- Αναφορικά με τη βαρύτητα που θα έπρεπε να έχουν τα κριτήρια για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη – μεταφορά

(κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων μεγάλη βαρύτητα δίνεται στις επιβληθείσες πειθαρχικές ποινές ,στον τρόπο εισαγωγής στη δημόσια διοίκηση καθώς και στη γνώση ξένης γλώσσας.



### 3.5 Στατιστική επεξεργασία

Κατά τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και για τις διχοτομικές μεταβλητές ΦΥΛΟ (Άνδρας – Γυναίκα) και ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Μόνιμος – ΕΣΙΔ – ΙΔΑΧ) επιλέχθηκε το Independent – Samples T-Test για εντοπισμό διαφορών στους μέσους. Για να δούμε ποιες συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές από τον πίνακα Independent – Samples T-Test, ελέγχθηκε η στήλη Sig. (2-tailed) της κάθε μίας ερώτησης. Η Significance (2-tailed), εξετάζει την πιθανότητα ότι το αποτέλεσμα οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες και δείχνει τις ουσιώδεις και σημαντικές συσχετίσεις, μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών με τις παρακάτω ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις). Αναζητήθηκαν οι πιθανότητες που είναι μικρότερες ή ίσες από το 0,05.

Επίσης για τις μεταβλητές ΗΛΙΚΙΑ, ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΑ, ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ, ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ, ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ και ΚΛΑΔΟΣ επιλέχθηκε η ανάλυση διακύμανσης ANOVA και συγκεκριμένα η One-Way-ANOVA για εντοπισμό διαφορών στους μέσους. Γενικά, η μέθοδος αυτή είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται για να συγκρίνουμε δειγματικούς μέσους και να διαπιστώσουμε αν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να συμπεράνουμε ότι οι μέσοι των αντίστοιχων πληθυσμιακών κατανομών διαφέρουν επίσης. Για να διαπιστωθεί ποιες συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές από τον πίνακα ANOVA θα πρέπει να ελεγχτεί η τελευταία στήλη του πίνακα, που εμφανίζει τις πιθανότητες (Significances) του κάθε ενός παράγοντα. Πρέπει λοιπόν να αναζητηθούν οι πιθανότητες που είναι μικρότερες ή ίσες από το 0,05.

Η συσχέτιση όλων των παραπάνω έγινε με τις ποσοτικές μεταβλητές :

- Σας έχουν γνωστοποιηθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;

- Εφόσον γνωρίζετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας, θεωρείτε τη βαθμολογία σας αντικειμενική;
- Γνωρίζετε τα αποτελέσματα των συναδέλφων σας;
- Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επηρεάζονται από κομματικές, συνδικαλιστικές, προσωπικές ή άλλες σχέσεις αξιολογητή – αξιολογούμενου;
- Βαθμολογήστε τη βαρύτητα που θα έπρεπε κατά τη γνώμη σας να έχουν
  - Οι επιβληθείσες πειθαρχικές ποινές
  - Ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης
  - Τα έτη υπηρεσίας στο δημόσιο
  - Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση ευθύνης (προϊστάμενος – διευθυντής)
  - Ο τρόπος εισαγωγής στη δημόσια διοίκηση
  - Ο βαθμός πτυχίου του βασικού τίτλου σπουδών
  - Το μεταπτυχιακό – διδακτορικό δίπλωμα
  - Το πανεπιστήμιο- ίδρυμα στο οποίο αποκτήθηκαν οι τίτλοι σπουδών
  - Η γνώση ξένης γλώσσας
 για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη – μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων.

Επίσης έγινε crosstabulation των δημογραφικών στοιχείων ΦΥΛΟ, ΗΛΙΚΙΑ, ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΑ, ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ, ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ, ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ και ΚΛΑΔΟΣ με χρήση Chi-Square test ( $\chi^2$ ) για τις διχοτομικές μεταβλητές:

- Έχετε υποβάλει ποτέ ένσταση για το αποτέλεσμα της αξιολόγησής σας;

- Θεωρείτε ότι θα έπρεπε να γνωρίζετε τα αποτελέσματα αξιολόγησης των συναδέλφων σας;
- Κρίνοντας το σύστημα της αξιολόγησης μέσω συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης θεωρείτε ότι πετυχημένο και αποτελεσματικό;
- Θεωρείτε ότι είναι συγκρίσιμα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης υπαλλήλων, του ίδιου κλάδου, τα οποία όμως προέρχονται από διαφορετικούς προϊστάμενους – διευθυντές;
- Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να ισχύει και η αντίστροφη διαδικασία, να αξιολογούν δηλαδή και οι υπάλληλοι την ιεραρχία (προϊστάμενους – διευθυντές);
- Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση μεταξύ μοριοδότησης των δημοσίων υπαλλήλων ενόψει μέτρων κινητικότητας και διαθεσιμότητας και αποτελεσμάτων εκθέσεων αξιολόγησης;

Όλα τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V.

Από τους παραπάνω ελέγχους και με τη σειρά που εμφανίζονται οι δημογραφικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου εμφανίστηκαν οι παρακάτω συσχετίσεις:

### **3.5.1 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΦΥΛΟ (Παράρτημα V, Μέρος 1)**

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων της μεταβλητής ΦΥΛΟ με τις ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις) με το Independent – Samples T-Test για εντοπισμό διαφορών στους μέσους προέκυψαν:

### Independent Samples Test

Μεταβλητή	Significance
Σας έχουν γνωστοποιηθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;	<b>0,036</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι τα έτη υπηρεσίας στο δημόσιο	<b>0,002</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι η κατοχή Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού διπλώματος	<b>0,006</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι η γνώση ξένης γλώσσας	<b>0,039</b>

Από την ανάλυση των μέσων διαφαίνεται ότι οι γυναίκες εργαζόμενες στην Υ.Π.Α. τείνουν να γνωρίζουν περισσότερα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησής τους και παράλληλα τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα κριτήρια έτη υπηρεσίας στο δημόσιο, κατοχή Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού διπλώματος, γνώση ξένης γλώσσας για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Για τον έλεγχο των ποιοτικών μεταβλητών με τη μεταβλητή ΦΥΛΟ, έγινε έλεγχος  $X^2$  με τη μέθοδο Crosstabs και καμία από τις ερωτήσεις δε σχετίζεται σημαντικά με την μεταβλητή.

#### 3.5.2 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΗΛΙΚΙΑ (Παράρτημα V, Μέρος 2)

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων της μεταβλητής ΗΛΙΚΙΑ με τις ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις), με Μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-Way ANOVA) για εντοπισμό διαφορών στους μέσους προέκυψαν:

## ANOVA

Μεταβλητή	Significance
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι τα έτη υπηρεσίας στο δημόσιο	<b>0,000</b>

Από την ανάλυση των μέσων φαίνεται ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι στην Υ.Π.Α., τείνουν να συμφωνούν πολύ περισσότερο με το παραπάνω, σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους που ανήκουν στις άλλες ηλικιακές ομάδες.

Για τον έλεγχο των ποιοτικών μεταβλητών με τη μεταβλητή ΗΛΙΚΙΑ, έγινε έλεγχος  $\chi^2$  με τη μέθοδο Crosstabs και παρατηρείται ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την μεταβλητή (ερώτηση) «*Κρίνοντας το σύστημα της αξιολόγησης μέσω συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης, θεωρείτε ότι είναι πετυχημένο και αποτελεσματικό;*», με τα αποτελέσματα να δείχνουν υψηλή τιμή chi-square (20,894) και πιθανότητα σφάλματος πολύ μικρή, της τάξης του 0,007.

Μελετώντας τον πίνακα Crosstabulation, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας (από 51 ετών και πάνω) τείνουν να διαφωνούν με το παραπάνω, σε αντίθεση με τους νεώτερους εργαζομένους (κάτω από 30) που τείνουν να συμφωνούν περισσότερο.

### **3.5.3 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ (Παράρτημα V, Μέρος 3)**

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων της μεταβλητής ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ με τις ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις), με

Μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-Way ANOVA) για εντοπισμό διαφορών στους μέσους προέκυψαν:

#### ANOVA

Μεταβλητή	Significance
Σας έχουν γνωστοποιηθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;	<b>0,000</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι τα έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο	<b>0,014</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι ο τρόπος εισαγωγής στη Δημόσια Διοίκηση	<b>0,032</b>

Από την ανάλυση των μέσων διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην Υ.Π.Α. οι οποίοι κατέχουν Μεταπτυχιακό ή Ανώτατη ή Ανώτερη Εκπαίδευση, τείνουν να γνωρίζουν περισσότερα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησής τους και παράλληλα τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα κριτήρια έτη υπηρεσίας στο δημόσιο και στον τρόπο εισαγωγής στο δημόσιο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου.

Για τον έλεγχο των ποιοτικών μεταβλητών με τη μεταβλητή ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ, έγινε έλεγχος  $X^2$  με τη μέθοδο Crosstabs και καμία από τις ερωτήσεις δε σχετίζεται σημαντικά με την μεταβλητή.

### 3.5.4 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΑ (Παράρτημα V, Μέρος 4)

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων της μεταβλητής ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΑ με τις ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις), με Μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-Way ANOVA) για εντοπισμό διαφορών στους μέσους προέκυψαν:

#### ANOVA

Μεταβλητή	Significance
Σας έχουν γνωστοποιηθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας;	<b>0,000</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι τα έτη υπηρεσίας στο δημόσιο	<b>0,000</b>

Από την ανάλυση των μέσων διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην Υ.Π.Α. οι οποίοι εργάζονται περισσότερο από 5 έτη στην Υ.Π.Α. και λιγότερο από 30 έτη τείνουν να γνωρίζουν περισσότερα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησής τους. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται περισσότερο έτη στην Υ.Π.Α., τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο κριτήριο έτη υπηρεσίας στο δημόσιο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους που βρίσκονται λιγότερα χρόνια.

Για τον έλεγχο των ποιοτικών μεταβλητών με τη μεταβλητή ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΑ, έγινε έλεγχος  $X^2$  με τη μέθοδο Crosstabs και παρατηρείται ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την μεταβλητή (ερώτηση) «Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να ισχύει και η αντίστροφη διαδικασία, να αξιολογούν δηλαδή και οι υπάλληλοι την ιεραρχία (προϊσταμένους,

διευθυντές);», με τα αποτελέσματα να δείχνουν υψηλή τιμή chi-square (21,262) και πιθανότητα σφάλματος μικρή, της τάξης του 0,047.

Μελετώντας τον πίνακα Crosstabulation, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται λίγα χρόνια στην υπηρεσία (μέχρι 10 έτη) και οι εργαζόμενοι που εργάζονται από 26 έως 30 χρόνια συμφωνούν περισσότερο με το παραπάνω, σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους που συμφωνούν αλλά με μικρότερη ένταση.

### 3.5.5 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (Παράρτημα V, Μέρος 5)

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων της μεταβλητής ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ με τις ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις), με Μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-Way ANOVA) για εντοπισμό διαφορών στους μέσους προέκυψαν:

ANOVA	
Μεταβλητή	Significance
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι τα έτη υπηρεσίας στο δημόσιο	<b>0,000</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι ο τρόπος εισαγωγής στη Δημόσια Διοίκηση	<b>0,024</b>

Από την ανάλυση των μέσων, στην πρώτη ερώτηση φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται πιο πολλά έτη στο Δημόσιο Συνολικά, τείνουν να συμφωνούν πολύ περισσότερο, σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους που βρίσκονται λιγότερα χρόνια. Από την άλλη, στη δεύτερη ερώτηση φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην Υ.Π.Α. οι οποίοι βρίσκονται



λίγα χρόνια στο Δημόσιο συνολικά, τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο κριτήριο τρόπου εισαγωγής στο δημόσιο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τους εργαζόμενους που βρίσκονται περισσότερα στο χρόνια στο δημόσιο, με εξαίρεση τους εργαζόμενους περισσότερα από 30 έτη στο Δημόσιο οι οποίοι συμφωνούν με τους υπαλλήλων λίγων ετών στο Δημόσιο.

Για τον έλεγχο των ποιοτικών μεταβλητών με τη μεταβλητή ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ, έγινε έλεγχος  $X^2$  με τη μέθοδο Crosstabs και καμία από τις ερωτήσεις δε σχετίζεται σημαντικά με την μεταβλητή.

### 3.5.6 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ (Παράρτημα V, Μέρος 6)

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων της μεταβλητής ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ με τις ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις), με Μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-Way ANOVA) για εντοπισμό διαφορών στους μέσους προέκυψαν:

<b>ANOVA</b>	
Μεταβλητή	Significance
Σας έχουν γνωστοποιηθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας;	<b>0,000</b>
Εφόσον γνωρίζετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας θεωρείτε τη βαθμολογία σας αντικειμενική;	<b>0,030</b>
Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επηρεάζονται από κομματικές, συνδικαλιστικές, προσωπικές ή άλλες σχέσεις αξιολογητή – αξιολογούμενου;	<b>0,004</b>

Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι οι επιβληθείσες πειθαρχικές ποινές	<b>0,007</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι ο τρόπος εισαγωγής στη Δημόσια Διοίκηση	<b>0,001</b>

Από την ανάλυση των μέσων διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην Υ.Π.Α. οι οποίοι ανήκουν στους κλάδους Π.Ε. και Τ.Ε., τείνουν να γνωρίζουν περισσότερα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησής τους σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους που ανήκουν στις άλλες δύο κατηγορίες. Περισσότερο αντικειμενικά τείνουν να θεωρούν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων οι υπάλληλοι κλάδων ΠΕ και ΤΕ. Οι υπάλληλοι των κλάδων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ θεωρούν περισσότερο ότι τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επηρεάζονται από κομματικές, συνδικαλιστικές, προσωπικές ή άλλες σχέσεις αξιολογητή – αξιολογούμενου σε σχέση με τους Υ.Ε. που θεωρούν ότι δεν επηρεάζονται καθόλου. Παράλληλα, οι υπάλληλοι ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα κριτήρια πειθαρχικές ποινές και τρόπος εισαγωγής στο δημόσιο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τους εργαζόμενους κλάδου ΥΕ. Πρέπει να επισημανθεί ότι οι ΠΕ τείνουν να δίνουν τη μέγιστη βαρύτητα στο κριτήριο τρόπος εισαγωγής στο δημόσιο.

Για τον έλεγχο των ποιοτικών μεταβλητών με τη μεταβλητή ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ, έγινε έλεγχος  $X^2$  με τη μέθοδο Crosstabs και παρατηρείται ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την μεταβλητή (ερώτηση) «*Κρίνοντας το σύστημα της αξιολόγησης μέσω συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης, θεωρείτε ότι είναι πετυχημένο και αποτελεσματικό;*», με τα αποτελέσματα να

δείχνουν υψηλή τιμή chi-square (19,532) και πιθανότητα σφάλματος μικρή, της τάξης του 0,003.

Μελετώντας τον πίνακα Crosstabulation, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι του κλάδου Υ.Ε. συμφωνούν με το παραπάνω, σε αντίθεση με τους εργαζομένους των κλάδων Π.Ε., Τ.Ε. και ΔΕ που διαφωνούν.

### 3.5.7 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Παράρτημα V, Μέρος 7)

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων της μεταβλητής ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ με τις ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις), με Μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-Way ANOVA) για εντοπισμό διαφορών στους μέσους προέκυψαν:

#### Independent Samples Test

Μεταβλητή	Significance
Σας έχουν γνωστοποιηθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;	<b>0,000</b>

Από την ανάλυση των μέσων φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι με σχέση εργασίας μόνιμη, τείνουν να γνωρίζουν περισσότερα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησής τους σε σχέση με τους εργαζομένους με σχέση εργασίας ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ.

Για τον έλεγχο των ποιοτικών μεταβλητών με τη μεταβλητή ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ έγινε έλεγχος  $X^2$  με τη μέθοδο Crosstabs και παρατηρείται ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την μεταβλητή (ερώτηση) «*Κρίνοντας το σύστημα της αξιολόγησης μέσω συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης, θεωρείτε ότι είναι πετυχημένο και αποτελεσματικό;*», με τα αποτελέσματα να

δείχνουν υψηλή τιμή chi-square (18,383) και πιθανότητα σφάλματος μικρή, της τάξης του 0,000.

Μελετώντας τον πίνακα Crosstabulation, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι με σχέση εργασίας μόνιμη διαφωνούν κατά μεγάλη πλειοψηφία με το παραπάνω, σε αντίθεση με τους εργαζομένους με σχέση εργασίας ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ που συμφωνούν λιγότερο ή απαντούν «ίσως».

### 3.5.8 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ (Παράρτημα V, Μέρος 8)

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων της μεταβλητής ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ με τις ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις), με Μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-Way ANOVA) για εντοπισμό διαφορών στους μέσους προέκυψαν:

#### ANOVA

Μεταβλητή	Significance
Σας έχουν γνωστοποιηθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας;	<b>0,035</b>
Γνωρίζετε τα αποτελέσματα αξιολόγησης των συναδέλφων σας;	<b>0,024</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι τα έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο	<b>0,030</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση ευθύνης (Προϊστάμενος/Διευθυντής)	<b>0,000</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι ο τρόπος εισαγωγής στη Δημόσια Διοίκηση	<b>0,018</b>

Από την ανάλυση των μέσων διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην Υ.Π.Α. με θέση Προϊστάμενου Τμήματος τείνουν να γνωρίζουν περισσότερα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησής τους και γνωρίζουν περισσότερα αποτελέσματα των συναδέλφων τους. Παράλληλα, οι υπάλληλοι με θέση Προϊστάμενου Τμήματος τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα κριτήρια έτη υπηρεσίας στο δημόσιο και έτη σε θέση ευθύνης δημόσιο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τους υπαλλήλους. Αντιθέτως, οι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον τρόπο εισαγωγής στο δημόσιο σε σχέση με τους Προϊσταμένους.

Για τον έλεγχο των ποιοτικών μεταβλητών με τη μεταβλητή ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ, έγινε έλεγχος  $\chi^2$  με τη μέθοδο Crosstabs και καμία από τις ερωτήσεις δε σχετίζεται σημαντικά με την μεταβλητή.

### 3.5.9 Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή ΚΛΑΔΟΣ (Παράρτημα V, Μέρος 9)

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων της μεταβλητής ΚΛΑΔΟΣ με τις ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις), με Μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-Way ANOVA) για εντοπισμό διαφορών στους μέσους προέκυψαν:

#### ANOVA

Μεταβλητή	Significance
Σας έχουν γνωστοποιηθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;	<b>0,000</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι τα έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο	<b>0,003</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι ο τρόπος εισαγωγής στη Δημόσια Διοίκηση	<b>0,013</b>

Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι η κατοχή Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού διπλώματος	<b>0,033</b>
Βασικό κριτήριο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων είναι η γνώση ξένης γλώσσας	<b>0,009</b>

Από την ανάλυση των μέσων διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην Υ.Π.Α. του κλάδου των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας τείνουν να γνωρίζουν περισσότερα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησής τους ενώ τείνουν να γνωρίζουν τα λιγότερα οι υπάλληλοι του κλάδου των Οδηγών και Οικονομικών. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι του κλάδου Άλλος, Διοικητικοί και Οικονομικοί. τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο κριτήριο έτη υπηρεσίας στο δημόσιο για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη/μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων ενώ τη μικρότερη βαρύτητα δίνουν οι Οδηγοί. Αναφορικά με το κριτήριο του τρόπου εισαγωγής στο δημόσιο, οι Οδηγοί και οι Διοικητικοί τείνουν να δίνουν μικρότερη βαρύτητα σε σχέση με υπαλλήλους άλλων κλάδων. Αναφορικά με την κατοχή Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού διπλώματος, τη μεγαλύτερη βαρύτητα τείνουν να θεωρούν ότι πρέπει να έχει οι Οδηγοί, οι Τηλεπικοινωνιακοί και οι Οικονομικοί ενώ για τη γνώση της ξένης γλώσσας τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα οι Οικονομικοί, οι Αερολιμενικοί και οι Τηλεπικοινωνιακοί σε σχέση με τους υπαλλήλους άλλων κλάδων.

Για τον έλεγχο των ποιοτικών μεταβλητών με τη μεταβλητή ΚΛΑΔΟΣ έγινε έλεγχος  $\chi^2$  με τη μέθοδο Crosstabs και παρατηρείται ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την μεταβλητή (ερώτηση) «*Θεωρείτε ότι θα έπρεπε να τα γνωρίζετε τα αποτελέσματα αξιολόγησης των συναδέλφων σας;*», με τα

αποτελέσματα να δείχνουν υψηλή τιμή chi-square (34,114) και πιθανότητα σφάλματος μικρή, της τάξης του 0,002.

Μελετώντας τον πίνακα Crosstabulation, παρατηρούμε ότι οι κλάδοι των αερολιμενικών, των οικονομικών και άλλος δείχνουν να συμφωνούν περισσότερο με το παραπάνω, σε αντίθεση με τον κλάδο των διοικητικών διαφωνεί πλήρως.

Παράλληλα, παρατηρείται ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την μεταβλητή (ερώτηση) *«Κρίνοντας το σύστημα της αξιολόγησης μέσω συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης, θεωρείτε ότι είναι πετυχημένο και αποτελεσματικό;»*, με τα αποτελέσματα να δείχνουν υψηλή τιμή chi-square (30,141) και πιθανότητα σφάλματος μικρή, της τάξης του 0,002.

Μελετώντας, για αυτή την περίπτωση, τον πίνακα Crosstabulation, παρατηρούμε ότι τη μεγαλύτερη διαφωνία στην μεταβλητή έχουν με διαφορά οι διοικητικοί υπάλληλοι και κατά δεύτερο λόγο οι ηλεκτρονικοί, με τους οδηγούς να είναι ο κλάδος που συμφωνεί περισσότερο σε σχέση με τους άλλους κλάδους με το παραπάνω.

Τέλος, η ποιοτική μεταβλητή «Κλάδος» συσχετίζεται ισχυρά με την ερώτηση *«Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση μεταξύ μοριοδότησης των δημοσίων υπαλλήλων ενόψει μέτρων κινητικότητας και διαθεσιμότητας και αποτελεσμάτων εκθέσεων αξιολόγησης;»*, με τα αποτελέσματα να δείχνουν υψηλή τιμή chi-square (24,111) και πιθανότητα σφάλματος μικρή, της τάξης του 0,044.

Μελετώντας, για αυτή την περίπτωση, τον πίνακα Crosstabulation, παρατηρούμε ότι τη μεγαλύτερη διαφωνία στην μεταβλητή έχουν με διαφορά οι αερολιμενικοί και διοικητικοί υπάλληλοι, με τους οδηγούς να είναι ο κλάδος που συμφωνεί περισσότερο με το ερώτημα.

## **Κεφάλαιο Τέταρτο: Συμπεράσματα**

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο, οι ανθρώπινοι πόροι αποκτούν ιδιαίτερη σημασία και ρόλο δεδομένου ότι μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας. Η συνολική λειτουργία των μονάδων και τα αποτελέσματά τους εξαρτώνται άμεσα από την συμπεριφορά και την απόδοση του προσωπικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και την βέλτιστη αξιοποίησή του. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει καταστεί ως ένα επίκαιρο αλλά και αποφασιστικής σημασίας εργαλείο για κάθε είδους οργανισμό δεδομένου ότι η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σε οποιοδήποτε οργανισμό βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, στην πρόκληση για μια ευρύτερη μεταρρύθμιση που επιχειρείται για την αντιμετώπιση των χρόνιων παθολογιών και αρρυθμιών του Δημόσιου Τομέα στη χώρα μας, δύναται να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του προσωπικού. Ένας από τους κυριότερους στόχους της αλλαγής του Ελληνικού Δημόσιου τομέα είναι η μετατροπή των δημοσίων οργανισμών σε περισσότερο ευέλικτες, υπεύθυνες και προσανατολισμένες στην απόδοση μονάδες. Δεδομένου ότι στη χώρα μας ο δημόσιος τομέας έχει αποκτήσει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων και η διαμορφούμενη τάση είναι πλέον ο σαφής περιορισμός του σε μεγέθη, περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά, η αξιολόγηση του



προσωπικού φαντάζει ως επιβεβλημένη ανάγκη για πολλούς λόγους. Διότι πρώτα απ' όλα θα δώσει τη δυνατότητα στους φορείς να αποκτήσουν μια αντικειμενική και συνολική εικόνα των υπηρεσιών που παρέχουν, των προτιμήσεων των πολιτών, αλλά και γνώση του κόστους παροχής αυτών των υπηρεσιών. Παραλλήλως, θα βοηθήσει τα στελέχη να αναγνωρίσουν τα δυνατά σημεία ή τα πλεονεκτήματα των φορέων αναφορικά με την άσκηση δημόσιας πολιτικής, ώστε να τα αξιοποιήσουν καλύτερα, αλλά και να ανιχνεύσουν τις ανεπάρκειες ή αδυναμίες αυτών, προκειμένου να υλοποιήσουν τις αντίστοιχες διαρθρωτικές αλλαγές.

Τα προηγούμενα χρόνια υπήρξαν προσπάθειες για την αντικατάσταση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων του Δημοσίου Τομέα με ένα καινούργιο σύστημα, το οποίο και θα βασιζόταν πλέον σε αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια αποτελεσμάτων. Τα παλαιότερα συστήματα δεν έπεισαν τους υπαλλήλους ότι λειτουργούσαν προς όφελος τους δεδομένου ότι δεν ήταν κατάλληλα αφού επηρεάζονταν από το εξωτερικό περιβάλλον, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη διαρκώς μεταβαλλόμενη συμπεριφορά του προσωπικού.

Τα αποτελέσματα της μελέτης της περίπτωσης της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας, ανέδειξαν τις αδυναμίες και τις δυσχέρειες του υφιστάμενου συστήματος.

Αναλυτικότερα, είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό, 4%, των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι δεν έχει υποβάλλει ποτέ έστω και μια έκθεση αξιολόγησης, από το 1992 και εφεξής όταν και θεσπίστηκε το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Ακόμη και για τα τρία τελευταία έτη (2010 – 2011 – 2012) διαπιστώθηκε ότι εκθέσεις αξιολόγησης έχει υποβάλλει ποσοστό άνω του 80% των ερωτηθέντων, με αυξητική μεν τάση αλλά όχι το σύνολο του δείγματος. Ποσοστό άνω του

70% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι η βαθμολογία των εκθέσεων αξιολόγησης επηρεάζεται από κομματικές, συνδικαλιστικές, προσωπικές ή άλλες σχέσεις αξιολογητή και αξιολογούμενου κρίνοντας το σύστημα της αξιολόγησης ως αποτυχημένο και μη αποτελεσματικό. Επιχειρώντας μια λεπτομερέστερη διείσδυση στα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσε κάποιος να διακρίνει ότι οι υπάλληλοι μεγαλύτερης ηλικίας, οι υπάλληλοι ανώτερου μορφωτικού επιπέδου και οι υπάλληλοι στη βάση της ιεραρχίας τείνουν να θεωρούν το υπάρχον σύστημα περισσότερο αποτυχημένο και αναποτελεσματικό. Ενισχυτικό της απαξίας του συστήματος αποτελεί το γεγονός ότι σε σημαντικό μέρος των ερωτηθέντων δεν έχουν γνωστοποιηθεί τα αποτελέσματα των αξιολογήσεών τους.

Διαφαίνεται από τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας ότι η απουσία ενός αξιόπιστου συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης, υπηρεσιών αλλά και προσωπικού, αποτελεί μια διαχρονική πληγή του Δημόσιου Τομέα.

Είναι πια περισσότερο από αναγκαία η μετάλλαξη του σημερινού δημόσιου τομέα, σε ένα μετά-γραφειοκρατικό μοντέλο, που θα έχει αποκλειστικά την προσοχή του στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Στο σύγχρονο πλαίσιο λειτουργίας θα κυριαρχούν βασικές έννοιες όπως ο προγραμματισμός, η ευθύνη, η αξιοπιστία, ο έλεγχος και η διαρκής αξιολόγηση. Για την επίτευξη των προαναφερόμενων εννοιών, απαιτείται συστηματική προσπάθεια, στρατηγικός σχεδιασμός και συναίσθηση του ρόλου και της ευθύνης από την πλευρά των δημοσίων υπαλλήλων. Σε ότι αφορά, το σκέλος της αξιολόγησης θα πρέπει παράλληλα, να προαχθούν και:

- Η επέκταση και πλήρης καθιέρωση συστημάτων ποιότητας και αξιολόγηση σε όλους τους τομείς έργων και δράσεων του δημόσιου

τομέα. Κάθε επιμέρους μονάδα, θα πρέπει να αξιολογείται βάση προκαθορισμένων, εφικτών και ποσοτικά προσδιορισμένων στόχων.

- Η επικαιροποίηση ή δημιουργία, των θέσεων εργασίας των εργαζομένων, με σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων. Οι θέσεις και οι αρμοδιότητες δεν παραμένουν παγιωμένες αλλά δύναται να μεταβληθούν ακολουθώντας τις σχετικές αλλαγές του περιβάλλοντος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η εν λόγω υπηρεσία.
- Η αυτοτέλεια της λειτουργίας των υπηρεσιακών συμβουλίων, ιδιαίτερα σε θέματα αξιολόγησης του προσωπικού, με την εφαρμογή ενός βελτιωμένου πλαισίου κριτηρίων αξιολόγησης
- Η εγκαθίδρυση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών της διοίκησης τόσο σε οριζόντια όσο και σε κάθετη διάσταση.

Η συγκεκριμένη πρόκληση καθίσταται στις μέρες περισσότερο επίκαιρη από ποτέ. Στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα που επιχειρείται, τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων συνδεδεμένα με τη μοριοδότηση οφείλουν να υπηρετούν τη διαφάνεια και την αμεροληψία και με σύγχρονο τρόπο να μεριμνούν για την εμπέδωση σχέσεων δικαίου και εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων και για την αποκατάσταση της ηρεμίας στη Δημόσια Διοίκηση.

## **Βιβλιογραφία**

- Έκθεση εκ των πρότερων Αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Βελτίωσης της Διοικητικής Ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης, 2007-2013, Αθήνα, 2007
- Ζαβλανός Μύρωνας (1999), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Ζαβλανός Μύρωνας, (2002) «MANATZMENT», Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα
- Καραλής, Θ., 2008, Τυπολογίες και Μοντέλα Αξιολόγησης. Στο Δ. Βεργίδη, Α. Καραλής, Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. Σχεδιασμός, Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων. Τόμος Γ. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κανελλόπουλου Χ., (1991) «Διοίκηση Προσωπικού: Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ», Αθήνα
- Μακρυδημήτρης Α. (2006) Κράτος των Πολιτών, Προβλήματα Μεταρρύθμισης και Εκσυγχρονισμού, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα
- Μακρυδημήτρης Α. (1999) «Ο Μεγάλος Ασθενής» Μεταρρύθμιση και ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Ά.(2006) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
- Παπακωνσταντίνου Α. (2007) «Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου», Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ.
- Παπαλεξανδρή, Ν.- Μπουραντάς, Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα.

- Παπαστεφανάκη, Σοφία (2008) Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης
- Παπαχατζή Γ. (1983), Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου, Τόμος Πρώτος, 6<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
- Πικραμένος Μ. (2009), Το νομικό καθεστώς των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, Αθήνα.
- Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Φαναριώτης Π. (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα

### **Ξενόγλωσση**

- Dixit, A. (2002). «Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review», The Journal of Human Resources

### **Άρθρα**

- Παπακωνσταντίνου Α. (2007) «Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου», Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ,
- Υπ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., (2007). Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης .

### **Συνέδρια**

- Πολυχρονίου Π., (2007) «HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction, European Reward Management Conference» The European Institute for Advanced Studies in Management, 17-19 December'.

### **Νομολογία**

- N. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Τεύχος Πρώτο 9-2-2007)
- N. 3584/2007 (ΦΕΚ 143 Τεύχος Πρώτο 28-6-2007)
- N. 3230/2007 (ΦΕΚ 44 Α'/11-2-2004)

### **Ιστοσελίδες**

1. [www.performance-appraisal.com](http://www.performance-appraisal.com)
3. [http://en.wikipedia.org/wiki/performance\\_appraisal](http://en.wikipedia.org/wiki/performance_appraisal)
4. [www.businessballs.com/performanceappraisals.htm](http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm)
6. <http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/>
7. <http://www.opengov.gr/minreform/?p=1320>
8. <http://www.et.gr>

***ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι***



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ .....**  
**ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.**  
**ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....**

**Ε Ν Τ Υ Π Ο Α'**  
 (Προϊσταμένων Διευθύνσεων  
 Τμημάτων και Γραφείων ή)  
 ενδιάμεσου ή αντιστοιχού  
 επιπέδου οργανικών  
 μονάδων)

Αριθ. Πρωτ.: .....

**Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ**

**Χρονική περίοδος .....**

**Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**  
 (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

.....  
 (Επώνυμο με κεφαλαία)                                      (Όνομα)                                      (Πατρώνυμο)

.....  
 (Κατηγορία & Κλάδος)                                      (Βαθμός)                                      (Τίτλος θέσης)

**Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ**  
 (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:**

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανετέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντα του):

**α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:**  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**β) Μελέτες - άρθρα - προτάσεις - βραβεύσεις:**  
 .....  
 .....  
 .....





**Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή**

**II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

4. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.

5. Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.

6. Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης

7. Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας

8. Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά)

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων: :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή**

**III. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**

9. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

10. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών

11. Ανάληψη ευθυνών

-Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή**

**IV. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

\*12. Συμπεριφορά προς πολίτες.  
Εξυπηρέτηση του κοινού.

13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους  
και άλλες υπηρεσίες.

-Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του  
Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου  
με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω,  
βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή**

**V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

\*\*14. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων

15. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας

16. Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών,  
αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κλπ.)

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία  
του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε  
κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω,  
βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

\* Αξιολογούνται οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.

\*\* Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.



**Ζ. \* ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

**ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ**

.....

.....

.....

**Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1. Αυτοαξιολόγηση (1-10)	2 Β'Αξιολογητής (1-10).	***Οριστική Βαθμολογία				9 Συμπληρωματική βαθμολογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)			
				** 3 Α. Αξιολογητής (1-10)	4 Επιθεωρητής (1-10)	5 Α' Αξιολογητής (1-10)	6 Β' Αξιολογητής (1-10)		7. Επιθεωρητής (1-10)	8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α', Β' Αξιολογητή Δ Επιθεωρητή (1-10)	
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ										
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ										
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ										
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ										
**** 5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ										
								Γενικός Μέσος Όρος		ΣΥΝΟΛΟ	

**Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ**  
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

.....  
.....

**ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ**  
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

.....  
.....

**Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ**

.....  
(Ονοματεπώνυμο) (Τίτλος θέσης & Βαθμός) (ημερομηνία) (υπογραφή)

**Β ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ**

- .....
- \* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.
  - \*\* Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.
  - \*\*\* Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.
  - \*\*\*\* Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 5 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ .....  
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.  
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....

### Ε Ν Τ Υ Π Ο Σ Τ Ο Χ Ω Ν

Χρονική Περίοδος .....

ΕΝΤΥΠΟ Ε  
(Αφορά τους προϊσταμένους  
Διευθύνσεων, Τμημάτων και  
Γραφείων και επισυνάπτεται στο  
έντυπο Α')

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΡΓΑΝΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ Α'

ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΡΓΑΝΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΤΑ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ			ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ			ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
	Α' στάδιο Ημερομηνία	Β' στάδιο Ημερομηνία	Τελικό στάδιο Ημερομηνία	Απόλυτη	Ικανοποιητική	Μερική		

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

## ***ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ***



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ .....  
 ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.  
 ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....  
 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....

Ε Ν Τ Υ Π Ο Β'  
 (Υπαλλήλων των κατηγοριών  
 ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)

Αριθ. Πρωτ.: .....

**Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ**

Χρονική περίοδος .....

**Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**  
 (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

.....  
 (Επώνυμο με κεφαλαία) ..... (Όνομα) ..... (Πατρώνυμο)

.....  
 (Κατηγορία & Κλάδος) ..... (Βαθμός) ..... (Τίτλος θέσης)

**Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ**  
 (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:**

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανατέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντα του):

**α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**β) Μελέτες - άρθρα - προτάσεις - βραβεύσεις:**

.....  
 .....  
 .....





**Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή**

**II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**

**4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία**

**5. Πρωτοβουλία - Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.**

**6. Ανάληψη ευθυνών**

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή**

**III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

**\*7. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.**

**8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.**

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**\* Αξιολογούνται οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.**





**Ζ. \* ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

**ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ**

.....

.....

.....

**Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1. Αυτοαξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξιολογητής (1-10).	** 3 Α. Αξιολογητής (1-10)	4 Επιθεωρητής (1-10)	***Οριστική Βαθμολογία			9 Συμπληρωματική βαθμολογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)		
						5 Α' Αξιολογητής (1-10)	6 Β' Αξιολογητής (1-10)	7. Επιθεωρητής (1-10)		8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α', Β' Αξιολογητή & Επιθεωρητή (1-10)	
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ										
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ										
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ										
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ										
****	5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ										
								Γενικός Μέσος Όρος		ΣΥΝΟΛΟ	

**Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ**  
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

.....  
.....

**ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ**  
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

.....  
.....

**Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ**

.....  
(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος θέσης & Βαθμός) (ημερομηνία) (υπογραφή)

**Β ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ**

- .....
- \* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.
  - \*\* Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.
  - \*\*\* Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.
  - \*\*\*\* Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 5 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.

***ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ***











**Ζ. \* ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

**ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ**

.....

.....

.....

**Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1. Αυτοαξιολόγηση (1-10)	2 Β'Αξιολογητής (1-10).	***Οριστική Βαθμολογία			7 Συμπληρωματική βαθμολογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)		
				** 3 Α. Αξιολογητής (1-10)	4 Α' Αξιολογητής (1-10)	5 Β' Αξιολογητής (1-10)		6 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α' και Β Αξιολογητή (1-10)	
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ								
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ								
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ								
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ								
**** 5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ								
							Γενικός Μέσος Όρος	ΣΥΝΟΛΟ	

**Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ**  
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

.....  
.....

**ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ**  
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

.....  
.....

**Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ** .....  
(Ονοματεπώνυμο) (Τίτλος θέσης & Βαθμός) (ημερομηνία) (υπογραφή)

**Β ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ** .....

- \* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.
- \*\* Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.
- \*\*\* Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.
- \*\*\*\* Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 5 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.

***ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV***

**ΕΡΕΥΝΑ**  
**ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ**  
**ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ**  
**ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Η παρακάτω έρευνα πραγματοποιείται για καθαρά ακαδημαϊκούς σκοπούς στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας.  
Η συμμετοχή στην έρευνα είναι ανώνυμη και θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια κατά την επεξεργασία των στοιχείων.  
**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας.**

Παρακαλώ σημειώστε με Υ ή Χ την επιλογή σας.

Α) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**1. Φύλο**

Άνδρας  Γυναίκα

**2. Ηλικία**

έως 30  31-40  41-50  51-60  60+

**3. Τίτλος σπουδών**

Διδακτορικό Δίπλωμα	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	Ανώτατη εκπαίδευση	Ανώτερη εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Υποχρεωτική εκπαίδευση
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Έτη υπηρεσίας στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ)**

έως 5	6 - 10	11 - 15	16-20	21 - 25	26 - 30	30+
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Έτη υπηρεσίας ΣΥΝΟΛΙΚΑ στο Δημόσιο Τομέα**

έως 5	6 - 10	11 - 15	16-20	21 - 25	26 - 30	30+
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. **Κατηγορία κλάδου**

ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ

7. **Σχέση εργασίας**

Μόνιμος	ΕΣΙΔ - ΙΔΑΧ

8. **Θέση στην Υπηρεσία**

Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Τμήματος	Υπάλληλος

9. **Κλάδος**

Αερολιμενικών	
Διοικητικού	
Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας	
Ηλεκτρονικών	
Οδηγών	
Οικονομικών	
Τηλεπικοινωνιακών	
Άλλος	

Β) ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

10. Έχετε υποβάλλει **έστω και μια φορά** έκθεση αξιολόγησης κατά τη διάρκεια των ετών που υπηρετείτε στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας;

Ναι	Όχι	Δεν θυμάμαι

11. Έχετε υποβάλλει εκθέσεις αξιολόγησης για όλα τα έτη που υπηρετείτε στην Υπηρεσία; (από το 1992, έτος καθιέρωσης του συστήματος αξιολόγησης, και εφεξής)

Ναι	Όχι	Δεν θυμάμαι

12. Έχετε υποβάλλει έκθεση αξιολόγησης για τα παρακάτω έτη;

	Ναι	Όχι	Δεν εργαζόμουν στην Υπηρεσία	Δεν θυμάμαι
2010				
2011				
2012				

13. Σας έχουν γνωστοποιηθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας;

Όλα      Τα περισσότερα      Μερικά      Λίγα      Κανένα

14. Εφόσον γνωρίζετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας θεωρείτε τη βαθμολογία σας αντικειμενική;

Απόλυτα      Αρκετά      Ίσως      Λίγο      Καθόλου

15. Έχετε υποβάλλει ποτέ ένσταση για το αποτέλεσμα της αξιολόγησής σας ;

Ναι	Όχι	Δεν ξέρω/ δεν απαντώ

Γ) ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

16. Γνωρίζετε τα αποτελέσματα αξιολόγησης των συναδέλφων σας;

Όλα      Τα περισσότερα      Μερικά      Λίγα      Κανένα

17. Θεωρείτε ότι θα έπρεπε να τα γνωρίζετε;

Ναι	Ίσως	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επηρεάζονται από κομματικές, συνδικαλιστικές, προσωπικές ή άλλες σχέσεις αξιολογητή – αξιολογούμενου;

Πολύ	Αρκετά	Μετρίως	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Κρίνοντας το σύστημα της αξιολόγησης μέσω συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης, θεωρείτε ότι είναι πετυχημένο και αποτελεσματικό;

Ναι	Ίσως	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Θεωρείτε ότι είναι συγκρίσιμα τα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων, του ίδιου κλάδου, τα οποία όμως προέρχονται από διαφορετικούς προϊσταμένους – διευθυντές;

Ναι	Ίσως	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να ισχύει και η αντίστροφη διαδικασία, να αξιολογούν δηλαδή και οι υπάλληλοι την ιεραρχία (προϊσταμένους, διευθυντές);

Ναι	Ίσως	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Δ) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗΣ

22. Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση μεταξύ μοριοδότησης των δημοσίων υπαλλήλων ενόψει μέτρων κινητικότητας και διαθεσιμότητας και αποτελεσμάτων εκθέσεων αξιολόγησης;

Ναι	Ίσως	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



23. Βαθμολογήστε τη βαρύτητα (επιλέξτε από μεγάλη μέχρι καθόλου) που θα έπρεπε κατά τη γνώμη σας να έχουν τα παρακάτω κριτήρια, για την αποτίμηση των προσόντων των προς μετάταξη – μεταφορά (κινητικότητα) δημοσίων υπαλλήλων.

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	Μεγάλη βαρύτητα	Αρκετή βαρύτητα	Μέτρια βαρύτητα	Λίγη βαρύτητα	Καθόλου βαρύτητα	Δεν ξέρω/δεν απαντώ
01	ΟΙ ΕΠΙΒΛΗΘΕΙΣΕΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ						
02	Ο ΒΑΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΤΗΣΙΩΝ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ						
03	ΤΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ						
04	Ο ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ (Προϊστάμενος - Διευθυντής)						
05	Ο ΤΡΟΠΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ						
06	Ο ΒΑΘΜΟΣ ΠΤΥΧΙΟΥ ΤΟΥ ΒΑΣΙΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ						
07	ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ - ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ						
08	ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ – ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΑΠΟΚΤΗΘΗΚΑΝ ΟΙ ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ						
09	Η ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ						

24. Σχόλια (Μπορείτε, εάν το επιθυμείτε, να συμπληρώσετε κάτι σχετικό με την έρευνα)

***ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V***

**Μέρος 1 - Συσχετίσεις με το Φύλο**

**Group Statistics**

	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΑΝΔΡΑΣ	153	3,39	1,438	,116
	ΓΥΝΑΙΚΑ	119	3,74	1,279	,117
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ	134	3,26	1,089	,094
	ΓΥΝΑΙΚΑ	112	3,45	1,138	,108
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	ΑΝΔΡΑΣ	155	1,90	,992	,080
	ΓΥΝΑΙΚΑ	120	2,03	,957	,087
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	ΑΝΔΡΑΣ	155	3,74	1,183	,095
	ΓΥΝΑΙΚΑ	120	3,87	1,107	,101
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΑΣ	149	4,60	,724	,059
	ΓΥΝΑΙΚΑ	116	4,54	,715	,066
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΑΝΔΡΑΣ	148	2,78	1,270	,104
	ΓΥΝΑΙΚΑ	116	2,55	1,182	,110
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙ Ο	ΑΝΔΡΑΣ	148	3,34	1,358	,112
	ΓΥΝΑΙΚΑ	119	3,71	1,152	,106
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	ΑΝΔΡΑΣ	147	3,12	1,255	,103
	ΓΥΝΑΙΚΑ	117	3,11	1,143	,106
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗ ΜΟΣΙΟ	ΑΝΔΡΑΣ	146	4,07	1,230	,102
	ΓΥΝΑΙΚΑ	118	4,19	1,274	,117
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	ΑΝΔΡΑΣ	149	3,35	1,241	,102
	ΓΥΝΑΙΚΑ	117	3,35	1,302	,120
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΑΝΔΡΑΣ	147	3,70	1,190	,098
	ΓΥΝΑΙΚΑ	116	3,96	1,114	,103
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗ ΣΗΣ	ΑΝΔΡΑΣ	143	3,27	1,605	,134
	ΓΥΝΑΙΚΑ	116	3,21	1,574	,146
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	ΑΝΔΡΑΣ	148	3,96	1,023	,084
	ΓΥΝΑΙΚΑ	118	4,09	1,021	,094

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΓΝΩΣΤΑ _ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Equal variances assumed	6,337	,012	2,073	270	,039	,347	,168	,017	,677
	Equal variances not assumed			2,104	265,170	<b>,036</b>	,347	,165	,022	,672
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	Equal variances assumed	,633	,427	1,301	244	,194	,185	,142	-,095	,466
	Equal variances not assumed			1,296	232,410	,196	,185	,143	-,096	,467
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	Equal variances assumed	,426	,514	1,025	273	,306	,122	,119	-,112	,356
	Equal variances not assumed			1,030	260,229	,304	,122	,118	-,111	,355
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Equal variances assumed	,952	,330	,891	273	,374	,125	,140	-,151	,400
	Equal variances not assumed			,899	263,387	,369	,125	,139	-,148	,398
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	Equal variances assumed	,822	,365	,314	271	,754	,040	,128	-,212	,293
	Equal variances not assumed			,323	269,979	,747	,040	,125	-,205	,286
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Equal variances assumed	2,461	,118	-1,067	272	,287	-,171	,160	-,486	,144
	Equal variances not assumed			-1,082	265,062	,280	-,171	,158	-,481	,140
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Equal variances assumed	8,953	,003	3,029	271	,003	,498	,164	,174	,822
	Equal variances not assumed			3,126	270,982	<b>,002</b>	,498	,159	,184	,812
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	Equal variances assumed	2,274	,133	,586	267	,558	,091	,156	-,215	,398
	Equal variances not assumed			,599	264,702	,549	,091	,152	-,209	,391
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Equal variances assumed	,491	,484	1,560	270	,120	,269	,172	-,071	,608
	Equal variances not assumed			1,581	264,288	,115	,269	,170	-,066	,604
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	Equal variances assumed	,019	,890	,619	271	,537	,103	,166	-,224	,429

	Equal variances not assumed			,621	256,114	,535	,103	,165	-,223	,428
ΜΕΤΑΠΤ._ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Equal variances assumed	9,154	,003	2,691	268	,008	,424	,158	,114	,735
	Equal variances not assumed			2,777	267,084	<b>,006</b>	,424	,153	,123	,725
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	Equal variances assumed	1,942	,165	,483	269	,629	,100	,207	-,308	,509
	Equal variances not assumed			,488	260,442	,626	,100	,205	-,304	,504
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	Equal variances assumed	4,521	,034	2,022	270	,044	,288	,142	,008	,569
	Equal variances not assumed			2,079	269,208	<b>,039</b>	,288	,139	,015	,561

Crosstab

		ΦΥΛΟ		Total	
		ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
ΕΝΣΤΑΣΗ	ΝΑΙ	Count	5	3	8
		% within ΦΥΛΟ	3,3%	2,6%	3,0%
	ΟΧΙ	Count	141	113	254
		% within ΦΥΛΟ	94,0%	96,6%	95,1%
	Δ.Ξ / Δ.Α	Count	4	1	5
		% within ΦΥΛΟ	2,7%	0,9%	1,9%
Total	Count	150	117	267	
	% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,328 <sup>a</sup>	2	,515
Likelihood Ratio	1,437	2	,488
Linear-by-Linear Association	,147	1	,702
N of Valid Cases	267		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,19.

Crosstab

			ΦΥΛΟ		Total
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	
ΠΡΕΠΕΙ_ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	ΝΑΙ	Count	61	43	104
		% within ΦΥΛΟ	39,6%	35,5%	37,8%
	ΙΣΩΣ	Count	36	31	67
		% within ΦΥΛΟ	23,4%	25,6%	24,4%
	ΟΧΙ	Count	57	47	104
		% within ΦΥΛΟ	37,0%	38,8%	37,8%
Total	Count	154	121	275	
	% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,497 <sup>a</sup>	2	,780
Likelihood Ratio	,498	2	,780
Linear-by-Linear Association	,311	1	,577
N of Valid Cases	275		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 29,48.

Crosstab

			ΦΥΛΟ		Total
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	
ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟ_ΑΠΟΤΕΛ	ΝΑΙ	Count	6	4	10
		% within ΦΥΛΟ	3,9%	3,3%	3,6%
	ΙΣΩΣ	Count	42	31	73
		% within ΦΥΛΟ	27,1%	25,6%	26,4%
	ΟΧΙ	Count	107	86	193
		% within ΦΥΛΟ	69,0%	71,1%	69,9%
Total	Count	155	121	276	
	% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,156 <sup>a</sup>	2	,925
Likelihood Ratio	,157	2	,924
Linear-by-Linear Association	,156	1	,693
N of Valid Cases	276		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,38.

Crosstab

			ΦΥΛΟ		Total
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	
ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΑ	ΝΑΙ	Count	6	10	16
		% within ΦΥΛΟ	3,9%	8,3%	5,8%
	ΙΣΩΣ	Count	35	31	66
		% within ΦΥΛΟ	22,6%	25,6%	23,9%
	ΟΧΙ	Count	114	80	194
		% within ΦΥΛΟ	73,5%	66,1%	70,3%
Total	Count	155	121	276	
	% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,059 <sup>a</sup>	2	,217
Likelihood Ratio	3,044	2	,218
Linear-by-Linear Association	2,745	1	,098
N of Valid Cases	276		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,01.

Crosstab

			ΦΥΛΟ		Total
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	
ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ_ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΝΑΙ	Count	121	97	218
		% within ΦΥΛΟ	78,6%	80,2%	79,3%
	ΙΣΩΣ	Count	28	19	47
		% within ΦΥΛΟ	18,2%	15,7%	17,1%
	ΟΧΙ	Count	5	5	10
		% within ΦΥΛΟ	3,2%	4,1%	3,6%
Total	Count	154	121	275	
	% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,412 <sup>a</sup>	2	,814
Likelihood Ratio	,412	2	,814
Linear-by-Linear Association	,013	1	,909
N of Valid Cases	275		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,40.

Crosstab

			ΦΥΛΟ		Total
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ_ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΑΙ	Count	38	16	54
		% within ΦΥΛΟ	24,5%	13,3%	19,6%
	ΙΣΩΣ	Count	34	33	67
		% within ΦΥΛΟ	21,9%	27,5%	24,4%
	ΟΧΙ	Count	83	71	154
		% within ΦΥΛΟ	53,5%	59,2%	56,0%
Total	Count	155	120	275	
	% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,548 <sup>a</sup>	2	,062
Likelihood Ratio	5,713	2	,057
Linear-by-Linear Association	3,048	1	,081
N of Valid Cases	275		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,56.

**Μέρος 2 - Συσχετίσεις με την Ηλικία**

**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
	- 30	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
	31-40	60	3,53	1,321	,171	3,19	3,87	1	5
ΓΝΩΣΤΑ	41-50	98	3,41	1,505	,152	3,11	3,71	1	5
_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	51-60	102	3,75	1,248	,124	3,50	3,99	1	5
	60+	9	2,89	1,616	,539	1,65	4,13	1	5
	Total	271	3,55	1,379	,084	3,38	3,71	1	5
	- 30	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	31-40	54	3,07	1,096	,149	2,77	3,37	1	5
ΕΙΝΑΙ	41-50	84	3,39	1,162	,127	3,14	3,64	1	5
_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	51-60	98	3,46	1,067	,108	3,25	3,67	1	5
	60+	7	2,86	1,069	,404	1,87	3,85	1	4
	Total	245	3,34	1,115	,071	3,20	3,48	1	5
	- 30	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	31-40	60	1,98	,948	,122	1,74	2,23	1	5
ΓΝΩΡΙΖ	41-50	98	1,98	1,005	,102	1,78	2,18	1	5
_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	51-60	105	1,94	,998	,097	1,75	2,14	1	5
	60+	9	1,56	,726	,242	1,00	2,11	1	3
	Total	274	1,96	,979	,059	1,84	2,07	1	5
	- 30	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	31-40	61	3,92	1,130	,145	3,63	4,21	1	5
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	41-50	99	3,80	1,088	,109	3,58	4,01	1	5
	51-60	103	3,77	1,190	,117	3,53	4,00	1	5
	60+	9	3,78	1,394	,465	2,71	4,85	1	5
	Total	274	3,81	1,140	,069	3,67	3,94	1	5
	- 30	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	31-40	59	4,73	,485	,063	4,60	4,86	3	5
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	41-50	94	4,60	,752	,078	4,44	4,75	1	5
	51-60	100	4,46	,809	,081	4,30	4,62	2	5
	60+	9	4,78	,441	,147	4,44	5,12	4	5
	Total	264	4,58	,720	,044	4,49	4,66	1	5
	- 30	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
	31-40	59	2,56	1,087	,142	2,28	2,84	1	5
ΒΑΘΜΟΣ	41-50	94	2,66	1,223	,126	2,41	2,91	1	5
_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	51-60	99	2,76	1,326	,133	2,49	3,02	1	5
	60+	9	2,44	1,236	,412	1,49	3,39	1	4
	Total	263	2,67	1,229	,076	2,52	2,82	1	5
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	- 30	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
_ΔΗΜΟΣΙΟ	31-40	58	2,83	1,272	,167	2,49	3,16	1	5
	41-50	96	3,47	1,297	,132	3,21	3,73	1	5



	51-60	101	3,83	1,114	,111	3,61	4,05	1	5
	60+	9	4,33	1,323	,441	3,32	5,35	1	5
	Total	266	3,50	1,280	,079	3,34	3,65	1	5
	- 30	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	31-40	59	2,97	1,144	,149	2,67	3,26	1	5
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ	41-50	96	3,03	1,200	,123	2,79	3,27	1	5
_ΕΥΘΥΝΗΣ	51-60	97	3,32	1,186	,120	3,08	3,56	1	5
	60+	9	3,11	1,616	,539	1,87	4,35	1	5
	Total	263	3,11	1,205	,074	2,97	3,26	1	5
	- 30	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	31-40	59	4,37	1,113	,145	4,08	4,66	1	5
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	41-50	94	4,10	1,201	,124	3,85	4,34	1	5
_ΔΗΜΟΣΙΟ	51-60	99	3,95	1,395	,140	3,67	4,23	1	5
	60+	9	4,44	,726	,242	3,89	5,00	3	5
	Total	263	4,12	1,250	,077	3,97	4,27	1	5
	- 30	2	3,50	2,121	1,500	-15,56	22,56	2	5
	31-40	59	3,12	1,391	,181	2,76	3,48	1	5
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	41-50	96	3,38	1,275	,130	3,12	3,63	1	5
	51-60	99	3,39	1,194	,120	3,16	3,63	1	5
	60+	9	4,11	,782	,261	3,51	4,71	3	5
	Total	265	3,35	1,268	,078	3,20	3,50	1	5
	- 30	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
	31-40	60	3,90	1,145	,148	3,60	4,20	1	5
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	41-50	95	3,76	1,200	,123	3,51	4,00	1	5
	51-60	96	3,77	1,165	,119	3,53	4,01	1	5
	60+	9	4,33	1,000	,333	3,56	5,10	2	5
	Total	262	3,81	1,164	,072	3,67	3,95	1	5
	- 30	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	31-40	57	3,12	1,659	,220	2,68	3,56	1	5
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	41-50	94	3,29	1,577	,163	2,96	3,61	1	5
_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	51-60	97	3,23	1,598	,162	2,90	3,55	1	5
	60+	8	4,00	1,309	,463	2,91	5,09	2	5
	Total	258	3,24	1,590	,099	3,05	3,44	1	5
	- 30	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
	31-40	60	3,87	1,127	,145	3,58	4,16	1	5
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	41-50	96	3,99	,935	,095	3,80	4,18	1	5
	51-60	98	4,11	1,054	,106	3,90	4,32	1	5
	60+	9	4,33	,866	,289	3,67	5,00	3	5
	Total	265	4,02	1,024	,063	3,89	4,14	1	5

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΓΝΩΣΤΑ _ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Between Groups	10,209	4	2,552	1,350	,252
	Within Groups	502,868	266	1,890		
	Total	513,077	270			
ΕΙΝΑΙ _ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	Between Groups	9,767	4	2,442	1,997	,096
	Within Groups	293,433	240	1,223		
	Total	303,200	244			
ΓΝΩΡΙΖ _ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	Between Groups	2,153	4	,538	,558	,693
	Within Groups	259,322	269	,964		
	Total	261,474	273			
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Between Groups	2,235	4	,559	,426	,790
	Within Groups	352,513	269	1,310		
	Total	354,748	273			
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	Between Groups	5,403	4	1,351	1,228	,299
	Within Groups	293,656	267	1,100		
	Total	299,059	271			
ΒΑΘΜΟΣ _ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Between Groups	2,901	4	,725	,421	,794
	Within Groups	461,810	268	1,723		
	Total	464,711	272			
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ _ΔΗΜΟΣΙΟ	Between Groups	43,744	4	10,936	6,314	<b>,000</b>
	Within Groups	462,477	267	1,732		
	Total	506,221	271			
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ _ΕΥΘΥΝΗΣ	Between Groups	10,516	4	2,629	1,656	,161
	Within Groups	417,644	263	1,588		
	Total	428,160	267			
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ _ΔΗΜΟΣΙΟ	Between Groups	11,007	4	2,752	1,381	,241
	Within Groups	529,989	266	1,992		
	Total	540,996	270			
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	Between Groups	7,824	4	1,956	1,059	,377
	Within Groups	493,117	267	1,847		
	Total	500,941	271			
ΜΕΤΑΠΤ._ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Between Groups	7,100	4	1,775	1,051	,381
	Within Groups	445,860	264	1,689		
	Total	452,959	268			
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	Between Groups	3,789	4	,947	,327	,859

_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	Within Groups	766,511	265	2,892		
	Total	770,300	269			
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	Between Groups	2,452	4	,613	,442	,779
	Total	369,216	266	1,388		
	Total	371,668	270			

**Crosstab**

		ΗΛΙΚΙΑ					Total
		- 30	31-40	41-50	51-60	60+	
ΝΑΙ	Count	0	2	2	2	2	8
	% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	3,4%	2,2%	1,9%	22,2%	3,0%
ΕΝΣΤΑΣΗ ΟΧΙ	Count	2	55	90	99	7	253
	% within ΗΛΙΚΙΑ	100,0%	94,8%	96,8%	95,2%	77,8%	95,1%
Δ.Ξ / Δ.Α	Count	0	1	1	3	0	5
	% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	1,7%	1,1%	2,9%	0,0%	1,9%
Total	Count	2	58	93	104	9	266
	% within ΗΛΙΚΙΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,190 <sup>a</sup>	8	,105
Likelihood Ratio	7,032	8	,533
Linear-by-Linear Association	,186	1	,666
N of Valid Cases	266		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

**Crosstab**

		ΗΛΙΚΙΑ					Total
		- 30	31-40	41-50	51-60	60+	
ΝΑΙ	Count	1	23	39	38	3	104
	% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	37,7%	39,8%	36,5%	33,3%	38,0%
ΠΡΕΠΕΙ_ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ Σ	Count	0	18	21	26	1	66
	% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	29,5%	21,4%	25,0%	11,1%	24,1%
ΟΧΙ	Count	1	20	38	40	5	104
	% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	32,8%	38,8%	38,5%	55,6%	38,0%
Total	Count	2	61	98	104	9	274
	% within ΗΛΙΚΙΑ						

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,714 <sup>a</sup>	8	,882
Likelihood Ratio	4,231	8	,836
Linear-by-Linear Association	,539	1	,463
N of Valid Cases	274		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

	% within ΗΛΙΚΙΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
--	-----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

**Crosstab**

		ΗΛΙΚΙΑ					Total	
		- 30	31-40	41-50	51-60	60+		
ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟ _ ΑΠΟΤΕΛ	NAI	Count	1	3	3	2	0	9
		% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	4,9%	3,0%	1,9%	0,0%	3,3%
	ΙΣΩΣ	Count	0	17	33	22	1	73
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	27,9%	33,3%	21,2%	11,1%	26,5%
	ΟΧΙ	Count	1	41	63	80	8	193
		% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	67,2%	63,6%	76,9%	88,9%	70,2%
Total	% within ΗΛΙΚΙΑ	2	61	99	104	9	275	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,894 <sup>a</sup>	8	<b>,007</b>
Likelihood Ratio	12,156	8	,144
Linear-by-Linear Association	5,620	1	,018
N of Valid Cases	275		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

**Crosstab**

		ΗΛΙΚΙΑ					Total	
		- 30	31-40	41-50	51-60	60+		
ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΑ	NAI	Count	0	2	8	4	1	15
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	3,3%	8,1%	3,8%	11,1%	5,5%
	ΙΣΩΣ	Count	1	19	16	26	4	66
		% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	31,1%	16,2%	25,0%	44,4%	24,0%
	ΟΧΙ	Count	1	40	75	74	4	194
		% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	65,6%	75,8%	71,2%	44,4%	70,5%
Total	% within ΗΛΙΚΙΑ	2	61	99	104	9	275	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,508 <sup>a</sup>	8	,231
Likelihood Ratio	10,385	8	,239
Linear-by-Linear Association	,018	1	,893
N of Valid Cases	275		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Crosstab

		ΗΛΙΚΙΑ					Total	
		- 30	31-40	41-50	51-60	60+		
ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ _ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΝΑΙ	Count	2	54	71	83	7	217
		% within ΗΛΙΚΙΑ	100,0%	88,5%	72,4%	79,8%	77,8%	79,2%
	ΙΣΩΣ	Count	0	7	22	16	2	47
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	11,5%	22,4%	15,4%	22,2%	17,2%
	ΟΧΙ	Count	0	0	5	5	0	10
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	0,0%	5,1%	4,8%	0,0%	3,6%
Total		Count	2	61	98	104	9	274
		% within ΗΛΙΚΙΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,343 <sup>a</sup>	8	,401
Likelihood Ratio	11,203	8	,190
Linear-by-Linear Association	1,610	1	,204
N of Valid Cases	274		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Crosstab

		ΗΛΙΚΙΑ					Total	
		- 30	31-40	41-50	51-60	60+		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΑΙ	Count	1	8	21	21	2	53
		% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	13,1%	21,2%	20,4%	22,2%	19,3%
	ΙΣΩΣ	Count	0	19	25	21	2	67
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	31,1%	25,3%	20,4%	22,2%	24,5%
	ΟΧΙ	Count	1	34	53	61	5	154
		% within ΗΛΙΚΙΑ	50,0%	55,7%	53,5%	59,2%	55,6%	56,2%
Total		Count	2	61	99	103	9	274
		% within ΗΛΙΚΙΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,127 <sup>a</sup>	8	,744
Likelihood Ratio	5,419	8	,712
Linear-by-Linear Association	,003	1	,954
N of Valid Cases	274		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

**Μέρος 3 - Συσχετίσεις με τον Τίτλο Σπουδών**

**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ΓΝΩΣΤΑ _ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	52	2,88	1,542	,214	2,46	3,31	1	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	62	3,60	1,324	,168	3,26	3,93	1	5
	ΑΝΩΤΑΤΗ	101	3,82	1,260	,125	3,57	4,07	1	5
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	51	3,75	1,197	,168	3,41	4,08	1	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	3,00	1,826	,913	,09	5,91	1	5
	Total	272	3,54	1,379	,084	3,38	3,71	1	5
ΕΙΝΑΙ _ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	0	.	.	.	.	.	.	.
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	44	3,14	1,133	,171	2,79	3,48	1	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	58	3,28	1,167	,153	2,97	3,58	1	5
	ΑΝΩΤΑΤΗ	95	3,55	1,079	,111	3,33	3,77	1	5
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	46	3,17	1,060	,156	2,86	3,49	1	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	246	3,35	1,113	,071	3,21	3,49	1	5
ΓΝΩΡΙΖ _ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	52	1,73	,910	,126	1,48	1,98	1	4
	ΑΝΩΤΕΡΗ	62	1,98	1,094	,139	1,71	2,26	1	5
	ΑΝΩΤΑΤΗ	102	2,08	,941	,093	1,89	2,26	1	5
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	52	1,98	,960	,133	1,71	2,25	1	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	1,75	,957	,479	,23	3,27	1	3
	Total	275	1,96	,977	,059	1,84	2,07	1	5
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	2,00	1,732	1,000	-2,30	6,30	1	4
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	52	3,96	1,137	,158	3,65	4,28	1	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	62	3,87	1,048	,133	3,60	4,14	1	5
	ΑΝΩΤΑΤΗ	102	3,71	1,191	,118	3,47	3,94	1	5
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	52	3,85	1,073	,149	3,55	4,15	1	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	3,50	1,732	,866	,74	6,26	1	5
	Total	275	3,80	1,150	,069	3,66	3,93	1	5
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	3,67	2,309	1,333	-2,07	9,40	1	5
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	50	4,70	,580	,082	4,54	4,86	3	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	60	4,57	,698	,090	4,39	4,75	2	5
	ΑΝΩΤΑΤΗ	98	4,53	,706	,071	4,39	4,67	2	5
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	50	4,62	,753	,106	4,41	4,83	2	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	Total	265	4,58	,719	,044	4,49	4,66	1	5
ΒΑΘΜΟΣ _ΛΕΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	2,33	1,155	,667	-,54	5,20	1	3
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	49	2,76	1,331	,190	2,37	3,14	1	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	61	2,85	1,327	,170	2,51	3,19	1	5
	ΑΝΩΤΑΤΗ	97	2,48	1,182	,120	2,25	2,72	1	5

	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	50	2,78	1,166	,165	2,45	3,11	1	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	Total	264	2,68	1,235	,076	2,53	2,83	1	5
	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	2,00	1,732	1,000	-2,30	6,30	1	4
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	50	3,92	1,510	,214	3,49	4,35	1	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	60	3,57	1,254	,162	3,24	3,89	1	5
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_	ΑΝΩΤΑΤΗ	98	3,49	1,203	,122	3,25	3,73	1	5
ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	52	3,19	1,067	,148	2,90	3,49	1	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	2,75	1,258	,629	,75	4,75	1	4
	Total	267	3,50	1,281	,078	3,35	3,66	1	5
	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	3,67	1,528	,882	-,13	7,46	2	5
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	48	3,02	1,376	,199	2,62	3,42	1	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	60	3,12	1,303	,168	2,78	3,45	1	5
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	ΑΝΩΤΑΤΗ	97	3,03	1,159	,118	2,80	3,26	1	5
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	52	3,33	1,024	,142	3,04	3,61	1	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	3,25	,500	,250	2,45	4,05	3	4
	Total	264	3,12	1,204	,074	2,97	3,26	1	5
	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	2,33	2,309	1,333	-3,40	8,07	1	5
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	48	3,90	1,387	,200	3,49	4,30	1	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	60	4,13	1,200	,155	3,82	4,44	1	5
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_	ΑΝΩΤΑΤΗ	98	4,09	1,277	,129	3,84	4,35	1	5
ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	52	4,48	,939	,130	4,22	4,74	1	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	264	4,12	1,249	,077	3,97	4,27	1	5
	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	3,67	1,528	,882	-,13	7,46	2	5
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	50	3,38	1,292	,183	3,01	3,75	1	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	60	3,55	1,126	,145	3,26	3,84	1	5
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	ΑΝΩΤΑΤΗ	98	3,27	1,265	,128	3,01	3,52	1	5
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	51	3,24	1,394	,195	2,84	3,63	1	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	3,25	1,500	,750	,86	5,64	1	4
	Total	266	3,35	1,266	,078	3,20	3,50	1	5
	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	4,00	1,732	1,000	-,30	8,30	2	5
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	48	3,71	1,288	,186	3,33	4,08	1	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	61	3,74	1,047	,134	3,47	4,01	1	5
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΑΝΩΤΑΤΗ	96	3,69	1,242	,127	3,44	3,94	1	5
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	51	4,24	,907	,127	3,98	4,49	2	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	3,75	1,258	,629	1,75	5,75	2	5
	Total	263	3,81	1,162	,072	3,67	3,95	1	5
	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	2,67	2,082	1,202	-2,50	7,84	1	5
	ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	48	3,54	1,557	,225	3,09	3,99	1	5
	ΑΝΩΤΕΡΗ	60	3,23	1,533	,198	2,84	3,63	1	5
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	ΑΝΩΤΑΤΗ	94	3,02	1,600	,165	2,69	3,35	1	5
_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	50	3,42	1,667	,236	2,95	3,89	1	5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	3,00	1,155	,577	1,16	4,84	2	4
	Total	259	3,24	1,589	,099	3,04	3,43	1	5
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	3,67	2,309	1,333	-2,07	9,40	1	5

ΔΕΥΤΡΟΒΑΘΜΙΑ	49	3,73	1,204	,172	3,39	4,08	1	5
ΑΝΩΤΕΡΗ	61	3,98	,922	,118	3,75	4,22	1	5
ΑΝΩΤΑΤΗ	97	4,10	,973	,099	3,91	4,30	1	5
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	52	4,17	,944	,131	3,91	4,44	1	5
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
Total	266	4,02	1,022	,063	3,90	4,14	1	5

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Between Groups	46,765	5	9,353	5,308	<b>,000</b>
	Within Groups	468,705	266	1,762		
	Total	515,471	271			
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	Between Groups	8,717	4	2,179	1,781	,133
	Within Groups	294,914	241	1,224		
	Total	303,630	245			
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	Between Groups	7,158	5	1,432	1,514	,185
	Within Groups	254,318	269	,945		
	Total	261,476	274			
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Between Groups	12,760	5	2,552	1,962	,085
	Within Groups	349,837	269	1,301		
	Total	362,596	274			
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	Between Groups	3,576	5	,715	1,392	,228
	Within Groups	133,088	259	,514		
	Total	136,664	264			
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Between Groups	7,066	5	1,413	,925	,465
	Within Groups	394,207	258	1,528		
	Total	401,273	263			
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙ Ο	Between Groups	23,019	5	4,604	2,904	<b>,014</b>
	Within Groups	413,730	261	1,585		
	Total	436,749	266			
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	Between Groups	4,431	5	,886	,607	,695
	Within Groups	376,929	258	1,461		
	Total	381,360	263			
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜ ΟΣΙΟ	Between Groups	18,888	5	3,778	2,491	<b>,032</b>
	Within Groups	391,233	258	1,516		



ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	Total	410,121	263			
	Between Groups	4,160	5	,832	,515	,765
	Within Groups	420,325	260	1,617		
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Total	424,485	265			
	Between Groups	11,599	5	2,320	1,742	,125
	Within Groups	342,271	257	1,332		
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	Total	353,871	262			
	Between Groups	11,704	5	2,341	,926	,465
	Within Groups	639,454	253	2,527		
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	Total	651,158	258			
	Between Groups	6,543	5	1,309	1,259	,282
	Within Groups	270,363	260	1,040		
	Total	276,906	265			

Crosstab

		ΣΠΟΥΔΕΣ						Total	
		ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	ΔΕΥΤΡΟ ΒΑΘΜΙΑ	ΑΝΩΤΕΡΗ	ΑΝΩΤΑΤΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ		
ΕΝΣΤΑΣΗ	NAI	Count	0	0	1	4	3	0	8
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	0,0%	0,0%	1,6%	4,0%	6,1%	0,0%	3,0%
	OXI	Count	3	49	59	94	45	4	254
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	100,0%	98,0%	95,2%	94,9%	91,8%	100,0%	95,1%
	Δ.Ξ / Δ.Α	Count	0	1	2	1	1	0	5
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	0,0%	2,0%	3,2%	1,0%	2,0%	0,0%	1,9%
Total	Count	3	50	62	99	49	4	267	
	% within ΣΠΟΥΔΕΣ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,322 <sup>a</sup>	10	,869
Likelihood Ratio	6,802	10	,744
Linear-by-Linear Association	2,651	1	,104
N of Valid Cases	267		

a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Crosstab

		ΣΠΟΥΔΕΣ						Total	
		ΥΠΟΧΡΕΩ ΤΙΚΗ	ΔΕΥΤΡΟ ΒΑΘΜΙΑ	ΑΝΩ ΤΕΡΗ	ΑΝΩ ΤΑΤΗ	ΜΕΤΑΠΤΥ ΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟ ΡΙΚΟ		
ΠΡΕΠΕΙ ΣΥΝΑΔΕ ΛΦΩΝ	NAI	Count % within ΣΠΟΥΔΕΣ	0 0,0%	23 44,2%	20 32,3%	41 40,2%	18 34,6%	2 50,0%	104 37,8%
	ΙΣΩΣ	Count % within ΣΠΟΥΔΕΣ	0 0,0%	6 11,5%	20 32,3%	24 23,5%	16 30,8%	1 25,0%	67 24,4%
	ΟΧΙ	Count % within ΣΠΟΥΔΕΣ	3 100,0%	23 44,2%	22 35,5%	37 36,3%	18 34,6%	1 25,0%	104 37,8%
Total	Count % within ΣΠΟΥΔΕΣ	3 100,0%	52 100,0%	62 100,0%	102 100,0%	52 100,0%	4 100,0%	275 100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,491 <sup>a</sup>	10	,197
Likelihood Ratio	15,021	10	,131
Linear-by-Linear Association	,702	1	,402
N of Valid Cases	275		

a. 6 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,73.

Crosstab

		ΣΠΟΥΔΕΣ						Total	
		ΥΠΟΧΡΕ ΩΤΙΚΗ	ΔΕΥΤΡΟ ΒΑΘΜΙΑ	ΑΝΩ ΤΕΡΗ	ΑΝΩ ΤΑΤΗ	ΜΕΤΑΠΤΥ ΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟ ΡΙΚΟ		
ΠΙΕΤΥΧΗ ΜΕΝΟ_ ΑΠΟΤΕΛ	NAI	Count % within ΣΠΟΥΔΕΣ	1 33,3%	3 5,8%	1 1,6%	4 3,9%	1 1,9%	0 0,0%	10 3,6%
	ΙΣΩΣ	Count % within ΣΠΟΥΔΕΣ	1 33,3%	15 28,8%	13 21,0%	27 26,2%	15 28,8%	2 50,0%	73 26,4%
	ΟΧΙ	Count % within ΣΠΟΥΔΕΣ	1 33,3%	34 65,4%	48 77,4%	72 69,9%	36 69,2%	2 50,0%	193 69,9%
Total	Count % within ΣΠΟΥΔΕΣ	3 100,0%	52 100,0%	62 100,0%	103 100,0%	52 100,0%	4 100,0%	276 100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,522 <sup>a</sup>	10	,252
Likelihood Ratio	8,200	10	,609
Linear-by-Linear Association	,415	1	,520
N of Valid Cases	276		

a. 10 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Crosstab

		ΣΠΟΥΔΕΣ						Total	
		ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	ΔΕΥΤΡΟ ΒΑΘΜΙΑ	ΑΝΩ ΤΕΡΗ	ΑΝΩ ΤΑΤΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ		
ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΑ	NAI	Count	0	4	1	10	1	0	16
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	0,0%	7,7%	1,6%	9,7%	1,9%	0,0%	5,8%
	ΙΣΩΣ	Count	0	14	14	22	13	3	66
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	0,0%	26,9%	22,6%	21,4%	25,0%	75,0%	23,9%
	OXI	Count	3	34	47	71	38	1	194
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	100,0%	65,4%	75,8%	68,9%	73,1%	25,0%	70,3%
Total	% within ΣΠΟΥΔΕΣ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,373 <sup>a</sup>	10	,157
Likelihood Ratio	14,986	10	,133
Linear-by-Linear Association	,031	1	,861
N of Valid Cases	276		

a. 9 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Crosstab

		ΣΠΟΥΔΕΣ						Total	
		ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	ΔΕΥΤΡΟ ΒΑΘΜΙΑ	ΑΝΩ ΤΕΡΗ	ΑΝΩ ΤΑΤΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ		
ΑΝΤΙ ΣΤΡΟΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	NAI	Count	2	40	46	84	42	4	218
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	66,7%	76,9%	74,2%	82,4%	80,8%	100,0%	79,3%
	ΙΣΩΣ	Count	1	9	12	17	8	0	47
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	33,3%	17,3%	19,4%	16,7%	15,4%	0,0%	17,1%
	OXI	Count	0	3	4	1	2	0	10
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	0,0%	5,8%	6,5%	1,0%	3,8%	0,0%	3,6%
Total	% within ΣΠΟΥΔΕΣ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,326 <sup>a</sup>	10	,787
Likelihood Ratio	7,611	10	,667
Linear-by-Linear Association	2,062	1	,151
N of Valid Cases	275		

a. 10 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Crosstab

		ΣΠΟΥΔΕΣ						Total	
		ΥΠΟΧΡΕΩ ΤΙΚΗ	ΔΕΥΤΡΟ ΒΑΘΜΙΑ	ΑΝΩ ΤΕΡΗ	ΑΝΩ ΤΑΤΗ	ΜΕΤΑΠΤΥ ΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟ ΡΙΚΟ		
ΑΞΙΟΛΟ ΓΗΣΗ_ ΚΙΝΗΤΙΚΟ ΤΗΤΑ	ΝΑΙ	Count	1	13	14	19	7	0	54
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	33,3%	25,0%	22,6%	18,6%	13,5%	0,0%	19,6%
	ΙΣΩΣ	Count	1	13	15	21	14	3	67
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	33,3%	25,0%	24,2%	20,6%	26,9%	75,0%	24,4%
	ΟΧΙ	Count	1	26	33	62	31	1	154
		% within ΣΠΟΥΔΕΣ	33,3%	50,0%	53,2%	60,8%	59,6%	25,0%	56,0%
Total	Count	3	52	62	102	52	4	275	
	% within ΣΠΟΥΔΕΣ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,144 <sup>a</sup>	10	,428
Likelihood Ratio	9,665	10	,470
Linear-by-Linear Association	2,623	1	,105
N of Valid Cases	275		

a. 6 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,59.

#### Μέρος 4 - Συσχετίσεις με τα Έτη Υπηρεσίας στην ΥΠΑ

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ΓΝΩΣΤΑ_ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	- 5	48	2,69	1,665	,240	2,20	3,17	1	5
	6-10	19	3,84	1,425	,327	3,16	4,53	1	5
	11-15	55	3,60	1,148	,155	3,29	3,91	1	5
	16-20	32	3,81	1,256	,222	3,36	4,27	1	5
	21-25	28	3,68	1,249	,236	3,19	4,16	1	5
	26-30	54	3,96	1,149	,156	3,65	4,28	1	5
	30+	36	3,47	1,383	,231	3,00	3,94	1	5
	Total	272	3,54	1,379	,084	3,38	3,71	1	5
ΕΙΝΑΙ_ _ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	- 5	31	2,97	1,329	,239	2,48	3,46	1	5
	6-10	18	3,61	1,195	,282	3,02	4,21	1	5
	11-15	53	3,15	1,081	,149	2,85	3,45	1	5
	16-20	32	3,59	,979	,173	3,24	3,95	2	5
	21-25	27	3,59	1,047	,202	3,18	4,01	1	5

	26-30	51	3,45	,966	,135	3,18	3,72	2	5
	30+	34	3,26	1,214	,208	2,84	3,69	1	5
	Total	246	3,35	1,113	,071	3,21	3,49	1	5
	- 5	49	1,69	,847	,121	1,45	1,94	1	4
	6-10	19	1,95	1,177	,270	1,38	2,51	1	5
	11-15	55	2,09	,967	,130	1,83	2,35	1	5
ΓΝΩΡΙΖ	16-20	32	2,13	1,100	,194	1,73	2,52	1	5
_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	21-25	28	1,79	,876	,166	1,45	2,13	1	4
	26-30	56	2,05	,999	,133	1,79	2,32	1	5
	30+	36	1,94	,955	,159	1,62	2,27	1	5
	Total	275	1,96	,977	,059	1,84	2,07	1	5
	- 5	50	3,76	1,318	,186	3,39	4,13	1	5
	6-10	19	3,79	1,134	,260	3,24	4,34	1	5
	11-15	55	4,05	,911	,123	3,81	4,30	1	5
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	16-20	33	3,52	1,176	,205	3,10	3,93	1	5
	21-25	28	3,71	1,117	,211	3,28	4,15	1	5
	26-30	55	3,80	1,129	,152	3,49	4,11	1	5
	30+	35	3,77	1,285	,217	3,33	4,21	1	5
	Total	275	3,80	1,150	,069	3,66	3,93	1	5
	- 5	48	4,65	,729	,105	4,43	4,86	1	5
	6-10	17	4,88	,332	,081	4,71	5,05	4	5
	11-15	54	4,56	,718	,098	4,36	4,75	2	5
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	16-20	32	4,50	,718	,127	4,24	4,76	3	5
	21-25	27	4,59	,636	,122	4,34	4,84	3	5
	26-30	51	4,49	,809	,113	4,26	4,72	2	5
	30+	36	4,56	,773	,129	4,29	4,82	2	5
	Total	265	4,58	,719	,044	4,49	4,66	1	5
	- 5	48	2,56	1,009	,146	2,27	2,86	1	4
	6-10	16	2,63	,806	,202	2,20	3,05	1	4
	11-15	54	2,46	1,239	,169	2,12	2,80	1	5
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	16-20	32	2,94	1,435	,254	2,42	3,46	1	5
	21-25	28	3,21	1,287	,243	2,72	3,71	1	5
	26-30	51	2,55	1,172	,164	2,22	2,88	1	5
	30+	35	2,74	1,442	,244	2,25	3,24	1	5
	Total	264	2,68	1,235	,076	2,53	2,83	1	5
	- 5	48	2,96	1,414	,204	2,55	3,37	1	5
	6-10	17	2,65	1,222	,296	2,02	3,28	1	5
	11-15	54	3,15	1,089	,148	2,85	3,45	1	5
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	16-20	32	3,47	1,295	,229	3,00	3,94	1	5
_ΔΗΜΟΣΙΟ	21-25	28	4,07	1,245	,235	3,59	4,55	1	5
	26-30	52	4,00	,929	,129	3,74	4,26	2	5
	30+	36	4,03	1,230	,205	3,61	4,44	1	5
	Total	267	3,50	1,281	,078	3,35	3,66	1	5
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ	- 5	49	3,20	1,224	,175	2,85	3,56	1	5
_ΕΥΘΥΝΗΣ	6-10	18	2,61	1,092	,257	2,07	3,15	1	4
	11-15	53	2,92	1,141	,157	2,61	3,24	1	5

	16-20	32	3,06	1,162	,205	2,64	3,48	1	5
	21-25	27	3,26	1,228	,236	2,77	3,74	1	5
	26-30	50	3,14	1,161	,164	2,81	3,47	1	5
	30+	35	3,46	1,358	,230	2,99	3,92	1	5
	Total	264	3,12	1,204	,074	2,97	3,26	1	5
	- 5	49	4,33	1,008	,144	4,04	4,62	1	5
	6-10	16	4,19	1,223	,306	3,54	4,84	1	5
	11-15	55	4,11	1,329	,179	3,75	4,47	1	5
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ ΔΗΜΟΣΙΟ	16-20	31	4,19	1,167	,210	3,77	4,62	1	5
	21-25	26	3,92	1,495	,293	3,32	4,53	1	5
	26-30	52	3,96	1,343	,186	3,59	4,34	1	5
	30+	35	4,14	1,216	,206	3,73	4,56	1	5
	Total	264	4,12	1,249	,077	3,97	4,27	1	5
	- 5	48	3,27	1,300	,188	2,89	3,65	1	5
	6-10	18	3,44	1,464	,345	2,72	4,17	1	5
	11-15	54	3,22	1,298	,177	2,87	3,58	1	5
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	16-20	32	3,81	1,030	,182	3,44	4,18	1	5
	21-25	28	3,07	1,412	,267	2,52	3,62	1	5
	26-30	51	3,43	1,118	,157	3,12	3,75	1	5
	30+	35	3,29	1,319	,223	2,83	3,74	1	5
	Total	266	3,35	1,266	,078	3,20	3,50	1	5
	- 5	49	3,96	1,040	,149	3,66	4,26	1	5
	6-10	18	3,78	1,263	,298	3,15	4,41	1	5
	11-15	53	3,85	1,183	,163	3,52	4,18	1	5
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	16-20	31	3,97	1,048	,188	3,58	4,35	1	5
	21-25	27	3,70	1,325	,255	3,18	4,23	1	5
	26-30	51	3,78	1,189	,166	3,45	4,12	1	5
	30+	34	3,56	1,211	,208	3,14	3,98	1	5
	Total	263	3,81	1,162	,072	3,67	3,95	1	5
	- 5	47	3,53	1,472	,215	3,10	3,96	1	5
	6-10	18	3,22	1,700	,401	2,38	4,07	1	5
	11-15	53	3,02	1,635	,225	2,57	3,47	1	5
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	16-20	30	3,03	1,608	,294	2,43	3,63	1	5
	21-25	27	3,30	1,706	,328	2,62	3,97	1	5
	26-30	50	3,30	1,594	,225	2,85	3,75	1	5
	30+	34	3,24	1,558	,267	2,69	3,78	1	5
	Total	259	3,24	1,589	,099	3,04	3,43	1	5
	- 5	49	4,02	1,250	,179	3,66	4,38	1	5
	6-10	18	4,00	1,029	,243	3,49	4,51	2	5
	11-15	54	3,91	,937	,128	3,65	4,16	1	5
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	16-20	32	4,00	,950	,168	3,66	4,34	2	5
	21-25	27	3,93	1,035	,199	3,52	4,34	2	5
	26-30	51	4,16	,925	,129	3,90	4,42	1	5
	30+	35	4,09	1,040	,176	3,73	4,44	1	5
	Total	266	4,02	1,022	,063	3,90	4,14	1	5

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Between Groups	49,551	6	8,259	4,697	<b>,000</b>
	Within Groups	465,919	265	1,758		
	Total	515,471	271			
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	Between Groups	12,110	6	2,018	1,655	,133
	Within Groups	291,520	239	1,220		
	Total	303,630	245			
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	Between Groups	6,633	6	1,105	1,163	,327
	Within Groups	254,843	268	,951		
	Total	261,476	274			
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Between Groups	6,554	6	1,092	,822	,553
	Within Groups	356,042	268	1,329		
	Total	362,596	274			
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	Between Groups	4,008	6	,668	,602	,729
	Within Groups	295,362	266	1,110		
	Total	299,370	272			
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Between Groups	18,774	6	3,129	1,849	,090
	Within Groups	451,796	267	1,692		
	Total	470,569	273			
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙ Ο	Between Groups	69,895	6	11,649	7,061	<b>,000</b>
	Within Groups	438,816	266	1,650		
	Total	508,711	272			
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	Between Groups	12,837	6	2,139	1,347	,237
	Within Groups	416,212	262	1,589		
	Total	429,048	268			
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜ ΟΣΙΟ	Between Groups	6,928	6	1,155	,572	,753
	Within Groups	535,072	265	2,019		
	Total	542,000	271			
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	Between Groups	8,744	6	1,457	,787	,580
	Within Groups	492,267	266	1,851		
	Total	501,011	272			
ΜΕΤΑΠΤ._ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Between Groups	4,581	6	,764	,448	,846
	Within Groups	448,459	263	1,705		
	Total	453,041	269			
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗΣ	Between Groups	9,948	6	1,658	,575	,750

ΗΣ	Within Groups	761,558	264	2,885		
	Total	771,506	270			
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	Between Groups	,986	6	,164	,118	,994
	Within Groups	370,686	265	1,399		
	Total	371,673	271			

**Crosstab**

		ΕΤΗ_ΥΠΑ							Total
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+	
ΝΑΙ	Count	1	1	1	1	1	0	3	8
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	2,3%	5,6%	1,8%	3,1%	3,6%	0,0%	8,3%	3,0%
ΕΝΣΤΑΣΗ	OXI Count	42	17	53	30	27	54	31	254
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	97,7%	94,4%	96,4%	93,8%	96,4%	98,2%	86,1%	95,1%
Δ.Ξ / Δ.Α	Count	0	0	1	1	0	1	2	5
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	0,0%	0,0%	1,8%	3,1%	0,0%	1,8%	5,6%	1,9%
Total	Count	43	18	55	32	28	55	36	267
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,772 <sup>a</sup>	12	,549
Likelihood Ratio	11,979	12	,447
Linear-by-Linear Association	,205	1	,651
N of Valid Cases	267		

a. 14 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

**Crosstab**

		ΕΤΗ_ΥΠΑ							Total
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+	
ΠΡΕΠΕΙ_ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	ΝΑΙ Count	23	9	21	12	8	17	14	104
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	46,9%	47,4%	38,2%	36,4%	28,6%	30,9%	38,9%	37,8%
ΙΣΩΣ	Count	12	4	14	7	8	12	10	67
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	24,5%	21,1%	25,5%	21,2%	28,6%	21,8%	27,8%	24,4%
ΟΧΙ	Count	14	6	20	14	12	26	12	104
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	28,6%	31,6%	36,4%	42,4%	42,9%	47,3%	33,3%	37,8%
Total	Count	49	19	55	33	28	55	36	275
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,863 <sup>a</sup>	12	,867
Likelihood Ratio	6,866	12	,866
Linear-by-Linear Association	2,879	1	,090
N of Valid Cases	275		

a. 1 cells (4,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,63.



Crosstab

		ΕΤΗ ΥΠΑ							Total	
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+		
ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟ _ ΑΠΟΤΕΛ	NAI	Count	4	1	2	2	0	0	1	10
		% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	8,0%	5,3%	3,6%	6,1%	0,0%	0,0%	2,8%	3,6%
	ΙΣΩΣ	Count	15	6	12	11	12	11	6	73
		% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	30,0%	31,6%	21,8%	33,3%	42,9%	20,0%	16,7%	26,4%
	ΟΧΙ	Count	31	12	41	20	16	44	29	193
		% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	62,0%	63,2%	74,5%	60,6%	57,1%	80,0%	80,6%	69,9%
Total	Count	50	19	55	33	28	55	36	276	
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,072 <sup>a</sup>	12	,188
Likelihood Ratio	18,098	12	,113
Linear-by-Linear Association	5,657	1	,017
N of Valid Cases	276		

a. 7 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,69.

Crosstab

		ΕΤΗ ΥΠΑ							Total	
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+		
NAI	Count	1	0	4	5	3	1	2	16	
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	2,0%	0,0%	7,3%	15,2%	10,7%	1,8%	5,6%	5,8%	
ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΑ ΙΣΩΣ	Count	12	6	9	7	9	11	12	66	
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	24,0%	31,6%	16,4%	21,2%	32,1%	20,0%	33,3%	23,9%	
ΟΧΙ	Count	37	13	42	21	16	43	22	194	
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	74,0%	68,4%	76,4%	63,6%	57,1%	78,2%	61,1%	70,3%	
Total	Count	50	19	55	33	28	55	36	276	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,777 <sup>a</sup>	12	,158
Likelihood Ratio	17,029	12	,148
Linear-by-Linear Association	,718	1	,397
N of Valid Cases	276		

a. 8 cells (38,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,10.

% within ΕΤΗ_ΥΠ Α	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
-------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Crosstab

		ΕΤΗ_ΥΠΑ							Total
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+	
ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ _ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Count	43	17	42	25	19	46	26	218
	NAI % within ΕΤΗ_ΥΠΑ	87,8%	89,5%	76,4%	75,8%	67,9%	83,6%	72,2%	79,3%
	Count	6	1	13	7	5	8	7	47
	ΙΣΩΣ % within ΕΤΗ_ΥΠΑ	12,2%	5,3%	23,6%	21,2%	17,9%	14,5%	19,4%	17,1%
	Count	0	1	0	1	4	1	3	10
	OXI % within ΕΤΗ_ΥΠΑ	0,0%	5,3%	0,0%	3,0%	14,3%	1,8%	8,3%	3,6%
Total	Count	49	19	55	33	28	55	36	275
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,262 <sup>a</sup>	12	<b>,047</b>
Likelihood Ratio	21,300	12	,046
Linear-by-Linear Association	3,812	1	,051
N of Valid Cases	275		

a. 9 cells (42,9%) have expected count less than 5.  
The minimum expected count is ,69.

Crosstab

		ΕΤΗ_ΥΠΑ							Total
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ_ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	Count	12	1	10	7	5	8	11	54
	NAI % within ΕΤΗ_ΥΠΑ	24,0%	5,3%	18,2%	21,2%	18,5%	14,5%	30,6%	19,6%
	Count	10	8	14	10	7	10	8	67
	ΙΣΩΣ % within ΕΤΗ_ΥΠΑ	20,0%	42,1%	25,5%	30,3%	25,9%	18,2%	22,2%	24,4%
	Count	28	10	31	16	15	37	17	154
	OXI % within ΕΤΗ_ΥΠΑ	56,0%	52,6%	56,4%	48,5%	55,6%	67,3%	47,2%	56,0%
Total	Count	50	19	55	33	27	55	36	275
	% within ΕΤΗ_ΥΠΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,938 <sup>a</sup>	12	,451
Likelihood Ratio	12,090	12	,438
Linear-by-Linear Association	,004	1	,949
N of Valid Cases	275		

a. 2 cells (9,5%) have expected count less than 5. The  
minimum expected count is 3,73.

**Μέρος 5- Συσχετίσεις με τα Έτη Υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα**

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	- 5	16	3,63	1,310	,328	2,93	4,32	1	5
	6-10	19	3,42	1,677	,385	2,61	4,23	1	5
	11-15	68	3,32	1,354	,164	3,00	3,65	1	5
	16-20	30	3,70	1,489	,272	3,14	4,26	1	5
	21-25	35	3,60	1,418	,240	3,11	4,09	1	5
	26-30	62	3,87	1,208	,153	3,56	4,18	1	5
	30+	41	3,34	1,371	,214	2,91	3,77	1	5
	Total	271	3,55	1,373	,083	3,39	3,72	1	5
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	- 5	14	3,00	1,240	,331	2,28	3,72	1	5
	6-10	16	3,38	1,147	,287	2,76	3,99	1	5
	11-15	60	3,22	1,027	,133	2,95	3,48	1	5
	16-20	26	3,62	1,203	,236	3,13	4,10	1	5
	21-25	31	3,48	1,061	,190	3,09	3,87	1	5
	26-30	59	3,42	1,086	,141	3,14	3,71	1	5
	30+	39	3,31	1,173	,188	2,93	3,69	1	5
	Total	245	3,36	1,105	,071	3,22	3,49	1	5
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	- 5	16	1,94	,772	,193	1,53	2,35	1	3
	6-10	19	1,84	1,068	,245	1,33	2,36	1	5
	11-15	68	2,01	1,015	,123	1,77	2,26	1	5
	16-20	30	2,10	1,155	,211	1,67	2,53	1	5
	21-25	36	1,72	,914	,152	1,41	2,03	1	4
	26-30	64	2,00	,926	,116	1,77	2,23	1	5
	30+	41	1,98	,961	,150	1,67	2,28	1	5
	Total	274	1,96	,977	,059	1,84	2,08	1	5
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	- 5	16	3,81	1,047	,262	3,25	4,37	1	5
	6-10	20	3,85	1,137	,254	3,32	4,38	1	5
	11-15	68	4,00	1,079	,131	3,74	4,26	1	5
	16-20	31	3,61	1,145	,206	3,19	4,03	1	5
	21-25	36	3,50	1,298	,216	3,06	3,94	1	5
	26-30	63	3,84	1,110	,140	3,56	4,12	1	5
	30+	40	3,78	1,250	,198	3,38	4,17	1	5
	Total	274	3,80	1,151	,070	3,66	3,94	1	5
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	- 5	15	4,80	,414	,107	4,57	5,03	4	5
	6-10	19	4,79	,419	,096	4,59	4,99	4	5
	11-15	65	4,60	,703	,087	4,43	4,77	2	5
	16-20	30	4,40	,675	,123	4,15	4,65	3	5

	21-25	35	4,57	,850	,144	4,28	4,86	1	5
	26-30	59	4,58	,724	,094	4,39	4,76	2	5
	30+	41	4,51	,840	,131	4,25	4,78	2	5
	Total	264	4,58	,720	,044	4,49	4,67	1	5
	- 5	16	2,63	,885	,221	2,15	3,10	1	4
	6-10	19	2,63	,895	,205	2,20	3,06	1	4
	11-15	64	2,53	1,195	,149	2,23	2,83	1	5
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	16-20	29	2,97	1,349	,251	2,45	3,48	1	5
	21-25	36	3,06	1,308	,218	2,61	3,50	1	5
	26-30	59	2,42	1,163	,151	2,12	2,73	1	5
	30+	40	2,83	1,448	,229	2,36	3,29	1	5
	Total	263	2,68	1,237	,076	2,53	2,83	1	5
	- 5	16	2,50	1,095	,274	1,92	3,08	1	4
	6-10	17	2,47	1,328	,322	1,79	3,15	1	5
	11-15	66	3,08	1,127	,139	2,80	3,35	1	5
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	16-20	30	3,40	1,248	,228	2,93	3,87	1	5
	21-25	36	3,83	1,363	,227	3,37	4,29	1	5
	26-30	60	4,05	,928	,120	3,81	4,29	2	5
	30+	41	3,95	1,303	,203	3,54	4,36	1	5
	Total	266	3,50	1,280	,079	3,34	3,65	1	5
	- 5	16	2,50	,816	,204	2,06	2,94	1	4
	6-10	19	2,89	1,197	,275	2,32	3,47	1	5
	11-15	65	3,02	1,125	,140	2,74	3,29	1	5
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	16-20	30	3,20	1,349	,246	2,70	3,70	1	5
	21-25	35	3,14	1,287	,217	2,70	3,58	1	5
	26-30	58	3,12	1,125	,148	2,82	3,42	1	5
	30+	40	3,50	1,301	,206	3,08	3,92	1	5
	Total	263	3,11	1,201	,074	2,96	3,26	1	5
	- 5	16	4,75	,577	,144	4,44	5,06	3	5
	6-10	18	4,78	,428	,101	4,57	4,99	4	5
	11-15	66	4,24	1,110	,137	3,97	4,52	1	5
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	16-20	29	4,07	1,223	,227	3,60	4,53	1	5
	21-25	34	3,76	1,539	,264	3,23	4,30	1	5
	26-30	59	3,86	1,408	,183	3,50	4,23	1	5
	30+	41	4,12	1,249	,195	3,73	4,52	1	5
	Total	263	4,13	1,249	,077	3,97	4,28	1	5
	- 5	15	3,07	1,387	,358	2,30	3,83	1	5
	6-10	19	3,26	1,408	,323	2,58	3,94	1	5
	11-15	66	3,38	1,322	,163	3,05	3,70	1	5
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	16-20	30	3,60	1,133	,207	3,18	4,02	1	5
	21-25	36	3,17	1,342	,224	2,71	3,62	1	5
	26-30	59	3,41	1,191	,155	3,10	3,72	1	5
	30+	40	3,38	1,234	,195	2,98	3,77	1	5
	Total	265	3,35	1,265	,078	3,20	3,51	1	5
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	- 5	16	4,06	,772	,193	3,65	4,47	3	5
	6-10	19	3,79	1,273	,292	3,18	4,40	1	5

	11-15	65	3,95	1,096	,136	3,68	4,23	1	5
	16-20	30	3,83	1,147	,209	3,40	4,26	1	5
	21-25	35	3,71	1,250	,211	3,28	4,14	1	5
	26-30	58	3,74	1,250	,164	3,41	4,07	1	5
	30+	39	3,72	1,169	,187	3,34	4,10	1	5
	Total	262	3,82	1,159	,072	3,68	3,96	1	5
	- 5	15	3,40	1,454	,375	2,59	4,21	1	5
	6-10	18	3,28	1,742	,411	2,41	4,14	1	5
	11-15	65	3,26	1,613	,200	2,86	3,66	1	5
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗΣΗ	16-20	28	3,00	1,610	,304	2,38	3,62	1	5
Σ	21-25	35	3,23	1,664	,281	2,66	3,80	1	5
	26-30	58	3,28	1,609	,211	2,85	3,70	1	5
	30+	39	3,26	1,534	,246	2,76	3,75	1	5
	Total	258	3,24	1,592	,099	3,05	3,44	1	5
	- 5	16	4,00	,894	,224	3,52	4,48	2	5
	6-10	19	3,89	1,329	,305	3,25	4,54	1	5
	11-15	66	4,00	,945	,116	3,77	4,23	1	5
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	16-20	30	4,13	,860	,157	3,81	4,45	2	5
	21-25	35	3,86	1,115	,189	3,47	4,24	1	5
	26-30	59	4,03	1,066	,139	3,76	4,31	1	5
	30+	40	4,20	,992	,157	3,88	4,52	1	5
	Total	265	4,03	1,017	,062	3,90	4,15	1	5

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Between Groups	12,823	6	2,137	1,137	,341
	Within Groups	496,151	264	1,879		
	Total	508,974	270			
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	Between Groups	5,563	6	,927	,754	,607
	Within Groups	292,544	238	1,229		
	Total	298,106	244			
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	Between Groups	3,211	6	,535	,555	,766
	Within Groups	257,347	267	,964		
	Total	260,558	273			
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Between Groups	7,230	6	1,205	,907	,490
	Within Groups	354,730	267	1,329		
	Total	361,960	273			
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	Between Groups	6,074	6	1,012	,915	,484
	Within Groups	293,099	265	1,106		
	Total	299,173	271			

ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Between Groups	17,951	6	2,992	1,760	,108
	Within Groups	452,277	266	1,700		
	Total	470,227	272			
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Between Groups	81,349	6	13,558	8,456	<b>,000</b>
	Within Groups	424,872	265	1,603		
	Total	506,221	271			
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	Between Groups	14,874	6	2,479	1,577	,154
	Within Groups	410,395	261	1,572		
	Total	425,269	267			
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Between Groups	28,746	6	4,791	2,469	<b>,024</b>
	Within Groups	512,251	264	1,940		
	Total	540,996	270			
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	Between Groups	2,499	6	,416	,222	,969
	Within Groups	496,909	265	1,875		
	Total	499,408	271			
ΜΕΤΑΠΤ._ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Between Groups	3,214	6	,536	,314	,929
	Within Groups	446,875	262	1,706		
	Total	450,089	268			
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	Between Groups	5,709	6	,951	,327	,923
	Within Groups	765,787	263	2,912		
	Total	771,496	269			
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	Between Groups	1,780	6	,297	,214	,972
	Within Groups	366,154	264	1,387		
	Total	367,934	270			

**Crosstab**

		ΕΤΗ ΔΗΜΟΣΙΟ							Total	
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+		
ΕΝΣΤΑΣΗ	ΝΑΙ	Count	1	1	1	1	1	0	3	8
		% within ΕΤΗ_ΔΗΜΟΣΙΟ	6,7%	5,6%	1,5%	3,7%	2,8%	0,0%	7,3%	3,0%
ΟΧΙ	OXI	Count	14	17	64	26	35	62	35	253
		% within ΕΤΗ_ΔΗΜΟΣΙΟ	93,3%	94,4%	97,0%	96,3%	97,2%	98,4%	85,4%	95,1%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,882 <sup>a</sup>	12	,248
Likelihood Ratio	14,971	12	,243
Linear-by-Linear Association	1,359	1	,244
N of Valid Cases	266		

a. 14 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.

Δ.Ξ	Count	0	0	1	0	0	1	3	5
	% within	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	1,6%	7,3%	1,9%
Δ.Α	ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ								
	Count	15	18	66	27	36	63	41	266
Total	% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ								

Crosstab

		ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ							Total
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+	
NAI	Count	7	14	20	12	12	23	16	104
	% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	43,8%	70,0%	29,4%	40,0%	33,3%	36,5%	39,0%	38,0%
ΠΡΕΠΕΙ_ΣΥΝΑ_ΔΕΛΦΩΝ	Count	5	3	20	5	9	13	11	66
	% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	31,3%	15,0%	29,4%	16,7%	25,0%	20,6%	26,8%	24,1%
OXI	Count	4	3	28	13	15	27	14	104
	% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	25,0%	15,0%	41,2%	43,3%	41,7%	42,9%	34,1%	38,0%
Total	Count	16	20	68	30	36	63	41	274
	% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,692 <sup>a</sup>	12	,259
Likelihood Ratio	14,738	12	,256
Linear-by-Linear Association	1,158	1	,282
N of Valid Cases	274		

a. 2 cells (9,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,85.

Crosstab

		ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ							Total
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+	
NAI	Count	1	0	4	2	2	0	1	10
	% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	6,3%	0,0%	5,9%	6,5%	5,6%	0,0%	2,4%	3,6%
ΠΕΤΥΧΗ_ΜΕΝΟ_ΑΠΟΤΕΛ	Count	4	7	16	12	14	12	7	72
	% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	25,0%	35,0%	23,5%	38,7%	38,9%	19,0%	17,1%	26,2%
OXI	Count	11	13	48	17	20	51	33	193
	% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	68,8%	65,0%	70,6%	54,8%	55,6%	81,0%	80,5%	70,2%
Total	Count	16	20	68	31	36	63	41	275
	% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,734 <sup>a</sup>	12	,160
Likelihood Ratio	19,216	12	,083
Linear-by-Linear Association	3,453	1	,063
N of Valid Cases	275		

a. 8 cells (38,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,58.

Crosstab

		ETH ΔΗΜΟΣΙΟ							Total	
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+		
ΣΥΓΚΡΙ ΣΙΜΑ	NAI	Count	0	0	5	4	3	2	2	16
		% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	0,0%	0,0%	7,4%	12,9%	8,3%	3,2%	4,9%	5,8%
	ΙΣΩΣ	Count	4	7	11	7	11	12	13	65
		% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	25,0%	35,0%	16,2%	22,6%	30,6%	19,0%	31,7%	23,6%
	OXI	Count	12	13	52	20	22	49	26	194
		% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	75,0%	65,0%	76,5%	64,5%	61,1%	77,8%	63,4%	70,5%
Total	Count	16	20	68	31	36	63	41	275	
	% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,243 <sup>a</sup>	12	,352
Likelihood Ratio	14,670	12	,260
Linear-by-Linear Association	,183	1	,669
N of Valid Cases	275		

a. 9 cells (42,9%) have expected count less than 5.  
The minimum expected count is ,93.

Crosstab

		ETH ΔΗΜΟΣΙΟ							Total	
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+		
ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ_ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	NAI	Count	15	18	53	22	25	54	31	218
		% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	93,8%	90,0%	77,9%	73,3%	69,4%	85,7%	75,6%	79,6%
	ΙΣΩΣ	Count	1	2	14	7	7	8	7	46
		% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	6,3%	10,0%	20,6%	23,3%	19,4%	12,7%	17,1%	16,8%
	OXI	Count	0	0	1	1	4	1	3	10
		% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	0,0%	0,0%	1,5%	3,3%	11,1%	1,6%	7,3%	3,6%
Total	Count	16	20	68	30	36	63	41	274	
	% within ETH_ΔΗΜΟΣΙΟ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,373 <sup>a</sup>	12	,222
Likelihood Ratio	15,190	12	,231
Linear-by-Linear Association	1,741	1	,187
N of Valid Cases	274		

a. 9 cells (42,9%) have expected count less than 5.  
The minimum expected count is ,58.



Crosstab

		ΕΤΗ ΔΗΜΟΣΙΟ							Total	
		- 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30+		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ_ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΑΙ	Count	1	3	13	8	8	8	13	54
		% within ΕΤΗ ΔΗΜΟΣΙΟ	6,3%	15,0%	19,1%	25,8%	22,9%	12,7%	31,7%	19,7%
	ΙΣΩΣ	Count	5	5	19	9	8	13	7	66
		% within ΕΤΗ ΔΗΜΟΣΙΟ	31,3%	25,0%	27,9%	29,0%	22,9%	20,6%	17,1%	24,1%
	ΟΧΙ	Count	10	12	36	14	19	42	21	154
		% within ΕΤΗ ΔΗΜΟΣΙΟ	62,5%	60,0%	52,9%	45,2%	54,3%	66,7%	51,2%	56,2%
Total	Count	16	20	68	31	35	63	41	274	
	% within ΕΤΗ ΔΗΜΟΣΙΟ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,684 <sup>a</sup>	12	,471
Likelihood Ratio	11,965	12	,448
Linear-by-Linear Association	,246	1	,620
N of Valid Cases	274		

a. 4 cells (19,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.

### Μέρος 6 - Συσχετίσεις με την Κατηγορία Κλάδου

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Y.E.	1	1,00	.	.	.	.	1	1
	Δ.E.	57	2,86	1,529	,202	2,45	3,27	1	5
	T.E.	92	3,67	1,319	,137	3,40	3,95	1	5
	Π.E.	122	3,79	1,235	,112	3,57	4,01	1	5
	Total	272	3,54	1,379	,084	3,38	3,71	1	5
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	Y.E.	0	.	.	.	.	.	.	.
	Δ.E.	48	2,98	1,194	,172	2,63	3,33	1	5
	T.E.	84	3,37	1,128	,123	3,12	3,61	1	5
	Π.E.	114	3,48	1,041	,098	3,29	3,68	1	5
	Total	246	3,35	1,113	,071	3,21	3,49	1	5
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	Y.E.	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	Δ.E.	57	1,70	,886	,117	1,47	1,94	1	4
	T.E.	92	2,04	1,058	,110	1,82	2,26	1	5
	Π.E.	124	2,02	,941	,085	1,86	2,19	1	5
	Total	275	1,96	,977	,059	1,84	2,07	1	5
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Y.E.	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1

	Δ.Ε.	57	3,95	1,059	,140	3,67	4,23	1	5
	Τ.Ε.	92	3,84	1,179	,123	3,59	4,08	1	5
	Π.Ε.	123	3,73	1,124	,101	3,53	3,93	1	5
	Total	274	3,79	1,150	,069	3,66	3,93	1	5
	Υ.Ε.	2	3,00	2,828	2,000	-22,41	28,41	1	5
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	Δ.Ε.	55	4,69	,573	,077	4,54	4,85	3	5
	Τ.Ε.	89	4,62	,649	,069	4,48	4,75	2	5
	Π.Ε.	118	4,52	,759	,070	4,38	4,66	2	5
	Total	264	4,58	,720	,044	4,49	4,66	1	5
	Υ.Ε.	2	2,00	1,414	1,000	-10,71	14,71	1	3
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Δ.Ε.	54	2,74	1,262	,172	2,40	3,09	1	5
	Τ.Ε.	89	2,79	1,310	,139	2,51	3,06	1	5
	Π.Ε.	118	2,58	1,165	,107	2,36	2,79	1	5
	Total	263	2,68	1,235	,076	2,53	2,83	1	5
	Υ.Ε.	2	2,50	2,121	1,500	-16,56	21,56	1	4
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Δ.Ε.	55	3,87	1,504	,203	3,47	4,28	1	5
	Τ.Ε.	89	3,40	1,259	,133	3,14	3,67	1	5
	Π.Ε.	120	3,42	1,157	,106	3,21	3,63	1	5
	Total	266	3,50	1,283	,079	3,35	3,65	1	5
	Υ.Ε.	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	Δ.Ε.	53	3,06	1,365	,187	2,68	3,43	1	5
	Τ.Ε.	89	3,13	1,189	,126	2,88	3,39	1	5
	Π.Ε.	119	3,12	1,144	,105	2,91	3,33	1	5
	Total	263	3,12	1,204	,074	2,98	3,27	1	5
	Υ.Ε.	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Δ.Ε.	53	3,98	1,394	,191	3,60	4,37	1	5
	Τ.Ε.	88	4,03	1,299	,139	3,76	4,31	1	5
	Π.Ε.	120	4,30	1,074	,098	4,11	4,49	1	5
	Total	263	4,12	1,251	,077	3,97	4,27	1	5
	Υ.Ε.	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2	4
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	Δ.Ε.	54	3,48	1,270	,173	3,13	3,83	1	5
	Τ.Ε.	90	3,40	1,279	,135	3,13	3,67	1	5
	Π.Ε.	119	3,25	1,264	,116	3,02	3,48	1	5
	Total	265	3,35	1,267	,078	3,19	3,50	1	5
	Υ.Ε.	2	3,50	2,121	1,500	-15,56	22,56	2	5
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Δ.Ε.	53	3,77	1,266	,174	3,42	4,12	1	5
	Τ.Ε.	89	3,80	1,099	,117	3,57	4,03	1	5
	Π.Ε.	118	3,85	1,167	,107	3,63	4,06	1	5
	Total	262	3,81	1,164	,072	3,67	3,95	1	5
	Υ.Ε.	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	Δ.Ε.	53	3,51	1,564	,215	3,08	3,94	1	5
	Τ.Ε.	86	3,29	1,630	,176	2,94	3,64	1	5
	Π.Ε.	117	3,13	1,557	,144	2,84	3,41	1	5
	Total	258	3,25	1,586	,099	3,05	3,44	1	5
	Υ.Ε.	2	3,00	2,828	2,000	-22,41	28,41	1	5
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	Δ.Ε.	54	3,76	1,164	,158	3,44	4,08	1	5

T.E.	89	4,07	,927	,098	3,87	4,26	1	5
Π.Ε.	120	4,13	,975	,089	3,95	4,30	1	5
Total	265	4,02	1,022	,063	3,90	4,15	1	5

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Between Groups	41,917	3	13,972	7,907	<b>,000</b>
	Within Groups	473,554	268	1,767		
	Total	515,471	271			
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	Between Groups	8,626	2	4,313	3,553	<b>,030</b>
	Within Groups	295,004	243	1,214		
	Total	303,630	245			
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	Between Groups	6,793	3	2,264	2,409	,067
	Within Groups	254,683	271	,940		
	Total	261,476	274			
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Between Groups	17,600	3	5,867	4,611	<b>,004</b>
	Within Groups	343,543	270	1,272		
	Total	361,142	273			
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	Between Groups	6,262	3	2,087	4,168	<b>,007</b>
	Within Groups	130,223	260	,501		
	Total	136,485	263			
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Between Groups	3,401	3	1,134	,741	,528
	Within Groups	396,128	259	1,529		
	Total	399,529	262			
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙ Ο	Between Groups	11,286	3	3,762	2,318	,076
	Within Groups	425,214	262	1,623		
	Total	436,500	265			
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	Between Groups	4,041	3	1,347	,928	,428
	Within Groups	376,065	259	1,452		
	Total	380,106	262			
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜ ΟΣΙΟ	Between Groups	25,028	3	8,343	5,611	<b>,001</b>
	Within Groups	385,079	259	1,487		
	Total	410,106	262			

ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	Between Groups	2,542	3	,847	,525	,666
	Within Groups	421,518	261	1,615		
	Total	424,060	264			
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Between Groups	,439	3	,146	,107	,956
	Within Groups	353,397	258	1,370		
	Total	353,836	261			
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	Between Groups	11,569	3	3,856	1,544	,204
	Within Groups	634,555	254	2,498		
	Total	646,124	257			
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	Between Groups	7,273	3	2,424	2,356	,072
	Within Groups	268,591	261	1,029		
	Total	275,864	264			

**Crosstab**

		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ				Total
		Υ.Ε.	Δ.Ε.	Τ.Ε.	Π.Ε.	
ΝΑΙ	Count	0	0	1	7	8
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	0,0%	0,0%	1,1%	5,9%	3,0%
ΕΝΣΤΑΣΗ ΟΧΙ	Count	2	53	88	111	254
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	100,0%	96,4%	96,7%	93,3%	95,1%
Δ.Ξ / Δ.Α	Count	0	2	2	1	5
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	0,0%	3,6%	2,2%	0,8%	1,9%
Total	Count	2	55	91	119	267
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,869 <sup>a</sup>	6	,248
Likelihood Ratio	9,211	6	,162
Linear-by-Linear Association	6,533	1	,011
N of Valid Cases	267		

a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Crosstab

		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ				Total	
		Υ.Ε.	Δ.Ε.	Τ.Ε.	Π.Ε.		
ΠΡΕΠΕΙ_ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	NAI	Count	0	25	26	52	103
		% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	0,0%	43,9%	28,3%	42,3%	37,6%
	ΙΣΩΣ	Count	0	8	27	32	67
		% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	0,0%	14,0%	29,3%	26,0%	24,5%
	ΟΧΙ	Count	2	24	39	39	104
		% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	100,0%	42,1%	42,4%	31,7%	38,0%
Total	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,269 <sup>a</sup>	6	,056
Likelihood Ratio	13,473	6	,036
Linear-by-Linear Association	1,996	1	,158
N of Valid Cases	274		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

Crosstab

		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ				Total	
		Υ.Ε.	Δ.Ε.	Τ.Ε.	Π.Ε.		
ΠΕΤΥΧΗ ΜΕΝΟ_ΑΠΟΤΕΛ	NAI	Count	1	3	1	4	9
		% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	50,0%	5,3%	1,1%	3,2%	3,3%
	ΙΣΩΣ	Count	1	13	21	38	73
		% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	50,0%	22,8%	22,8%	30,6%	26,5%
	ΟΧΙ	Count	0	41	70	82	193
		% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	0,0%	71,9%	76,1%	66,1%	70,2%
Total	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,532 <sup>a</sup>	6	<b>,003</b>
Likelihood Ratio	11,451	6	,075
Linear-by-Linear Association	,000	1	,983
N of Valid Cases	275		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Crosstab

		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ				Total
		Υ.Ε.	Δ.Ε.	Τ.Ε.	Π.Ε.	
NAI	Count	0	4	1	10	15
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ	0,0%	7,0%	1,1%	8,1%	5,5%
ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΑ ΙΣΩΣ	Count	0	15	20	31	66
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ	0,0%	26,3%	21,7%	25,0%	24,0%
OXI	Count	2	38	71	83	194
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ	100,0%	66,7%	77,2%	66,9%	70,5%
Total	Count	2	57	92	124	275
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,155 <sup>a</sup>	6	,307
Likelihood Ratio	9,077	6	,169
Linear-by-Linear Association	,612	1	,434
N of Valid Cases	275		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Crosstab

		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ				Total
		Υ.Ε.	Δ.Ε.	Τ.Ε.	Π.Ε.	
NAI	Count	1	43	76	98	218
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ	50,0%	75,4%	82,6%	79,7%	79,6%
ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΙΣΩΣ	Count	1	11	12	22	46
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ	50,0%	19,3%	13,0%	17,9%	16,8%
OXI	Count	0	3	4	3	10
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ	0,0%	5,3%	4,3%	2,4%	3,6%
Total	Count	2	57	92	123	274
	% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,930 <sup>a</sup>	6	,686
Likelihood Ratio	3,640	6	,725
Linear-by-Linear Association	,788	1	,375
N of Valid Cases	274		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Crosstab

		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ				Total	
		Υ.Ε.	Δ.Ε.	Τ.Ε.	Π.Ε.		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΑΙ	Count	1	14	19	20	54
		% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	50,0%	24,6%	20,7%	16,3%	19,7%
	ΙΣΩΣ	Count	0	17	18	31	66
		% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	0,0%	29,8%	19,6%	25,2%	24,1%
	ΟΧΙ	Count	1	26	55	72	154
		% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	50,0%	45,6%	59,8%	58,5%	56,2%
Total		Count	2	57	92	123	274
		% within ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ_ΚΛΑΔΟΥ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,981 <sup>a</sup>	6	,425
Likelihood Ratio	6,250	6	,396
Linear-by-Linear Association	2,761	1	,097
N of Valid Cases	274		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

### Μέρος 7 - Συσχετίσεις με τη Σχέση Εργασίας

Group Statistics

	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΜΟΝΙΜΟΣ	242	3,69	1,278	,082
	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	30	2,37	1,608	,294
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	ΜΟΝΙΜΟΣ	228	3,35	1,090	,072
	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	18	3,28	1,406	,331
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	ΜΟΝΙΜΟΣ	243	1,99	,953	,061
	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	32	1,69	1,120	,198
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	ΜΟΝΙΜΟΣ	243	3,79	1,110	,071
	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	31	3,81	1,447	,260
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ	235	4,57	,709	,046
	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	29	4,66	,814	,151
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ	235	2,67	1,247	,081
	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	28	2,71	1,150	,217
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΟΝΙΜΟΣ	236	3,56	1,245	,081
	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	30	3,07	1,507	,275
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ	233	3,10	1,190	,078
	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	30	3,30	1,317	,240
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΟΝΙΜΟΣ	233	4,18	1,225	,080
	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	30	3,67	1,373	,251
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	ΜΟΝΙΜΟΣ	235	3,34	1,275	,083
	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	30	3,43	1,223	,223
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΜΟΝΙΜΟΣ	232	3,80	1,172	,077

	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	30	3,93	1,112	,203
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗ	ΜΟΝΙΜΟΣ	228	3,19	1,594	,106
ΣΗΣ	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	30	3,70	1,466	,268
	ΜΟΝΙΜΟΣ	235	4,02	,991	,065
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	30	4,07	1,258	,230

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Equal variances assumed	9,809	,002	5,189	270	,000	1,323	,255	,821	1,826
	Equal variances not assumed			4,342	33,698	<b>,000</b>	1,323	,305	,704	1,943
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	Equal variances assumed	2,840	,093	,268	244	,789	,073	,273	-,465	,611
	Equal variances not assumed			,216	18,650	,832	,073	,339	-,638	,784
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	Equal variances assumed	2,741	,099	1,662	273	,098	,304	,183	-,056	,665
	Equal variances not assumed			1,469	37,157	,150	,304	,207	-,115	,724
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Equal variances assumed	4,226	,041	-,074	272	,941	-,016	,220	-,449	,416
	Equal variances not assumed			-,061	34,649	,952	-,016	,270	-,564	,531
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	Equal variances assumed	,442	,507	-,628	262	,530	-,089	,142	-,369	,190
	Equal variances not assumed			-,564	33,458	,576	-,089	,158	-,411	,232
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Equal variances assumed	,398	,529	-,170	261	,865	-,042	,247	-,529	,445
	Equal variances not assumed			-,181	35,012	,858	-,042	,232	-,513	,429
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Equal variances assumed	2,825	,094	1,974	264	,049	,488	,247	,001	,976
	Equal variances not assumed			1,703	34,219	,098	,488	,287	-,094	1,071
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	Equal variances assumed	1,658	,199	-,861	261	,390	-,201	,234	-,662	,259



	Equal variances not assumed			-,796	35,373	,431	-,201	,253	-,714	,312
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Equal variances assumed	,783	,377	2,131	261	,034	,514	,241	,039	,988
	Equal variances not assumed			1,951	35,209	,059	,514	,263	-,021	1,048
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	Equal variances assumed	,043	,836	-,395	263	,693	-,097	,246	-,582	,387
	Equal variances not assumed			-,408	37,519	,686	-,097	,238	-,580	,385
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Equal variances assumed	,069	,792	-,601	260	,548	-,136	,226	-,581	,309
	Equal variances not assumed			-,626	37,835	,535	-,136	,217	-,576	,304
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	Equal variances assumed	2,568	,110	-1,666	256	,097	-,511	,307	-1,116	,093
	Equal variances not assumed			-1,778	38,611	,083	-,511	,288	-1,093	,071
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	Equal variances assumed	3,965	,047	-,250	263	,803	-,050	,199	-,441	,341
	Equal variances not assumed			-,208	33,756	,836	-,050	,239	-,535	,435

Crosstab

		ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Total
		ΜΟΝΙΜΟΣ	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	
ΝΑΙ	Count	8	0	8
	% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3,3%	0,0%	3,0%
ΕΝΣΤΑΣΗ	Count	227	27	254
	% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	94,6%	100,0%	95,1%
Δ.Ξ / Δ.Α	Count	5	0	5
	% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2,1%	0,0%	1,9%
Total	Count	240	27	267
	% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,537 <sup>a</sup>	2	,464
Likelihood Ratio	2,846	2	,241
Linear-by-Linear Association	,078	1	,780
N of Valid Cases	267		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,51.

**Crosstab**

			ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Total
			ΜΟΝΙΜΟΣ	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	
ΠΡΕΠΕΙ_ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	ΝΑΙ	Count	88	15	103
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	36,2%	48,4%	37,6%
	ΙΣΩΣ	Count	62	5	67
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	25,5%	16,1%	24,5%
	ΟΧΙ	Count	93	11	104
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	38,3%	35,5%	38,0%
Total		Count	243	31	274
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,130 <sup>a</sup>	2	,345
Likelihood Ratio	2,172	2	,338
Linear-by-Linear Association	,812	1	,368
N of Valid Cases	274		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,58.

**Crosstab**

			ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Total
			ΜΟΝΙΜΟΣ	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	
ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟ_ΑΠΟΤΕΛ	ΝΑΙ	Count	4	5	9
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,6%	16,1%	3,3%
	ΙΣΩΣ	Count	65	8	73
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	26,6%	25,8%	26,5%
	ΟΧΙ	Count	175	18	193
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	71,7%	58,1%	70,2%
Total		Count	244	31	275
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,383 <sup>a</sup>	2	<b>,000</b>
Likelihood Ratio	11,198	2	,004
Linear-by-Linear Association	7,569	1	,006
N of Valid Cases	275		

1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,01.

Crosstab

			ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Total
			ΜΟΝΙΜΟΣ	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	
ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΑ	ΝΑΙ	Count	14	1	15
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	5,7%	3,2%	5,5%
	ΙΣΩΣ	Count	61	5	66
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	25,0%	16,1%	24,0%
	ΟΧΙ	Count	169	25	194
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	69,3%	80,6%	70,5%
Total	Count	244	31	275	
	% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,725 <sup>a</sup>	2	,422
Likelihood Ratio	1,858	2	,395
Linear-by-Linear Association	1,573	1	,210
N of Valid Cases	275		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,69.

Crosstab

			ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Total
			ΜΟΝΙΜΟΣ	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	
ΑΝΤΙ ΣΤΡΟΦΗ_ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΝΑΙ	Count	192	26	218
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79,0%	83,9%	79,6%
	ΙΣΩΣ	Count	41	5	46
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	16,9%	16,1%	16,8%
	ΟΧΙ	Count	10	0	10
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4,1%	0,0%	3,6%
Total	Count	243	31	274	
	% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,366 <sup>a</sup>	2	,505
Likelihood Ratio	2,491	2	,288
Linear-by-Linear Association	,862	1	,353
N of Valid Cases	274		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,13.

Crosstab

			ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Total
			ΜΟΝΙΜΟΣ	ΕΣΙΔ-ΙΔΑΧ	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ_ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΑΙ	Count	44	10	54
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	18,1%	32,3%	19,7%
	ΙΣΩΣ	Count	59	7	66
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	24,3%	22,6%	24,1%
	ΟΧΙ	Count	140	14	154
		% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	57,6%	45,2%	56,2%
Total	Count	243	31	274	
	% within ΣΧΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,585 <sup>a</sup>	2	,167
Likelihood Ratio	3,239	2	,198
Linear-by-Linear Association	3,097	1	,078
N of Valid Cases	274		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,11.

**Μέρος 8 - Συσχετίσεις με τη Θέση στην Υπηρεσία**

**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
	236	3,47	1,400	,091	3,29	3,65	1	5
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	35	4,00	1,163	,197	3,60	4,40	1	5
	Total	271	3,54	1,381	,084	3,71	1	5
	211	3,29	1,137	,078	3,13	3,44	1	5
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	34	3,68	,912	,156	3,36	3,99	1	5
	Total	245	3,34	1,115	,071	3,48	1	5
	237	1,91	,934	,061	1,79	2,03	1	5
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	37	2,30	1,175	,193	1,91	2,69	1	5
	Total	274	1,96	,977	,059	1,84	1	5
	238	3,84	1,135	,074	3,70	3,99	1	5
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	35	3,46	1,221	,206	3,04	3,88	1	5
	Total	273	3,79	1,151	,070	3,93	1	5
	230	4,60	,696	,046	4,51	4,69	1	5
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	33	4,36	,859	,150	4,06	4,67	2	5
	Total	263	4,57	,721	,044	4,66	1	5
	229	2,62	1,214	,080	2,46	2,77	1	5
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	33	3,06	1,321	,230	2,59	3,53	1	5
	Total	262	2,67	1,235	,076	2,52	1	5
	230	3,44	1,299	,086	3,27	3,61	1	5
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	35	3,94	1,083	,183	3,57	4,31	1	5
	Total	265	3,51	1,283	,079	3,35	1	5
	227	3,01	1,188	,079	2,86	3,17	1	5
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	35	3,80	1,106	,187	3,42	4,18	1	5
	Total	262	3,12	1,206	,074	2,97	1	5
	228	4,19	1,212	,080	4,03	4,35	1	5
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	34	3,65	1,433	,246	3,15	4,15	1	5
	Total	262	4,12	1,253	,077	3,97	1	5
	230	3,37	1,267	,084	3,20	3,53	1	5
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	34	3,26	1,286	,221	2,82	3,71	1	5
	Total	264	3,35	1,267	,078	3,20	1	5
	228	3,79	1,175	,078	3,64	3,95	1	5
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	33	3,94	1,116	,194	3,54	4,34	1	5
	Total	261	3,81	1,167	,072	3,67	1	5
	224	3,26	1,603	,107	3,05	3,47	1	5
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	33	3,21	1,495	,260	2,68	3,74	1	5
	Total	257	3,25	1,587	,099	3,06	1	5
	230	3,99	1,034	,068	3,85	4,12	1	5
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	34	4,26	,931	,160	3,94	4,59	1	5
	Total	264	4,02	1,024	,063	3,90	1	5

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Between Groups	8,415	1	8,415	4,466	<b>,035</b>
	Within Groups	506,847	269	1,884		
	Total	515,262	270			
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	Between Groups	4,394	1	4,394	3,573	,060
	Within Groups	298,806	243	1,230		
	Total	303,200	244			
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	Between Groups	4,871	1	4,871	5,182	<b>,024</b>
	Within Groups	255,688	272	,940		
	Total	260,558	273			
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Between Groups	4,579	1	4,579	3,487	,063
	Within Groups	355,934	271	1,313		
	Total	360,513	272			
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	Between Groups	1,672	1	1,672	3,242	,073
	Within Groups	134,632	261	,516		
	Total	136,304	262			
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Between Groups	5,709	1	5,709	3,786	,053
	Within Groups	392,062	260	1,508		
	Total	397,771	261			
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙ Ο	Between Groups	7,708	1	7,708	4,753	<b>,030</b>
	Within Groups	426,534	263	1,622		
	Total	434,242	264			
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	Between Groups	18,772	1	18,772	13,536	<b>,000</b>
	Within Groups	360,560	260	1,387		
	Total	379,332	261			
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ_ΔΗΜ ΟΣΙΟ	Between Groups	8,818	1	8,818	5,714	<b>,018</b>
	Within Groups	401,273	260	1,543		
	Total	410,092	261			
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	Between Groups	,299	1	,299	,186	,667
	Within Groups	421,939	262	1,610		
	Total	422,239	263			

ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Between Groups	,611	1	,611	,448	,504
	Within Groups	353,190	259	1,364		
	Total	353,801	260			
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	Between Groups	,063	1	,063	,025	,875
	Within Groups	644,497	255	2,527		
	Total	644,560	256			
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	Between Groups	2,285	1	2,285	2,188	,140
	Within Groups	273,579	262	1,044		
	Total	275,864	263			

Crosstab

		ΘΕΣΗ		Total	
		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ		
ΕΝΣΤΑΣΗ	ΝΑΙ	Count	5	3	8
		% within ΘΕΣΗ	2,2%	8,3%	3,0%
	ΟΧΙ	Count	221	32	253
		% within ΘΕΣΗ	96,1%	88,9%	95,1%
	Δ.Ξ / Δ.Α	Count	4	1	5
		% within ΘΕΣΗ	1,7%	2,8%	1,9%
Total	Count	230	36	266	
	% within ΘΕΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,275 <sup>a</sup>	2	,118
Likelihood Ratio	3,201	2	,202
Linear-by-Linear Association	1,668	1	,196
N of Valid Cases	266		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

Crosstab

		ΘΕΣΗ		Total	
		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ		
ΠΡΕΠΕΙ_ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	ΝΑΙ	Count	88	15	103
		% within ΘΕΣΗ	37,1%	41,7%	37,7%
	ΙΣΩΣ	Count	58	8	66
		% within ΘΕΣΗ	24,5%	22,2%	24,2%
	ΟΧΙ	Count	91	13	104
		% within ΘΕΣΗ	38,4%	36,1%	38,1%
Total	Count	237	36	273	
	% within ΘΕΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,279 <sup>a</sup>	2	,870
Likelihood Ratio	,276	2	,871
Linear-by-Linear Association	,191	1	,662
N of Valid Cases	273		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,70.

Crosstab

			ΘΕΣΗ		Total
			ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ	
ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟ_ΑΠΟΤΕΛ	ΝΑΙ	Count	9	0	9
		% within ΘΕΣΗ	3,8%	0,0%	3,3%
	ΙΣΩΣ	Count	63	9	72
		% within ΘΕΣΗ	26,5%	25,0%	26,3%
	ΟΧΙ	Count	166	27	193
		% within ΘΕΣΗ	69,7%	75,0%	70,4%
Total	Count	238	36	274	
	% within ΘΕΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,510 <sup>a</sup>	2	,470
Likelihood Ratio	2,682	2	,262
Linear-by-Linear Association	,888	1	,346
N of Valid Cases	274		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,18.

Crosstab

			ΘΕΣΗ		Total
			ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ	
ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΑ	ΝΑΙ	Count	14	1	15
		% within ΘΕΣΗ	5,9%	2,8%	5,5%
	ΙΣΩΣ	Count	52	14	66
		% within ΘΕΣΗ	21,8%	38,9%	24,1%
	ΟΧΙ	Count	172	21	193
		% within ΘΕΣΗ	72,3%	58,3%	70,4%
Total	Count	238	36	274	
	% within ΘΕΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,182 <sup>a</sup>	2	,075
Likelihood Ratio	4,830	2	,089
Linear-by-Linear Association	1,084	1	,298
N of Valid Cases	274		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,97.

Crosstab

			ΘΕΣΗ		Total
			ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ	
ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ_ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΝΑΙ	Count	190	28	218
		% within ΘΕΣΗ	80,2%	77,8%	79,9%
	ΙΣΩΣ	Count	40	6	46
		% within ΘΕΣΗ	16,9%	16,7%	16,8%
	ΟΧΙ	Count	7	2	9
		% within ΘΕΣΗ	3,0%	5,6%	3,3%
Total	Count	237	36	273	
	% within ΘΕΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,665 <sup>a</sup>	2	,717
Likelihood Ratio	,572	2	,751
Linear-by-Linear Association	,316	1	,574
N of Valid Cases	273		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,19.

Crosstab

		ΘΕΣΗ		Total	
		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ_ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΑΙ	Count	45	8	53
		% within ΘΕΣΗ	18,9%	22,9%	19,4%
	ΙΣΩΣ	Count	59	7	66
		% within ΘΕΣΗ	24,8%	20,0%	24,2%
	ΟΧΙ	Count	134	20	154
		% within ΘΕΣΗ	56,3%	57,1%	56,4%
Total	Count	238	35	273	
	% within ΘΕΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,539 <sup>a</sup>	2	,764
Likelihood Ratio	,543	2	,762
Linear-by-Linear Association	,047	1	,828
N of Valid Cases	273		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,79.

### Μέρος 9- Συσχετίσεις με τη Μεταβλητή Κλάδος

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	26	3,69	1,320	,259	3,16	4,23	1	5
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	3,60	1,273	,285	3,00	4,20	1	5
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	62	4,05	,965	,123	3,80	4,29	1	5
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	52	3,65	1,327	,184	3,28	4,02	1	5
	ΟΔΗΓΩΝ	12	1,58	1,240	,358	,80	2,37	1	5
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	17	2,76	1,522	,369	1,98	3,55	1	5
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	3,73	1,413	,258	3,21	4,26	1	5
	ΑΛΛΟΣ	51	3,35	1,454	,204	2,94	3,76	1	5
	Total	270	3,55	1,383	,084	3,38	3,71	1	5
	ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	24	3,58	1,060	,216	3,14	4,03	2
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	3,60	1,046	,234	3,11	4,09	2	5
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	60	3,42	,979	,126	3,16	3,67	1	5
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	49	3,18	1,202	,172	2,84	3,53	1	5
	ΟΔΗΓΩΝ	7	2,86	1,215	,459	1,73	3,98	1	5
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	12	3,42	1,311	,379	2,58	4,25	1	5
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	27	3,48	1,014	,195	3,08	3,88	1	5
	ΑΛΛΟΣ	46	3,15	1,229	,181	2,79	3,52	1	5
	Total	245	3,34	1,115	,071	3,20	3,48	1	5
ΓΝΩΡΙΖ_	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	26	2,23	,815	,160	1,90	2,56	1	4



ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	1,85	,813	,182	1,47	2,23	1	4
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	62	2,03	,975	,124	1,78	2,28	1	5
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	53	2,00	1,000	,137	1,72	2,28	1	5
	ΟΔΗΓΩΝ	13	1,23	,599	,166	,87	1,59	1	3
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	18	1,94	,873	,206	1,51	2,38	1	4
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	1,67	,802	,146	1,37	1,97	1	4
	ΑΛΛΟΣ	51	2,10	1,204	,169	1,76	2,44	1	5
	Total	273	1,96	,979	,059	1,84	2,08	1	5
	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	26	4,00	,938	,184	3,62	4,38	2	5
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	4,20	,768	,172	3,84	4,56	2	5
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	61	3,69	1,041	,133	3,42	3,96	1	5
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	52	3,77	1,198	,166	3,44	4,10	1	5
	ΟΔΗΓΩΝ	13	3,23	1,589	,441	2,27	4,19	1	5
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	19	3,84	1,214	,279	3,26	4,43	1	5
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	3,77	1,223	,223	3,31	4,22	1	5	
ΑΛΛΟΣ	51	3,82	1,260	,176	3,47	4,18	1	5	
Total	272	3,79	1,153	,070	3,66	3,93	1	5	
ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	4,40	1,000	,200	3,99	4,81	2	5	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	4,80	,523	,117	4,56	5,04	3	5	
ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	60	4,52	,676	,087	4,34	4,69	2	5	
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	51	4,49	,644	,090	4,31	4,67	2	5	
ΟΔΗΓΩΝ	12	4,58	1,165	,336	3,84	5,32	1	5	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	18	4,67	,686	,162	4,33	5,01	3	5	
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	4,67	,711	,130	4,40	4,93	2	5	
ΑΛΛΟΣ	47	4,66	,635	,093	4,47	4,85	3	5	
Total	263	4,58	,721	,044	4,49	4,67	1	5	
ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	2,40	1,190	,238	1,91	2,89	1	5	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	2,60	1,429	,320	1,93	3,27	1	5	
ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	60	2,52	1,127	,146	2,23	2,81	1	5	
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	51	2,49	1,173	,164	2,16	2,82	1	5	
ΟΔΗΓΩΝ	11	2,36	1,120	,338	1,61	3,12	1	4	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	18	2,72	1,074	,253	2,19	3,26	1	4	
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	3,27	1,258	,230	2,80	3,74	1	5	
ΑΛΛΟΣ	47	2,96	1,351	,197	2,56	3,35	1	5	
Total	262	2,68	1,237	,076	2,53	2,83	1	5	
ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	3,28	1,242	,248	2,77	3,79	1	5	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	3,90	1,294	,289	3,29	4,51	1	5	
ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	60	3,50	1,097	,142	3,22	3,78	1	5	
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	49	2,98	1,145	,164	2,65	3,31	1	5	
ΟΔΗΓΩΝ	12	2,92	1,621	,468	1,89	3,95	1	5	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	19	3,79	1,084	,249	3,27	4,31	1	5	
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	3,50	1,480	,270	2,95	4,05	1	5	
ΑΛΛΟΣ	49	4,00	1,291	,184	3,63	4,37	1	5	
Total	264	3,50	1,282	,079	3,34	3,66	1	5	
ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	2,88	1,130	,226	2,41	3,35	1	5	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	19	3,16	1,068	,245	2,64	3,67	1	5	
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ									
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	1,85	,813	,182	1,47	2,23	1	4
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	62	2,03	,975	,124	1,78	2,28	1	5
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	53	2,00	1,000	,137	1,72	2,28	1	5
	ΟΔΗΓΩΝ	13	1,23	,599	,166	,87	1,59	1	3
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	18	1,94	,873	,206	1,51	2,38	1	4
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	1,67	,802	,146	1,37	1,97	1	4
	ΑΛΛΟΣ	51	2,10	1,204	,169	1,76	2,44	1	5
	Total	273	1,96	,979	,059	1,84	2,08	1	5
	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	26	4,00	,938	,184	3,62	4,38	2	5
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	4,20	,768	,172	3,84	4,56	2	5
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	61	3,69	1,041	,133	3,42	3,96	1	5
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	52	3,77	1,198	,166	3,44	4,10	1	5
	ΟΔΗΓΩΝ	13	3,23	1,589	,441	2,27	4,19	1	5
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	19	3,84	1,214	,279	3,26	4,43	1	5
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	3,77	1,223	,223	3,31	4,22	1	5	
ΑΛΛΟΣ	51	3,82	1,260	,176	3,47	4,18	1	5	
Total	272	3,79	1,153	,070	3,66	3,93	1	5	
ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	4,40	1,000	,200	3,99	4,81	2	5	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	4,80	,523	,117	4,56	5,04	3	5	
ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	60	4,52	,676	,087	4,34	4,69	2	5	
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	51	4,49	,644	,090	4,31	4,67	2	5	
ΟΔΗΓΩΝ	12	4,58	1,165	,336	3,84	5,32	1	5	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	18	4,67	,686	,162	4,33	5,01	3	5	
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	4,67	,711	,130	4,40	4,93	2	5	
ΑΛΛΟΣ	47	4,66	,635	,093	4,47	4,85	3	5	
Total	263	4,58	,721	,044	4,49	4,67	1	5	
ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	2,40	1,190	,238	1,91	2,89	1	5	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	2,60	1,429	,320	1,93	3,27	1	5	
ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	60	2,52	1,127	,146	2,23	2,81	1	5	
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	51	2,49	1,173	,164	2,16	2,82	1	5	
ΟΔΗΓΩΝ	11	2,36	1,120	,338	1,61	3,12	1	4	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	18	2,72	1,074	,253	2,19	3,26	1	4	
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	3,27	1,258	,230	2,80	3,74	1	5	
ΑΛΛΟΣ	47	2,96	1,351	,197	2,56	3,35	1	5	
Total	262	2,68	1,237	,076	2,53	2,83	1	5	
ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	3,28	1,242	,248	2,77	3,79	1	5	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	3,90	1,294	,289	3,29	4,51	1	5	
ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	60	3,50	1,097	,142	3,22	3,78	1	5	
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	49	2,98	1,145	,164	2,65	3,31	1	5	
ΟΔΗΓΩΝ	12	2,92	1,621	,468	1,89	3,95	1	5	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	19	3,79	1,084	,249	3,27	4,31	1	5	
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	3,50	1,480	,270	2,95	4,05	1	5	
ΑΛΛΟΣ	49	4,00	1,291	,184	3,63	4,37	1	5	
Total	264	3,50	1,282	,079	3,34	3,66	1	5	
ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	2,88	1,130	,226	2,41	3,35	1	5	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	19	3,16	1,068	,245	2,64	3,67	1	5	
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ									
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	2,88	1,130	,226	2,41	3,35	1	5
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	19	3,16	1,068	,245	2,64	3,67	1	5

	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	59	3,12	1,084	,141	2,84	3,40	1	5
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	51	2,98	1,068	,149	2,68	3,28	1	5
	ΟΔΗΓΩΝ	11	3,00	1,673	,505	1,88	4,12	1	5
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	19	3,74	1,046	,240	3,23	4,24	1	5
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	29	3,28	1,334	,248	2,77	3,78	1	5
	ΑΛΛΟΣ	48	3,08	1,366	,197	2,69	3,48	1	5
	Total	261	3,12	1,196	,074	2,98	3,27	1	5
	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	4,36	1,186	,237	3,87	4,85	1	5
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	3,20	1,576	,352	2,46	3,94	1	5
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	60	4,27	1,133	,146	3,97	4,56	1	5
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	48	4,04	1,288	,186	3,67	4,42	1	5
_ΔΗΜΟΣΙΟ	ΟΔΗΓΩΝ	12	3,33	1,614	,466	2,31	4,36	1	5
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	19	4,16	1,119	,257	3,62	4,70	2	5
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	4,33	,922	,168	3,99	4,68	2	5
	ΑΛΛΟΣ	47	4,32	1,218	,178	3,96	4,68	1	5
	Total	261	4,12	1,255	,078	3,97	4,27	1	5
	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	3,36	,952	,190	2,97	3,75	2	5
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	3,30	1,302	,291	2,69	3,91	1	5
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	59	3,14	1,358	,177	2,78	3,49	1	5
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	51	3,22	1,270	,178	2,86	3,57	1	5
	ΟΔΗΓΩΝ	12	3,67	1,303	,376	2,84	4,49	1	5
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	19	3,32	1,376	,316	2,65	3,98	1	5
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	30	3,97	,964	,176	3,61	4,33	1	5
	ΑΛΛΟΣ	47	3,28	1,347	,196	2,88	3,67	1	5
	Total	263	3,34	1,268	,078	3,19	3,50	1	5
	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	24	3,79	1,179	,241	3,29	4,29	1	5
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	3,90	1,165	,261	3,35	4,45	1	5
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	59	3,69	1,263	,164	3,37	4,02	1	5
ΜΕΤΑΠΤ_ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	51	3,61	1,115	,156	3,29	3,92	1	5
	ΟΔΗΓΩΝ	12	4,08	1,240	,358	3,30	4,87	2	5
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	19	4,32	,671	,154	3,99	4,64	3	5
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	29	4,24	,872	,162	3,91	4,57	2	5
	ΑΛΛΟΣ	46	3,61	1,308	,193	3,22	4,00	1	5
	Total	260	3,81	1,165	,072	3,67	3,95	1	5
	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	24	3,00	1,474	,301	2,38	3,62	1	5
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	3,45	1,538	,344	2,73	4,17	1	5
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	59	3,05	1,613	,210	2,63	3,47	1	5
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	49	3,06	1,676	,239	2,58	3,54	1	5
_ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	ΟΔΗΓΩΝ	12	3,92	1,621	,468	2,89	4,95	1	5
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	18	3,39	1,501	,354	2,64	4,14	1	5
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	28	3,68	1,467	,277	3,11	4,25	1	5
	ΑΛΛΟΣ	46	3,35	1,581	,233	2,88	3,82	1	5
	Total	256	3,27	1,579	,099	3,07	3,46	1	5
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	25	4,16	1,068	,214	3,72	4,60	1	5
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	20	4,05	1,050	,235	3,56	4,54	1	5
	ΕΛΕΓΚΤΩΝ_Ε_Κ	60	4,12	,825	,107	3,90	4,33	2	5

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	51	3,82	,994	,139	3,54	4,10	1	5
ΟΔΗΓΩΝ	12	3,92	1,379	,398	3,04	4,79	1	5
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	19	4,32	,946	,217	3,86	4,77	2	5
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ	29	4,41	,682	,127	4,15	4,67	3	5
ΆΛΛΟΣ	47	3,70	1,250	,182	3,34	4,07	1	5
Total	263	4,02	1,022	,063	3,90	4,15	1	5

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΓΝΩΣΤΑ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Between Groups	76,422	7	10,917	6,524	<b>,000</b>
	Within Groups	438,452	262	1,673		
	Total	514,874	269			
ΕΙΝΑΙ_ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ	Between Groups	8,187	7	1,170	,940	,477
	Within Groups	295,013	237	1,245		
	Total	303,200	244			
ΓΝΩΡΙΖ_ΣΥΝΑΔΕΦΩΝ	Between Groups	13,027	7	1,861	1,992	,056
	Within Groups	247,529	265	,934		
	Total	260,557	272			
ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Between Groups	9,345	7	1,335	1,004	,429
	Within Groups	351,125	264	1,330		
	Total	360,471	271			
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ	Between Groups	6,721	7	,960	,924	,489
	Within Groups	272,331	262	1,039		
	Total	279,052	269			
ΒΑΘΜΟΣ_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Between Groups	22,040	7	3,149	1,884	,072
	Within Groups	439,495	263	1,671		
	Total	461,535	270			
ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ_ΔΗΜΟΣΙΟ	Between Groups	39,766	7	5,681	3,207	<b>,003</b>
	Within Groups	464,101	262	1,771		
	Total	503,867	269			
ΕΤΗ_ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	Between Groups	13,674	7	1,953	1,241	,281
	Within Groups	406,239	258	1,575		
	Total	419,914	265			
ΤΡΟΠΟΣ_ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	Between Groups	35,422	7	5,060	2,612	<b>,013</b>

_ΔΗΜΟΣΙΟ	Within Groups	505,575	261	1,937		
	Total	540,996	268			
ΒΑΘΜΟΣ_ΠΤΥΧΙΟΥ	Between Groups	20,925	7	2,989	1,644	,123
	Within Groups	476,442	262	1,818		
	Total	497,367	269			
ΜΕΤΑΠΤ._ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Between Groups	25,576	7	3,654	2,225	,033
	Within Groups	425,218	259	1,642		
	Total	450,794	266			
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ _ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	Between Groups	15,826	7	2,261	,792	,595
	Within Groups	742,353	260	2,855		
	Total	758,179	267			
ΞΕΝΗ_ΓΛΩΣΣΑ	Between Groups	25,186	7	3,598	2,733	,009
	Within Groups	343,609	261	1,317		
	Total	368,796	268			

Crosstab

		ΚΛΑΔΟΣ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ								Total
		ΑΕΡΟ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	ΕΛΕΓΚΤΩΝ _Ε_Κ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	ΟΔΗΓΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙ ΝΩΝΙΑΚΩΝ	ΑΛΛΟΣ	
ΕΝΣΤΑΣΗ	Count	0	0	3	0	0	1	2	2	8
	NAI % within ΚΛΑΔΟΣ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	0,0%	6,7%	6,7%	4,0%	3,0%
	Count	25	19	58	50	11	14	28	47	252
OXI % within ΚΛΑΔΟΣ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	100,0%	95,0%	93,5%	98,0%	91,7%	93,3%	93,3%	94,0%	95,1%	
Δ. Ξ/ Δ. Α	Count	0	1	1	1	1	0	0	1	5
	% within ΚΛΑΔΟΣ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	0,0%	5,0%	1,6%	2,0%	8,3%	0,0%	0,0%	2,0%	1,9%
Total	Count	25	20	62	51	12	15	30	50	265
	% within ΚΛΑΔΟΣ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,265 <sup>a</sup>	14	,665
Likelihood Ratio	13,669	14	,475
Linear-by-Linear Association	1,227	1	,268
N of Valid Cases	265		

a. 16 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Crosstab

			ΚΛΑΔΟΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ							Total	
			ΑΕΡΟ ΔΙΜΕΝΙΚΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	ΕΛΕΓΚΤΩΝ Ε Κ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	ΟΔΗΓΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙ ΝΩΝΙΑΚΩΝ		ΑΛΛΟΣ
ΠΡΕΠΕΙ_ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩ Ν	NAI	Count	14	2	20	17	5	10	6	29	103
		% within ΚΛΑΔΟΣ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	53,8%	10,0%	32,3%	32,7%	38,5%	55,6%	20,0%	56,9%	37,9%
	ΙΣΩΣ	Count	6	3	20	12	2	3	11	8	65
		% within ΚΛΑΔΟΣ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	23,1%	15,0%	32,3%	23,1%	15,4%	16,7%	36,7%	15,7%	23,9%
	ΟΧΙ	Count	6	15	22	23	6	5	13	14	104
		% within ΚΛΑΔΟΣ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	23,1%	75,0%	35,5%	44,2%	46,2%	27,8%	43,3%	27,5%	38,2%
Total		Count	26	20	62	52	13	18	30	51	272
		% within ΚΛΑΔΟΣ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,114 <sup>a</sup>	14	<b>,002</b>
Likelihood Ratio	34,177	14	,002
Linear-by-Linear Association	2,499	1	,114
N of Valid Cases	272		

a. 5 cells (20,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,11.

## Crosstab

		ΚΛΑΔΟΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ							Total		
		ΑΕΡΟ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	ΕΛΕΓΚΤΩΝ Ε_Κ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	ΟΔΗΓΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙ ΝΩΝΙΑΚΩΝ		ΑΛΛΟΣ	
ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟ _ ΑΠΟΤΕΛ	NAI	Count 1	0	1	0	3	2	1	1	9	
		% within ΚΛΑΔΟΣ _ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	3,8%	0,0%	1,6%	0,0%	23,1%	10,5%	3,3%	2,0%	3,3%
	ΙΣΩΣ	Count	6	3	23	11	2	3	9	16	73
		% within ΚΛΑΔΟ Σ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	23,1%	15,0%	37,1%	21,2%	15,4%	15,8%	30,0%	31,4%	26,7%
	ΟΧΙ	Count	19	17	38	41	8	14	20	34	191
		% within ΚΛΑΔΟΣ _ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	73,1%	85,0%	61,3%	78,8%	61,5%	73,7%	66,7%	66,7%	70,0%
Total	Count	26	20	62	52	13	19	30	51	273	
	% within ΚΛΑΔΟΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,141 <sup>a</sup>	14	<b>,007</b>
Likelihood Ratio	22,861	14	,063
Linear-by-Linear Association	,689	1	,407
N of Valid Cases	273		

a. 9 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

**Crosstab**

		ΚΛΑΔΟΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ								Total	
		ΑΕΡΟ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	ΕΛΕΓΚΤΩΝ Ε_Κ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	ΟΔΗΓΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙ ΝΩΝΙΑΚΩΝ	ΑΛΛΟΣ		
ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΑ	NAI	Count 2	1	6	0	1	1	2	2	15	
		% within ΚΛΑΔΟΣ _ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	7,7%	5,0%	9,7%	0,0%	7,7%	5,3%	6,7%	3,9%	5,5%
	ΙΣΩΣ	Count 5	4	19	8	1	4	10	15	66	
		% within ΚΛΑΔΟΣ _ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	19,2%	20,0%	30,6%	15,4%	7,7%	21,1%	33,3%	29,4%	24,2%
	ΟΧΙ	Count 19	15	37	44	11	14	18	34	192	
		% within ΚΛΑΔΟ Σ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	73,1%	75,0%	59,7%	84,6%	84,6%	73,7%	60,0%	66,7%	70,3%
Total	Count 26	20	62	52	13	19	30	51	273		
	% within ΚΛΑΔΟΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,349 <sup>a</sup>	14	,355
Likelihood Ratio	18,365	14	,191
Linear-by-Linear Association	,050	1	,822
N of Valid Cases	273		

a. 11 cells (45,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.

**Crosstab**

		ΚΛΑΔΟΣ_ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ							Total	
		ΑΕΡΟ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	ΕΛΕΓΚΤΩΝ Ε_Κ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	ΟΔΗΓΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙ ΝΩΝΙΑΚΩΝ		ΑΛΛΟΣ
ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ_ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΝΑΙ	Count 24 92,3%	Count 16 80,0%	Count 49 79,0%	Count 42 80,8%	Count 9 69,2%	Count 16 88,9%	Count 24 80,0%	Count 37 72,5%	Count 217 79,8%
	ΙΣΩΣ	Count 2 7,7%	Count 2 10,0%	Count 12 19,4%	Count 9 17,3%	Count 4 30,8%	Count 1 5,6%	Count 3 10,0%	Count 12 23,5%	Count 45 16,5%
	ΟΧΙ	Count 0 0,0%	Count 2 10,0%	Count 1 1,6%	Count 1 1,9%	Count 0 0,0%	Count 1 5,6%	Count 3 10,0%	Count 2 3,9%	Count 10 3,7%
Total		Count 26 100,0%	Count 20 100,0%	Count 62 100,0%	Count 52 100,0%	Count 13 100,0%	Count 18 100,0%	Count 30 100,0%	Count 51 100,0%	Count 272 100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,680 <sup>a</sup>	14	,274
Likelihood Ratio	17,074	14	,252
Linear-by-Linear Association	2,430	1	,119
N of Valid Cases	272		

a. 13 cells (54,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.



## Crosstab

			ΚΛΑΔΟΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ							Total	
			ΑΕΡΟ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	ΕΛΕΓΚΤΩΝ Ε Κ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ	ΟΔΗΓΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙ ΝΩΝΙΑΚΩΝ		ΑΛΛΟΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ_ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΑΙ	Count	2	3	10	8	6	4	7	14	54
		% within ΚΛΑΔΟΣ _ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	7,7%	15,0%	16,1%	15,4%	46,2%	22,2%	23,3%	27,5%	19,9%
	ΙΣΩΣ	Count	5	2	18	11	2	2	8	18	66
		% within ΚΛΑΔΟΣ _ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	19,2%	10,0%	29,0%	21,2%	15,4%	11,1%	26,7%	35,3%	24,3%
	ΟΧΙ	Count	19	15	34	33	5	12	15	19	152
		% within ΚΛΑΔΟΣ _ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	73,1%	75,0%	54,8%	63,5%	38,5%	66,7%	50,0%	37,3%	55,9%
Total	Count	26	20	62	52	13	18	30	51	272	
	% within ΚΛΑΔΟΣ _ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,111 <sup>a</sup>	14	<b>,044</b>
Likelihood Ratio	24,161	14	,044
Linear-by-Linear Association	10,678	1	,001
N of Valid Cases	272		

a. 6 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.